



REPUBLIKA E SHQIPËRISË
Kontrolli i Lartë i Shtetit

STRATEGJIA E MENAXHIMIT TË RISKUT



Tiranë, 2024

PËRMBAJTJA

HYRJE	2
1. BAZA LIGJORE DHE METODIKE.....	3
2. PËRKUFIZIME DHE PËRCAKTIME.....	4
3. DEKLARATA E POLITIKËS SË MENAXHIMIT RISKUT.....	5
4. QËLLIMI I POLITIKËS SË MENAXHIMIT RISKUT.....	6
5. PARIMET E MENAXHIMIT TË RISKUT SIPAS KOMPONENTËVE.....	5
5.1 Mjedisi i kontrollit.....	5
5.2 Menaxhimi i riskut.....	6
5.3 Aktivitetet e kontrollit.....	6
5.4 Informimi dhe komunikimi.....	7
5.5 Monitorimi.....	7
6. PËRGJEGJËSITË.....	7
7. PLANI I MENAXHIMIT TË RISKUT.....	7
Regjistri i riskut.....	12
Adresimi i riskut.....	12
Plani i veprimit për zbatimin e strategjisë.....	13
Monitorimi dhe Raportimi.....	13
8. ROLET DHE PËRGJEGJËSITË.....	15

HYRJE

Strategjia e Menaxhimit të Riskut të Kontrollit të Lartë të Shtetit është hartuar nga Ekipi i Menaxhimit të Riskut, mbështetur në Ligjin nr.10296, datë 8.7.2010, “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”, i ndryshuar. Hartimi i saj u bazua në analizën dhe vlerësimin e risqeve në menaxhimin aktivitetit auditues dhe atij operacional, të Kontrollit të Lartë të Shtetit, bazuar në parimet e përgjithshme të menaxhimit të riskut dhe metodën që përdoret për identifikimin, vlerësimin, trajtimin, monitorimin dhe raportimin e risqeve kryesore që rrezikojnë realizimin e objektivave, me qëllim minimizimin e ngjarjeve negative të paparashikuara dhe maksimizimin e mundësive. Në këtë mënyrë, kjo strategji është ndërtuar si pjesë e pandarë me Strategjinë e Zhvillimit Institucional 2023-2027, në shërbim të arritjes së objektivave institucional dhe realizimit të misionit të institucionit të Kontrollit të Lartë të Shtetit si agjent i Kuvendit, të qytetarëve dhe gjithë palëve të interesit.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut në KLSH përcakton në mënyrë të qartë strukturat për menaxhimin dhe për kontrollin e risqeve në nivel strategjik, programi dhe nivel aktiviteti. Ajo jep një qasje gjithëpërfshirëse për të identifikuar, vlerësuar dhe menaxhuar riskun e institucionit duke siguruar që koncepti i menaxhimit të riskut të jetë në themel të kulturës organizative.

Procesi i menaxhimit të riskut është pjesë përbërëse e punës së drejtimit dhe është thelbësor për mënyrën se si institucioni menaxhohet në të gjitha nivelet dhe aktivitetet që lidhen me institucionin dhe përfshin ndërveprimin me palët e interesuara. Risku matet sipas impaktit të tij dhe shkallës së probabilitetit të ngjarjes.

Identifikimi dhe menaxhimi i riskut mundëson strukturat drejtuese në çdo njësi, në kryerjen e detyrave dhe përgjegjësive që kanë për realizimin e aktivitetit në to. Çdo drejtues është i vetëdijshëm se risku do të ekzistojë dhe nuk do të eliminohet kurrë tërësisht, duke konsideruar të rëndësishme që risku të menaxhohet në mënyrë efektive.

Pjesë përbërëse është edhe vlerësimi sasior dhe cilësor i mekanizmave të kontrollit, raportimeve dhe proceseve për adresimin e risqeve të ndryshëm duke dhënë detaje për metodologjinë dhe mënyrat specifike të trajtimit të çdo tip risku.

Në mënyrë të veçantë lloje të ndryshme risqesh drejtohen nga faktorë të ndryshëm risku ndaj dhe aspektet organizative, proceset e tyre shpjegohen në mënyrë të detajuar duke përfshirë dhe alokimin e përgjegjësive, proceset operationale si dhe skedulet dhe mjetet e sistemit të raportimit. Gjithashtu, ky proces merr në konsideratë kontekstin e jashtëm dhe të brendshëm të institucionit, përfshirë edhe aspektin njerëzor, të sjelljes dhe faktorë kulturorë.

Këto elementë mund të jenë prezentë tashmë plotësisht ose pjesërisht në sistemin e punës së KLSH, megjithatë, ato kanë nevojë të përshtaten ose përmirësohen në mënyrë të vazhdueshme dhe periodike me qëllim që procesi i menaxhimit të riskut të jetë i unifikuar, efikas dhe efektiv dhe në përputhje me objektivat strategjike të saj.

1. BAZA LIGJORE DHE METODIKE

Kontrolli i Lartë i Shtetit në bazë të Ligjit nr. 154/2014 "Për organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit", kryen aktivitetin dhe ushtron kompetencat e tij duke iu nënshtruar Kushtetutës dhe ligjeve në fuqi.

