



Shtator 2014

Standardet e Kontrollit të Brendshëm në Zyrën e Auditimit të Qeverisë



Shtator 2014

Standardet e Kontrollit të Brendshëm në Zyrën e Auditimit të Qeverisë

Titulli

*“Standardet e Kontrollit të Brendshëm në Zyrën e
Auditimit të Qeverisë”*

Redaktoi: Bujar LESKAJ

Art Design: Benard HAKA

Përkthimi në gjuhën shqipe u realizua nga Audituesit e
KLSH-së:

Aulona Jonuzi

Eni Kabashi

Melina Kabo

Alkida Llakaj

Erjola Meçaj

Prishila Rama

Seria : botime KLSH - 01/2018/85

ISBN : 978-9928-159-68-7

Shtypur në Shtypshkronjën “MORAVA”

Tiranë 2018

Përmbajtja

Përmbledhje

Hyrje për botimin në shqip	7
Si ta përdorim Librin Jeshil	11
Seksioni 1 - Konceptet Themelore të Kontrollit të Brendshëm	13
Përkufizimi i Kontrollit të Brendshëm	13
Përkufizimi i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm	14
Seksioni 2 - Krijimi i një sistemi Efektiv të Kontrollit të Brendshëm	15
Prezantimi i Standardeve	15
Komponentët, Parimet dhe Atributet	15
Kontrolli i Brendshëm dhe Njësia	19
Rolet në Sistemin e Kontrollit të Brendshëm	21
Objektivat e Njesisë	21
Seksioni 3 - Vlerësimi i një sistemi efektiv të Kontrollit të Brendshëm	24
Faktorët efektiv të Kontrollit të Brendshëm	25
Vlerësimi i Kontrollit të Brendshëm	25
Seksioni 4 - Konsiderata të Tjera	28
Organizata e Shërbimit	28
Njësitë e mëdha kundrejt të voglave	29
Përfitimet dhe kostot e Kontrollit të Brendshëm	30
Kërkesat për dokumentacion	31
Përdorimi nga njësitë e tjera	32

Mjedisi i Kontrollit **33**

Parimi 1 - Përkushtimi ndaj Vlerave të Integritetit dhe të Etikës	34
Tone at the Top	34
Standardet e Sjelljes	35
Ndjekja e standardeve të Sjelljes	35

Parimi 2 - Ushtrimi i Përgjegjshmërisë së Mbikëqyrjes	37
Struktura e Mbikëqyrjes	37
Mbikëqyrja e Sistemit të Kontrollit të Brendshëm	39
Inputi për Korrigjimin e Mangësive	40
Parimi 3 - Krijimi i Strukturës, Përgjegjësive dhe Autoritetit	41
Struktura Organizative	41
Caktimi i Përgjegjësive dhe Delegimi i Autoritetit	42
Dokumentimi i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm	43
Parimi 4 - Trego Përkushtim ndaj Kompetencës	44
Pritshmëritë e Kompetencës	44
Rekrutimi, Zhvillimi dhe Trajtimi i Personelit	45
Planet e Vazhdimësisë, të Paparashikimit dhe Përgatitja	46
Parimi 5 - Zbatimi i Përgjegjësisë	46
Parimi i Përgjegjësisë	47
Shqyrtimi i Presioneve të Tepërta	48

Vlerësimi i Riskut **49**

Parimi 6 - Përcaktimi i Objektivave dhe Toleranca ndaj Riskut	50
Përcaktimi i Objektivave	50
Përcaktimi i Tolerancës ndaj Riskut	52
Parimi 7 - Identifikimi, analizimi dhe reagimi ndaj risqeve	53
Identifikimi i Riskut	53
Analiza e Riskut	54
Reagimi ndaj Riskut	55
Parimi 8 - Vlerësimi i Riskut të Mashtrimit	56
Llojet e Mashtrimit	56
Faktorët e Riskut të Mashtrimit	57
Reagimi ndaj Mashtrimit të Riskut	58
Parimi 9 - Identifikoni, Analizoni dhe Përgjigjuni Ndryshimeve	59
Identifikimi i Ndryshimit	59

Analiza dhe Reagimi ndaj Ndryshimeve	60
Aktivitetet e Kontrollit	61
Parimi 10 - Aktivitetet e Kontrollit të Projektimit	62
Reagimi ndaj Objektivave dhe Risqeve	62
Hartimi i Llojeve të Përshtatshme të Aktiviteteve të Kontrollit	62
Hartimi i Aktiviteteve të Kontrollit	67
Ndarja e Detyrave	69
Parimi 11 - Aktivitetet e Projektimit për Sistemin e Informacionit	70
Hartimi i Sistemit të Informacionit të Entitetit	70
Hartimi i Duhur, Llojet e Aktiviteteve të Kontrollit	72
Hartimi i Informacionit, Infrastruktura e Teknologjisë	72
Projektimi i Menaxhimit të Sigurisë	73
Hartimi i Informacionit, Blerja e Teknologjisë, Zhvillimi dhe Mirëmbajtja	75
Parimi 12 - Zbatimi i Aktiviteteve të Kontrollit	76
Dokumentimi në Përgjegjësitë përmes politikave	76
Shqyrtimi Periodik i Kontrollit të Aktiviteteve	77
Informimi dhe Komunikimi	79
Parimi 13 - Përdorimi i Informacionit Cilësor	80
Identifikimi i Kërkesave për Informacion	80
Të dhënat Relevante nga Burimet e Besueshme	80
Të dhënat Përpunohen në Informacione Cilësore	81
Parimi 14 - – Komunikimi i Brendshëm	82
Komunikimi Përmes Entitetit	82
Metodat e Duhura të Komunikimit	83
Parimi 15 - Komunikimi i Jashtëm	84
Komunikimi me Palët e Jashtme	84
Metoda të Përshtatshme të Komunikimit	85

Monitorimi	87
Parimi 16 - Kryerja e aktiviteteve Monitoruese	88
Krijimi i një linje bazë	88
Monitorimi i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm	89
Vlerësimi i Rezultateve	90
Parimi 17 - Vlerësimi i Problemeve dhe Përmirësimi i Mangësive	91
Raportimi i Problemeve	91
Vlerësimi i Problemeve	92
Veprimet Korrigjuese	92
Shtojca I	Kërkesat
	93

Për botimin në shqip

Botimi në shqip i librit *“Standardet e Kontrollit të Brendshëm të Zyrës së Llogaridhënies Qeveritare (GAO) të Shteteve të Bashkuara të Amerikës”*, i quajtur ndryshe *“Libri Jeshil (Green Book)”* hap për lexuesin shqiptar botën e kontrollit të brendshëm financiar dhe ekonomik të një enti qeveritar në nivelin më të lartë të përgjegjshmërisë publike dhe dijeve profesionale.

Ai përshkruan standardet për kontrollin e brendshëm në Qeverinë Federale të SHBA-ve, të cilat ofrojnë kritere për vlerësimin e programimit, zbatimit dhe efektivitetin e kontrollit të brendshëm në njësitë e qeverisjes federale, për të përcaktuar nëse një sistem i kontrollit të brendshëm është efektiv. Njësitë ekonomike jo-federale në SHBA (organet e qeverisjes në nivel të shteteve përbërëse të SHBA-ve) e përdorin Librin e Jeshil si një kornizë për të hartuar, zbatuar dhe operuar një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm.

Parimet dhe rregullat e *“Librit Jeshil”* kanë vlerë të qartë edhe për NE, audituesit e Kontrollit të Lartë të Shtetit në drejtim të analizës dhe vlerësimit të kontrollit të brendshëm të enteve publike që auditojmë, pasi një sistem i shëndoshë i kontrollit të brendshëm është kusht thelbësor për integritetin e njësisë ekonomike. Këto parime dhe rregulla marrin rëndësi të veçantë për menaxherët publikë dhe për komunitetin e audituesve të brendshëm shqiptarë, duke i orientuar ata drejt në maksimizimin e përpjekjeve të tyre për një sistem efektiv kontrolli dhe auditimi të brendshëm në organizatën ku kontribuojnë.

Ambicia jonë si KLSH në këtë dyvjeçar 2018-2019 është të implementojmë me përpikmëri dhe përkushtim këto standarde të kontrollit të brendshëm brenda institucionit tonë, duke e shndërruar atë në një SAI model që udhëheq nëpërmjet

shembullit, por edhe të ndihmojmë entet publike që auditojmë, që edhe këto institucione të Shtetit ta zbatojnë “*Librin Jeshil*”, si një pasqyrë të efektshme ku reflektohen parimet dhe rregullat e një menaxhimi financiar të shëndoshë, të përgjegjshëm dhe transparent të aseteve publike dhe parave të taksapaguesit shqiptar.

Kontrolli i brendshëm është thelbësor në mirëqeverisjen publike, pasi përfshin planet, metodat, politikat dhe procedurat e përdorura për të përmbushur misionin, planin strategjik, qëllimet dhe objektivat e organizatës shtetërore. Kontrolli i brendshëm shërben si linja e parë e mbrojtjes në ruajtjen e aseteve publike. Ai i ndihmon menaxherët e njësisë ekonomike të arrijnë rezultatet e dëshiruara nëpërmjet menaxhimit efektiv të burimeve publike.

Libri “*Standardet e Kontrollit të Brendshëm të Zyrës së Llogaridhënies Qeveritare (GAO) të Shteteve të Bashkuara të Amerikës*” përshkruan me një gjuhë të qartë për lexuesin mënyrat dhe kriteret se si arrihet një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm dhe se si ky i fundit rrit gjasat që një njësi ekonomike të plotësojë misionin e saj, pasi jep siguri të arsyeshme, jo absolute, që organizata do të arrijë objektivat e saj strategjike.

Botimi përshkruan në detaje pesë komponentët e kontrollit të brendshëm, si:

Mjedisi i Kontrollit - Themeli i një sistemi të kontrollit të brendshëm. Ai siguron disiplinën dhe strukturën për të ndihmuar një njësi ekonomike të arrijë objektivat e saj

Vlerësimi i Riskut - Vlerëson risqet me të cilat ballafaqohet njësi ekonomike, e cila synon të arrijë objektivat e saj. Ky vlerësim siguron bazën për zhvillimin e përgjigjeve të duhura ndaj risqeve.

Aktivitetet e Kontrollit - Menaxhimi i veprimeve sjell nëpërmjet zbatimit të politikave dhe procedurave arritjen e objektivave dhe përgjigjen ndaj risqeve në sistemin e kontrollit të

brendshëm, i cili përfshin sistemin informativ të njësisë ekonomike.

Informimi dhe Komunikimi - Menaxhimi i informacionit cilësor nëpërmjet të cilit stafi i njësisë komunikon dhe e përdor për të mbështetur sistemin e kontrollit të brendshëm.

Monitorimi – Mbikëqyrja e aktiviteteve vepron për të vlerësuar cilësinë e performancës me kalimin e kohës dhe për të zgjidhur menjëherë gjetjet e auditimeve dhe inspektimeve të kryera në njësinë ekonomike.

Shumëkush nga lexuesit mund të pyesë se përse KLSH këmbëngul në botimin në shqip të materialeve dhe literaturës profesionale nga standardet dhe praktikat e auditimit të GAO-s. Institucioni suprem i auditimit publik të SHBA-ve është një institucion lider i komunitetit të institucioneve supreme të auditimit (SAI-ve) në mbarë botën, jo vetëm për integritetin e lartë dhe profesionalizmin etalon që ka treguar në auditimet dhe këshillimet për Qeverinë Federale Amerikane, por edhe për kontributin e dhënë ndër vite në zhvillimin strategjik të INTOSAI-t, organizatës së 192 institucioneve supreme të auditimit shtetëror, duke qenë nismëtari, frymëzuesi dhe mbrojtësi i tre planeve strategjike të INTOSAI- t: 2004-2010, 2011-2017 dhe 2018-2022. Në nivel të mendimit shkencor për auditimin e jashtëm publik, GAO është padyshim në pararojë me auditimet, raportet mbi risqet sistematike në ekonominë shtetërore amerikane, studimet dhe analizat e saj, etj.

Botimi vjen pas publikimit në shqip nga KLSH ne vitin 2015 të “Standardeve të Auditimit të Zyrës së Llogaridhënies Qeveritare të Shteteve të Bashkuara të Amerikës (GAO)”, i quajtur ndryshe “Libri i Verdhe (Yellow Book)” i GAO-s.

Duke uruar lexim të mbarë!

Bujar LESKAJ



Si ta Përdorim
Librin Jeshil

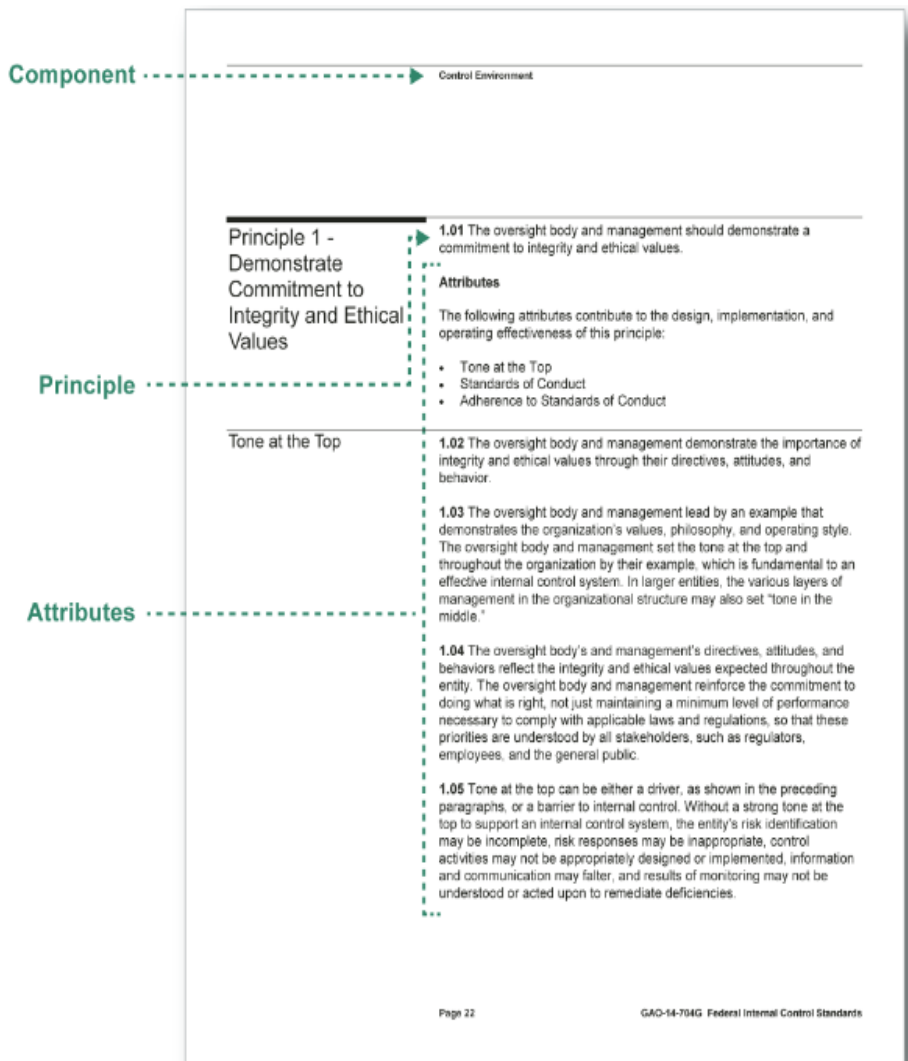
Libri i Gjëlber siguron kriteret e menaxherëve për dizajnimin, zbatimin dhe funksionimin e një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm. Libri i Gjëlber përcakton standardet përmes komponentëve dhe parimeve dhe shpjegon pse ato janë pjesë përbërëse e një sistemi të kontrollit të brendshëm të njësisë. Libri i Gjëlber sqaron atë që menaxhmenti i proceseve e konsideron si pjesë të kontrollit të brendshëm. Në një sistem të kontrollit të brendshëm të pjekur dhe shumë efektiv, kontrolli i brendshëm mund të jetë i padallueshëm nga veprimtaria e përditshme e personelit

Libri Jeshil është i strukturuar si më poshtë:

1. Një Përmbledhje e cila përfshin seksionet e mëposhtme:
 - Seksioni 1: një pasqyrë e koncepteve themelore të kontrollit të brendshëm
 - Seksioni 2: Diskutimi i komponentëve të kontrollit të brendshëm, parimeve dhe atributiveve; se si këto lidhen me objektivat e një njësie ekonomike; dhe tre kategoritë e objektivave
 - Seksioni 3: Diskutimi i vlerësimit të dizajnit, zbatimit dhe operimit të sistemit të kontrollit të brendshëm të entitetit
 - Seksioni 4: Konsiderata shtesë që zbatohen për të gjithë komponentët në një sistem të kontrollit të brendshëm
2. Një diskutim për kërkesat për secilën prej pesë komponentëve dhe 17 parimeve, si dhe diskutimin e atributiveve të lidhura, duke përfshirë kërkesat e dokumentacionit.

Libri i Gjëlber qartë tregon komponentën dhe kërkesat parësore përmes përdorimit të "duhet" dhe "duhet". Diskutimi i mëtejshëm i këtyre kërkesave përfshihet në seksionin 2 të Përmbledhjes. Kërkesat e dokumentacionit janë përmbledhur në seksionin 4 të Përmbledhjes.

Figura 1: Përshkruan një faqe të mostrës nga Libri i Gjelbër. Ky ilustrim identifikon komponentët, parimet dhe atributet e Librit të Gjelbër, të cilat diskutohen më tej në seksionin 2 të Përmbledhjes



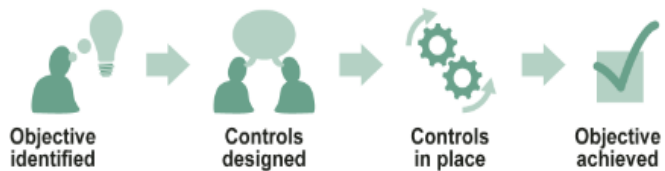
Seksioni 1 - Konceptet Themelore të Kontrollit të Brendshëm

Përkufizimi i Kontrollit të Brendshëm

Konceptet Baze (KB) 1.01 Kontrolli i brendshëm është një proces i kryer nga organi mbikëqyrës i një njësie ekonomike, menaxhimi dhe personeli të cilët ofrojnë siguri të arsyeshme se objektivat e një njësie do të arrihen (shih figurën 2). Këto objektiva dhe risqet e lidhura me to mund të klasifikohen gjerësisht në një ose më shumë nga tri kategoritë e mëposhtme:

- **Operacionet** - Efikasiteti dhe efënca e operacioneve
- **Raportimi** - Besueshmëria e raportimit për përdorim të brendshëm dhe të jashtëm
- **Pajtueshmëria** - Pajtueshmëria me ligjet dhe rregulloret në fuqi

Figura 2: Arritja e objektivave nëpërmjet Kontrollit të Brendshëm



Source: GAO. | GAO-14-704G

KB 1.02 Këto janë kategori të dallueshme, por mbivendosëse. Një objektivi i veçantë mund të përfshihet në më shumë se një kategori, mund t'i përgjigjet nevojave të ndryshme dhe mund të jetë përgjegjësi e drejtpërdrejtë e individëve të ndryshëm.

KB 1.03 Kontrolli i brendshëm përfshin planet, metodat, politikat dhe procedurat e përdorura për të përmbushur misionin, planin strategjik, qëllimet dhe objektivat e subjektit.

Kontrolli i brendshëm shërben si linja e parë e mbrojtjes në ruajtjen e asetëve. Me pak fjalë, kontrolli i brendshëm i ndihmon menaxherët të arrijnë rezultatet e dëshiruara nëpërmjet menaxhimit efektiv të burimeve publike

Përkufizimi i Sistemit të
Kontrollit të
Brendshëm

KB 1.04 Një sistem i kontrollit të brendshëm është një komponent i vazhdueshëm, i inkorporuar i veprimeve, të kryera nga njerëzit që ofron siguri të arsyeshme, jo absolute, që objektivat e një njësie do të arrihen

KB 1.05 Kontrolli i brendshëm nuk është një ngjarje, por një seri veprimesh që ndodhin gjatë gjithë veprimtarisë së një njësie ekonomike. Kontrolli i brendshëm njihet si një pjesë integrale e përdorimit të menaxhimit të proceseve operationale për të udhëhequr operationet e tij në vend të një sistemi të veçantë brenda një njësie ekonomike. Në këtë kuptim, kontrolli i brendshëm është ndërtuar në njësi si pjesë e organizimit të një strukture për të ndihmuar menaxhimit të arrijnë objektivat e njësies në një bazë të vazhdueshme.

KB 1.06 Njerëzit janë ata që bëjnë punën e kontrollit të brendshëm. Menaxhimi është përgjegjës për një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. Si pjesë e kësaj përgjegjësie, menaxhimi përcakton objektivat e subjektit, zbaton kontrollet dhe vlerëson sistemin e kontrollit të brendshëm. Megjithatë, personeli në të gjithë njësinë ekonomike luan një rol të rëndësishëm në zbatimin dhe funksionimin e një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm..

KB 1.07 Një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm rrit gjasat që një njësi ekonomike të arrijë objektivat e saj. Megjithatë, pavarësisht se sa mirë është projektuar, zbatuar ose operuar, një sistem i kontrollit të brendshëm nuk mund të sigurojë siguri absolute se të gjitha objektivat e një organizate do të përmbushen. Faktorët jashtë kontrollit ose ndikimit të menaxhimit mund të ndikojnë në aftësinë e njësisë për të arritur të gjitha objektivat e saj. Për shembull, një fatkeqësi natyrore mund të ndikojë në aftësinë e një organizate për të

arritur objektivat e saj. Prandaj, një herë në vend, kontrolli i brendshëm efektiv siguron siguri të arsyeshme, jo absolute, që një organizatë do të arrijë objektivat e saj.

Seksioni 2 - Krijimi i një Sistemi Efektiv të Kontrollit Të Brendshëm

Prezantimi i
Standardeve

KB 2.01 Libri i Gjelbër përcakton standardet për kontrollin e brendshëm në qeverinë federale. FMFIA kërkon që njësitë e ekzekutivit federal të krijojnë kontroll të brendshëm në përputhje me këto standarde. Standardet ofrojnë kriteret për vlerësimin e dizajnit, zbatimit dhe efektivitetin operativ të kontrollit të brendshëm në njësitë e qeverisjes federale për të përcaktuar nëse një sistem i kontrollit të brendshëm është efektiv. Subjektet jofederale mund të përdorin Librin e Gjelbër si një kornizë për të hartuar, zbatuar dhe operuar një sistem të kontrollit të brendshëm¹

KB 2.02 Libri i Gjelbër shërben për të gjitha objektivat e një njësie: operacionet, raportimet dhe pajtueshmërinë. Sidoqoftë, këto standarde nuk kanë për qëllim të kufizojnë ose të ndërhyjnë në autoritetin e dhënë në mënyrë të duhur në lidhje me legjislacionin, rregullimin ose krijimin e politikave të tjera diskrecionale në një organizatë. Në zbatimin e Librit të Gjelbër, menaxhimit janë përgjegjës për hartimin e politikave dhe procedurave për t'i përshtatur rrethanat e një njësie ekonomike dhe për t'i ndërtuar ato si pjesë integrale të veprimtarisë së njësisë ekonomike

Komponentët, Parimet
dhe Atributet

KB 2.03 Një njësi përcakton misionin e saj, vendos një plan strategjik, përcakton objektivat e njësisë dhe formulon planet për arritjen e objektivave të saj. Menaxhimi, me mbikëqyrje nga organi mbikëqyrës i njësisë ekonomike, mund të

¹ Shiko paragrafin OV.4.10

përcaktojë objektiva për një njësi ekonomike si tërësi ose për të synuar aktivitetet brenda njësisë ekonomike. Menaxhimit përdorin kontrollin e brendshëm për të ndihmuar organizatën që të arrijë këto objektiva. Ndonëse ka mënyra të ndryshme për të paraqitur kontrollin e brendshëm, Libri i Gjellbër i afrohet kontrollit të brendshëm nëpërmjet një strukture hierarkike prej pesë komponentësh dhe 17 parimesh. Hierarkia përfshin kërkesat për krijimin e një kontrolli të brendshëm efektiv sistem, duke përfshirë kërkesat specifike të dokumentacionit

KB 2.04 Pesë përbërësit përfaqësojnë nivelin më të lartë të hierarkisë së standardeve për kontrollin e brendshëm në qeverinë federale. Pesë komponentët e kontrollit të brendshëm duhet të jenë në mënyrë efektive të projektuar, zbatuar dhe operuar, dhe të veprojnë së bashku në një mënyrë të integruar, për një sistem të kontrollit të brendshëm efektiv. Pesë komponentët e kontrollit të brendshëm janë si më poshtë

- **Mjedisi i Kontrollit** - Themeli i një sistemi të kontrollit të brendshëm. Ai siguron disiplinën dhe strukturën për të ndihmuar një njësi ekonomike të arrijë objektivat e saj
- **Vlerësimi i Rrezikut** - Vlerëson risqet me të cilat ballafaqohet njësia e cili synon të arrijë objektivat e tij. Ky vlerësim siguron bazën për zhvillimin e përgjigjeve të duhura ndaj riskut.
- **Aktivitetet e Kontrollit** - Menaxhimi i veprimeve krijon nëpërmjet politikave dhe procedurave arritjen e objektivave dhe përgjigjen ndaj risqeve në sistemin e kontrollit të brendshëm, i cili përfshin sistemin informativ të njësit.
- **Informimi dhe Komunikimi** - Menaxhimi i informacionit cilësor nëpërmjet të cilit personeli komunikon dhe përdor për të mbështetur sistemin e kontrollit të brendshëm.
- **Monitorimi** - Menaxhimi i aktiviteteve themelon dhe vepron për të vlerësuar cilësinë e performancës me kalimin e kohës dhe për të zgjidhur menjëherë gjetjet e auditimeve dhe inspektimeve të tjera.

KB 2.05 17 Parimet mbështesin hartimin efektiv, zbatimin dhe funksionimin e komponentëve të lidhur me njëri tjetrin dhe paraqesin kërkesat e nevojshme për të krijuar një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm

KB 2.06 Në përgjithësi, të gjithë komponentët dhe parimet janë relevante për krijimin e një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm. Në rrethana të rralla, mund të ketë një situatë operative ose rregullatore në të cilën menaxhimit kanë përcaktuar që një parim nuk është relevant për njësinë për të arritur objektivat e tij dhe për të adresuar risqet që lidhen me to. Nëse menaxhimit përcaktojnë që një parim nuk është relevant, ai e mbështet atë përcaktim me dokumentacion që përfshin arsyetimin se si, në mungesë të këtij parimi, komponenti i lidhur mund të projektohet, zbatohet dhe operohet në mënyrë efektive. Përveç kërkesave parësore, Libri i Gjelbër përmban dhe kërkesat e dokumentacionit.

KB 2.07 Libri i Gjelbër përmban informacion shtesë në formën e attributeve. Këto attribute synojnë të ndihmojnë në organizimin e menaxhimit material të aplikimit, ku mund të marrin në konsideratë projektimin, zbatimin dhe funksionimin e parimeve të lidhura. Atributet japin shpjegime të mëtejshme të kërkesave të parimit dhe dokumentacionit dhe mund të shpjegojnë më saktësisht se çfarë do të thotë një kërkesë dhe çfarë është menduar të mbulojë ajo, ose të përfshijë shembuj të procedurave që mund të jenë të përshtatshme për një njësi ekonomike. Atributet mund të ofrojnë gjithashtu informacione mbi çështje të adresuara në Librin e Gjelbër

KB 2.08 Atributet janë të rëndësishme për zbatimin e duhur të Librit të Gjelbër. Menaxhimit kanë përgjegjësi për të kuptuar atributet dhe për të ushtruar gjykimin në përmbushjen e kërkesave të standardeve. Megjithatë, Libri i Gjelbër, nuk përshkruan se si menaxhimit hartojnë, zbatojnë dhe operojnë një sistem të kontrollit të brendshëm.

KB 2.09 Figura 3 paraqet pesë komponentët e kontrollit të brendshëm dhe 17 parime të lidhura.

Figura 3: *Pesë Komponentët dhe 17 Parimet e Kontrollit të Brendshëm*

Mjedisi i Kontrollit

1. Organi mbikëqyrës dhe menaxhimit duhet të demonstrojnë një angazhim për integritetin dhe vlerat etike.
2. Organi mbikëqyrës duhet të mbikëqyrë sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë.
3. Menaxhimit duhet të krijojnë një strukturë organizative, të caktojnë përgjegjësinë dhe të delegojnë autoritetin për të arritur objektivat e njësisë.
4. Menaxhimit duhet të demonstrojnë një angazhim për të rekrutuar, zhvilluar dhe mbajtur individë kompetentë.
5. Menaxhimit duhet të vlerësojnë performancën dhe tu vendosin individëve përgjegjësitë e tyre të kontrollit të brendshëm.

Vlerësimi i Riskut

6. Menaxhimit duhet të përcaktojnë qartë objektivat për të mundësuar identifikimin e risqeve dhe për të përcaktuar tolerancën e riskut.
7. Menaxhimit duhet të identifikojnë, analizojnë dhe të përgjigjen ndaj risqeve që lidhen me arritjen e objektivave të përcaktuara.

Aktivitetet e Kontrollit

10. Menaxhimit duhet të hartojnë aktivitetet e kontrollit për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur risqeve.
11. Menaxhimit duhet të hartojnë sistemin e informacionit dhe aktivitetet e lidhura me kontrollin për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur risqeve.
12. Menaxhimit duhet të zbatojnë aktivitetet e kontrollit përmes Politikave, Informacionit dhe Komunikimit.

Informimi dhe Komunikimi

13. Menaxhimit duhet të përdorin informacionin e cilësisë për të arritur objektivat e njësisë.
14. Menaxhimit duhet të komunikojnë në mënyrë të brendshme informacionin e nevojshëm të cilësisë për të arritur objektivat e njësisë.
15. Menaxhimit duhet të komunikojnë nga jashtë informacionin e nevojshëm të cilësisë për të arritur objektivat e njësisë.

Monitorimi

8. Menaxhimit duhet të marrin në konsideratë potencialin për mashtrim kur identifikojnë, analizojnë dhe reagojnë ndaj risqeve.

9. Menaxhimit duhet të identifikojnë, analizojnë dhe t'i përgjigjen ndryshimeve të rëndësishme që mund të ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm.

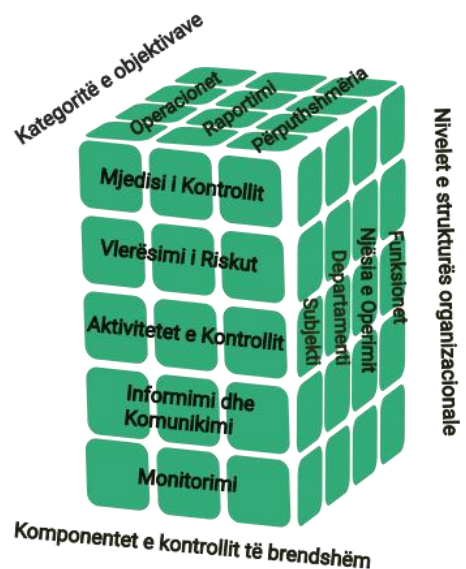
16. Menaxhimit duhet të krijojnë dhe të kryejnë aktivitete monitoruese për të monitoruar sistemin e kontrollit të brendshëm dhe për të vlerësuar rezultatet.

17. Menaxhimit duhet të përmirësojnë mangësitë e kontrollit të brendshëm të identifikuar në kohën e duhur.

Kontrolli i Brendshëm dhe Njësia

KB 2.10 Ekziston një lidhje e drejtpërdrejtë mes objektivave të njësisë, 5 komponentëve dhe strukturës organizative. Objektivat janë çfarë një njësi dëshiron të arrije. Pesë komponentët e kontrollit të brendshëm janë ato që kërkohen nga njësia për të arritur objektivat. Struktura organizative përfshin, njësitë operative, proceset operationale dhe strukturat e tjera të menaxhimit të përdorimit për të arritur objektivat. Kjo marrëdhënie përshkruhet në formë kubike e zhvilluar nga modeli COSO (shih figurën 4)

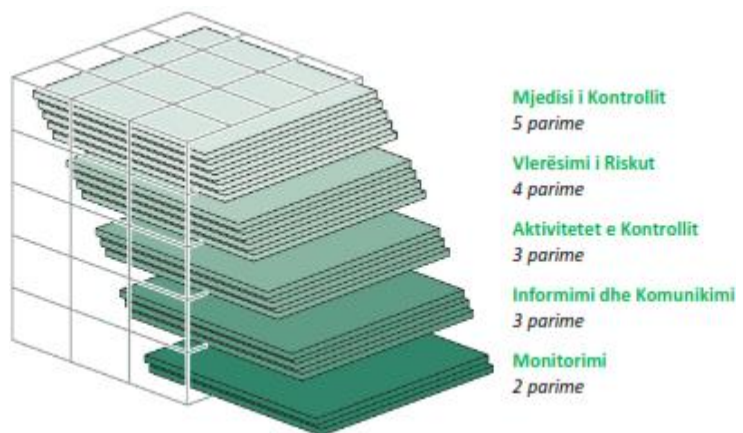
Figura 4: Komponentët, Objektivat, dhe Struktura e Kontrollit të Brendshëm



KB 2.11 Tre kategoritë në të cilat objektivat e një njësie ekonomike mund të klasifikohen përfaqësohen nga kolonat e etiketuara në krye të kubit. Pesë përbërësit e kontrollit të brendshëm përfaqësohen nga rreshtat. Struktura organizative përfaqësohet nga dimensionin e tretë të kubit.

KB 2.12 Secili komponent i kontrollit të brendshëm zbatohet për të tre kategoritë e objektivave dhe strukturën organizative. Parimet mbështesin komponentët e kontrollit të brendshëm (shih figurën 5).

Figura 5: 17 Parimet që mbështesin 5 Komponentët e Kontrollit të Brendshëm



KB 2.13 Kontrolli i Brendshëm është një proces dinamik dhe i integruar, komponentët e të cilëve ndikojnë në hartimin, implementimin dhe funksionimin efektiv të secilit prej tyre. Kështu për shembull, nuk mund të gjenden 2 njësi me sisteme identike të kontrollit të brendshëm për shkak të diferencave në faktorë si misioni, mjedisi rregullator, plani strategjik, madhësia e njësisë, tolerance ndaj riskut, teknologjia e informacionit, si dhe gjykimi i nevojshëm në përgjigje të këtyre faktorëve të ndryshëm.

Rolet në Sistemin
e Kontrollit
të Brendshëm

KB 2.14 Duke qenë se kontrolli i brendshëm është pjesë e përgjegjësisë së përgjithshme të menaxhimit (drejtimit), 5 komponentët trajtohen në kontekstin e menaxhimit të njësisë. Megjithatë, gjithsecili Brenda njësisë është përgjegjës për kontrollin e brendshëm. Në përgjithësi, rolet në sistemin e kontrollit të brendshëm mund të kategorizohen si më poshtë:

- **Njësia Mbikëqyrëse** - është përgjegjëse për mbikëqyrjen strategjike të njësisë dhe detyrimeve që lidhen me llogaridhënien e njësisë. Kjo përfshin mbikëqyrjen e hartimit, implementimit dhe funksionimit të sistemeve të kontrollit të brendshëm.
- **Menaxhimi** - Menaxhimi është direkt përgjegjës për të gjitha aktivitetet e njësisë, përfshirë hartimin, implementimin dhe funksionimin me efektivitet të sistemeve të kontrollit të brendshëm të njësisë. Përgjegjësitë e menaxherëve variojnë në varësi të funksioneve të secilit Brenda strukturës organizative.
- **Personeli** - Personeli ndihmon menaxhimin në hartimin, implementimin dhe funksionimin e sistemeve të kontrollit të brendshëm si dhe janë përgjegjës për çështje që lidhen më raportimin².

KB 2.15 Audituesit e Jashtëm nuk konsiderohen pjesë e sistemeve të kontrollit. Edhe pse menaxhimi mund të vlerësojë dhe konsiderojë e përfshijë rekomandimet e audituesve të jashtëm, përgjegjësia për sistemin e kontrollit të brendshëm bie në çdo rast mbi njësinë.

Objektivat e Njesisë

KB 2.16 Menaxhimi së bashku me Njësinë Mbikëqyrëse, vendos objektivat për të përmbushur misionin e njësisë, harton planin strategjik dhe përcakton qëllimet në përputhje me ligjet dhe rregulloret në fuqi. Menaxhimi vendos objektivat përpara hartimit të sistemeve të kontrollit të brendshëm. Menaxhimi mund të përfshijë vendosjen e objektivave si pjesë të procesit të planifikimit strategjik.

² Shiko paragrafet 17.02 deri te 17.04
faqe | 21

KB 2.17 Menaxhimi, si pjesë e hartimit të sistemit të kontrollit të brendshëm, përcakton objektivat në terma specifike dhe të matshme, në mënyrë që ti mundësojë menaxhimit identifikimin, analizimin dhe përgjigjen ndaj risqeve lidhur me arritjen e këtyre objektivave.

Kategoritë e Objektivave

KB 2.18 Menaxhimi i grupon objektivat në një ose më shumë të tre kategorive të objektivave:

- **Operacionale** - Efektiviteti dhe Efienca e operacioneve
- **Reportuese** - Besueshmëria e raportimit për qëllime të përdorimit të brendshëm dhe të jashtëm
- **Pajtueshmëria** - Pajtueshmëria me ligjet dhe rregulloret në fuqi

Objektivat Operacionale

KB 2.19 Objektivat e operacioneve lidhen me operacionet e programit që arrijnë një mision të njësisë. Misioni i njësisë mund të përcaktohet në një plan strategjik. Këto plane i përcaktojnë qëllimet dhe objektivat për një njësi së bashku me operacionet efektive dhe efikase të nevojshme për përmbushjen e këtyre objektivave. Operacionet efektive prodhojnë rezultatet e synuara nga proceset operacionale, ndërsa veprimet efikase e bëjnë këtë në një mënyrë që minimizon humbjen e burimeve.

KB 2.20 Menaxhmenti mund të përcaktojë, nga objektivat, objektet e lidhura për njësitë brenda strukturës organizative. Duke i lidhur objektivat në të gjithë entitetin në mision, menaxhimi përmirëson efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve të programit në arritjen e misionit.

Objektivat e Raportimit

KB 2.21 Objektivat e raportimit kanë të bëjnë me përgatitjen e raporteve për përdorim nga entiteti, palët e interesuara apo

palë të tjera të jashtme. Objektivat e raportimit mund të grupohen më tej në nënkategoritë e mëposhtme:

- **Objektivat e raportimit financiar të jashtëm** - Objektivat që lidhen me lirimin e performancës financiare të njësisë ekonomike në përputhje me standardet profesionale, ligjet dhe rregulloret e zbatueshme, si dhe pritjet e palëve të interesuara.
- **Objektivat e jashtme të raportimit jofinanciar** - Objektivat që lidhen me lëshimin e informacionit jofinanciar në përputhje me standardet e përshtatshme, ligjet dhe rregulloret e aplikueshme, si dhe pritjet e palëve të interesuara.
- **Objektivat e raportimit financiar të brendshëm dhe objektivat e raportimit jofinanciar** - Objektivat që lidhen me mbledhjen dhe komunikimin e informacionit të nevojshëm nga menaxhmenti për të mbështetur vendimmarrjen dhe vlerësimin e performancës së njësisë ekonomike.

Objektivat e Pajtushmërisë

KB 2.22 Në sektorin qeveritar, objektivat në lidhje me pajtueshmërinë me ligjet dhe rregulloret në fuqi janë shumë të rëndësishme. Ligjet dhe rregulloret shpesh përshkruajnë objektivat, strukturën, metodat e njësisë së qeverisë për të arritur objektivat dhe raportimin e performancës në lidhje me arritjen e objektivave. Menaxhmenti konsideron objektivat në kategorinë e përputhshmërisë në mënyrë gjithëpërfshirëse për entitetin dhe përcakton se cilat kontrole janë të nevojshme për të hartuar, zbatuar dhe operuar për entitetin për të arritur efektivisht këto objektiva.

KB 2.23 Menaxheri kryen veprimtari në përputhje me ligjet dhe rregulloret në fuqi. Si pjesë e përcaktimit të objektivave të përmbushjes, njësia ekonomike përcakton cilat ligje dhe rregullore zbatohen për njësinë ekonomike. Menaxhmenti pritët të përcaktojë objektivat që përfshijnë këto kërkesa. Disa subjekte mund të vendosin objektiva në një nivel më të lartë të performancës sesa të përcaktuara nga ligjet dhe rregulloret.

Në përcaktimin e këtyre objektivave, menaxhmenti është në gjendje të ushtrojë diskrecion në lidhje me performancën e subjektit.

Ruajtja e Aseteve

KB 2.24 Nënklasë e tre kategorive të objektivave është ruajtja e asetëve. Menaxhmenti harton një sistem të kontrollit të brendshëm për të siguruar siguri të arsyeshme në lidhje me parandalimin ose zbulimin dhe korrigjimin e menjëhershëm të blerjes, përdorimit ose disponimit të paautorizuar të pasurive të një njësie ekonomike.

Vendosja e Subjekteve

KB 2.25 Menaxhimi mund të zhvillohet nga objektivat e subobjekteve më specifike në të gjithë strukturën organizative. Menaxheri përcakton subobjektivat në terma të veçanta dhe të matshëm që mund t'i komunikohen personelit që i është caktuar përgjegjësia për të arritur këto subobjektive. Menaxhmenti dhe personeli kërkojnë një kuptim të një objektivi, subobjekteve të tij dhe niveleve të përcaktuara të performancës për llogaridhënie në një sistem të kontrollit të brendshëm.

Sektori 3 – Vlerësimi i një sistemi efektiv të Kontrollit të Brendshëm

KB 3.01 Qëllimi i këtij seksioni është të sigurojë menaxhimin me faktorë që duhet të merren parasysh në vlerësimin e efektivitetit të një sistemi të kontrollit të brendshëm. Për njësitë federale, Qarkorja e OMB-së Nr. A-123 ofron kërkesa specifike se si të kryejnë vlerësime dhe të raportojnë për kontrollin e brendshëm në qeverinë federale. Subjektet jofederale mund t'i referohen ligjeve dhe rregullave të aplikueshme, si dhe të dhëna nga aktorët kryesorë të jashtëm gjatë përcaktimit të mënyrës së vlerësimit dhe raportimit të duhur të kontrollit të brendshëm.

Faktorët efektiv të
Kontrollit të
Brendshëm

KB 3.02 Një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm siguron siguri të arsyeshme që organizata do të arrijë objektivat e saj. Siç thuhet në seksionin 2 të Përmbledhjes, një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm ka:

- secili nga pesë komponentët e kontrollit të brendshëm të projektuar, zbatuar dhe operuar në mënyrë efektive dhe
- pesë komponentët që veprojnë së bashku në një mënyrë të integruar

KB 3.03 Për të përcaktuar nëse një sistem i kontrollit të brendshëm është efektiv, menaxhmenti vlerëson hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të pesë komponentëve dhe 17 parimeve. Nëse një parim ose komponent nuk është efektiv, ose komponentët nuk veprojnë së bashku në një mënyrë të integruar, atëherë një sistem i kontrollit të brendshëm nuk mund të jetë efektiv.

Vlerësimi i Kontrollit
të Brendshëm

KB 3.04 Në qeverinë federale, FMFIA mandaton që kreu i çdo agjencie të degës ekzekutive të përgatisë çdo vit një deklaratë nëse sistemet e agjencisë së kontabilitetit të brendshëm dhe të kontrolleve administrative përputhen me kërkesat e aktit. Nëse sistemet nuk përputhen, kreu i agjencisë do të përgatisë një raport në të cilin identifikohen dobësitë materiale në sistemin e kontabilitetit dhe kontrollit administrativ të agjencisë dhe përshkruhen planet dhe orari për korrigjimin e ndonjë dobësie të tillë. OMB lëshon udhëzime për vlerësimin e këtyre kërkesave në Qarkoren OMB Nr. A-123. Subjektet jofederale mund t'i referohen ligjeve dhe rregulloreve në fuqi për udhëzime në përgatitjen e deklaratave lidhur me kontrollin e brendshëm.