Ligji Nr.10 296, datë 08.07.2010 "Për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar, përcakton parimet, rregullat, procedurat, strukturat administrative dhe metodat për funksionimin e menaxhimit financiar dhe kontrollit në njësitë e sektorit publik të Republikës së Shqipërisë, si dhe përgjegjësitë menaxheriale për planifikimin, zbatimin, kontrollin e buxhetit, kontabilitetin dhe raportimin. Në zbatim të ligjit, janë aktet ligjore pasuese të cilat kanë përcaktuar metodologjinë dhe hapat për ndërtimin e një sistemi të konsoliduar të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe pikërisht:

Urdhri i Ministrit të Financave nr. 108 dt. 17.11.2016 "Për miratimin e manualit për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar me nr. 224, dt. 16.12.2021;

Udhëzimit të Ministrit të Financave Nr.30 datë 27.12.2011 "Për menaxhimin e aktiveve në njësitë e sektorit publik", i ndryshuar;

Udhëzimin nr. 7, datë 28.2.2018, e Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë, "Për Procedurat Standarde të Përgatitjes së Programit Buxhetor Afatmesëm";

Udhëzimin nr. 16, datë 20.7.2016, e Ministrisë së Financave, "Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike";

Udhëzimi MFE nr. 21, datë 25.10.2016 për përgjegjësitë e Nëpunësit Zbatues të të gjitha niveleve.

Gjithashtu, në përgatitjen e këtij dokumenti strategjik për KLSH, janë marrë në konsideratë:

Ligji nr. 7961, datë 12.07.1995 "Kodi i Punës i Republikës së Shqipërisë" (i ndryshuar),

Ligji nr.152/2013, "Për nëpunësin Civil" dhe aktet nënligjore në zbatimin e tij,

Ligji nr.9131, datë 08.09.2003 "Për rregullat e etikës në Administratën Publike",

Ligji nr.162/2020 Për prokurimin publik, janë

Ligji nr.9367, datë 07.04.2005 "Për parandalimin e konfliktit të interesave në ushtrimin e funksioneve publike",

Ligji nr.120/2014, "Për mbrojtjen e të dhënave personale",

Ligji nr.8503, datë 30.6.1999 "Për të drejtën e informimit për dokumentet zyrtare",

Ligji nr. 9154, datë 06.11.2003 "Për arkivat",

Ligji nr. 119/2014, "Për të drejtën e informimit", i ndryshuar.

Etj.

Dokumentet strategjike si plane, manuale, kode, rregullore të hartuara dhe miratuara në KLSH:

Rregullore e Organizimit dhe Funksionimit të KLSH-së,

Strategjia e Zhvillimit Institucional (SZHI) 2023-2027,

Rregullore e Procedurave të Auditimit,

Kodi i Etikës,

Dokumenti i Politikave të Zhvillimit të Burimeve Njerëzore.

Praktikat më të mira

2. PËRKUFIZIME DHE PËRCAKTIME

"**Risku**"- është efekti i pasigurisë në arritjen e objektivave dhe mund të shoqërohet me pasoja të cilat mund të jenë avantazhuese ose dizavantazhuese në varësi të situatës apo ngjarjes.

"**Vlerësim i Riskut**" - Procesi i krahasimit të rezultateve të analizës së riskut me kriteret e riskut, për të përcaktuar nëse risku dhe/ose madhësia e tij, janë të pranueshëm, ose të tolerueshëm.

"**Zotëruesi i Riskut**" - është personi brenda një njësie organizative, i cili ka autoritetin dhe është përgjegjës për administrimin e riskut, brenda njësisë së tij.

"**Zotëruesi i Procesit**" - është personi, i cili ka përgjegjësinë parësore për kryerjen e një procesi, në realizimin e objektivave të tij të matura përmes treguesve kryesorë të procesit, dhe ka autoritetin dhe aftësinë për të bërë ndryshimet e nevojshme.

"**Politikë**" - jep parimet bazë që udhëheqin institucionin, për çështje apo situata e ngjarje specifike. Këto parime përdoren si guidë gjatë vendim-marrjeve të caktuara.

"**Propabiliteti**" - është shansi që diçka mund të ndodhë. Ai mund të përcaktohet, vendoset apo matet në mënyrë objektive, ose subjektive, dhe mund të shprehet ose në mënyrë cilësore, ose sasiore (duke përdorur modele matematikore).

"**Palë e Interesuar**" - Një person apo një organizatë që mund të ndikojë apo mund të ndikohet nga një vendim apo një aktivitet.

"**Risk i Mbetur**" - është Risku që mbetet pasi janë implementuar një mënyrë të trajtimit/ adresimit të tij, janë eliminuar/neutralizuar burimin e Riskut, modifikuar pasojat e Riskut, janë dryshuar probabilitetin, ke transferuar ose ke mbajtur risku pas zbatimit të kontroleve të brendshme

"**Risku i qënësishëm/i pandashëm**" - Në standardet ndërkombëtare ISO 31000, riskut të qënësishëm i referohet kryesisht në kontekstin kontabel, materializimit të një risku për të cilin nuk ka ose nuk mund të ndërtohen sisteme kontrolli. Përcaktime të këtij lloji risku janë gjithashtu rastet kur:

- Risku është prezent si rezultat i ambjentit/industrisë/sectorit në të cilën operon institucioni;
- Risku nuk mund të menaxhohet apo transferohet;
- Risku është jashtë çdo kontrolli nga ana e institucionit;
- Risqet që lidhen me "forcat madhore"; përmbytje, zjarr, luftë etj.

Menaxhimi i riskut përmban identifikimin, vlerësimin dhe kontrollin mbi ato ngjarje apo situata të mundshme, që kanë efekt të dëmshëm për përmbushjen e objektivave të njësisë publike, dhe kryhet për të dhënë siguri të arsyeshme se këta objektiva do të realizohen. Risku matet sipas efektit të tij dhe shkallës së probabilitetit të ngjarjes.