Projektimi dhe Zbatimi

KB 3.05 Gjatë vlerësimit të dizajnit të kontrollit të brendshëm, menaxhmenti përcakton nëse kontrollet individualisht dhe në

kombinim me kontrollet e tjera janë të afta të arrijnë një objektiv dhe adresimin e rreziqeve që lidhen me to. Gjatë vlerësimit të zbatimit, menaxhmenti përcakton nëse ekziston kontrolli dhe nëse njësia ekonomike e ka vendosur kontrollin në veprim. Kontrolli nuk mund të zbatohet në mënyrë efektive nëse nuk është dizajnuar në mënyrë efektive. Një mangësi në dizajn ekziston kur (1) mungon një kontroll i nevojshëm për të përmbushur një objektiv kontrolli ose (2) një kontroll ekzistues nuk është i dizajnuar në mënyrë të tillë që edhe nëse kontrolli vepron ashtu siç është projektuar, objektivi i kontrollit nuk do të përmbushej. Një mangësi në zbatim ekziston kur një kontroll i dizajnuar siç duhet nuk zbatohet në mënyrë korrekte në sistemin e kontrollit të brendshëm.

Efektiviteti Operativ

KB 3.06 Në vlerësimin e efektivitetit operativ, menaxhmenti përcakton nëse kontrollet janë zbatuar në kohë relevante gjatë periudhës nën vlerësim, konsistencën me të cilën janë zbatuar, dhe nga kush ose me çfarë mënyre ato janë aplikuar. Nëse kontrolle thelbësisht të ndryshme janë përdorur në kohë të ndryshme gjatë periudhës nën vlerësim, menaxheri vlerëson efektivitetin operativ veçmas për çdo sistem të veçantë të kontrollit. Një kontroll nuk mund të funksionojë në mënyrë efektive nëse nuk është hartuar dhe zbatuar në mënyrë efektive. Një mangësi në veprim ekziston kur një kontroll i dizajnuar siç duhet nuk funksionon siç është projektuar ose kur personi që kryen kontrollin nuk posedon autoritetin ose kompetencën e nevojshme për të kryer kontrollin në mënyrë efektive.

Efekti i mangësive në sistemin e kontrollit të brendshëm

KB 3.07 Menaxheri vlerëson mangësitë e kontrollit të identifikuar nga monitorimi i vazhdueshëm i menaxhimit të sistemit të kontrollit të brendshëm si dhe çdo vlerësim të veçantë të kryer nga burimet e brendshme dhe të jashtme. Një mangësi në kontrollin e brendshëm ekziston kur dizajni, zbatimi ose funksionimi i një kontrolli nuk lejon që

menaxhmenti apo personeli, në rrjedhën normale të kryerjes së funksioneve të tyre të caktuara, të arrijë objektivat e kontrollit dhe të adresojë rreziqet që lidhen me to.

KB 3.08 Menaxhmenti vlerëson rëndësinë e mangësive të identifikuara. Rëndësia ka të bëjë me rëndësinë relative të mungesës në arritjen e një objekti të përcaktuar nga njësia. Për të vlerësuar rëndësinë e mungesës, menaxhmenti vlerëson efektin e tij në arritjen e objektivave të përcaktuara si në nivelin e njësisë ashtu edhe në ato të transaksioneve. Menaxhmenti vlerëson rëndësinë e një mangësie duke marrë parasysh madhësinë e ndikimit, gjasat e shfaqjes dhe natyrën e mangësisë. Magnituda e ndikimit i referohet efektit të mundshëm që mund të ketë mangësi në njësinë që i arrin objektivat e saj dhe ndikohet nga faktorë të tillë si madhësia, ritmi dhe kohëzgjatja e ndikimit të mangësisë. Një mangësi mund të jetë më e rëndësishme për një objektiv sesa një tjetër. Dëshmia e ndodhjes i referohet mundësisë së një mangësie që ndikon në aftësinë e një njësie ekonomike për të arritur objektivat e saj. Natyra e mangësisë përfshin faktorë të tillë si shkalla e subjektivitetit të përfshirë në mungesë dhe nëse mungesa vjen nga mashtrimi apo sjellja e keqe. Organi mbikëqyrës mbikëqyr vlerësimin e menaxhmentit për rëndësinë e mangësive në mënyrë që mangësitë të konsiderohen si duhet.

KB 3.09 Mangësitë janë vlerësuar si në baza individuale dhe në tërësi. Menaxheri merr në konsideratë korrelacionin midis mangësive ose grupeve të mangësive të ndryshme gjatë vlerësimit të rëndësisë së tyre. Vlerësimi i mungesës ndryshon nga entiteti për shkak të dallimeve në objektivat e njësive.

KB 3.10 Për secilin parim, menaxhmenti bën një përcaktim përmbledhës nëse parimi është hartuar, zbatuar dhe operuar në mënyrë efektive. Menaxhmenti konsideron ndikimin e mangësive të identifikuara në arritjen e kërkesave të dokumentacionit si pjesë e këtij përcaktimi përmbledhës. Menaxhmenti mund të marrë parasysh atributet e lidhura si pjesë e këtij përcaktimi përmbledhës. Nëse një parim nuk është

projektuar, zbatuar ose funksionon në mënyrë efektive, atëherë komponenti përkatës nuk mund të jetë efektiv.

KB 3.11 Bazuar në rezultatet e përcaktimit përmbledhës për secilin parim, menaxhmenti përfundon në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të secilit prej pesë komponentëve të kontrollit të brendshëm. Menaxhmenti gjithashtu konsideron nëse pesë komponentët veprojnë së bashku në mënyrë efektive. Nëse një ose më shumë nga pesë komponentët nuk janë dizajnuar, zbatuar ose funksionojnë në mënyrë efektive në mënyrë efektive ose nëse ato nuk funksionojnë së bashku në një mënyrë të integruar, atëherë një sistem i kontrollit të brendshëm është i paefektshëm. Gjykimi përdoret në marrjen e këtyre përcaktimeve, që përfshin ushtrimin e kujdesit të arsyeshëm.

Seksioni 4 - Konsiderata të Tjera

Organizata e Shërbimit

KB 4.01 Menaxherimund të angazhojë palë të jashtme për të kryer procese të caktuara operacionale për njësinë ekonomike, siç janë përpunimi i llogarive dhe i pagave, shërbimet e sigurisë ose përpunimi i kërkesave për kujdesin shëndetësor. Për qëllimet e Librit të Gjellbër, këto palë të jashtme janë referuar si organizata të shërbimit. Menaxhmenti, megjithatë, mban përgjegjësi për kryerjen e proceseve të caktuara për organizatat e shërbimit.

Prandaj, menaxheri duhet të kuptojë kontrollet për çdo shërbim që organizata ka projektuar, zbaton dhe vepron për procesin operacional të caktuar dhe si organizimi i shërbimeve të sistemit i kontrollit të brendshëm ndikon në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë.

KB 4.02 Nëse kontrollet e zhvilluara nga organizimi i shërbimeve janë të domosdoshme për njësinë që të arrijë

objektivat e saja dhe të adresojë risqet e lidhura me procesin operativ të caktuar, kontrollet e brendshme të njësisë mund të përfshijnë përdorues plotësues të kontrolleve të njësisë që janë identifikuar nga organizimi i shërbimeve ose audituesit e tij, të cilat janë të nevojshme për të arritur objektivat e kontrollit të organizimit të shërbimeve.

KB 4.03 Menaxhimi mund ta konsiderojë pasardhësin kur përcaktohet shkalla e mbikëqyrjes për proceset operacionel të caktuara për organizimin e shërbimeve:

- Natyra e shërbimit të kontraktuar
- Standardet e udhëheqjes së organizatës së shërbimit
- Cilësia dhe frekuenca e zbatimit të organizatës së shërbimit për respektimin e standardeve të sjelljes nga personali i saj
- Shkalla dhe niveli i kompleksitetit të operacioneve të njësisë ekonomike dhe Struktura organizative
- Shkalla në të cilën kontrollet e brendshme të njësisë janë të mjaftueshme në mënyrë që njësia arrin objektivat e saj dhe adreson risqet që lidhen me procesin e caktuar operacionel

Njësitë e mëdha
kundrejt
të voglave

KB 4.04 17 parime zbatohen si nga njësitë e mëdha ashtu edhe nga ato të vogla. Megjithatë, njësitë më të vogla zakonisht kanë avantazhe unike, të cilat mund të kontribuojnë për një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. Këto mund të përfshijnë një nivel më të lartë të përfshirjes së menaxhimit në proceset operacionale dhe ndërveprimin e drejtpërdrejtë me personelin. Njësitë më të vogla mund të të përdorin takimet informale të stafit si efektive për të komunikuar informacion të rëndësishëm, kurse njësitë më të mëdha mund të kenë nevojë për më shumë mekanizma formale – siç janë raporte e shkruara, portalet në rrjetin e brendshëm, apo takimet periodike zyrtare – për të komunikuar me organizatën.

KB 4.05 Një njësi më e vogël, megjithatë përballet me sfida më të mëdha në ndarjen e detyrave për shkak të përqendrimit të përgjegjësive dhe të autoriteteve në strukturën organizative³. Menaxhimi, megjithatë, mund ti përgjigjet kësaj rritje të riskut përmes projektimit të sistemit të kontrollit të brendshëm, të tilla si shtimi i niveleve të rishikimit për funksionet kyçe, rishikimin e transaksioneve të zgjedhura rastësisht dhe dokumentacionin e tyre mbështetës, duke marrë periodikisht llogaritë e aseteve, ose duke kontrolluar mbikëqyrësit e pajtuar.

Përfitimet dhe kostot
e Kontrollit
të Brendshëm

KB 4.06 Kontrolli i brendshëm ofron një sërë benefitesh për njësinë. Ai ofron menaxhim me më shumë besim në lidhje me arritjen e objektivave, jep feedback se sa me efektivitet po funksionon njësia, si dhe ndihmon në uljen e risqeve që ndikojnë në arritjet e njësisë. Menaxhimi konsideron një sërë faktorësh në lidhje me përfitimet e pritshme kur planifikon dhe implementon kontrollet e brendshme.

Kompleksiteti i përcaktimit të kosto-përfitimit është i përbërë nga ndërlidhja e kontrolleve me proceset operacionale. Ku kontrollet janë të Integruara me proceset operacionale, është e vështirë për të izoluar koston ose përfitimin e tyre

KB 4.07 Menaxhimi mund të vendos se si një njësi do të vlerësojë kostot kundrejt përfitimeve të qasjeve të ndryshme në implementimin efektiv të sistemit të kontrollit të brendshëm. Megjithatë, kostoja e vetme nuk është një arsye e pranueshme për të shmangur Implementimin e kontrolleve të brendshme. Menaxhimi është përgjegjës për arritjen e objektivave të kontrollit të brendshëm. Mbajtja në konsideratë e raportit kosto-përfitim mbështet aftësinë e menaxhimit për të hartuar, implementuar, dhe funksionuar në mënyrë efektive të sistemeve të kontrollit të brendshëm, që barazpeshon shpërndarjen e burimeve në lidhje me zonat e riskut më të

³ Shih paragrafin 10.12 deri në 10.14 për diskutim të mëtejshëm të ndarjes së detyrave
faqe | 30

lartë, komplekse ose faktorë të tjerë të përshtatshëm për të arritur objektivat e njësisë.

Kërkesat për
Dokumentacion

KB 4.08 Dokumentacioni është një pjesë e nevojshme e një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm. Niveli dhe natyra e dokumentacionit ndryshon në bazë të madhësisë së njësisë dhe kompleksitetit të proceseve operacionale që njësia kryen. Menaxhimi (drejtimi) përdor gjykimin në përcaktimin e shtrirjes së dokumentacionit që nevojitet. Dokumentacioni nevojitet për planifikimin efektiv, implementimin, dhe funksionimin efektiv të sistemit të kontrollit të brendshëm të një njësie. Libri Jeshil përfshin kërkesat minimale të dokumentacionit si më poshtë

- Nëse menaxhimi përcakton se një parim nuk është i përshtatshëm, menaxhimi e mbështet atë me dokumentacionin që arsyeton se si, në mungesë të këtij parimi, komponenti i lidhur mund të projektohet, implementohet dhe funksionojë në mënyrë efektive. (*paragrafi OV2.06*).
- Menaxhimi përpunon dhe ruan dokumentacionin e sistemit të tij të kontrollit të brendshëm. (*paragrafi 3.09*).
- Menaxhimi i dokumenton në politika, përgjegjësitë e kontrollit të brendshëm të organizatës. (*paragrafi 12.02*).
- Menaxhimi vlerëson dhe dokumenton rezultatet e monitorimit të vazhdueshëm dhe veçon vlerësimet për të identifikuar problematikat e kontrollit të brendshëm. (*paragrafi 16.09*).
- Menaxhimi vlerëson dhe dokumenton çështjet e kontrollit të brendshëm dhe përcakton veprimet përkatëse korrigjuese për mangësitë e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur. (*paragrafi 17.05*).
- Menaxhimi plotëson dhe dokumenton veprime korrigjuese për të ndrequr mangësitë e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur. (*paragrafi 17.06*).

KB 4.09 Këto kërkesa përfaqësojnë nivelin minimal të dokumentacionit në sistemin e kontrollit të brendshëm të një njësie. Menaxhimi ushtron gjykim në përcaktimin e asaj që

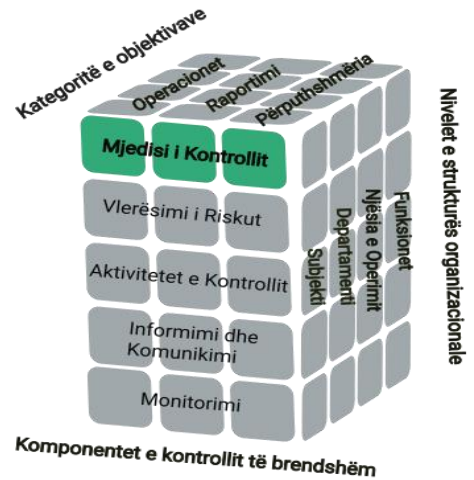
Përmbledhje

mund të jetë dokumentacioni shtesë i domosdoshme për një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. Nëse menaxhimi identifikon mos përmbushje në arritjen e këtyre kërkesave për dokumentacion, efekti i mos përmbushjes konsiderohet pjesë e përcaktimit të përmbledhjes së menaxhimit nëse parimi në fjalë është hartuar, zbatuar dhe funksionon në mënyrë eficiente.

Përdorimi nga
njësitë e tjera

KB 4.10 Libri Jeshil mund të aplikohet si një strukturë për sistemin e kontrollit të brendshëm nga njësitë qendrore, lokale dhe ato pothuajse shtetërore, gjithashtu edhe nga organizatat jo fitim prerëse.

Mjedisi i Kontrollit



Përmbledhje

Mjedisi i Kontrollit është baza për krijimin e një sistemi të kontrollit të brendshëm. Ai siguron disiplinë dhe strukturë, të cilat ndikojnë në cilësinë e përgjithshme të kontrollit të brendshëm. Ai ndikon në përcaktimin e objektivave dhe në strukturimin e aktiviteteve të kontrollit. Organi mbikëqyrës dhe menaxhimi themelojnë dhe mbajnë një mjedis në të gjithë njësinë që vendos një qëndrim pozitiv ndaj kontrollit të brendshëm.

Parimet

1. Organi mbikëqyrës dhe menaxhimi duhet të demonstrojnë të njëjtin angazhim për integritetin dhe vlerat etike.
2. Organi mbikëqyrës duhet të mbikëqyrë sistemin e kontrollit të brendshëm të njësite.
3. Menaxhimi duhet të krijojë një strukturë organizative, të caktojë përgjegjësitë dhe të delegojë autoritetin për të arritur objektivat e entit.
4. Menaxhimi duhet të tregojë përkushtim në rekrutimin, zhvillimin dhe mbajtjen e individëve kompetentë.
5. Menaxhimi duhet të vlerësojë performancën dhe të mbajë individët përgjegjës për përgjegjësitë e tyre në lidhje me kontrollin e brendshëm.

**Parimi 1 –
Përkushtimi ndaj
Vlerave të Integritetit
dhe të Etikës**

1.01 Organi mbikëqyrës dhe Menaxhimi duhet të shfaqin përkushtim ndaj vlerave të integritetit dhe etikës.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në dizenjimin, zbatimin dhe efektivitetin e veprimit të këtij parimi:

- Tone at the Top
- Standardet e Sjelljes
- Ndjekja e Standardeve të Sjelljes

Tone at the Top

1.02 Organi mbikëqyrës dhe menaxhimi demonstrojnë rëndësinë e integritetit dhe vlerave të etikës dhe të integritetit nëpërmjet direktivave, qëndrimit dhe sjelljes së tyre.

1.03 Organi mbikëqyrës dhe menaxhimi japin shembullin që demonstroi vlerat, filozofinë dhe stilin e veprimtarisë të organizatës. Organi mbikëqyrës dhe menaxhimi caktojnë “tone at the top” dhe në të gjithë organizatën nëpërmjet shembullit të tyre, gjë e cila është thelbësore për një sistem kontrolli të brendshëm efektiv. Në njësi më të mëdha, shtresat e ndryshme të drejtimit në strukturat organizative mund të caktojnë gjithashtu edhe “tonin në mes”.

1.04 Direktivat, qëndrimi dhe sjelljet e organit mbikëqyrës dhe menaxhimit reflektojnë vlerat e integritetit dhe etikës të cilat priten nga i gjithë enti. Organi mbikëqyrës dhe menaxhimi përforcojnë përkushtimin në kryerjen e çfarë është e drejtë dhe jo thjeshtë në mbajtjen e një niveli minimal performance të nevojshme për të qenë në përputhje me legjislacionin dhe rregulloret e zbatueshme, në mënyrë që këto prioritete të kuptohen nga të gjithë subjektet të tillë si rregullatorët, punonjësit dhe publiku.

1.05 Tone at the Top mund të jetë ose nxitës, siç përshkruhet në paragrafët e mësipërm, ose barrierë për kontrollin e brendshëm. Pa një ton të fortë në krye i cili të mbështesë një sistem kontrolli të brendshëm, identifikimi i riskut të entit mund të jetë i paplotë, përgjigjet ndaj riskut mund të jenë të papërshtatshme, veprimtaria e kontrollit mund të mos hartohet ose zbatohet, informacioni dhe komunikimi mund të mos jenë të rregullta, dhe rezultatet e monitorimit mund të mos kuptohen ose mund të mos sjellin veprimin për të korrigjuar mangësitë.

Standardet e Sjelljes

1.06 Menaxhimi vendos standarde e sjelljes për të komunikuar pritshmëritë në lidhje me vlerat e integritetit dhe etikës. Njësia përdor vlerat e etikës për të balancuar nevojat dhe shqetësimet e subjekteve të ndryshme, të tillë si rregullatorët, punonjësit dhe publiku. Standardet e sjelljes udhëzojnë direktivat, qëndrimet dhe sjelljet e organizatës në arritjen e objektivave të njësisë

1.07 Menaxhimi me mbikëqyrje nga organi mbikëqyrës përcakton pritshmëritë e organizatës në lidhje me vlerat etike në standardet e sjelljes. Menaxhimi mund të konsiderojë përdorimin e politikave, parimeve apo udhëzimeve për t'i komunikuar organizatës standardet e sjelljes.

Ndjekja e Standardeve të Sjelljes

1.08 Menaxhimi përcakton proceset për të vlerësuar performancën në lidhje me standardet e sjelljes të pritura nga njësi dhe vepron sa më shpejt ndaj çdo devijimi.

1.09 Menaxhimi përdor standardet e përcaktuara të sjelljes si bazë për vlerësimin e ndjekjes vlerave të integritetit dhe etikës në organizatë. Menaxhimi vlerëson ndjekjen e standardeve të sjelljes në të gjitha nivelet e njësisë. Për të arritur siguri se standardet e sjelljes së njësisë janë zbatuar rregullisht, menaxhimi vlerëson direktivat, qëndrimet dhe sjelljet e

individëve dhe ekipeve. Vlerësimi mund të konsistojë në monitorimin e vazhdueshëm ose në vlerësime të veçuara⁴.

Personeli individual mund gjithashtu të raportojë problemet nëpërmjet linjave të raportimit të tilla si mbledhje të zakonshme të stafit, proceset e feedbackut lart, programe bilbil fryrësi, ose linjë telefoni për etikën⁵.

Organi mbikëqyrës vlerëson ndjekjen nga menaxhimi të standardeve të sjelljes si dhe ndjekjen nga e gjithë njësia në përgjithësi.

1.10 Menaxhimi përcakton nivelin e tolerancës për devijimet. Menaxhimi mund të përcaktojë që njësia të ketë tolerancë zero për devijimet nga standarde të caktuara sjelljeje, ndërkohë ndaj devijimeve nga të tjerë mund të veprohet nëpërmjet paralajmërimeve ndaj personelit. Menaxhimi përcakton një proces për vlerësimin e ndjekjes nga individit ose ekipi të standardeve të sjelljes që përshkallëzon dhe korrigjon devijimet.

Menaxhimi vepron ndaj devijimeve nga standardet e pritura të sjelljes në mënyrë të shpejtë dhe të vendosur. Në varësi të rëndesës së devijimit të përcaktuar nëpërmjet procesit të vlerësimit, menaxhimi bashkë me mbikëqyrjen nga organi mbikëqyrës ndërmerr veprimet e nevojshme gjithashtu mund të konsiderojë edhe ligjet dhe rregulloret e zbatueshme. Megjithatë, standardet e sjelljes të cilat menaxhimi i vendos ndaj personelit qëndrojnë konsistente.

⁴ Shiko paragrafët 16.04 deri te 16.08

⁵ Shiko paragrafin 14.06

**Parimi 2 - Ushtrimi
i Përgjegjësisë
së Mbikëqyrësit**

2.01 Organi mbikëqyrës duhet të mbikëqyrë sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, implementimin dhe efektivitetin e zbatimit të këtij parimi:

- Struktura e Mbikëqyrjes
- Mbikëqyrja e Sistemit të Kontrollit të Brendshëm
- Input për Rregullimin e Deficiteve

**Struktura
e Mbikëqyrjes**

2.02 Njësia përcakton një strukturë mbikëqyrjeje për të përmbushur përgjegjësitë e caktuara nga ligjet dhe rregulloret e zbatueshme në lidhje me udhëzimin dhe feedbackun qeveritar nga subjektet kryesore. Njësia zgjedh, ose nëse mandatohet nga ligji, do të ketë zgjedhur një organ mbikëqyrës. Kur organi mbikëqyrës përbëhet nga një drejtues të njësisë, veprimet e referuara në Librin Jeshil si të kryera nga “menaxhimi” përjashton këta anëtarë drejtues kur veprojnë në rolet e organit mbikëqyrës.

Përgjegjësitë e një Organi Mbikëqyrës

2.03 Kur një strukturë mbikëqyrëse e një enti drejtohet nga drejtues të lartë, menaxhimi i lartë mund të dallojë vetveten nga drejtimi funksional nëpërmjet krijimit të një organi mbikëqyrës. Një organ mbikëqyrës mbikëqyr veprimtarinë e njësisë; i paraqet menaxhimit kritikë konstruktive; dhe kur është e arsyeshme, merr vendime mbikëqyrjeje në mënyrë që njësia të arrijë objektivat e tij në arritjen e vlerave të integritetit dhe etikës së njësisë.

Kualifikimi për një Organ Mbikëqyrës

2.04 Në përzgjedhjen e anëtarëve për një organ mbikëqyrës, njësia ose organ si zbatueshëm përcakton njohurinë, ekspertizën përkatëse, numrin e anëtarëve dhe pavarësinë e mundshme të nevojshme për të përmbushur përgjegjësitë e mbikëqyrjes së njësisë.

2.05 Anëtarët e një organi mbikëqyrës kuptojnë objektivat e njësisë, risqet e lidhura dhe pritshmëritë e subjekteve të saj. Përveç një organi mbikëqyrës, një organizatë brenda një qeverie federale mund të ketë disa organe të cilat janë subjekte kryesore të një njësie, të tilla si Shtëpia e Bardhë, Kongresi, Zyra e Administrimit dhe Buxhetit dhe Departamenti i Thesarit. Një organ mbikëqyrës punon me subjektet kryesore për të kuptuar pritshmëritë e tyre dhe ndihmon njësinë që të përmbushë këto pritshmëri nëse është e nevojshme.

2.06 Njësia ose organi i aplikueshëm konsideron gjithashtu ekspertizën që nevojitet nga anëtarët për të mbikëqyrur, pyetur dhe vlerësuar menaxhimin. Aftësitë që pritet të kenë të gjithë anëtarët e një organi mbikëqyrës përfshijnë vlerat e integritetit dhe etikës, lidhshmëri, mendim kritik dhe aftësi problem zgjidhëse.

2.07 Gjithashtu, për të përcaktuar numrin e anëtarëve të një organi mbikëqyrës, njësia ose organ i zbatueshëm konsideron nevojën që anëtarët e organit mbikëqyrës të kenë aftësi të specializuara për të bërë të mundur diskutimin, ofrimin e kritikës konstruktive për menaxhimin dhe marrjen e vendimeve të duhura mbikëqyrëse. Disa aftësi të specializuara mund të përfshijnë aftësitë e mëposhtme:

- Mendësia e kontrollit të brendshëm (p.sh. skepticizëm dhe perspektivë profesionale në përjasjen për identifikimin dhe përgjigjen ndaj riskut dhe vlerësimin e efektivitetit të sistemit të kontrollit të brendshëm)
- Ekspertizë programimi, duke përfshirë njohurinë e misionit të njësisë, programit dhe proceseve operacionale (p.sh.

prokurimet, kapitali njerëzor dhe ekspertiza në drejtimin funksional).

- Ekspertizë financiare, përfshirë raportimi financiar (p.sh. standarde kontabiliteti kërkesa raportimi financiar dhe ekspertizë buxhetore)
- Sisteme dhe teknologji relevante (p.sh., kuptimi i risqeve dhe mundësive thelbësore të sistemeve dhe teknologjisë)
- Ekspertizë ligjore dhe rregullatore (P.sh. kuptimi i ligjeve dhe rregulloreve të zbatueshme)

2.08 Nëse autorizohet nga ligjet dhe rregulloret e zbatueshme, njësia mund të konsiderojë gjithashtu të përfshijë anëtarë të pavarur si pjesë e një organi mbikëqyrës. Anëtarët e një organi mbikëqyrës analizojnë dhe ngrejnë pyetje mbi veprimtaritë e menaxhimit, paraqesin këndvështrime alternative dhe veprojnë kur përballen me veprime të këqija të dukshme ose të dyshuara. Anëtarët e pavarur me ekspertizë të konsiderueshme japin vlerë nëpërmjet vlerësimit të tyre të plotë të njësisë dhe veprimtarisë së tij në arritjen e objektivave

Mbikëqyrje e Sistemit
të Kontrollit
të Brendshëm

2.09 Organi mbikëqyrës mbikëqyr hartimin, implementimin dhe veprimin e sistemit të kontrollit të brendshëm të njësisë. Përgjegjësitë e organit mbikëqyrës për sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë përfshin elementët vijues:

- **Mjedisi i Kontrollit** - Vendos vlera integriteti dhe etike, vendos strukturë mbikëqyrjeje, zhvillo pritshmëritë e kompetencës dhe ruaj përgjegjësinë për të gjithë anëtarët e organit mbikëqyrës dhe subjekteve kryesore.
- **Vlerësimi i Riskut** – Mbikëqyr vlerësimin e riskut të menaxhimit për të arritur objektivat, përfshirë impaktin e mundshëm të ndryshimeve të rëndësishme, mashtrimin dhe shmangien e menaxhimit nga kontrolli i brendshëm.
- **Aktivitetet e Kontrollit**– Mbikëqyr menaxhimin në zhvillimin dhe kryerjen e veprimeve të kontrollit.
- **Informimi dhe Komunikimi** – Analizo dhe diskuto informacionin në lidhje me arritjen e objektivave të njësisë.

- **Monitorimi** - Këqyr natyrën dhe qëllimin e veprimtarisë monitoruese të menaxhimit si dhe vlerësimin korrigjimin e mangësive nga menaxhimi.

2.10 Këto përgjegjësi mbështeten nga struktura organizative që themelon menaxhimi⁶. Organi mbikëqyrës mbikëqyr hartimin, implementimin dhe veprimin nga menaxhimi të strukturës organizative të njësisë në mënyrë që proceset e nevojshme për të mundësuar organin mbikëqyrës që të përmbushë përgjegjësitë e tij ekzistojnë dhe veprojnë në mënyrë të efektshme.

Inputi për Korrigjimin
e Mangësive

2.11 Organi mbikëqyrës paraqet input për planet e menaxhimit për korrigjimin siç duhet të mangësive në sistemin e kontrollit të brendshëm.

2.12 Menaxhimi i raporton organit mbikëqyrës mangësitë e identifikuar në sistemin e kontrollit të brendshëm. Organi mbikëqyrës mbikëqyr dhe jep direktiva për menaxhimin për korrigjimin e këtyre mangësive. Organi mbikëqyrës paraqet gjithashtu direktiva kur një mangësi tejkalon kufijtë apo njësitë organizative, ose kur interes e menaxhimit mund të përplasen me përpjekjet për korrigjim. Kur është e nevojshme dhe e autorizuar, organi mbikëqyrës mund të drejtojë krijimin e ekupeve për të vepruar ose mbikëqyrur në lidhje me çështje specifike kritike për arritjen e objektivave të njësisë.

2.13 Organi mbikëqyrës është përgjegjës për mbikëqyrjen e korrigjimit të mangësive siç duhet dhe për dhënien e direktivave për menaxhimin në afate kohore të përshtatshme për të korrigjuar këto mangësi⁷.

⁶ Shih paragrafin 3.02 deri 3.05 për diskutim të mëtejshëm për strukturën organizative.

⁷ Shih paragrafin 17.06

**Parimi 3 - Krijimi i Strukturës,
Përgjegjësi
dhe Autoritetit**

3.01 Menaxhimi duhet të krijojë një strukturë organizative, të caktojë përgjegjësi dhe të delegojë autoritetin për të arritur objektivat e njësisë.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë për krijimin, implementimin dhe efektivitetin e veprimit të këtij principi:

- Struktura Organizative
- Caktimi i Përgjegjësi dhe Delegimi i Autoritetit
- Dokumentimi i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm

Struktura Organizative **3.02** Menaxhimi krijon strukturën organizative të nevojshme për të lejuar njësinë që të planifikojë, zbatojë, kontrollojë dhe vlerësojë organizatën në arritjen e objektivave të saj. Menaxhimi zhvillon përgjegjësitë e përgjithshme nga objektivat e njësisë dhe bën të mundur që njësia të arrijë objektivat dhe të veprojë në lidhje me risqet e mundshme.

3.03 Menaxhimi zhvillon një strukturë organizative me një kuptim të përgjegjësi të përgjithshme, dhe u cakton këto përgjegjësi njësi të veçanta për të bërë të mundur që organizata të veprojë në mënyrë efektive, të jetë në përputhje me ligjet dhe rregulloret e zbatueshme dhe të raportojë në mënyrë të besueshme informacion cilësor⁸. Bazuar në natyrën e përgjegjësi të caktuara, menaxhimi zgjedh llojin dhe numrin e njësi të veçanta, të tilla si sektorë, zyra dhe nën njësi të lidhura.

3.04 Si pjesë e krijimit të një strukture organizative, menaxhimi mban parasysh se si njësitë ndërveprojnë në mënyrë që të përmbushin përgjegjësitë e tyre. Menaxhimi krijon linjat e

⁸ Shih paragrafin 13.05 deri 13.06 për diskutim të mëtejshëm për informacionin cilësor
faqe | 41

raportimit brenda strukturës organizative në mënyrë që njësitë të kenë mundësi të komunikojnë informacionin cilësor të nevojshëm për secilën njësi që të përmbushë përgjegjësitë e saj⁹. Linjat e raportimit përcaktohen në të gjitha nivelet e organizatës dhe paraqesin metoda komunikimi që mund të rrjedhin poshtë, përtej, lart dhe përreth strukturës¹⁰. Menaxhimi mban parasysht gjithashtu edhe përgjegjësitë e njësisë ndaj subjekteve të jashtme dhe krijon linja raportimi që lejojnë njësinë që të komunikojë dhe marrë informacion prej subjekteve të jashtme¹¹.

3.05 Menaxhimi vlerëson periodikisht strukturën organizative në mënyrë që të arrijë objektivat e njësisë dhe që të jetë përshtatur me çdo objektiv të ri të njësisë, të tillë si një ligj apo rregullore të re.

Caktimi i Përgjegjësiave
dhe Delegimi
i Autoritetit

3.06 Për të arritur objektivat e njësisë, menaxhimi cakton përgjegjësitë e njësisë. Në përgjithësi, rolet kryesore i caktohen drejtuesve kryesorë të një njësisë.

3.07 Menaxhimi mban parasysht përgjegjësitë e caktuara secilës njësi, përcakton cilat role kryesore nevojiten për të arritur përgjegjësitë e caktuara dhe krijon rolet kryesore. Personat në këto role kryesore mund të caktojnë më tej përgjegjësi për kontroll të brendshëm, roleve poshtë tyre në strukturën organizative, por ruajnë përgjegjësinë për përmbushjen e përgjegjësiave të caktuara asaj njësie.

3.08 Menaxhimi vendos se çfarë niveli autoriteti i nevojitet secilit rol kryesor për të përmbushur një përgjegjësi. Menaxhimi delegon autoritetin vetëm në masën e kërkuar për

⁹ Shih paragrafin 13.02 deri 13.06 për diskutim të mëtejshëm të përdorimit të informacionit cilësor.

¹⁰ Shih paragrafin 14.02 deri 14.06 për diskutim të mëtejshëm të linjave të raportimit të brendshëm.

¹¹ Shih paragrafin 15.02 deri 15.06 për diskutim të mëtejshëm të linjave të jashtme të raportimit

të arritur objektivat e njësisë. Si pjesë e delegimit të autoritetit, menaxhimi vlerëson delegimin për ndarjen e duhur të detyrave brenda njësisë dhe në strukturën organizative. Ndarja e detyrave ndihmon në parandalimin e mashtrimit, shpërdorimit dhe abuzimit në ent duke konsideruar nevojën për ndarë autoritetin, kujdestarinë dhe llogaritjen në një strukturë organizative¹². Për sa i përket caktimit të përgjegjësive, personat në rolet kryesore mund tu delegojnë autoritetin e tyre për kontroll të brendshëm, roleve poshtë tyre në strukturën organizative.

Dokumentimi i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm

3.09 Menaxhimi krijon dhe mban dokumentacionin e sistemit të kontrollit të brendshëm.

3.10 Dokumentimi efektiv asiston dizenjimin nga menaxhimi të kontrollit të brendshëm duke krijuar dhe komunikuar kush, çfarë, kur, ku dhe pse e zbatimit të kontrollit të brendshëm ndaj personelit. Dokumentimi gjithashtu përbën mjet për të mbajtur njohurinë organizative dhe të ulë riskun e kufizimit të kësaj njohurie vetëm për pak punonjës, si dhe mjet për komunikimin e asaj njohurie siç duhet në favor të palëve të jashtme, të tillë si auditues të jashtëm.

3.11 Menaxhimi dokumenton kontrollin e brendshëm për të përmbushur nevojat operacionale. Dokumentimi i kontrolleve, duke përfshirë ndryshimet e kontrolleve, shërben si provë që kontrollet janë të identifikuara, të gatshme për tu komunikuar për përgjegjësit e performancës së tyre dhe të gatshme për tu monitoruar dhe vlerësuar nga njësia.

3.12 Shtrirja e dokumentacionit të nevojshëm për të mbështetur dizenjimin, implementimin dhe efencën e veprimit të pesë përbërësve të kontrollit të brendshëm është çështje gjykimi nga menaxhimi. Menaxhimi mban parasysh kostot e benefitit të kërkesave të dokumentacioneve për

¹² *Shih paragrafin 10.12 deri 10.14 për diskutime të mëtejshme për ndarjen e detyrave.*
faqe | 43

njësine, si dhe përmasat, natyrën dhe kompleksitetin e njësise dhe objektivave të tij. Megjithatë, një nivel dokumentacioni është i nevojshëm në mënyrë që përbërësit e kontrollit të brendshëm të mund të dizenjohen, implementohen dhe të veprojnë në mënyrë efektive.

**Parimi 4 –
Trego Përkushtim
ndaj Kompetencës**

4.01 Menaxhimi duhet të tregojë përkushtim për të rekrutuar, zhvilluar dhe mbajtur individë kompetent.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në dizenjimin, implementimin dhe efektivitetin e veprimit të këtij parimi:

- Pritshmëritë e Kompetencës
- Rekrutimi, Zhvillimi dhe Mbajtja e Individëve
- Vazhdimësia, Planet e Emergjencës dhe Përgatitja

**Pritshmëritë
e Kompetencës**

4.02 Menaxhimi vendos pritshmëritë e kompetencës për rolet kryesore dhe rolet e tjera në diskrecionin e menaxhimit, për të ndihmuar njësine që të arrijë objektivat e tij. Kompetenca është kualifikimi për të përmbushur përgjegjësitë. Kjo kërkon njohuri dhe aftësi të cilat arrihen kryesisht nga eksperiencia profesionale, trajnime dhe certifikime. Kjo tregohet nga sjellja e individëve në kryerjen e përgjegjësiave të tyre.

4.03 Menaxhimi mban parasysh standardet e sjelljes, përgjegjësitë e caktuara dhe autoritetet e deleguara, kur vendos pritshmëritë. Menaxhimi përcakton pritshmëritë e kompetencës për rolet kryesore. Menaxhimi mund të krijojë gjithashtu pritshmëritë kompetencë për të gjithë punonjësit nëpërmjet politikave brenda sistemit të kontrollit të brendshëm të njësise.

4.04 Personeli duhet të zotërojë dhe ruajë një nivel kompetence të tillë që t'i lejojë ata të përmbushin përgjegjësitë që i janë caktuar, si dhe të kuptojnë rëndësinë e një kontrolli të brendshëm efektiv. Mbajtja e individëve përgjegjës për të krijuar politikat duke vlerësuar kompetencat e personelit është thelbësore për të tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur individë. Menaxhimi vlerëson kompetencën e personelit në gjithë njësinë në lidhje me politikat e vendosura. Menaxhimi vepron sipas nevojës për të korrigjuar çdo devijim nga politikat e përcaktuara. Organi mbikëqyrës vlerëson kompetencën e menaxhimit si dhe kompetencën e personelit të njësisë në përgjithësi.

Rekrutimi,
Zhvillimi dhe Trajtimi
i Personelit

4.05 Menaxheri rekruton, zhvillon dhe ruan personelin kompetent për të arritur objektivat e njësisë. Menaxhimi, konsiderohet si më poshtë:

- **Rekrutimi** - Zbatimi i procedurave për të përcaktuar nëse një kandidat i përshtatet nevojave organizative dhe ka kompetencën për rolin e propozuar.
- **Trajnimi** - Mundësimi i individëve për të zhvilluar kompetenca të përshtatshme për rolet kryesore, përforcimin e standardeve të sjelljes dhe trajnimin e duhur sipas nevojave të rolit.
- **Udhëheqës** - Siguroni udhëzime mbi performancën e individit bazuar në standardet e sjelljes dhe pritshmëritë e kompetencës, harmonizoni aftësitë dhe ekspertizën e individit me objektivat e njësisë dhe ndihmoni personelin të përshtatet në një mjedis në zhvillim.
- **Ruani** - Siguroni stimuj për të motivuar dhe përforcuar nivelet e pritshme të performancës dhe sjelljen e dëshiruar, duke përfshirë trajnimin dhe kredencializimin sipas rastit

Planet e Vazhdimësisë,
të Paparashikimit
dhe Përgatitjes.

4.06 Menaxheri përcakton planet e vazhdimësisë dhe të paparashikuara për rolet kyçe, për të ndihmuar njësinë të vazhdojë të arrijë objektivat e saj. Planet e vazhdimësisë adresojnë nevojën e njësisë për të zëvendësuar personelin kompetent për një afat të gjatë, ndërsa planet e paparashikuara adresojnë nevojën e subjektit për t'iu përgjigjur ndryshimeve të papritura të personelit që mund të rrezikojnë sistemin e kontrollit të brendshëm.

4.07 Menaxheri përcakton planet e vazhdimësisë për rolet kyçe, zgjedh kandidatët e vazhdimësisë dhe trajnon kandidatët e vazhdimësisë për të marrë rolet kyçe. Nëse menaxheri mbështetet në një organizatë shërbimi për të përmbushur përgjegjësitë e përcaktuara për rolet kryesore në njësi, menaxhmenti vlerëson nëse organizata e shërbimit mund të vazhdojë në këto role kyçe, identifikon organizatat e tjera kandidate për rolet dhe zbaton proceset për të mundësuar ndarjen e njohurive me organizatën kandidate.

4.08 Menaxheri përcakton planet e paparashikuara për caktimin e përgjegjësive nëse një rol kyç në njësinë ekonomike lirohet pa paralajmërim paraprak. Rëndësia e rolit kyç në sistemin e kontrollit të brendshëm dhe ndikimi ndaj njësisë së konkursit të saj, dikton formalitetin dhe thellësinë e planit të emergjencave.

Parimi 5 – Zbatimi i Përgjegjësisë

5.01 Menaxhmenti duhet të vlerësojë performancën dhe t'iu mbajë individët përgjegjës për përgjegjësitë e tyre të kontrollit të brendshëm

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Parimi i Përgjegjësisë
- Shqyrtimi i Presioneve të Tepërta

Parimi
i Përgjegjësisë

5.02 Menaxheri zbaton përgjegjësinë e individëve që kryejnë përgjegjësitë e tyre të kontrollit të brendshëm. Llogaridhënia nxitet nga toni në krye dhe mbështetet nga angazhimi për integritet dhe vlerat etike, strukturën organizative dhe pritjet e kompetencës, të cilat ndikojnë në kulturën e kontrollit të njësisë. Përgjegjësia për kryerjen e përgjegjësisë së kontrollit të brendshëm mbështet vendimet, qëndrimet dhe sjelljet ditore. Menaxheri mban personelin të përgjegjshëm përmes mekanizmave si vlerësimet e performancës dhe veprimet disiplinore.

5.03 Menaxheri mban personelin e entitetit përgjegjës për kryerjen e përgjegjësisë të caktuara të kontrollit të brendshëm. Organi mbikëqyrës, nga ana tjetër, mban përgjegjësinë e menaxhimit si dhe organizatën si një e tërë për përgjegjësitë e saj të kontrollit të brendshëm.

5.04 Nëse menaxheri krijon stimuj, menaxheri pranon që veprime të tilla mund të japin pasoja të paqëllimshme dhe vlerësojnë stimujt në mënyrë që ato të përputhen me standardet e sjelljes së njësisë.

5.05 Menaxheri mban organizatat e shërbimit përgjegjës për përgjegjësitë e tyre të kontrollit të brendshëm. Menaxheri mund të kontraktojë me organizatat e shërbimit për të kryer rolet në strukturën organizative. Menaxheri komunikon me organizatën e shërbimit, objektivat e subjektit dhe rreziqet që lidhen me to, standardet e sjelljes së njësisë ekonomike, roli i organizatës së shërbimit në strukturën organizative, përgjegjësitë e caktuara dhe autoritetet e rolit dhe pritjet e kompetencës për rolin e saj që do t'i mundësojë organizatës së shërbimit të kryejë përgjegjësitë e saj të kontrollit të brendshëm.

5.06 Menaxheri, me mbikëqyrje nga organi mbikëqyrës, merr masa korrigjuese, sipas nevojës, për të zbatuar përgjegjësinë e brendshme kontrolli në njësi. Këto veprime mund të shkojnë nga reagimet joformale të ofruara nga mbikëqyrësi i

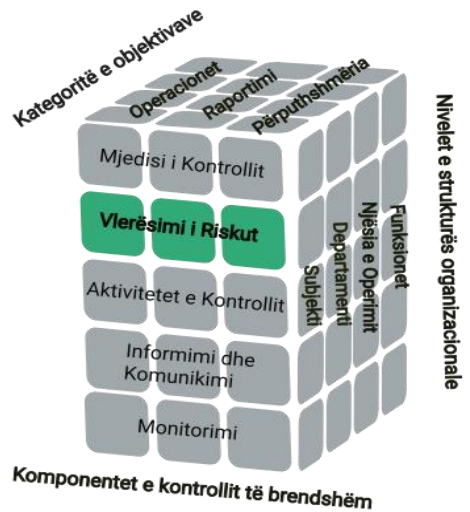
drejtpërdrejtë në masat disiplinore të marra nga organi mbikëqyrës, në varësi të rëndësisë së mungesës në sistemin e kontrollit të brendshëm.