"**Strategji risku**" - Strategjia e riskut përshkruan strukturën organizative të institucionit, planin e zhvillimit strategjik dhe atë të rritjes së aktivitetit dhe punës audituese të KLSH-së. Ajo përcakton politika specifike të menaxhimit të riskut, vendos një kuptim të përbashkët të të gjitha hallkave drejtuese në lidhje me objektivat e menaxhimit të riskut që do të thotë është një guidë bazë për menaxhimin dhe kontrollin e riskut në KLSH.

"**Vlerësimi i riskut**" - është konteksti, identifikimi, analiza dhe vlerësimi (matja e propabilitetit dhe impaktit), koordinimi dhe mbikëqyrja e riskut.

"**Metodologjia e menaxhimit të riskut**" - Përcakton format dhe nivelin e teknikave të kontrollit dhe menaxhimit për çdo tip risku.

3. DEKLARATA E POLITIKËS SË MENAXHIMIT RISKUT

Në përmbushje të kësaj deklarate, KLSH pranon dhe përmbush detyrimet që lidhen me realizimin e politikës së menaxhimit të riskut të cilat janë:

- a. Detyrimi i drejtuesve të njësive të veçanta dhe programeve për monitorimin dhe verifikimin periodik të risqeve që kërcënojnë realizimin e qëllimeve kryesore strategjike.
- b. Personat përgjegjës për menaxhimin e riskut kanë kualifikimin e nevojshëm për të identifikuar riskun, për monitorimin, vlerësimin dhe adresimin e tij.
- c. Punonjësit kryejnë trajnime në fushën e përdorimit të metodikës së pranuar në identifikimin, analizën dhe menaxhimin e riskut.
- d. Çdo veprim i punonjësit i cili ka për qëllim marrjen përsipër të përgjegjësisë për riskun mbështeten nga drejtuesit.
- e. Raportimi për çdo lloj ngjarje, si pozitive, ashtu dhe negative është detyrim i çdo punonjësi.
- f. Me qëllim garantimin e realizimit të politikës së menaxhimit të riskut, vendoset procedura në kuadër të strategjisë së menaxhimit të riskut.

4. QËLLIMI I POLITIKËS SË MENAXHIMIT RISKUT

Qëllimi i politikës së Menaxhimit të riskut është faktorizimi si:

- Kërkesë Ligjore
- Komponent i rëndësishëm i sistemit të kontrollit të brendshëm
- Siguri e arsyeshme se objektivat do të arrihen
- Garanci për ofrimin e shërbimeve me të mira publike
- Instrument për të përmirësuar efiçensën
- Tregues për vendimmarrje më të besueshme
- Bazë për të mbështetur risitë dhe inovacionin

Menaxhimi i riskut institucional lidhet me rreziqet dhe mundësitë që ndikojnë në krijimin e vlerave ose ruajtjen e vlerave. Menaxhimi i riskut nuk është një proces linear, por ai është balancimi i një numri të elementeve të ndërthurur dhe që ndër veprojnë me njëri-tjetrin, që plotësojnë njëri-tjetrin me qëllim që ky proces të jetë efektiv. Për më tepër, risqet specifike nuk mund të trajtohen në mënyrë të izoluar nga njëri-tjetri ndërkohë që menaxhimi i një prej risqeve mund të ketë një ndikim në një tjetër, apo veprimet e menaxhimit mund jenë të efektshme në kontrollin e më shumë se një risku në të njëjtën kohë.

5. PARIMET E MENAXHIMIT TË RISKUT SIPAS KOMPONENTËVE

Parimet e Menaxhimit të Riskut pranohen të përdoren si orientime për politikën e brendshme të menaxhimit të riskut në KLSH. Ato mbështeten në pesë komponentë të menaxhimit financiar dhe kontrollit sipas standardeve ndërkombëtare COSO, ku vetë komponentët përfshijnë disa parime si më poshtë vijojnë:

5.1 Mjedisi i kontrollit

Parimi 1 - Njësia Publike demonstroi angazhim për integritet dhe vlerat etike.

Menaxherët e nivelit të lartë të njësive publike, shprehin dhe demonstrojnë rëndësinë e integritetit dhe vlerave etike në të gjithë njësinë.

Parimi 2 – Titullari / Nëpunësi Autorizues (NA) / Bordi apo Këshilli i Drejtuesve demonstrojnë pavarësi dhe përgjegjshmëri në ushtrimin e përgjegjësisë për mbikëqyrje.

Organi mbikëqyrës (Titullari / Nëpunësi Autorizues / Bordi apo Këshilli i drejtuesve në varësi të llojit të njësisë) demonstroi pavarësi në ushtrimin e detyrave dhe ushtron mbikëqyrje për zhvillimin dhe performancën e kontrollit të brendshëm.

Parimi 3 – Titullari / Nëpunësi Autorizues (NA) krijon strukturat organizative, linjat e raportimit, autoritetet dhe përgjegjësitë.

Titullari / NA i njësisë publike duhet të krijojë një strukturë organizative, të caktojë përgjegjësi dhe të delegojë përgjegjësitë përkatëse për të arritur objektivat e njësisë, duke mirë përcaktuar gjithashtu edhe linjat e raportimit.

Parimi 4 -Njësia publike demonstroi angazhim në realizimin e kompetencave.

Njësitë publike demonstroi një angazhim për të tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur personel kompetent në përputhje dhe në mbështetje të objektivave të njësisë.

Parimi 5 -Njësia publike vepron në përputhje me përgjegjshmërinë menaxheriale.

Njësia publike duhet të ketë personel të përgjegjshëm në realizimin e përgjegjësisë në lidhje me kontrollin e brendshëm dhe më konkretisht në ndjekjen e objektivave të njësisë.

5.2 Menaxhimi i riskut

Parimi 6 – Njësia Publike specifikon objektivat si bazë për identifikim dhe vlerësim të risqeve në lidhje me këto objektiva.

Përcaktimi i objektivave të njësisë publike është formimi i bazës mbi të cilën zbatohet vlerësimi i riskut dhe krijohen aktivitetet pasuese të kontrollit. Titullarët / NA / Drejtuesit përcaktojnë objektivat dhe i grupojnë ato në kategori më gjithëpërfshirëse në të gjitha nivelet e njësisë, në lidhje me aktivitete, raportimet dhe pajtueshmërinë.

Parimi 7 – Njësia Publike identifikon dhe analizon risqet për arritjen e objektivave.

Njësia publike identifikon risqet për arritjen e objektivave të saj në të gjithë njësinë dhe analizon risqet si bazë për të përcaktuar më pas se si duhet të menaxhohen risqet.

Parimi 8 – Njësia Publike vlerëson mundësinë e riskut të mashtrimeve.

Njësia publike merr parasysh dhe vlerëson mundësinë e mashtrimit në vlerësimin e riskut për arritjen e objektivave.

Parimi 9- Njësia Publike identifikon dhe analizon ndryshimet e rëndësishme.

Njësia publike identifikon dhe vlerëson ndryshimet që mund të ndikojnë ndjeshëm në sistemin e kontrollit të brendshëm.

5.3 Aktivitetet e kontrollit

Parimi 10 – Njësia Publike përzgjedh dhe zhvillon aktivitetet e kontrollit.

Njësia publike përzgjedh dhe zhvillon aktivitetet e kontrollit që kontribuojnë në zbutjen e risqeve për arritjen e objektivave në nivele të pranueshme.

Parimi 11 - Njësia Publike përzgjedh dhe zhvillon aktivitete të përgjithshme kontrolli mbi teknologjinë.

Njësia publike përzgjedh dhe zhvillon aktivitete të përgjithshme të kontrollit mbi teknologjinë për të mbështetur arritjen e objektivave.

Parimi 12 – Njësia Publike vendos aktivitete kontrolli përmes politikave dhe procedurave.

Njësia publike vendos aktivitetet e kontrollit përmes politikave që përcaktojnë se çfarë pritet dhe

procedurat që vënë në veprim politikat.

5.4 Informimi dhe komunikimi

Parimi 13 - Njësia Publike merr, gjeneron dhe përdor informacionin përkatës cilësor.

Njësia publike merr ose gjeneron dhe përdor informacion të rëndësishëm, cilësor për të mbështetur funksionimin e kontrollit të brendshëm.

Parimi 14 - Njësia Publike përdor komunikimin e brendshëm.

Njësia publike komunikon në mënyrë të brendshme informacionin, duke përfshirë objektivat dhe përgjegjësitë për kontrollin e brendshëm, të nevojshëm për të mbështetur funksionimin e kontrollit të brendshëm.

Parimi 15 - Njësia Publike përdor komunikimin e jashtëm.

Njësia publike komunikon me palët e jashtme lidhur me çështjet që ndikojnë në funksionimin e kontrollit të brendshëm.

5.5 Monitorimi

Parimi 16 - Njësia Publike përzgjedh, zhvillon dhe kryen vlerësime të vazhdueshme dhe / ose të veçanta të sistemit të kontrollit të brendshëm.

Njësia publike përzgjedh, zhvillon dhe kryen vlerësime të vazhdueshme dhe / ose të veçanta për të konstatuar nëse komponentët e kontrollit të brendshëm janë të pranishëm dhe funksionojnë.

Parimi 17 - Njësia Publike vlerëson dhe komunikon mangësitë.

Kur identifikohen mangësitë e kontrollit të brendshëm, titullari i njësisë publike duhet të ndër marrë veprimet korrigjuese dhe ti komunikojë ato në nivelin e duhur dhe në kohën e duhur.

6. PËRGJEGJËSITË

Titullari i njësisë publike është përgjegjës për miratimin dhe monitorimin e objektivave të njësisë që drejton, strategjinë e riskut dhe plan-veprimet për përmbushjen e objektivave.

Koordinatori i Riskut është Sekretari i Përgjithshëm, përgjegjës sipas parashikimeve ligjore për hartimin e objektivave dhe zbatimin e planeve strategjike dhe vjetore, në përputhje me objektivat e miratuar nga titullari i njësisë publike; monitorimin e kontrolleve të risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë që menaxhojnë; ndarjen e përgjegjësisë që lidhen me vendimmarrjen, kontrollin, zbatimin dhe vendosjen e linjave të raportimit, në përputhje me përgjegjësitë e deleguara, etj.

Grupi për Menaxhimin Strategjik (GMS) dhe menaxherët e tjerë të njësisë janë përgjegjës për identifikimin dhe krijimin e regjistrit të riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve që vënë në rrezik arritjen e objektivave dhe realizimin me sukses të veprimtarive të strukturave që ata drejtojnë.