Shqyrtimi i Presioneve
të Tepërta

5.07 Menaxheri rregullon presionet e tepruar mbi personelin në njësi. Presioni mund të shfaqet në një entitet për shkak të qëllimeve vendosura nga menaxhimi për të përmbushur objektivat ose kërkesat ciklike të proceseve të ndryshme të kryera nga njësia ekonomike, siç është përgatitja e pasqyrave financiare të fundvitit. Presioni i tepruar mund të rezultojë në personel "prerje qoshet" për të përmbushur qëllimet e vendosura.

5.08 Menaxheri është përgjegjës për vlerësimin e presionit ndaj personelit për të ndihmuar personelin të përmbushë përgjegjësitë e caktuara në përputhje me standardet e sjelljes së njësisë. Menaxheri mund të përshtasë presionet e tepërta duke përdorur mjete të ndryshme, të tilla si ribalancimi i garkesave të punës ose rritja e niveleve të burimeve.

Vlerësimi i Riskut



Përmbledhje

Duke krijuar një ambient efektiv të kontrollit, menaxheri vlerëson risqet me të cilat ballafaqohet entiteti përderisa synon të arrijë objektivat e tij. Ky vlerësim siguron bazën për zhvillimin e përgjigjeve të duhura ndaj rrezikut. Menaxheri vlerëson risqet me të cilat përballet entiteti nga burimet e jashtme dhe të brendshme

Parimet

6. Menaxheri duhet të përcaktojë qartë objektivat për të mundësuar identifikimin e risqeve dhe për të përcaktuar tolerancat e riskut.

7. Menaxheri duhet të identifikojë, analizojë dhe të përgjigjet ndaj risqet që lidhen me arritjen e objektivave të përcaktuara.

8. Menaxhmeri duhet të marrë parasysh potencialin për mashtrim kur identifikon, analizon dhe reagon ndaj risqeve.

9. Menaxheri duhet të identifikojë, analizojë dhe t'i përgjigjet ndryshimeve të rëndësishme që mund të ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm.

Parimi i 6 – Përcaktimi i Objektivave

dhe Toleranca

ndaj Riskut

6.01 Menaxheri duhet të përcaktojë qartë objektivat për të mundësuar identifikimin e risqeve dhe për të përcaktuar tolerancën e riskut

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Përcaktimi i Objektivave
- Përcaktimi i Tolerancës ndaj Riskut

Përcaktimi i Objektivave

6.02 Menaxheri përcakton objektivat në mënyrë specifike dhe të matshme për të mundësuar hartimin e kontrollit të brendshëm për risqet që lidhen me to. Kushtet specifike janë të përcaktuara plotësisht dhe qartë në mënyrë që ato të mund të kuptohen lehtësisht. Termat e matshme lejojnë vlerësimin e performancës drejt arritjes së objektivave. Objektivat fillimisht vendosen si pjesë e procesit të përcaktimit të objektivave dhe pastaj përpunohen pasi ato përfshihen në sistemin e kontrollit të brendshëm kur menaxheri i përdor ato për të krijuar mjedisin e kontrollit.

6.03 Menaxheri përcakton objektivat në terma të veçanta kështu që ato kuptohen në të gjitha nivelet e njësisë. Kjo përfshin definimin e qartë se çfarë duhet arritur, kush do ta arrijë atë, se si do të arrihet dhe kornizat kohore për arritjen. Të gjitha objektivat mund të klasifikohen gjerësisht në një ose më shumë nga tre kategori: operacionet, raportimi ose pajtueshmëria. Objektivat e raportimit kategorizohen më tej si të brendshëm ose të jashtëm dhe financiar ose jofinanciar.

Menaxheri përcakton objektivat në përputhje me misionin e organizatës, planin strategjik dhe qëllimet e performancës

6.04 Menaxheri përcakton objektivat në terma të matshëm, në mënyrë që të mund të vlerësohen performancat drejt arritjes së këtyre objektivave. Objektivat e matshme në përgjithësi janë të lira nga paragjykimet dhe nuk kërkojnë që gjykimet subjektive të dominojnë matjen e tyre. Objektivat e matshme janë gjithashtu të shprehura në një formë sasimore ose cilësore që lejon matje të qëndrueshme.

6.05 Menaxheri i konsideron kërkesat e jashtme dhe pritjet e brendshme kur përcakton objektivat për të mundësuar hartimin e kontrollit të brendshëm. Ligjvënësit, rregullatorët dhe organet e përcaktimit të standardeve përcaktojnë kërkesat e jashtme duke përcaktuar ligjet, rregulloret dhe standardet me të cilat njësia i kërkohet të përmbushë. Menaxheri identifikon, kupton dhe përfshin këto kërkesa në objektivat e njësisë. Menaxheri përcakton pritjet dhe kërkesat e brendshme nëpërmjet standardeve të vendosura të sjelljes, strukturës së mbikëqyrjes, strukturës organizative, dhe pritjeve të kompetencës si pjesë e mjedisit të kontrollit.

6.06 Menaxheri vlerëson dhe, nëse është e nevojshme, rishikon objektivat e përcaktuara në mënyrë që ato të jenë në përputhje me këto kërkesa dhe pritshmëri. Kjo konsistencë i mundëson menaxheri të identifikojë dhe analizojë rreziqet që lidhen me arritjen e objektivave të përcaktuara.

6.07 Menaxheri përcakton nëse masat e performancës për objektivat e përcaktuara janë të përshtatshme për vlerësimin e performancës së njësisë në arritjen e këtyre objektivave. Për objektivat sasiorë, masat e performancës mund të jenë një përqindje e synuar ose vlerë numerike. Për qëllime cilësore, menaxhmenti mund të duhet të hartojë masat e performancës që tregojnë një nivel apo shkallë të performancës, siç janë momentet.

Përcaktimi i Tolerancës
ndaj Riskut

6.08 Menaxheri përcakton tolerancat e rrezikut për objektivat e përcaktuara. Toleranca e riskut është niveli i pranueshëm i variacionit në performancë në lidhje me arritjen e objektiveve. Tolerancat e riskut janë vendosur fillimisht si pjesë e procesit të vendosjes së objektiveve. Menaxheri përcakton tolerancat e riskut për objektivat e përcaktuara duke siguruar që nivelet e përcaktuara të variacionit për masat e performancës janë të përshtatshme për hartimin e një sistemi të kontrollit të brendshëm.

6.09 Menaxheri përcakton tolerancat e riskut në kushte specifike dhe të matshme kështu që ato janë të deklaruara qartë dhe mund të maten. Toleranca e riskut shpesh matet në të njëjtat kushte si masat e performancës për objektivat e përcaktuara. Në varësi të kategorisë së objektiveve, tolerancat e riskut mund të shprehen si më poshtë:

- **Objektivat e operacioneve** - Niveli i variacionit në performancën në raport me riskun.
- **Objektivat e raportimit jofinanciar** - Niveli i saktësisë dhe i përshtatjes për nevojat e përdoruesve, duke përfshirë konsideratat cilësore dhe kuantitative për të plotësuar nevojat e përdoruesit të raportit jofinanciar.
- **Objektivat e raportimit financiar** - Gjykimet në lidhje me materialitetin bëhen në dritën e rrethanave rrethuese, përfshijnë konsiderata cilësore dhe sasiore dhe ndikohen nga nevojat e përdoruesve të raporteve financiare dhe madhësia ose natyra e një gabimi.
- **Objektivat e pajtueshmërisë** - Koncepti i tolerancës së riskut nuk zbatohet. Një njësi ekonomike është ose e pajtueshme ose jo.

6.10 Menaxheri gjithashtu vlerëson nëse tolerancat e riskut mundësojnë dizenjimin e duhur të kontrollit të brendshëm duke marrë parasysh nëse ato janë në përputhje me kërkesat dhe pritjet për objektivat e përcaktuara. Si në përcaktimin e objektiveve, menaxheri merr në konsideratë tolerancën e riskut në kontekstin e ligjeve, rregulloreve dhe standardeve të

aplikueshme të njësisë ekonomike, si dhe standardet e sjelljes, strukturën e mbikëqyrjes, strukturën organizative dhe pritshmëritë e kompetencës. Nëse tolerancat e riskut për objektivat e përcaktuara nuk janë në përputhje me këto kërkesa dhe pritshmëri, menaxheri rishikon tolerancat e riskut për të arritur konsistencë.

Parimi i 7 – Identifikimi, Analizimi dhe Reagimi ndaj Risqeve

7.01 Menaxheri duhet të identifikojë, analizojë dhe të përgjigjet ndaj risqeve që lidhen me arritjen e objektivave të përcaktuara.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Identifikimi i Riskut
- Analiza e Riskut
- Reagimi ndaj Riskut

Identifikimi i Riskut

7.02 Menaxheri identifikon risqet në të gjithë njësinë ekonomike për të siguruar një bazë për analizën e risqeve. Vlerësimi i riskut është identifikimi dhe analiza e risqeve që lidhen me arritjen e objektivave të përcaktuara për të formuar një bazë për hartimin e përgjigjeve ndaj riskut.

7.03 Për të identifikuar risqet, menaxheri merr parasysh llojet e risqeve që ndikojnë njësinë ekonomike. Kjo përfshin të dy llojet e risqeve, riskun i brendshëm dhe ai i mbetur. Risku i brendshëm është risku për një njësi ekonomike në mungesë të përgjigjes së menaxherit ndaj riskut. Risku i mbetur është risku që mbetet pas reagimit të menaxherit ndaj riskut të brendshëm. Mungesa e një mosmenxhimi ndaj riskut mund të shkaktojë mangësi në sistemin e kontrollit të brendshëm.

7.04 Menaxheri merr në konsideratë të gjitha ndërveprimet e rëndësishme brenda njësisë ekonomike dhe me palët e jashtme, ndryshimet e brendshme dhe të jashtme të entitetit mjedis, dhe faktorë të tjerë të brendshëm dhe të jashtëm për të identifikuar risqet në të gjithë njësinë ekonomike. Faktorët e riskut të brendshëm mund të përfshijnë natyrën komplekse të programeve të një njësie, strukturën e saj organizative, ose përdorimin e teknologjisë së re në proceset operacionale. Faktorët e riskut të jashtëm mund të përfshijnë ligje të reja ose të ndryshuara, rregullore ose standarde profesionale; paqëndrueshmëria ekonomike; ose fatkeqësitë e mundshme natyrore. Menaxheri i konsideron këta faktorë si në nivelet e njësive ashtu edhe në ato të transaksionit për të identifikuar në mënyrë gjithëpërfshirëse risqet që ndikojnë në objektivat e përcaktuara. Metodatat e identifikimit të riskut mund të përfshijnë aktivitete të rangimit cilësor dhe sasior, parashikimin dhe planifikimin strategjik dhe shqyrtimin e mangësive të identifikuara përmes auditimeve dhe vlerësimeve të tjera

Analiza e Riskut

7.05 Menaxheri analizon riskun e identifikuara për të vlerësuar rëndësinë e tyre, gjë që siguron një bazë për t'iu përgjigjur risqeve. Rëndësia ka të bëjë me efektin në arritjen e një objektivi të përcaktuar.

7.06 Menaxheri vlerëson rëndësinë e risqeve të identifikuara për të vlerësuar efektin e tyre në arritjen e objektivave të përcaktuara si në nivelet e njësive ashtu edhe në ato të transaksioneve. Menaxheri vlerëson rëndësinë e një risku duke marrë parasysh madhësinë e ndikimit, gjasat e shfaqjes dhe natyrën e riskut. Magnituda e ndikimit i referohet magnitudës së mundshme të mungesës që mund të rezultojë nga risku dhe ndikohet nga faktorë të tillë si madhësia, ritmi dhe kohëzgjatja e ndikimit të riskut. Gjasat e ngjarjes i referohen nivelit të mundësisë që një risk do të ndodhë. Natyra e riskut përfshin faktorë të tillë si shkalla e subjektivitetit të përfshirë në risk dhe nëse risku vjen nga mashtrimet ose nga komplekse të pazakonta. Organi mbikëqyrës mund të mbikëqyrë vlerësimet

e menaxherit të rëndësisë në mënyrë që tolerancat ndaj riskut të jenë përcaktuar siç duhet.

7.07 Risqet mund të analizohen në baza individuale ose të grupuara dhe të analizohen kolektivisht. Pavarësisht nëse risqet analizohen individualisht ose kolektivisht, menaxheri e konsideron korrelacionin ndërmjet risqeve të ndryshme ose grupeve të risqeve kur vlerëson rëndësinë e tyre. Përdorimi i metodologjia specifike së analizës së riskut mund të ndryshojë nga njësia ekonomike për shkak të dallimeve në misionet e njësive dhe mund të jetë e vështirë në përcaktimin cilësor dhe sasior të tolerancës së riskut.

Reagimi ndaj Riskut

7.08 Menaxhmenti harton përgjigjet ndaj risqeve të analizuara në mënyrë që risqet të jenë brenda tolerancës së përcaktuar të riskut për objektivin e përcaktuar. Menaxheri harton përgjigjet e përgjithshme të riskut për risqet e analizuara, bazuar në rëndësinë e riskut dhe përcaktimin e tolerancës së riskut. Këto përgjigje ndaj riskut mund të përfshijnë:

- **Pranimi** - Nuk është ndërmarrë asnjë veprim për t'iu përgjigjur rrezikut bazuar në pamjaftueshmërinë e rrezikut.
- **Shmangia** - Veprimi është marrë për të ndaluar procesin operacional ose pjesën e procesit operativ duke shkaktuar rrezikun.
- **Reduktimi** - Veprimi është marrë për të zvogëluar gjasat ose madhësinë e rrezikut.
- **Shpërndarja** - Aksioni është marrë për të transferuar ose për të shkëmbyer rreziqe në të gjithë entitetin ose me palët e jashtme, të tilla si sigurimi kundër humbjeve.

7.09 Bazuar në përgjigjen e zgjedhur të riskut, menaxheri harton veprimet specifike për t'iu përgjigjur risqeve të analizuara. Natyra dhe shtrirja e veprimeve të reagimit ndaj riskut varen nga toleranca e përcaktuar e riskut. Operimi brenda tolerancës së përcaktuar të riskut siguron më shumë siguri se njësia ekonomike që do të arrijë objektivat e saj. Masat e performancës përdoren për të vlerësuar nëse

veprimet e reagimit ndaj riskut i bëjnë të mundur që njësia ekonomike të operojë brenda tolerancave të përcaktuara të riskut. Kur veprimet e reagimit ndaj riskut nuk i mundësojnë njësisë ekonomike të veprojnë brenda tolerancës së riskut të përcaktuar, menaxheri mund të duhet të rishikojë përgjigjet e riskut ose të rishqyrtojë tolerancat e përcaktuara të riskut. Menaxheri mund të duhet të kryejë vlerësime periodike të riskut për të vlerësuar efektivitetin e veprimeve të reagimit ndaj riskut.

Parimi i 8 – Vlerësimi i Riskut të Mashtrimit

8.01 Menaxheri duhet të marrë parasysh potencialin për mashtrim kur identifikon, analizon dhe reagon ndaj rreziqeve.

Atributet

Menaxheri duhet të marrë në konsideratë potencialin për mashtrim kur identifikon, analizon dhe reagon ndaj rreziqeve.

- Lloji i mashtrimit
- Faktorët e riskut të mashtrimit
- Reagimi ndaj riskut të mashtrimit

Llojet e Mashtrimit

8.02 Menaxhmenti i konsideron llojet e mashtrimeve që mund të ndodhin brenda njësisë ekonomike për të siguruar një bazë për identifikimin e rreziqeve të mashtrimit. Llojet e mashtrimit janë si më poshtë:

- **Raportimi financiar mashtrues** - Keqtrajtimet e qëllimshme ose lëshimet e shumave ose shpalosjeve në pasqyrat financiare për të mashtruar përdoruesit e pasqyrave financiare. Kjo mund të përfshijë ndryshimin e qëllimshëm të të dhënave të kontabilitetit, keqinterpretimin e transaksioneve ose keqpërdorimin e qëllimshëm të parimeve të kontabilitetit.
- **Përvetësimi i pasurisë** - Vjedhja e pasurisë së një njësie ekonomike. Kjo mund të përfshijë vjedhjen e pronës, përvetësimin e faturave, ose pagesat mashtruese.
- **Korrupsioni** - Rryshfeti dhe veprime të tjera të paligjshme.

8.03 Përveç mashtrimit, menaxheri merr në konsideratë forma të tjera të sjelljeve të këqija që mund të ndodhin, siç janë mbetjet dhe abuzimet. Mbeturinat janë akti i përdorimit ose i shpenzimit të burimeve pa kujdes, me shpenzime ekstravagante ose pa qëllime. Abuzimi përfshin sjellje që janë të mangëta ose të pahijshme kur krahasohen me sjelljen që një person i kujdesshëm do të merrte parasysht praktikën operacionale të arsyeshme dhe të nevojshme duke pasur parasysht faktet dhe rrethanat. Kjo përfshin keqpërdorimin e autoritetit apo pozitës për përfitim personal ose për të mirën e një tjetri. Mbeturinat dhe abuzimet nuk përfshijnë domosdoshmërisht mashtrime apo veprime të paligjshme. Megjithatë, ato mund të jenë një tregues i mashtrimit të mundshëm ose akteve të paligjshme dhe mund të ndikojnë në arritjen e objektivave të përcaktuara

Faktorët e Riskut të Mashtrimit

8.04 Menaxheri i konsideron faktorët e riskut të mashtrimit. Faktorët e riskut të mashtrimit nuk tregojnë domosdoshmërisht se mashtrimi ekziston, por shpesh paraqitet kur ndodh mashtrimi. Faktorët e riskut të mashtrimit përfshijnë:

- **Stimulimi / presioni** - Menaxhmenti apo personeli tjetër ka nxitje ose është nën presion, gjë që siguron një motiv për të kryer mashtrime.
- **Mundësi** - Ekzistojnë rrethana, të tilla si mungesa e kontroleve, kontrole jo efektive ose aftësia e menaxhmentit për të anashkaluar kontrollet, të cilat ofrojnë mundësi për të kryer mashtrime.
- **Qëndrimi / racionalizimi** - Individët e përfshirë janë në gjendje të racionalizojnë kryerjen e mashtrimit. Disa individë kanë një qëndrim, karakter, ose vlera etike që i lejojnë ata të bëjnë me vetëdije dhe me qëllim një veprim të pandershëm.

8.05 Menaxheri përdor faktorët e riskut të mashtrimit për të identifikuar risqet e mashtrimit. Ndërsa risku i mashtrimit mund të jetë më i madh kur të tre faktorët e riskut janë të

pranishëm, një ose më shumë nga këta faktorë mund të tregojnë një risk mashtrimi. Informata të tjera të ofruara nga palët e brendshme dhe të jashtme gjithashtu mund të përdoren për të identifikuar risqet e mashtrimit. Kjo mund të përfshijë pohime për mashtrim ose mashtrim të dyshuar të raportuara nga zyra e inspektorit të përgjithshëm ose auditorëve të brendshëm, personelit apo palëve të jashtme që ndërveprojnë me entitetin.

Reagimi ndaj
Mashtrimit
të Riskut

8.06 Menaxheri analizon dhe i përgjigjet risqeve të identifikuar të mashtrimit në mënyrë që ato të zbuten lehtësisht. Risqet e mashtrimit analizohen nëpërmjet të njëjtit proces të analizës së riskut që kryhet për të gjitha risqet e identifikuar. Menaxheri analizon risqet e identifikuar të mashtrimit duke vlerësuar rëndësinë e tyre, si individualisht dhe në tërësi, për të vlerësuar efektin e tyre në arritjen e objektivave të përcaktuara. Si pjesë e analizimit të riskut të mashtrimit, menaxhmenti gjithashtu vlerëson riskun e mospërhapjes së menaxhimit të kontrolleve.

Organi mbikëqyrës mbikëqyr vlerësimet e menaxhimit të riskut të mashtrimit dhe riskun e mospërhapjes së kontrollit të kontrolleve në mënyrë që ato të jenë të përshtatshme.

8.07 Menaxheri i përgjigjet risqeve të mashtrimit përmes të njëjtit proces të reagimit ndaj riskut të kryer për të gjitha risqet e analizuar. Menaxheri harton një përgjigje të përgjithshme ndaj riskut dhe veprime specifike për reagimin ndaj risqeve të mashtrimit. Mund të jetë e mundur të reduktohet ose të eliminohet risqet e mashtrimit duke bërë ndryshime në aktivitetet dhe proceset e entitetit. Këto ndryshime mund të përfshijnë ndalimin ose riorganizimin e operacioneve të caktuara dhe rishpërndarjen e roleve ndërmjet personelit për të rritur ndarjen e detyrave. Përveç reagimit ndaj risqeve të mashtrimit, menaxheri mund të ketë nevojë të zhvillojë përgjigje të mëtejshme për të adresuar riskun e mospërhapjes së menaxhimit të kontrolleve. Për më tepër, kur është zbuluar

mashtrimi, procesi i vlerësimit të riskut mund të duhet të rishikohet.

Parimi 9 – Identifikoni, Analizoni dhe Përgjigjuni Ndryshimeve

9.01 Menaxheri duhet të identifikojë, analizojë dhe t'i përgjigjet ndryshimeve të rëndësishme që mund të ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Identifikimi i Ndryshimit
- Analiza dhe Reagimi ndaj ndryshimeve

Identifikimi i Ndryshimit

9.02 Si pjesë e vlerësimit të riskut ose një procesi të ngjashëm, menaxheri identifikon ndryshimet që mund të ndikojnë ndjeshëm në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë. Identifikimi, analizimi dhe reagimi ndaj ndryshimit është i ngjashëm nëse nuk është pjesë e, procesit të rregullt të vlerësimit të rrezikut të njësisë. Megjithatë, ndryshimi diskutohet veçmas sepse është kritike për një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm dhe shpesh mund të neglizhohet ose adresohet në mënyrë joadekuate në rrjedhën normale të operacioneve.

9.03 Kushtet që prekin entitetin dhe mjedisin e saj ndryshojnë vazhdimisht. Menaxheri mund të parashikojë dhe të planifikojë ndryshime të rëndësishme duke përdorur një proces përpara për identifikimin e ndryshimeve.