Për efekt të përcaktimit të përgjegjësive sipas funksioneve/programeve/njësive /aktiviteteve në KLSH, i referohemi Strukturës organike të KLSH-së e cila është miratuar me Vendimin nr. 30, datë 14.02.2024, ku drejtuesit më të lartë si Drejtorë të Departamenteve, Drejtorive apo Përgjegjës të Sektorëve, janë anëtarë të Grupit për Menaxhimin Strategjik dhe Ekipi i Menaxhimit të Riskut të cilët krijohen dhe miratohen me urdhër të Kryetarit të KLSH-së.

7. PLANI I MENAXHIMIT TË RISKUT

Në hartimin e dokumentit të strategjisë së menaxhimit të riskut për KLSH është ndjekur procedura dhe metodologjia e udhëzimeve të hartuara nga njësia përgjegjëse në Ministrinë e Financave, ku

dy nga modelet e propozuara janë:

Krijimi i një ekipi të caktuar: i cili do të marrë në konsideratë të gjitha operacionet dhe aktivitetet e organizatës në lidhje me objektivat e saj dhe për të identifikuar risqet që i shoqërojnë ato.

Vetë-vlerësimi i riskut: ku çdo strukturë e njësisë kontribuon në **identifikimin e risqeve** me të cilat ballafaqohet dhe **krijon regjistrin** e vet të risqeve.

Për hartimin e këtij dokumenti dhe në vijimësi për vlerësimin e menaxhimit të riskut për KLSH, është bërë një analizë komplekse për vlerësimin e të gjitha mundësive të ndodhjes së riskut që mund pengojnë realizimin e objektivave të KLSH-së ku përfshihen hapat si më poshtë:

Skema e menaxhimit të riskut



a) Identifikimin e riskut, i cili ndahet në:

- ✓ Fushat e veprimtarisë së KLSH-së sipas detyrimeve kushtetuese dhe ligjore
- ✓ Fushat e riskut
- ✓ Përshkrimi i riskut

b) Analiza e riskut, e cila ndahet në:

- ✓ Impakti i riskut (para kontrolleve)
- ✓ Propabiliteti (para kontrolleve)

c) Përgjigja ndaj riskut, e cila ndahet në:

- ✓ Masat e marra
- ✓ Masat e planifikuara
- ✓ Personat përgjegjës

Ky proces kryhet nga secili drejtues përgjegjës për njësinë/strukturën përkatëse.

a) Identifikimi i risqeve

KLSH ka miratuar Planin e veprimit operacional për zbatimin e Strategjisë së Zhvillimit Institucional 2023- 2027, dokument në të cilin janë renditur objektivat për periudhën pesë vjeçare:

I. Rritja dhe përmirësimi i rolit të KLSH si mbështetës i Kuvendit, për llogaridhënie efektive dhe shqyrtim të kujdesshëm e të thelluar të enteve përdoruese të fondeve publike.

II. Rritja e impaktit të punës audituese në qeverisjen e mirë, nëpërmjet përmirësimit të nivelit të zbatimit të rekomandimeve.

III. Optimizmi i kapaciteteve profesionale me qëllim zotërimin e njohurive inovative në punën audituese.

Bazuar në këto objektiva dhe parimet e menaxhimit të riskut të institucionit, në vlerësimin që përgjegjësit e riskut duhet të bëjnë, element i rëndësishëm është dhe kategorizimi i riskut në:

- **Risqet e jashtme:** si risqe politike, ekonomike, sociale, teknologjike, ligjore/rregullatorë, mjedisi, mediatike, etj.
- **Risqet e brendshme:** Kryerja e aktivitetit auditues jo-në kohën dhe mbulimin e parashikuar sipas drejtimeve të miratuara, jo-efektivitet i administrimit të burimeve njerëzore, fonde të pamjaftueshme financiare, etj.,.

Për të përcaktuar fushën e burimit të riskut që sjellin si pasojë ndryshime/pasiguri në arritjen e objektivave, në ndihmë na vjen tabela e mëposhtme:

Fushat e burimeve të riskut	Ndryshime apo pasiguri si rezultat i :
Ligjore	Ndryshimet në kuadrin ligjor në përgjithësi dhe veçanti. Njohja në kohë me to.
Ekonomik	Politikat e buxhetimit, taksave, kostot, inflacioni, normat e interesit,
Financiar	Mos miratim buxheti, rishpërndarje fondesh buxhetore, etj
Projekte	Përcaktimi, strategjia e prokurimeve, kërkesat për standartet e performancës, cilësia e kontrollit
Rregullatore	Ndryshime të shpeshta në kuadrin rregullator dhe administrativ
Njerëzore	Gabime, paaftësi, aftësitë komunikuese, kultura, besueshmëria, mungesa e eksperiencës
Politik	Politika qeveritare, opinion publik, mediatik etj.
Teknike	Kushte pune të papërshtatshme, efijencë operationale

Më pas një risk i identifikuar përshkruhet me fjalët:

- *Mos realizim/ mbulim të*
- *Dështimi i*
- *Mungesë e.....*
- *Jo efektiv*
- *Jo efikas*
- *I Papërshtatshëm*
- *Dëmtimi i*
- *Zhvillimi i*

b) Analiza e riskut

Disa nga pyetjet ndihmëse në diskutimet për identifikimin e risqeve në procesin e menaxhimit të tyre janë si me poshtë:

- Është detyrë/ aktivitet/ proçes/ projekt kritik për performancën e institucionit/ departamentit/ drejtorisë, etj?
- A është kjo një detyrë/aktivitet/proçes/ projekt kompleks?
- Ka të bëjë kjo detyrë/aktivitet/proçes/ projekt me ndonjë teknologji/metodologji të re apo të panjohur?

- A ka kjo detyrë/aktivitet/proçes/ projekt ndërvarësi të shumta?
- A kemi pasur probleme me detyra/aktivitete/proçese/ projekte të ngjashme më parë?
- A është kjo detyrë/aktivitet/proçes/ projekt i influencuar nga ndikimet e jashtme nga palët e interesit si psh.: detyrime raportimi në kuadër të integritimit apo rezolutave të Kuvendit, detyrime në kuadër të marrëveshjeve të bashkëpunimit, projekte, media apo shoqëria civile, etj.
- A ka burime njerëzore pa përvojë të caktuar për të performuar në këtë detyrë/ aktivitet/ proçes/ projekt?
- A ka burime të mjaftueshme të caktuara në këtë detyrë/aktivitet/proces/ projekt përfshirë dhe sistemet IT (software dhe hardware)?

Për përgjigjet “po” të pyetjeve të mësipërme, kalohet në analizën e vlerësimit për të marrë një vështrim nga afër në çdo risk të identifikuar për të parë se çfarë ndikimi ka me të vërtetë.

Pavarësisht burimit apo llojit të riskut, në çdo përshkrim kur risku diskutohet ai dokumentohet në dy komponentët e tyre:

Pasojat e asaj që mund të ndodhë mund të jenë negative kur ato rezultojnë në mosrealizime, dëme apo efekte negative të padëshirueshme sikurse dhe mund të kenë efekte pozitive apo avantazhe në oportunitete. Në parim çdo ngjarje ka gjithmonë të paktën 2 këndvështrime në efektet që sjell; për një palë do të jetë pozitive dhe për tjetrën do të jetë negative ose e padëshirueshme.

Probabiliteti i ndodhjes/materializimit të këtyre pasojave.

Kombinimi i këtyre dy parametrave, pasoja dhe propabiliteti i ndodhjes/ materializimit të pasojave përcakton **nivelin e riskut**.

Për të realizuar sa më saktë vlerësimin e riskut, duhet të sigurohemi që ka një proces të strukturuar qartë në të cilin si mundësia e ndodhjes dhe ndikimi janë konsideruar për të ulur riskun në nivelin pranuar si dhe regjistrimi i vlerësimit të riskut të bëhet në një mënyrë që lehtëson monitorimin dhe identifikimin e prioriteteve të riskut. Vlerësimi duhet të paraqitet në një evidencë të paanshme, të pavarur dhe duke shmangur vlerësimin konfuz në lidhje me gjykimin e pranueshmërisë së riskut. Një kategorizim i nivelit të riskut në secilin rast është sipas vlerësimit në:

○ të lartë
○ të mesme
○ të ulët

Vlerësimi me këto dy dimensione, propabiliteti dhe impakti, sipas vlerësimit të personit përgjegjës të riskut i refrohet një përlllogaritje logjike objektive ku:

- I lartë/shume i lartë – më i madh se <70%> *Propabiliteti i ndodhjes*
- Mesatar – midis <30%> dhe <70%> *Propabiliteti i ndodhjes*
- I ulët/shume i ulët – nën <30%> *Propabiliteti i ndodhjes*

Nuk ka asnjë standard absolut për shkallën e matricës së riskut. Në rastin e përmbledhjes së të gjitha vlerësimeve të risqeve ndaj realizimit të objektivave/ programeve/ aktiviteteve/ shërbimeve/dokumenteve, etj., koordinatori i riskut pasqyron në mënyrë korrekte të gjitha vlerësimet e kategorizimit të risqeve nga personat përgjegjës, në matricën e riskut ku për secilin

risk/program/objektiv, përcakton zonat e riskut, me peshë dhe impakt të ndryshëm që përcaktojnë edhe prioritetet:

- Zonë me prioritet absolut që kërkon kontrollin permanent të Drejtorisë/ Strukturës,
- Zonë me rëndësi të madhe që kërkon mbikëqyrje të vazhdueshme,
- Zonë me rëndësi të madhe por ka pak të ngjarë të ndodhë – kontrolli ciklik,
- Zonë me rëndësi të madhe që kërkon kontroll të vazhdueshëm nga ana e nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit,
- Zonë me rëndësi që kërkon mbikëqyrje ciklike të nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit,
- Zonë potencialisht e rëndësishme por me pak probabilitet që të ndodhë,
- Zonë kërcënimesh jo shumë e rëndësishme, që kërkon monitorimin në nivel punonjësish,
- Zonë kërcënimesh pak e rëndësishme që kërkon vetëm mbikëqyrje dhe raportim në periudha kohore të distancuara nga njëra-tjetra.
- Zonë kërcënimesh thuajse e parëndësishme.

c) Përgjigja ndaj riskut

Nga të dhënat e raportuara nga drejtuesit e strukturave janë formuluar si risqe prioritare për institucionin si vijon:

- Shkalla e ndërgjegjësimit të grupeve të interesit dhe publikut për rolin dhe funksionin e auditimeve të KLSH,
- Shkalla e zbatimit të rekomandimeve nga ana e enteve publike të audituara,
- Ndryshimet e shpeshta ligjore,
- Siguria e sistemit IT,
- Sistemet e reja të menaxhimit dhe përpunimit elektronik të të dhënave në administratën publike,
- Mbulimi jo i mjaftueshëm me auditim i enteve publike,
- Sigurimi i pavarësisë dhe profesionalizmit së institucionit dhe audituesve,
- Mungesa e eksperiencës në auditim të stafit të ri,
- Procesi i prokurimit të shërbimeve dhe mallrave;
- Transparenca dhe informimi i publikut dhe palëve të interesit;

Menaxhimi i riskut është proces fluid dhe i vazhdueshëm pasi e tillë është dhe natyra dhe dinamika e risqeve nga këndvështrimi i probabiliteteve apo impaktit që ata kanë në evente të caktuara në momente dhe ambiente të caktuara.