Menaxheri identifikon, në kohën e duhur, ndryshime të rëndësishme në kushtet e brendshme dhe të jashtme që kanë ndodhur ose pritet të ndodhin. Ndryshimet në kushtet e brendshme përfshijnë ndryshimet në programet ose aktivitetet e njësisë, struktura e mbikëqyrjes, struktura organizative, personeli dhe teknologjia. Ndryshimet në kushtet

e jashtme përfshijnë ndryshimet në mjediset qeveritare, ekonomike, teknologjike, ligjore, rregullatore dhe fizike. Ndryshimet e identifikuar të rëndësishme komunikohen në të gjithë njësinë nëpërmjet linjave të përcaktuara të raportimit për personelin e duhur.

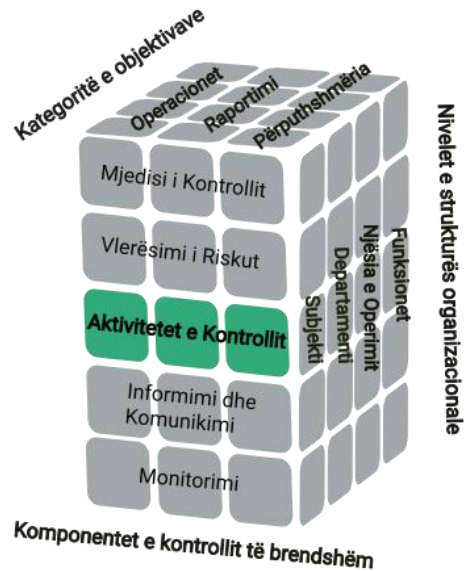
Analiza dhe Reagimi
ndaj Ndryshimeve

9.04 Si pjesë e vlerësimit të riskut ose një procesi të ngjashëm, menaxheri analizon dhe i përgjigjet ndryshimeve të identifikuar dhe risqeve të lidhura në mënyrë që të mbajë një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. Ndryshimet në kushtet që prekin entitetin dhe mjedisin e saj shpesh kërkojnë ndryshime në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë, pasi kontrollet ekzistuese mund të mos jenë efektive për arritjen e objektivave ose trajtimin e risqeve në kushte të ndryshuara. Menaxheri analizon efektin e ndryshimeve të identifikuar në sistemin e kontrollit të brendshëm dhe përgjigjet duke rishikuar sistemin e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur, kur është e nevojshme, për të ruajtur efektivitetin e tij.

Ndryshimet në kushtet që prekin entitetin dhe mjedisin e saj shpesh kërkojnë ndryshime në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë, pasi kontrollet ekzistuese mund të mos jenë efektive për arritjen e objektivave ose trajtimin e risqeve në kushte të ndryshuara. Menaxheri analizon efektin e ndryshimeve të identifikuar në sistemin e kontrollit të brendshëm dhe përgjigjet duke rishikuar sistemin e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur, kur është e nevojshme, për të ruajtur efektivitetin e tij

9.05 Për më tepër, ndryshimi i kushteve shpesh shkakton risqe të reja ose ndryshime në rreziqet ekzistuese që duhet të vlerësohen. Si pjesë e analizimit dhe reagimit ndaj ndryshimit, menaxheri kryen një vlerësim të riskut për të identifikuar, analizuar dhe reaguuar ndaj çdo risku të ri të shkaktuar nga ndryshimet. Përveç kësaj, risku ekzistues mund të kërkojë vlerësim të mëtejshëm për të përcaktuar nëse tolerancat e riskut të përcaktuara dhe përgjigjet ndaj riskut duhet të rishikohen.

Aktivitetet e Kontrollit



Përmbledhje

Aktivitetet e kontrollit janë menaxhimi i veprimeve të krijuara përmes politikave dhe procedurave për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve në sistemin e kontrollit të brendshëm, i cili përfshin sistemin informativ të entitetit

Principet

10. Menaxheri duhet të hartojë aktivitete të kontrollit për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve.

11. Menaxheri duhet të hartojë sistemin informativ të entitetit dhe aktivitetet përkatëse të kontrollit për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve.

12. Menaxheri duhet të zbatojë aktivitetet e kontrollit përmes politikave.

**Parimi 10 - Aktivitetet
e Kontrollit
të Projektimit**

10.01 Menaxhimi duhet të hartojë aktivitete kontrolli për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi

- Përgjigje ndaj objektivave dhe rreziqeve
- Hartimi i llojeve të përshtatshme të aktiviteteve të kontrollit
- Hartimi i aktiviteteve të kontrollit në nivele të ndryshme
- Segregimi i Detyrave

Reagimi ndaj
Objektivave
dhe Risqeve

10.02 Menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit në përgjigje të objektivave të subjektit dhe rreziqet për të arritur një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. Aktivitetet e kontrollit janë politikat, procedurat, teknikat dhe mekanizmat që zbatojnë direktivat e audituesit për të arritur objektivat e subjektit dhe për të adresuar rreziqet që lidhen me to. Si pjesë e komponentit të mjedisit të kontrollit, audituesi përcakton përgjegjësitë, i cakton ato në role kyçe dhe delegon autoritetin për të arritur objektivat e njësisë. Si pjesë e komponentit të vlerësimit të rrezikut, audituesi identifikon rreziqet që lidhen me entitetin dhe objektivat e tij, duke përfshirë organizatat e tij të shërbimit; tolerancën e rrezikut të njësisë ekonomike; dhe përgjigjet ndaj rrezikut. Audituesi harton aktivitetet e kontrollit për të përmbushur përgjegjësitë e përcaktuara dhe adreson përgjigjet e identifikuara të rrezikut.

Hartimi i Llojeve
të Përshtatshme
të Aktiviteteve
të Kontrollit

10.03 Menaxhimi harton lloje të përshtatshme të aktiviteteve të kontrollit për sistemin e kontrollit të brendshëm të entitetit.

Aktivitetet e kontrollit ndihmojnë audituesin të përmbushë përgjegjësitë dhe të adresojë përgjigjet e identifikuar të rrezikut në sistemin e kontrollit të brendshëm. Kategoritë e përbashkëta të aktivitetit të kontrollit të renditura në figurën 6 kanë për qëllim vetëm të ilustrojnë gamën dhe shumëllojshmërinë e aktiviteteve të kontrollit që mund të jenë të dobishme për audituesin. Lista nuk është gjithëpërfshirëse dhe nuk mund të përfshijë aktivitete të veçanta të kontrollit që një njësi ekonomike mund të ketë nevojë.

Rishikime të nivelit të lartë të performancës aktuale

Menaxhimi ndjek arritjet kryesore të njësisë dhe i krahason këto me planet, qëllimet dhe objektivat e përcaktuara nga njësia

Shqyrtime nga menaxhimi në nivel funksional ose aktivitet

Menaxhimi krahason performancën aktuale me rezultatet e planifikuara ose të pritshme në të gjithë organizatën dhe analizon dallimet e rëndësishme.

Menaxhimi i kapitalit njerëzor

Menaxhimi efektiv i fuqisë punëtore të njësisë ekonomike, kapitali i saj njerëzor, është thelbësor për arritjen e rezultateve dhe një pjesë e rëndësishme e kontrollit të brendshëm. Vetëm kur personeli i duhur për këtë punë të jetë në bord dhe të sigurohet trajnimi i duhur, mjetet, struktura, stimujt dhe përgjegjësitë është sukcesi operacional i mundshëm. Menaxhimi vazhdimisht vlerëson njohuritë, aftësitë dhe nevojat e aftësisë së njësisë në mënyrë që njësia ekonomike të jetë në gjendje të marrë një forcë pune që ka njohuritë, aftësitë dhe aftësitë e kërkuara për të arritur qëllimet organizative. Trajnimi synon zhvillimin dhe mbajtjen e njohurive, aftësive dhe aftësive të punonjësve për të përmbushur nevojat organizative të ndryshuara. Menaxhimi siguron mbikëqyrje të kualifikuar dhe të vazhdueshme në mënyrë që të arrihen objektivat e kontrollit të brendshëm. Menaxhimi harton një

vlërësim të performancës dhe një sistem reagimi, të plotësuar me një sistem efektiv të shpërblimeve, për t'i ndihmuar punonjësit të kuptojnë lidhjen mes performancës së tyre dhe suksesit të njësisë. Si pjesë e planifikimit të kapitalit njerëzor, menaxhimi gjithashtu konsideron se si të mbajë më mirë punëtorët e vlefshëm, planifikon largimin e tyre eventual dhe të mbajë një vazhdimësi të aftësive dhe aftësive të nevojshme.

Kontrollon përpunimin e informacionit

Një sërë aktivitetesh kontrolli përdoren në përpunimin e informacionit. Shembujt përfshijnë rregullimin e kontrolleve të të dhënave të futura; kontabilizimi për transaksionet në sekuenca numerike; krahasimi i totalit të skedarëve me llogaritë e kontrollit; dhe kontrollimin e qasjes në të dhëna, fotografi dhe programe.

Kontrolli fizik mbi asetet e cenueshme

Menaxhimi krijon kontroll fizik për të siguruar dhe mbrojtur pasuritë e rrezikuara. Shembujt përfshijnë sigurinë dhe aksesin e kufizuar në asete siç janë paratë, letrat me vlerë, inventarët dhe pajisjet që mund të jenë të ndjeshme ndaj rrezikut të humbjes ose përdorimit të paautorizuar. Menaxhimi periodikisht numëron dhe krahason këto aktive për të kontrolluar regjistrimet.

Themelimi dhe rishikimi i masave dhe treguesve të performancës

Menaxhimi krijon aktivitete për të monitoruar masat dhe treguesit e performancës. Këto mund të përfshijnë krahasime dhe vlerësime që lidhen me grupe të ndryshme të të dhënave për njëri-tjetrin në mënyrë që të mund të bëhen analiza të marrëdhënieve dhe të merren veprimet e duhura. Menaxhimi harton kontrolle që synojnë validimin e përshtatshmërisë dhe integritetit të masave individuale dhe individuale të performancës dhe treguesve.

Ndarja e detyrave

Menaxhimi ndan ose veçon detyrat dhe përgjegjësitë kryesore midis njerëzve të ndryshëm për të zvogëluar rrezikun e gabimit, keqpërdorimit ose mashtrimit. Kjo përfshin ndarjen e përgjegjësiave për autorizimin e transaksioneve, përpunimin dhe regjistrimin e tyre, shqyrtimin e transaksioneve dhe trajtimin e çfarëdo pasurie të lidhur në mënyrë që asnjë individ të mos kontrollojë të gjitha aspektet kyçe të një transaksioni apo ngjarjeje.

Ekzekutimi i duhur i transaksioneve

Transaksionet autorizohen dhe ekzekutohen vetëm nga persona që veprojnë brenda fushëveprimit të autoritetit të tyre. Ky është mënyra kryesore për të siguruar që vetëm transaksionet e vlefshme për të shkëmbyer, transferuar, përdorur ose zotuar burimet fillojnë ose futen. Menaxhimi komunikon qartë autorizimet për personelin.

Regjistrimi i saktë dhe në kohë i transaksioneve

Transaksionet regjistrohen menjëherë për të ruajtur relevancën dhe vlerën e tyre ndaj menaxhimit në kontrollimin e operacioneve dhe marrjen e vendimeve. Kjo vlen për të gjithë procesin ose ciklin e jetës së një transaksioni ose ngjarjeje që nga fillimi dhe autorizimi i tij nëpërmjet klasifikimit përfundimtar në regjistrat përmbledhës. Përveç kësaj, menaxhimi planifikon aktivitetet e kontrollit në mënyrë që të gjitha transaksionet të regjistrohen në mënyrë të plotë dhe të saktë.

Qasja në kufizime dhe llogaridhënie për burimet dhe regjistrimet

Menaxhimi kufizon qasjen në burime dhe regjistrime tek individët e autorizuar dhe cakton dhe mban përgjegjësi për ruajtjen dhe përdorimin e tyre. Menaxhimi mund të krahasojë periodikisht burimet me llogaridhënien e regjistruar për të

ndihmuar në uljen e rrezikut nga gabimet, mashtrimet, keqpërdorimet ose ndryshimet e paautorizuara.

Dokumentacioni i përshtatshëm i transaksioneve dhe kontrolli i brendshëm

Menaxhimi dokumenton kontrollin e brendshëm dhe të gjitha transaksionet dhe ngjarjet e tjera të rëndësishme në një mënyrë që lejon që dokumentacioni të jetë i gatshëm për t'u ekzaminuar. Dokumentacioni mund të paraqitet në direktivat e menaxhimit, në politikat administrative ose në manualet e përdorimit, qoftë në letër ose në formë elektronike. Dokumentacioni dhe regjistrimet menaxhohen dhe mirëmbahen siç duhet.

Kontrolli i brendshëm i një njësie është fleksibël për të lejuar menaxhimin të përshtatë aktivitetet e kontrollit për të plotësuar nevojat e veçanta të njësisë ekonomike. Aktivitetet specifike të kontrollit të përdorura nga një njësi e dhënë mund të jenë të ndryshme nga ato të përdorura nga të tjerët bazuar në një numër faktorësh. Këta faktorë mund të përfshijnë kërcënime specifike me të cilat ballafaqohet dhe rrezikohet rrezikimi i tij; dallimet në objektiva; gjykim menaxherial; madhësia dhe kompleksiteti i njësisë ekonomike; mjedisi operacional; ndjeshmëria dhe vlera e të dhënave; dhe kërkesat për besueshmërinë, disponueshmërinë dhe performancën e sistemit.

10.04 Aktivitetet e kontrollit mund të jenë parandaluese ose detektive. Dallimi kryesor midis aktiviteteve të kontrollit parandalues dhe detektiv është koha e një aktiviteti kontrolli brenda veprimtarisë së një njësie ekonomike. Një aktivitet parandalues parandalon një njësi ekonomike që të mos arrijë një objektiv ose të adresojë një rrezik. Një aktivitet i kontrollit detektiv zbulon kur një njësi ekonomike nuk po arrin një objektiv ose adreson një rrezik para se operacioni i njësisë ekonomike të ketë përfunduar dhe korrigjuar veprimet në mënyrë që njësisia ekonomike të arrijë objektivin ose adreson rrezikun.

10.05 Menaxhimi vlerëson qëllimin e aktivitetit të kontrollit, si dhe efektin që do të kishte mangësi në entitet në arritjen e objektivave të saj. Nëse aktiviteti i kontrollit është për një qëllim të rëndësishëm ose ndikimi i një mangësie do të ishte i rëndësishëm për arritjen e objektivave të njësisë ekonomike, menaxhimi mund të krijojë aktivitete parandaluese dhe detektive të kontrollit.

10.06 Aktivitetet e kontrollit mund të zbatohen në mënyrë të automatizuar ose manuale. Aktivitetet e automatizuara të kontrollit janë tërësisht ose pjesërisht të automatizuar nëpërmjet teknologjisë së informacionit të njësisë. Aktivitetet e kontrollit manual kryhen nga individë me përdorim të vogël të teknologjisë së informacionit të njësisë. Aktivitetet e kontrollit të automatizuar priren të jenë më të besueshme sepse ato janë më pak të ndjeshme ndaj gabimeve njerëzore dhe zakonisht janë më efikase.³² Nëse njësia ekonomike mbështetet në teknologjinë e informacionit në operacionet e tij, menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit në mënyrë që teknologjia e informacionit të vazhdojë të funksionojë siç duhet

Hartimi i Aktiviteteve të Kontrollit

10.07 Menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit në nivelet e duhura në nivele të ndryshme struktura organizative.

10.08 Menaxhimi harton aktivitete kontrolluese për mbulimin e duhur të objektivave dhe rreziqeve në operacione. Proceset operationale transformojnë inputet në rezultate për të arritur objektivat e organizatës. Menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit në nivel njësie, aktivitetet e kontrollit të transaksioneve ose të dyja varësisht nga niveli i saktësisë që nevojitet, në mënyrë që njësia ekonomike të përmbushë objektivat e saj dhe adreson rreziqet që lidhen me to.

10.09 Kontrolllet e nivelit të njësisë janë kontrollet që kanë një efekt të përhapur në sistemin e kontrollit të brendshëm të një njësie ekonomike dhe mund të kenë të bëjnë me komponentë të shumtë. Kontrolllet e nivelit të njësisë mund të përfshijnë

kontrollet që lidhen me procesin e vlerësimit të rrezikut të entitetit, mjedisin e kontrollit, organizatat e shërbimit, mbivendosjen e menaxhimit dhe monitorimin.

10.10 Aktivitetet e kontrollit të transaksionit janë veprime të ndërhuara drejtpërdrejtë në procese operacionale për të mbështetur njësinë ekonomike në arritjen e objektivave të saj dhe adresimin e rreziqeve të ndërlidhura. "Transaksionet" tentojnë të shoqërohen me procese financiare (p.sh., transaksionet e pagueshme), ndërkohë që "aktivitetet" më në përgjithësi aplikohen ndaj proceseve operacionale ose pajtueshmërisë. Për qëllimet e këtij standardi, "transaksionet" mbulojnë të dy përkufizimet. Menaxhimi mund të hartojë një sërë aktivitetesh të kontrollit të transaksionit për proceset operacionale, të cilat mund të përfshijnë verifikime, barazime, autorizime dhe aprovime, aktivitete të kontrollit fizik dhe aktivitete të kontrollit mbikëqyrës.

10.11 Kur zgjedh midis aktiviteteve të nivelit të njësisë dhe aktiviteteve të kontrollit të transaksioneve, menaxhimi vlerëson nivelin e saktësisë që nevojitet për proceset operacionale për të përmbushur objektivat e subjektit dhe për të adresuar rreziqet që lidhen me to. Në përcaktimin e nivelit të saktë të saktësisë për një aktivitet kontrolli, menaxhimi vlerëson si në vijim:

- **Qëllimi i aktivitetit të kontrollit** - Një aktivitet kontrolli që funksionon për të parandaluar ose zbuluar në përgjithësi është më i saktë se një aktivitet kontrolli që vetëm identifikon dhe shpjegon dallimet.
- **Niveli i grumbullimit** - Një aktivitet kontrolli që kryhet në një nivel më të grimcuar në përgjithësi është më i saktë se ai i kryer në një nivel më të lartë. Për shembull, një analizë e detyrimeve sipas klasës së objektit të buxhetit normalisht është më e saktë se një analizë e detyrimeve totale për njësinë ekonomike.
- **Konsistenca e performancës** - Një aktivitet kontrolli që kryhet në mënyrë rutinore dhe vazhdimisht në përgjithësi është më i saktë se ai i kryer në mënyrë sporadike.

- **Korrelacioni me proceset përkatëse operationale** - Një aktivitet kontrolli që lidhet drejtpërdrejt me një proces operacional në përgjithësi ka më shumë gjasa të parandalojë ose të zbulojë se një aktivitet kontrolli që lidhet vetëm në mënyrë indirekte.

Ndarja e Detyrave

10.12 Menaxhimi konsideron ndarjen e detyrave në hartimin e përgjegjësive të veprimtarisë së kontrollit në mënyrë që detyrat e papajtueshme të jenë të ndara dhe, kur një ndarje e tillë nuk është praktike, harton aktivitete alternative të kontrollit për të adresuar rrezikun.

10.13 Ndarja e detyrave ndihmon në parandalimin e mashtrimit, shpërdorimit dhe abuzimit në sistemin e kontrollit të brendshëm. Menaxhimi konsideron nevojën për të ndarë kontrollin e aktiviteteve të lidhura me autoritetin, kujdestarinë dhe kontabilizimin e operacioneve për të arritur ndarjen adekuate të detyrave. Në veçanti, ndarja e detyrave mund të adresojë rrezikun e mbikëqyrjes së menaxhimit. Zhvlerësimi i menaxhimit anashkalon aktivitetet ekzistuese të kontrollit dhe rrit rrezikun e mashtrimit. Menaxhimi e trajton këtë rrezik përmes ndarjes së detyrave, por nuk mund ta parandalojë absolutisht atë për shkak të rrezikut të bashkëpunimit, ku dy ose më shumë punonjës veprojnë së bashku për të kryer mashtrime.

10.14 Nëse ndarja e detyrave nuk është praktike në kuadër të një procesi operacional për shkak të personelit të kufizuar ose faktorëve të tjerë, menaxhimi planifikon aktivitete alternative të kontrollit për të adresuar rrezikun e mashtrimit, shpërdorimit ose abuzimit në procesin operacional.

**Parimi 11 - Aktivitetet
e Projektimit
për Sistemin e
Informacionit**

11.01 Menaxhimi duhet të hartojë sistemin informativ të entitetit dhe aktivitetet përkatëse të kontrollit për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Hartimi i Sistemit Informativ të Njesisë
- Hartimi i llojeve të përshtatshme të aktiviteteve të kontrollit
- Hartimi i Infrastrukturës së Teknologjisë Informative
- Dizajnimi i Menaxhimit të Sigurisë
- Dizajnimi i Blerjes, Zhvillimit dhe Mirëmbajtjes së Teknologjisë Informative

Hartimi i Sistemit
të Informacionit
të Entitetit

11.02 Menaxhimi harton sistemin e informacionit të njesisë për t'iu përgjigjur objektivave dhe rreziqeve të subjektit.

11.03 Menaxhimi harton sistemin e informacionit të njesisë për të marrë dhe përpunuar informacione për të përmbushur kërkesat e informacionit për çdo proces operacional dhe për t'iu përgjigjur objektivave dhe rreziqeve të njesisë ekonomike.

Një sistem informacioni janë njerëzit, proceset, të dhënat dhe teknologjia që menaxhimi organizon për të marrë, për të komunikuar ose për të disponuar informacionin. Një sistem informacioni përfaqëson ciklin jetësor të informacionit të përdorur për proceset operacionale të njesisë që i mundëson njesisë ekonomike të marrë, ruajë dhe përpunojë informacionin cilësor. Një sistem informacioni përfshin proceset e informacionit manual dhe teknologjik. Proceset e

informacionit të aktivizuara nga teknologjia zakonisht quhen teknologji informacioni. Si pjesë e komponentit të mjedisit të kontrollit, menaxhimi përcakton përgjegjësitë, i cakton ato në role kyçe dhe delegon autoritetin për të arritur objektivat e njësisë. Si pjesë e komponentit të vlerësimit të rrezikut, menaxhimi identifikon rreziqet që lidhen me entitetin dhe objektivat e tij, duke përfshirë organizatat e tij të shërbimit; tolerancën e rrezikut të njësisë ekonomike; dhe përgjigjet ndaj rrezikut. Menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit për të përmbushur përgjegjësitë e përcaktuara dhe adreson përgjigjet e identifikuar të rrezikut për sistemin e informacionit të njësisë.