Duhet kujdes me elementët njerëzorë, pozicional që nuk duhet të influencojë nivelin e vlerësimit të risqeve që identifikohen. Njerëzit tentojnë të mos pranojnë që, proceset që janë nën menaxhimin apo kontrollin e tyre, se mund të shkojnë keq dhe përgjithësisht marrin pozicionin mbrojtës për të mos pranuar vlerësimin e nivelit të risqeve.

Duhet të bëhet kujdes tek risqet të cilat kanë lidhje me njëri-tjetrin sepse edhe pse probabiliteti i ndodhjes së tyre mund të jetë i vogël, impakti për efekt korrelacioni të tyre mund të jetë i konsiderueshëm. Risqet e vogla nuk duhen injoruar, por adresuar në mënyrë eficiente.

Për sa më sipër, në vijim të këtij dokumenti strategjik përcaktohet dhe Plani i veprimit vjetor për

zbatimin e Strategjisë së riskut, i miratuar nga titullari i institucionit.

Regjistri i riskut

Regjistri i Riskut është mjeti ku konsolidohen të dhënat mbi risqet e identifikuara, seriozitetin e tyre dhe veprimet, hapat që do të merren për ti adresuar ata respektivisht. Ai mund të jetë një dokument i thjeshtë ose një tabelë që paraqet të gjithë informacionet në vetëm disa faqe. Menaxherët/drejtuesit/përgjegjësit e riskut duhet të shohin regjistrin e riskut si një mjet menaxhimi të rishikimit dhe përditësimit të proceseve të ndryshme që identifikon, vlerëson dhe menaxhon risqet për të qenë në nivele të pranueshme. Regjistri ofron një kornizë në të cilën problemet që kërcënojnë aktivitetin/institucionin janë paraqitur dhe shoqëruar me veprimet adresuese për të reduktuar probabilitetin dhe ndikimin e mundshëm të risqeve të veçanta.

Regjistri i prezantohet stafit menaxherial të institucionit në mënyrë që të njihet me risqet që janë identifikuar dhe mënyrat e adresimit për trajtimin e tyre.

Komponentët e Regjistrit të Riskut janë:

- Emrin e Institucionit
- Misionin e Institucionit
- Objektivat e Institucionit
- Pershkrimin e riskut
- Niveli i riskut parakontrollit (ndikimi /propabiliteti)
- Kontrollat ekzistuese
- Risqet pas kontrolleve ekzistuese
- Nevoja për kontrolle të mëtejshme
- Veprime për të adresuar boshllëqet
- Zotëruesi i riskut
- Koordinatori i riskut bën përmbledhjen e këtyre planeve në regjistrin e riskut si një dokument unik në procesin e menaxhimit të riskut për KLSH-në:

Nr .	Përshkrimi i riskut (i brendshëm apo i jashtëm)	Risku para kontrollit.	Kontrollet ekzistuese	Risqet pas kontrolleve	Nevoja për kontrolle	Veprime për të adresuar boshllëqet	Zotëruesi i Riskut	Ndryshi met në risk
a	b	c	d	e	f	g	h	i

Adresimi i riskut

Risqet e identifikuara mund të zvogëlohen ose kufizohen nëpërmjet futjes së aktiviteteve të duhura të kontrollit. Këto mund të jenë:

- **Kontrolle parandaluese** të konceptuara për të reduktuar mundësinë e ndodhjes së riskut (të tilla si ndarja e detyrave, kufij të qartë të delegimeve të autorizuar);
- **Kontrolle korigjuese** të konceptuara për të korigjuar rezultatet e padëshiruara (të tilla si rekuperimi i pagesave të pasakta);
- **Kontrolle Udhëzuese** të konceptuara për të garantuar që një rezultat i veçantë është arritur (të tilla si masat e sigurisë apo kërkesat për ruajtjen e shëndetit dhe jetës);
- **Kontrolle Zbuluese** të konceptuara për të identifikuar rastet kur rezultatet e padëshiruara

tashmë kanë ndodhur (të tilla si kontrolle të mallrave apo aktiveve, apo procedurat e rakordimit).

Nëse nga analizat e kryera rezulton se masat e marra deri më tani, janë të pamjaftueshme për minimizimin e një risku të caktuar, atëherë duhet të shqyrtohen dhe të pranohen procedura dhe zgjidhje të reja, të cilat e shtyjnë riskun në një nivel më të ulët probabiliteti. Por, gjithashtu duhet mbajtur mend se reagimi ndaj riskut mund të marrë forma të ndryshme si:

- **Transferimi** – kalimi i riskut tek një strukturë/ grup pune tjetër,
- **Tolerimi** – mundësitë e kufizuara për veprim, p.sh. veprimet e kufizuara deri në minimumin e kërkuar nga fusha e kompetencave, apo nga akti ligjor, që ngarkon përmbushjen e qëllimeve të caktuara; kosto të larta të pasojave të mundshme të kristalizimit të një risku të caktuar;
- **Veprimi** – grupi më i shumtë, me qëllim dobësimin e riskut deri në nivelin e pranueshëm, veprimet e ndërmarra në KLSH, përfshirë të gjithë programet dhe drejtuesit me mbikqyrjen edhe nga kontrolli i brendshëm, i cili i atribuohet një nivel të caktuar drejtimi, në përputhje me nivelin e kompetencave por dhe me nivelin e impaktit të një risku të caktuar.