11.04 Menaxhimi harton sistemin informativ të entitetit dhe përdorimin e teknologjisë së informacionit duke marrë parasysh kërkesat e përcaktuara të informacionit për secilin nga proceset operacionale të entitetit. Teknologjia mundëson që informacioni në lidhje me proceset operacionale të vihet në dispozicion të entitetit në bazë të kohës së caktuar. Përveç kësaj, teknologjia e informacionit mund të përmirësojë kontrollin e brendshëm mbi sigurinë dhe konfidencialitetin e informacionit duke kufizuar në mënyrë të përshtatshme aksesin. Edhe pse teknologjia e informacionit nënkupton lloje të veçanta të aktiviteteve të kontrollit, teknologjia e informacionit nuk është një konsideratë "e vetme" e kontrollit. Kjo është një pjesë integrale e shumicës së aktiviteteve të kontrollit.

11.05 Menaxhimi gjithashtu vlerëson objektivat e përpunimit të informacionit për të përmbushur kërkesat e përcaktuara të informacionit. Objektivat e përpunimit të informacionit mund të përfshijnë si në vijim:

- **Plotësia** - Transaksionet që ndodhin regjistrohen dhe nuk nënvlerësohen.
- **Saktësia** - Transaksionet regjistrohen në shumën korrekte në llogarinë e duhur (dhe në kohë) në çdo fazë të përpunimit.

- **Vlefshmëria** - Transaksionet e regjistruara paraqesin ngjarje ekonomike që në të vërtetë ndodhën dhe u ekzekutuan sipas parashikimeve.

Hartimi i Duhur
Llojet e Aktiviteve
të Kontrollit

11.06 Menaxhimi harton lloje të përshtatshme të aktiviteve të kontrollit në llojet e aktiviteve të kontrollit të sistemit të informacionit të entitetit për mbulimin e përpunimit të informacionit objektivat për proceset operacionale. Për sistemet e informacionit, ka dy lloje kryesore të aktiviteve të kontrollit: kontrolli i përgjithshëm dhe aplikimi.

11.07 Kontrollat e përgjithshme të sistemit të informacionit (në sistemin e gjerë të sistemit, dhe nivelet e aplikimit) janë politikat dhe procedurat që zbatohen për të gjitha ose një segment i madh i sistemeve të informacionit të njësisë. Kontrollat e përgjithshme të lehtësojnë funksionimin e duhur të sistemeve të informacionit duke krijuar mjedis për funksionimin e duhur të kontroleve të aplikimit. Kontrollat e përgjithshme përfshijnë menaxhimin e sigurisë, qasjen logjike dhe fizike, konfigurimin menaxhimin, ndarjen e detyrave dhe planifikimin e emergjencave.

11.08 Kontrollat e aplikimit, nganjëherë referuar si proces biznesi kontrollat, janë ato kontrole që janë inkorporuar direkt në kompjuter aplikacionet për të arritur vlefshmërinë, plotësinë, saktësinë dhe konfidencialitetin e transaksioneve dhe të dhënave gjatë përpunimit të aplikacioneve. Kontrollat e aplikimit përfshijnë kontrollat mbi futjen, përpunimin, daljen, skedari master, ndërfaqja dhe kontrolli i sistemit të menaxhimit të të dhënave.

Hartimi i Informacionit
Infrastruktura
e Teknologjisë

11.09 Menaxhimi harton aktivitete kontrolluese mbi informacionin e infrastrukturës së teknologjisë për të mbështetur tërësinë, saktësinë. Vlefshmëria e përpunimit të informacionit nga teknologjia e informacionit. Informacioni teknologjia kërkon një infrastrukturë në të cilën të veprojnë,

duke përfshirë rrjetet e komunikimit për lidhjen e teknologjive informatike, informatikë burimet për aplikimet për të operuar, dhe energjia elektrike për të fuqizuar teknologjia e informacionit. Infrastruktura e teknologjisë së informacionit të njësisë mund të jetë komplekse. Mund të ndahet nga njësi të ndryshme brenda njësisë ose për organizatat e shërbimit ose për të marre pavarësi praktike të shërbime teknologjike. Menaxhimi vlerëson objektivat e subjektit dhe rreziqet që lidhen me hartimin e aktiviteteve të kontrollit për informacionin infrastrukturë teknologjike.

11.10 Menaxhimi vazhdon të vlerësojë ndryshimet në përdorimin e teknologjinë e informacionit dhe harton aktivitete të reja të kontrollit kur këto ndryshimet janë inkorporuar në infrastrukturën e teknologjisë së informacionit të njësisë. Menaxhimi gjithashtu harton aktivitetet e kontrollit të nevojshme për të të ruajë infrastrukturën e teknologjisë së informacionit. Ruajtja e teknologjisë shpesh përfshin procedurat e backup dhe rimëkëmbjes, si dhe vazhdimësinë e planet e operacioneve, në varësi të rreziqeve dhe pasojave të një plani të plotë ose ndërprerja e sistemeve të pjesshme të energjisë.

Projektimi
i Menaxhimit
të Sigurisë

11.11 Menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit për menaxhimin e sigurisë së sistemin e informacionit të njësisë për qasje të duhur nga të brendshmet dhe burime të jashtme për të mbrojtur sistemin e informacionit të njësisë. Objektivat për menaxhimi i sigurisë përfshin konfidencialitetin, integritetin dhe disponueshmërinë. Konfidencialiteti do të thotë që të dhënat, raportet dhe rezultatet e tjera janë mbrojtur nga aksesit i paautorizuar. Integriteti do të thotë kjo informacioni ruhet nga modifikimi ose shkatërrimi i pahijshëm, që përfshin sigurimin e mosnjohjes së informacionit dhe autenticitetit. Disponueshmëria nënkupton që të dhënat, raportet dhe informacione të tjera relevante janë në dispozicion për përdoruesit kur është e nevojshme.

11.12 Menaxhimi i sigurisë përfshin proceset e informacionit dhe kontrollojnë aktivitetet në lidhje me të drejtat e qasjes në informacionin e një njësie ekonomike teknologji, duke përfshirë atë që ka aftësinë për të kryer transaksione. Siguri menaxhimi përfshin të drejtat e qasjes në nivele të ndryshme të të dhënave, sistemin operativ (softueri i sistemit), rrjetin, aplikacionin dhe fizikun shtresa. Menaxhimi harton aktivitete kontrolluese mbi aksesin për të mbrojtur një nga qasja e papërshtatshme dhe përdorimi i paautorizuar i sistemit. Këto aktivitete të kontrollit mbështesin ndarjen e duhur të detyrave. Nga parandalimin e përdorimit të paautorizuar të dhe ndryshimeve në sistem, të dhëna dhe integriteti i programit mbrohet nga qëllimet me qëllim të keq (p.sh. dikush thyerja e teknologjisë për të kryer mashtrime, vandalizëm apo terrorizëm) ose gabim.

11.13 Menaxhimi vlerëson kërcënimet e sigurisë ndaj teknologjisë së informacionit, të cilat mund të jenë nga burimet e brendshme dhe të jashtme. Kërcënimet e jashtme janë veçanërisht të rëndësishme për subjektet që varen nga telekomunikacioni rrjeteve dhe internetit. Kërcënimet e jashtme janë bërë të përhapura mjediset e sotme të biznesit shumë të ndërlidhura dhe përpjekje të vazhdueshme është e nevojshme për të adresuar këto rreziqe. Kërcënimet e brendshme mund të vijnë nga ish ose punonjës të pakënaqur. Ata paraqesin rreziqe unike sepse ato mund të jenë të dy të motivuar për të punuar kundër njësisë dhe të pajisura më mirë për sukses në kryerjen e një veprimi me qëllim të keq, pasi ata kanë qasje më të madhe në dhe njohuritë e sistemeve dhe proceseve të menaxhimit të sigurisë së njësisë.

11.14 Menaxhimi harton aktivitete kontrolluese për të kufizuar qasjen e përdoruesit me teknologjinë së informacionit nëpërmjet aktiviteteve të kontrollit të autorizimit të tilla si duke siguruar një identifikim unik përdorues ose shenjë për përdoruesit e autorizuar. Këto aktivitetet e kontrollit mund t'i kufizojnë shfrytëzuesit e autorizuar për aplikimet ose funksione në përputhje me përgjegjësitë e tyre të caktuara, duke mbështetur një ndarje të përshtatshme të detyrave.

Menaxhimi harton një kontroll tjetër aktivite për të rinovuar menjëherë të drejtat e qasjes kur punonjësit ndryshojnë punën funksionon ose largohet nga entiteti. Menaxhimi gjithashtu harton aktivitetet e kontrollit për të drejtat e qasjes kur janë elementë të ndryshëm të teknologjisë së informacionit lidhur me njëri-tjetrin.

Hartimi i Informacionit
Blerja e Teknologjisë,
Zhvillimi,
dhe Mirëmbajtja

11.15 Menaxhimi harton aktivite kontrolluese mbi blerjen, zhvillimin dhe mirëmbajtjen e teknologjisë së informacionit. Drejtuesit mund të përdorë një kornizë të zhvillimit të sistemeve të jetës (SDLC) në hartimin e aktiviteve të kontrollit. Një SDLC siguron një strukturë për një të re dizajnin e teknologjisë së informacionit duke përkrahur fazat specifike dhe dokumentimin e kërkesave, miratimet dhe pikat e kontrollit brenda kontrollit aktivite mbi blerjen, zhvillimin dhe mirëmbajtjen e teknologji. Përmes një SDLC, menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit mbi ndryshimet në teknologji. Kjo mund të përfshijë kërkimin e autorizimit të kërkesave për ndryshim; rishikimin e ndryshimeve, aprovimeve dhe rezultateve të testimit; dhe hartimin e protokolleve për të përcaktuar nëse janë bërë ndryshime siç duhet. Varësisht nga madhësia dhe kompleksiteti i njësisë ekonomike, zhvillimin e teknologjisë së informacionit dhe ndryshimet në informacion teknologjia mund të përfshihet në një SDLC ose dy metodologji të ndara. Menaxhimi vlerëson objektivat dhe rreziqet e teknologjisë së re në dizajnimin e aktiviteve të kontrollit mbi SDLC saj.

11.16 Menaxhimi mund të marrë teknologji informacioni përmes paketuar nga shitësit. Menaxhimi përfshinë metodologjitë për blerjen e paketave të shitësit në informacionin e saj zhvillimin e teknologjisë dhe harton aktivite të kontrollit mbi të përzgjedhjen, zhvillimin e vazhdueshëm dhe mirëmbajtjen. Aktivitetet e kontrollit për zhvillimin, mirëmbajtjen dhe ndryshimin e softuerit të aplikimit

parandalimin e programeve të paautorizuara ose modifikimin e programeve ekzistuese.

11.17 Një alternativë tjetër është dhënien e jashtme të zhvillimit të informacionit teknologji për organizatat e shërbimit. Sa për një SDLC zhvilluar brenda vendit, menaxhimi harton aktivitetet e kontrollit për të përmbushur objektivat dhe adresimin lidhur me rreziqet. Menaxhimi gjithashtu vlerëson rreziqet unike që përdorin një organizata e shërbimit paraqet për plotësinë, saktësinë dhe vlefshmërinë e informacionit të paraqitur dhe marrë nga organizata e shërbimit.

Parimi 12 - Zbatimi i Aktiviteteve të Kontrollit

12.01 Menaxhimi duhet të zbatojë aktivitetet e kontrollit përmes politikave

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Dokumentimi i Përgjegjësive përmes Politikave
- Rishikimi Periodik i Aktiviteteve të Kontrollit

Dokumentimi në Përgjegjësitë përmes politikave

12.02 Dokumentet e menaxhimit në politika, përgjegjësitë e kontrollit të brendshëm të organizatës.

12.03 Dokumentet e menaxhimit në politikat për çdo njësi përgjegjësinë e saj për objektivat e një procesi operacional dhe rreziqet që lidhen me to, dhe kontrollin dizajnimin e aktivitetit, zbatimin dhe efektivitetin e operimit.

Secila njësi, me udhëzime nga menaxhimi, përcakton politikat e nevojshme për të operojnë procesin e bazuar në objektivat dhe rreziqet që lidhen me të proces operativ.

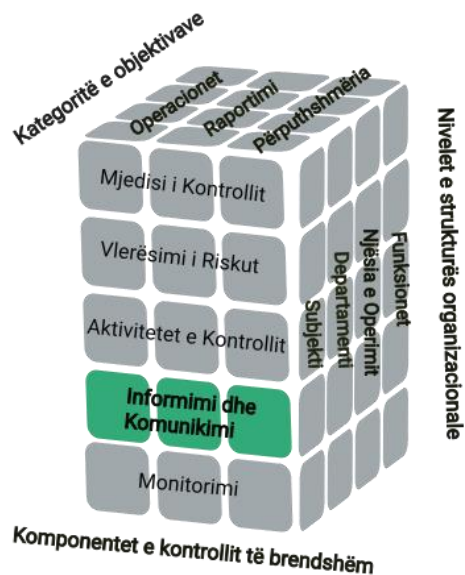
Secila njësi gjithashtu dokumenton politikat sipas nevojës niveli i detajeve për të lejuar menaxhimin që të monitorojë në mënyrë efektive kontrollin.

12.04 Ata që kanë rol kyç për njësinë mund të përcaktojnë më tej politikat përmes ditë-për-ditë, varësisht nga shkalla e ndryshimit në operative mjedisit dhe kompleksitetit të procesit operativ. Procedurat mundet përfshijnë kohën kur ndodh një aktivitet kontrolli dhe çdo ndjekje veprime korigjuese që duhet të kryhen nga personeli kompetent nëse ka mangësi janë identifikuar. Menaxhimi i komunikon personelit politikat dhe procedurat në mënyrë që personeli të mund të zbatojë aktivitetet e kontrollit për të përgjegjësitë e caktuara.

Shqyrtimi Periodik
i Kontrollit të
Aktivitetet

12.05 Menaxhimi periodikisht shqyrton politikat, procedurat dhe të lidhura aktivitetet e kontrollit për rëndësinë e vazhdueshme dhe efektivitetin në arritjen objektivat e njësisë ekonomike ose adresimin e rreziqeve të ndërlydhura. Nëse ka një domethënë se ndryshimi në procesin e një njësie ekonomike, menaxhimi e shqyrton këtë proces në një në kohën e duhur pas ndryshimit për të përcaktuar që aktivitetet e kontrollit janë projektuar dhe zbatuar në mënyrë të përshtatshme. Ndryshimet mund të ndodhin në personelin, proceset operationale ose teknologjinë e informacionit. rregullatorët; legjislatorët; dhe në mjedisin federal, Zyra e Menaxhimit dhe Buxhetit dhe Departamenti i Thesarit mund të ndryshojnë ose objektivat e një njësie ekonomike ose si një njësi ekonomike duhet të arrijë një objektiv. Menaxhimi i konsideron këto ndryshime në rishikimin e tij periodik.

Informimi dhe Komunikimi



Përmbledhje

Menaxhimi përdor informacionin cilësor për të mbështetur sistemin e kontrollit të brendshëm. Informacioni efektiv dhe komunikimi janë jetike për një entitet për të arritur objektivat e tij. Menaxhimi i entitetit ka nevojë për qasje në komunikimin përkatës dhe të besueshëm në lidhje me ngjarjet e brendshme dhe të jashtme.

Parimet

13. Menaxhimi duhet të përdorë informacion cilësor për të arritur objektivat e entitetit.

14. Menaxhimi duhet të komunikojë në mënyrë të brendshme informacionin e nevojshëm cilësor për të arritur objektivat e entitetit.

15. Menaxhimi duhet të komunikojë në mënyrë të jashtme informacionin e nevojshëm cilësor për të arritur objektivat e entitetit.

Parimi 13 – Përdorimi i Informacionit Cilësor

13.01 Menaxhimi duhet të përdorë informacion cilësor për të arritur objektivat e entitetit.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të parimit të tij:

- Identifikimi i kërkesave për informacion
- Të dhënat relevante nga burimet e besueshme
- Të dhënat përpunohen në informacione cilësore

Identifikimi i Kërkesave për Informacion

13.02 Menaxhimi harton një proces që përdor objektivat e subjektit dhe rreziqet që lidhen me të për të identifikuar kërkesat e nevojshme për arritjen e objektivave dhe adresimin e rreziqeve. Kërkesat e informacionit marrin në konsideratë pritshmëritë e përdoruesve të brendshëm dhe të jashtëm. Menaxhimi përcakton kërkesat e identifikuara të informacionit në nivelin përkatës dhe specifikat e nevojshme për personelin e duhur.

13.03 Menaxhimi identifikon kërkesat e informacionit në një proces përsëritës dhe të vazhdueshëm që ndodh përgjatë një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm. Në rast ndryshimi në entitet dhe objektivat dhe rreziqet e tij, menaxhimi ndryshon kërkesat e informacionit sipas nevojës për të përmbushur këto objektiva të modifikuara dhe për t'i adresuar këto rreziqe të modifikuara.

Të dhënat Relevante nga Burimet e Besueshme

13.04 Menaxhimi merr të dhëna relevante nga burime të besueshme të brendshme dhe të jashtme në kohën e duhur, bazuar në kërkesat e identifikuara të informacionit. Të dhënat relevante kanë një lidhje logjike me, ose duke u mbështetur mbi, kërkesat e identifikuara të informacionit.

Burime të besueshme të brendshme dhe të jashtme sigurojnë të dhëna që janë të lira nga gabimet dhe paragjykimet dhe përfaqësojnë me besnikëri atë që ata kanë për qëllim të përfaqësojnë. Menaxhimi vlerëson burimet e brendshme dhe të jashtme të të dhënave për besueshmërinë. Burimet e të dhënave mund të jenë operacionale, financiare ose të lidhura me pajtueshmërinë. Menaxhimi merr të dhëna në baza kohore në mënyrë që ato të mund të përdoren për monitorim efektiv.

Të dhënat
Përpunohen në
Informacione
Cilësore

13.05 Menaxhimi përpunon të dhënat e marra në informacion cilësore që mbështesin sistemin e kontrollit të brendshëm. Kjo përfshin përpunimin e të dhënave në informacion dhe pastaj vlerësimin e informacionit të përpunuar në mënyrë që të jetë informacion cilësor. Informacioni cilësor i plotëson kërkesat e identifikuar të informacionit kur përdoren të dhënat përkatëse nga burime të besueshme. Informacioni cilësor është i përshtatshëm, aktual, i plotë, i saktë, i arritshëm dhe i siguruar në kohën e duhur. Menaxhimi i konsideron këto informacione karakteristike dhe bën rishikime kur është e nevojshme në mënyrë që informacioni të jetë informacion cilësor. Menaxhimi përdor informacionin cilësor për vendimet që merr dhe vlerëson performancën e njësisë në arritjen e objektivave dhe adresimin e rreziqeve.

13.06 Menaxhimi përpunon të dhëna relevante nga burime të besueshme në informacion cilësor Brenda sistemit të informacionit të entitetit. Një sistem informacioni janë njerëzit, proceset, të dhënat dhe teknologjia që menaxhimi organizon për të marrë, komunikuar ose hedhur informacion.

Parimi 14- Komunikimi i Brendshëm

14.01 Menaxhimi duhet të komunikojë në mënyrë të brendshme informacionin e nevojshëm të cilësisë për të arritur objektivat e subjektit.

Atribut

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Komunikimi përmes entitetit
- Metodatat e duhura të komunikimit

Komunikimi Përmes Entitetit

14.02 Menaxhimi komunikon informacionin cilësor në të gjithë entitetin duke përdorur linjat e raportuara të raportimit. Informacioni i cilësisë komunikohet poshtë, përgjatë, lart dhe rreth vijave të raportimit në të gjitha nivelet e entitetit.

14.03 Menaxhimi komunikon informacionin e cilësisë poshtë dhe përgjatë linjave të raportimit për t'i mundësuar personelit të ketë një rol kyç në arritjen e objektivave, trajtimin e rreziqeve dhe mbështetjen e sistemit të kontrollit të brendshëm. Në këto komunikime, Menaxhimi cakton përgjegjësitë e kontrollit të brendshëm për rolet kyçe.

14.04 Menaxhimi merr informacion cilësor në lidhje me proceset operacionale të entitetit që rrjedhin nga linjat e raportimit nga personeli, për të ndihmuar Menaxhimin të arrijë objektivat e entitetit.

14.05 Organi mbikëqyrës merr informacion cilësor që rrjedh nga linja raportuese nga Menaxhimi dhe personeli. Informacioni që lidhet me kontrollin e brendshëm që i komunikohet organit mbikëqyrës përfshin çështje të rëndësishme lidhur me respektimin, ndryshimet ose çështjet që dalin nga sistemi i kontrollit të brendshëm.

Ky komunikim i lartë është i nevojshëm për mbikëqyrjen efektive të kontrollit të brendshëm.

14.06 Personeli përdor linja të veçanta të raportimit për të shkuar rreth linjave të raportimit në rritje derisa këto linja të komprometohen. Ligjet dhe rregulloret mund të kërkojnë të drejtën për të krijuar linja të veçanta të komunikimit, të tilla si informatorët dhe linjat telefonike etike, për komunikimin e informacionit konfidencial. Menaxhimi informon punonjësit e këtyre linjave të veçanta të raportimit si të veprojnë, se si duhet ta përdorin atë dhe se si informacioni do të mbetet konfidencial

Metodat e Duhura të Komunikimit

14.07 Menaxhimi zgjedh metodat e duhura për të komunikuar brenda të Komunikimit institucionit. Menaxhimi konsideron një sërë faktorësh në përzgjedhjen e një metode të përshtatshme të komunikimit. Disa faktorë që duhen marrë në konsideratë:

- **Audienca**- Përfituesit e synuar të komunikimit
- **Natyra e informacionit** - Qëllimi dhe lloji i informacionit që komunikohet
- **Disponueshmëria** - Informacioni i disponueshëm për publikun kur është e nevojshme
- **Kosto** - Burimet e përdorura për të komunikuar informacionin
- **Kërkesat ligjore ose rregullative** - Kërkesat në ligje dhe rregullore që mund të ndikojnë në komunikim

14.08 Bazuar në shqyrtimin e faktorëve, Menaxhimi zgjedh metodat e duhura të komunikimit, si një dokument me shkrim - në kopje të shtypur ose format elektronik - ose takim ballë për ballë. Menaxhimi periodikisht vlerëson metodat e komunikimit të entitetit në mënyrë që organizata të ketë mjetet e duhura për të komunikuar informacion cilësor në të gjithë entitetin në kohën e duhur.

Parimi 15 – Komunikimi i Jashtëm

15.01 Menaxhimi duhet të komunikojë nga jashtë informacionin e nevojshëm të cilësisë për të arritur objektivat e subjektit.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Komunikimi me Palët e Jashtme
- Metodatat e duhura të komunikimit

Komunikimi me Palët e Jashtme

15.02 Menaxhimi komunikon me dhe merr informacion cilësor nga palët e jashtme duke përdorur linjat e raportuara të raportimit. Palët e jashtme përdorin dy mënyra, duke përdorur linjat e dhëna të raportimit që lejojnë këtë komunikim. Palët e jashtme përfshijnë furnizuesit, kontraktorët, organizatat e shërbimit, rregullatorët, audituesit e jashtëm, entitetet qeveritare dhe publiku i gjerë.

15.03 Menaxhimi komunikon informacionin cilësor nga jashtë përmes linjave të raportimit në mënyrë që palët e jashtme të mund të ndihmojnë entitetin të arrijë objektivat e tij dhe të adresojë rreziqet që lidhen me to. Menaxhimi përfshin në këto informacione ngjarjet dhe aktivitetet e entitetit që ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm.

15.04 Menaxhimi merr informacion nëpërmjet linjave të raportimit nga palët e jashtme. Informacioni i komunikuar për Menaxhimin përfshin çështje të rëndësishme që lidhen me rreziqet, ndryshimet ose çështjet që ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë. Ky komunikim është i nevojshëm për funksionimin efektiv të kontrollit të brendshëm. Menaxhimi vlerëson informacionin e jashtëm të marrë në lidhje me karakteristikat e informacionit të cilësisë si objektivat e përpunimit të informacionit dhe ndërmerr çdo

veprim të nevojshëm në mënyrë që informacioni të jetë informacion cilësor.

15.05 Organi mbikëqyrës merr informacion nëpërmjet linjave të raportimit nga palët e jashtme. Informacioni i komunikuar organit mbikëqyrës përfshin çështje të rëndësishme që lidhen me rreziqet, ndryshimet ose çështjet që ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm të entitetit. Ky komunikim është i nevojshëm për mbikëqyrjen efektive të kontrollit të brendshëm

15.06 Personeli përdor linja të veçanta të raportimit për të shkuar rreth linjave të raportimit në rritje derisa këto linja të komprometohen. Ligjet dhe rregulloret mund të kërkojnë të drejtën për të krijuar linja të veçanta të komunikimit, të tilla si informatorët dhe linjat telefonike etike, për komunikimin e informacionit konfidencial. Menaxhimi informon punonjësit e këtyre linjave të veçanta të raportimit si të veprojnë, se si duhet ta përdorin atë dhe se si informacioni do të mbetet konfidencial.

Metoda
të Përshtatshme
të Komunikimit

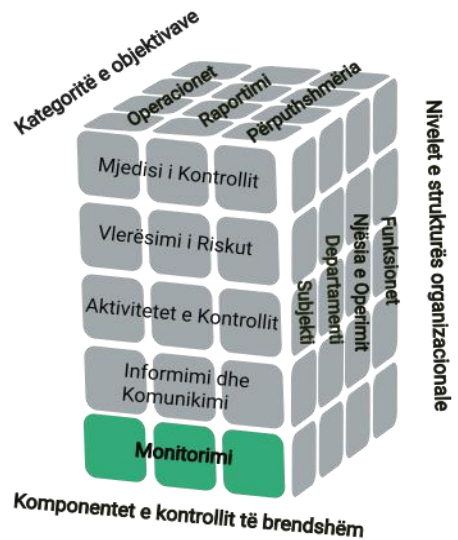
15.07 Menaxhimi zgjedh metodat e duhura për të komunikuar brenda institucionit. Menaxhimi konsideron një sërë faktorësh në përzgjedhjen e një metode të përshtatshme të komunikimit. Disa faktorë që duhen marrë në konsideratë:

- **Audienca**- Përfituesit e synuar të komunikimit
- **Natyra e informacionit** - Qëllimi dhe lloji i informacionit që komunikohet
- **Disponueshmëria** - Informacioni i disponueshëm për publikun kur është e nevojshme
- **Kosto** - Burimet e përdorura për të komunikuar informacionin
- **Kërkesat ligjore ose rregullative** - Kërkesat në ligje dhe rregullore që mund të ndikojnë në komunikim.

15.08 Bazuar në shqyrtimin e faktorëve, Menaxhimi zgjedh metodat e duhura të komunikimit, siç është një dokument me shkrim - në kopje fizike ose format elektronik - ose takim ballë për ballë. Menaxhimi periodikisht vlerëson metodat e komunikimit të entitetit në mënyrë që organizata të ketë mjetet e duhura për të komunikuar informacion cilësor në të gjithë njësinë në kohën e duhur.

15.09 Entitetet qeveritare jo vetëm që raportojnë tek kreu i qeverisë, ligjvënësit dhe rregullatorët, por edhe tek publiku i gjerë. Në qeverinë federale, subjektet jo vetëm që i raportojnë Presidentit dhe Kongresit, por edhe publikut të gjerë. Subjektet marrin në konsideratë metodat e duhura kur komunikojnë me një audiencë kaq të gjerë.

Monitorimi



Përmbledhje

Së fundi, duke qenë se kontrolli i brendshëm është një proces dinamik që duhet të përshtatet vazhdimisht me rreziqet dhe ndryshimet me të cilat ballafaqohet një subjekt, monitorimi i sistemit të kontrollit të brendshëm është thelbësor për të ndihmuar kontrollin e brendshëm të mbetet në linjë me ndryshimin e objektivave, mjedisit, ligjeve, burimeve dhe rreziqeve. Monitorimi i kontrollit të brendshëm vlerëson cilësinë e performancës në kohë dhe zgjidh menjëherë përfundimet e auditimeve dhe rishikimeve të tjera. Veprimet korrektuese janë një plotësim i nevojshëm për të kontrolluar aktivitetet në mënyrë që të arrihen objektivat.

Parimet

16. Menaxhimi duhet të krijojë dhe të kryejë aktivitete monitoruese për të monitoruar sistemin e kontrollit të brendshëm dhe për të vlerësuar rezultatet.

17. Menaxhimi duhet të përmirësojë mangësitë e kontrollit të brendshëm të identifikuar në kohën e duhur.

**Parimi 16 - Kryerja
e Aktiviteteve
Monitoruese**

16.01 Menaxhimi duhet të krijojë dhe të kryejë aktivitete monitoruese për të monitoruar sistemin e kontrollit të brendshëm dhe për të vlerësuar rezultatet.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Krijimi i një linje bazë
- Monitorimi i sistemit të kontrollit të brendshëm
- Vlerësimi i Rezultateve

Krijimi i një
linje bazë

16.02 Menaxhimi krijon një linjë bazë për monitorimin e sistemit të kontrollit të brendshëm. Linja bazë është gjendja aktuale e sistemit të kontrollit të brendshëm krahasuar me hartimin e menaxhimit të sistemit të kontrollit të brendshëm. Linja bazë paraqet diferencën ndërmjet kritereve të hartimit të sistemit të kontrollit të brendshëm dhe gjendjes së sistemit të kontrollit të brendshëm në një pikë specifike në kohë. Me fjalë të tjera, linja bazë përbëhet nga çështjet dhe mangësitë e identifikuara në sistemin e kontrollit të brendshëm të një entiteti.

16.03 Pasi të jetë krijuar, Menaxhimi mund të përdorë linjën bazë si kriter në vlerësimin e sistemit të kontrollit të brendshëm dhe të bëjë ndryshime për të reduktuar diferencën midis kritereve dhe kushteve. Menaxhimi zvogëlon këtë ndryshim në një ose dy mënyra. Menaxhimi ose ndryshon hartimin e sistemit të kontrollit të brendshëm për të adresuar më mirë objektivat dhe rreziqet e entitetit, ose për të përmirësuar efektivitetin operativ të sistemit të kontrollit të brendshëm. Si pjesë e monitorimit, Menaxhimi përcakton kur duhet rishikuar linja bazë për të pasqyruar ndryshimet në sistemin e kontrollit të brendshëm.

Monitorimi i Sistemit
të Kontrollit
të Brendshëm

16.04 Menaxhimi monitoron sistemin e kontrollit të brendshëm përmes monitorimit të vazhdueshëm dhe vlerësimeve të ndara. Monitorimi i vazhdueshëm është pjesë e operacioneve të entitetit, kryhen vazhdimisht dhe i përgjigjen ndryshimeve. Vlerësime të veçanta përdoren në mënyrë periodike dhe mund të japin reagime mbi efektivitetin e monitorimit në vazhdim.

16.05 Menaxhimi kryen monitorimin e vazhdueshëm të dizajnit dhe efektivitetit operativ të sistemit të kontrollit të brendshëm si pjesë e rrjedhës normale të operacioneve. Monitorimi i vazhdueshëm përfshin veprimtari të rregullta të menaxhimit dhe mbikëqyrjes, krahasime, barazime dhe veprime të tjera rutinë. Monitorimi i vazhdueshëm mund të përfshijë mjete të automatizuara, të cilat mund të rrisin objektivitetin dhe efikasitetin duke përpiluar në mënyrë elektronike vlerësimet e kontrolleve dhe transaksioneve.

16.06 Menaxhimi përdor vlerësime të veçanta për të monitoruar dizajnin dhe efektivitetin operativ të sistemit të kontrollit të brendshëm në një kohë të caktuar të një funksioni ose procesi të caktuar. Shtrirja dhe shpeshësia e vlerësimeve të veçanta varen kryesisht nga vlerësimi i rreziqeve, efektiviteti, monitorimi i vazhdueshëm dhe shkalla e ndryshimit brenda entitetit dhe mjedisit të tij. Vlerësimet e ndara mund të marrin formën e vetë-vlerësimeve, të cilat përfshijnë njësinë kryqëzuese ose vlerësimet ndër-funksionale.

16.07 Vlerësime të veçanta përfshijnë gjithashtu auditime dhe vlerësime të tjera relevante që mund të përfshijnë shqyrtimin e dizajnit të kontrollit dhe testimin e drejtpërdrejtë të kontrollit të brendshëm. Këto auditime dhe vlerësime të tjera mund të jenë të mandatuara me ligj, kryhen nga auditues të brendshëm, auditues të jashtëm, inspektorë të përgjithshëm dhe auditues të tjerë të jashtëm. Vlerësimet e veçanta ofrojnë objektivitet më të madh kur kryhen nga shqyrtuesit të cilët nuk kanë përgjegjësi për aktivitetet që vlerësohen.

16.08 Menaxhimi mban përgjegjësi për monitorimin e efektivitetit të kontrollit të brendshëm mbi proceset e caktuara të kryera nga organizatat e shërbimit. Menaxhimi përdor monitorimin e vazhdueshëm, vlerësimet e ndara ose kombinimin e të dyjave për të krijuar siguri të arsyeshme të efektivitetit operativ të kontrolleve të brendshme të entitetit gjatë procesit të caktuar. Aktivitetet e monitorimit që lidhen me organizatat e shërbimit mund të përfshijnë përdorimin e punës së kryer nga palët e jashtme, siç janë audituesit dhe rishikimet nga Menaxhimi.

Vlerësimi
i Rezultateve

16.09 Menaxhimi vlerëson dhe dokumenton rezultatet e monitorimit të vazhdueshëm dhe vlerësimet e veçanta për të identifikuar çështjet e kontrollit të brendshëm. Menaxhimi përdor këtë vlerësim për të përcaktuar efektivitetin e sistemit të kontrollit të brendshëm. Dallimet ndërmjet rezultateve të aktiviteteve të monitorimit dhe linjës bazë të përcaktuar më parë mund të tregojnë çështje të kontrollit të brendshëm, duke përfshirë ndryshimet e pa dokumentuara në sistemin e kontrollit të brendshëm ose mangësitë e kontrollit të brendshëm potencial.

16.10 Menaxhimi identifikon ndryshimet në sistemin e kontrollit të brendshëm që kanë ndodhur ose janë të nevojshme për shkak të ndryshimeve në entitet dhe mjedisin e tij. Palët e jashtme gjithashtu mund të ndihmojnë menaxhimin në identifikimin e çështjeve në sistemin e kontrollit të brendshëm. Për shembull, ankesat nga publiku i gjerë dhe komentet e rregullatorit mund të tregojnë zonat në sistemin e kontrollit të brendshëm që kanë nevojë për përmirësim. Menaxhimi konsideron nëse kontrollet aktuale adresojnë çështjet e identifikuar dhe modifikon kontrollet nëse është e nevojshme.

**Parimi 17 – Vlerësimi
i Problemeve
dhe Përmirësimi
i Mangësive**

17.01 Menaxhimi duhet të përmirësojë mangësitë e kontrollit të brendshëm të identifikuar në kohën e duhur.

Atributet

Atributet e mëposhtme kontribuojnë në hartimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të këtij parimi:

- Raportimi i problemeve
- Vlerësimi i problemeve
- Veprime korigjuese

Raportimi
i Problemeve

17.02 Personeli raporton çështjet e brendshme nëpërmjet linjave të përcaktuara të raportimit tek palët përkatëse të brendshme dhe të jashtme në kohën e duhur për t'i mundësuar entitetit që të vlerësojë menjëherë këto probleme.

17.03 Personeli mund të identifikojë problemet e kontrollit të brendshëm gjatë kryerjes së kontrollit të brendshëm. Personeli ia komunikon këto problem të brendshme personit në rolin kyç dhe përgjegjës për kontrollin e brendshëm ose procesin shoqëruar dhe, kur është e përshtatshme, të paktën një nivel menaxhimi mbi atë individ. Në varësi të natyrës së çështjeve, personeli mund të konsiderojë raportimin e problemeve të caktuara në organin mbikëqyrës. Probleme të tilla mund të përfshijnë:

- Probleme që prekin strukturën organizative ose shtrihen jashtë entitetit për organizatat e shërbimit, kontraktorët ose furnizuesit dhe
- Probleme që nuk mund të përmirësohen për shkak të interesit të menaxhimit, siç janë informacionet e ndjeshme në lidhje me mashtrimin apo aktet e tjera të paligjshme.

17.04 Në varësi të kërkesave rregullatore, entiteti gjithashtu mund t'i kërkohej që të raportojë çështjet jashtë tij për palët e jashtme të përshtatshme, siç janë ligjvënësit, rregullatorët dhe

Monitorimi

organet përcaktuese standarde që hartojnë ligjet, rregullat, rregulloret dhe standardet në të cilat entiteti është subjekt.

Vlerësimi

i Problemeve

17.05 Menaxhimi vlerëson dhe dokumenton problemet e kontrollit të brendshëm dhe përcakton veprimet përkatëse korrigjuese për mangësitë e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur. Menaxhimi vlerëson problemet e identifikuara përmes aktiviteteve të monitorimit ose raportimet nga personeli për të përcaktuar nëse ndonjë problem rritet në nivelin e një mungese kontrolli të brendshëm. Mangësitë e kontrollit të brendshëm kërkojnë vlerësim të mëtejshëm dhe riparim nga Menaxhimi. Një mangësi e kontrollit të brendshëm mund të jetë në hartimin, zbatimin ose efektivitetin e operimit të kontrollit të brendshëm dhe procesit të tij. Menaxhimi përcakton nga lloji i mungesës së kontrollit të brendshëm veprimet korrigjuese përkatëse për të rregulluar mungesën e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur. Menaxhimi cakton përgjegjësinë dhe delegon autoritetin për të rregulluar mungesën e kontrollit të brendshëm.

Veprimet

Korrigjuese

17.06 Menaxhimi përfundon dhe dokumenton veprimet korrigjuese për të rregulluar mangësitë e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur. Këto veprime korrigjuese përfshijnë zgjidhjen e gjetjeve të auditimit. Në varësi të natyrës së mangësisë, ose organi mbikëqyrës ose Menaxhimi mbikëqyrës riparimin e menjëhershëm të mangësive duke komunikuar veprimet korrigjuese në nivelin e duhur të strukturës organizative dhe delegimin e autoritetit për kompletimin e veprimeve korrigjuese tek personeli i duhur. Procesi i zgjidhjes së auditimit fillon kur rezultatet e auditimit raportohen te menaxhimi dhe përfundon vetëm pasi të ndërmerren veprime si (1) korrigjimet që identifikojnë mangësi, (2) prodhohen përmirësime, ose (3) demonstron se gjetjet dhe rekomandimet nuk garantojnë menaxhimin e veprimit. Menaxhimi, me mbikëqyrje nga organi mbikëqyrës, monitoron statusin e përpjekjeve të rehabilitimit në mënyrë që ato të përfundojnë në kohën e duhur.

Shtojca I:

Më poshtë gjendet një listë e kërkesave të përfshira në Librin e Gjellbër.

Pesë përbërësit e kontrollit të brendshëm duhet të jenë në mënyrë efektive të projektuar, zbatuar dhe operuar, dhe të veprojnë së bashku në një mënyrë të integruar, për një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm (paragrafi OV2.04)

17 parimet mbështesin hartimin efektiv, zbatimin dhe funksionimin e komponentëve dhe paraqesin kërkesat e nevojshme për të krijuar një sistem efektiv të kontrollit të brendshëm. 17 kërkesat parësore të Librit të Gjellbër janë si më poshtë:

1. Organi mbikëqyrës dhe Menaxhimi duhet të demonstrojnë angazhim për integritetin dhe vlerat etike.
2. Organi mbikëqyrës duhet të mbikëqyrë sistemin e kontrollit të brendshëm të entitetit.
3. Menaxhimi duhet të krijojë një strukturë organizative, të caktojë përgjegjësi dhe të delegojë autoritetin për të arritur objektivat e subjektit.
4. Menaxhimi duhet të demonstrojë angazhim për të rekrutuar, zhvilluar dhe mbajtur individë kompetentë.
5. Menaxhimi duhet të vlerësojë performancën dhe t'i bëjë individët të vetëdijshëm për përgjegjësitë e tyre të kontrollit të brendshëm.
6. Menaxhimi duhet të përcaktojë qartë objektivat për të mundësuar identifikimin e rreziqeve dhe për të përcaktuar tolerancën e rrezikut.
7. Menaxhimi duhet të identifikojë, analizojë dhe të përgjigjet ndaj rreziqeve që lidhen me arritjen e objektivave të përcaktuara.
8. Menaxhimi duhet të marrë në konsideratë potencialin e mashtrimit dhe identifikimin, analizimin dhe reagimin ndaj rreziqeve.

9. Menaxhimi duhet të identifikojë, analizojë dhe t'i përgjigjet ndryshimeve të rëndësishme që mund të ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm.
10. Menaxhimi duhet të hartojë aktivitete të kontrollit për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve.
11. Menaxhimi duhet të hartojë sistemin informativ të entitetit dhe aktivitetet e lidhura me kontrollin për të arritur objektivat dhe për t'iu përgjigjur rreziqeve.
12. Menaxhimi duhet të zbatojë aktivitetet e kontrollit përmes politikave.
13. Menaxhimi duhet të përdorë informacionin cilësor për të arritur objektivat e subjektit.
14. Menaxhimi duhet të komunikojë në mënyrë të brendshme informacionin e nevojshëm të cilësisë për të arritur objektivin e entitetit.
15. Menaxhimi duhet të komunikojë nga jashtë informacionin e nevojshëm cilësor për të arritur objektivin e entitetit.
16. Menaxhimi duhet të krijojë dhe të kryejë aktivitete monitoruese për të monitoruar sistemin e kontrollit të brendshëm dhe për të vlerësuar rezultatet.
17. Menaxhimi duhet të përmirësojë mangësitë e kontrollit të brendshëm të identifikuar në kohën e duhur.

Dokumentimi është një pjesë e domosdoshme e një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm. Niveli dhe natyra e dokumentacionit ndryshojnë në bazë të madhësisë së entitetit dhe kompleksitetit të proceseve operacionale që ai kryen. Menaxhimi përdor gjykim në përcaktimin e shkallës së dokumentacionit që nevojitet. Dokumentimi kërkohet për të demonstruar dizajnimin, zbatimin dhe efektivitetin operativ të sistemit të kontrollit të brendshëm të një entiteti. Libri i Gjelbër përfshin kërkesat minimale të dokumentacionit si më poshtë:

- Nëse Menaxhimi përcakton që një parim nuk është relevant, Menaxhimi e mbështet këtë përcaktim me dokumentacionin që përfshin mënyrën racionale se, në mungesë të këtij parimi, komponenti i lidhur mund të dizajnohet, zbatohet dhe operohet në mënyrë efektive. (*paragrafi OV2.06*).

- Menaxhimi zhvillon dhe mirëmban dokumentacionin e sistemit të kontrollit të brendshëm. *(paragrafi 3.09).*
- Dokumentet e menaxhimit në politika, përgjegjësitë e kontrollit të brendshëm të organizatës. *(paragrafi 12.02).*
- Menaxhimi vlerëson dhe dokumenton rezultatet e monitorimit të vazhdueshëm dhe vlerësimet e veçanta për të identifikuar çështjet e kontrollit të brendshëm. *(paragrafi 16.09).*
- Menaxhimi vlerëson dhe dokumenton çështjet e kontrollit të brendshëm dhe përcakton veprimet përkatëse korrigjuese për mangësitë e kontrollit të brendshëm në kohën e duhur. *(paragrafi 17.05).*
- Menaxhimi kompletion dhe dokumenton veprime korrigjuese për të rregulluar mangësitë e kontrollit të brendshëm në kohë. *(paragrafi 17.06).*

CIP Katalogimi në botim BK Tiranë

Standardet e kontrollit të brendshëm në zyrën e
auditimit të qeverisë / përkth. Aulona Jonuzi, etj.

Tiranë : Kontrolli i Lartë i Shtetit, 2018

96 f. ; 23.5 cm.

ISBN 978-9928-159-68-7

1.Administrata shtetërore 2.Kontrolli (Revizionimi) i
llogarisë 3.Standardde 4.Manuale

351.9 (035)

ISBN 978-9928-159-68-7



9 789928 159687

Shtypur në Shtypshkronjën
MORAVA



Kontrolli i Lartë i Shtetit
Rruga "Abdi Toptani", Nr. 1
Tiranë Tel/Fax 04/228485, Tel.04/251267
Web-site: www.klsh.org.al, E-mail klsh@klsh.org.al