Plani i veprimit për zbatimin e strategjisë

Në përfundim të këtij dokumenti është hartuar edhe plani i veprimit për ndërmarrjen e aktiviteteve të përcaktuara për minimizimin e risqeve të evidentuara si prioritare për njësinë publike. Kjo duke marr në konsideratë faktorët më relevantë dhe koherentë që e favorizojnë lindjen e një risku në KLSH, si:

- Mosrealizim i programit ose drejtimit të auditimit të miratuar;
- Mosrealizim i shpenzimeve të planifikuara;
- Parregullsi në të shkuarën si shpenzime të parregullta, cenimi i procedurave, shkelja e ligjit, mungesa e rregulloreve të brendshme, mos zbatimi i rekomandimeve të auditimit të brendshëm, etj.;
- Mosplotësimi i vendeve të lira të punës;
- Mungesa eksperiencës së stafit të ri, specifikat e territorit, subjektit ku zhvillon aktivitetin, etj.

Për sa më sipër, përbëjnë një element të rëndësishëm duke u vendosur në Planin për realizimin e Strategjisë, si aktivitete kontrolli shoqëruar me strukturat përgjegjëse, afate të përcaktuara në formatin si më poshtë:

1.	Aktivitetet e planifikuara për t'u ndërmarrë, me qëllim zgjidhjen e mangësive të zbuluara gjatë përgatitjes së raporteve vjetore mbi funksionimin e sistemit të menaxhimit financiar dhe të kontrollit				
Aktivitetet e planifikuara	Data e pritshme realizimit	Personi përgjegjës (funksioni, njësia)	Statusi Aktual	Rezultati i synuar	Lidhja me komponentin e MFK

Monitorimi dhe Raportimi

Menaxhimi i riskut nënkupton jo vetëm identifikimin, vlerësimin e riskut dhe zbatimin e kontrolleve të përshtatshme, por edhe monitorimin e vazhdueshëm dhe raportimin mbi kushtet dhe efektivitetin e tyre. Kjo ndihmon për të ndjekur procesin, nëse risqet janë menaxhuar me

sukses, pra nëse aktivitetet (veprimtaritë) e kontrollit i kanë minimizuar risqet korresponduese si dhe nëse objektivat e rrezikuara, janë përmbushur. Monitorimi evidenton gjithashtu, cilat risqe janë bërë më kërcënuese dhe cilat janë pakësuar. Kjo është një etapë që i jep titullarit liri të plotë në përzgjedhjen dhe vlerësimin e mjeteve dhe metodave të mbikëqyrjes mbi procesin e menaxhimit të riskut.

Është shumë e rëndësishme që menaxhimi i riskut të bëhet pjesë e kulturës së përditshme të performancës së drejtimit në çdo njësi shpenzuese. Dy metoda themelore për garantimin e një kontrolli efektiv të risqeve janë:

a) Sistemi i raportimit

Përgjegjësit e programeve në KLSH, bazuar në informacionin që merr nga strukturat përgjegjëse, raporton, pranë koordinatorit të riskut të KLSH-së, lidhur me menaxhimin e riskut brenda njësisë që drejton.

Koordinatori i njësisë publike, nëpërmjet raporteve të përgatitura nga Përgjegjësit për menaxhimin e riskut të programeve në KLSH, raporton tek Kryetari i KLSH-së dhe Grupi për Menaxhimin Strategjik.

Përveç kësaj, në situata kur ndodhin ngjarje të caktuara, të cilat kanë ndikim tek menaxhimi i riskut të brendshëm, çdo punonjës ka detyrimin për të informuar lidhur me këtë fakt Koordinatorin e Menaxhimit të Riskut ose eprorin e tij të drejtpërdrejtë. Në rastin e informimit të eprorit të drejtpërdrejtë, ky i fundit ka detyrimin të informojë lidhur me sa më sipër Koordinatorin.

b) Auditimi i brendshëm

Formë tjetër e monitorimit janë auditimet që kryhen nga struktura e posaçme në KLSH, të cilat do të çojnë në përmirësimin e praktikave nëpërmjet rekomandimeve sic është Drejtoria e Auditimit të Brendshëm. Gjatë auditimeve të kryera në KLSH, ajo vlerëson nëse risqet po menaxhohen nga strukturat shpenzuese në mënyrë efektive. Gjithashtu, siguron këshillimin dhe mbështetjen e nevojshme për drejtimin, për përmirësimin e sistemeve të kontrollit.

8. ROLET DHE PËRGJEGJËSITË

Menaxhimi i riskut institucional zbatohet dhe vihet në funksionim nga i gjithë stafi i Kontrollit të Lartë të Shtetit, drejtues, auditues, specialistë dhe për rrjedhojë ndikon ndjeshëm në veprimtarinë e çdo individi. Çdo individ karakterizohet nga kompetenca, aftësi dhe botëkuptim të ndryshëm dhe kuadri i Menaxhimit të Riskut i ofron çdo punonjësi të KLSH-së mekanizmat për tu aftësuar që të kuptojnë risqet në kontekstin e objektivave që ata kanë brenda funksionit dhe Strukturës ku ata kryejnë këto funksione dhe KLSH-së në tërësi. Çdo anëtar i stafit duhet të njohë përgjegjësitë dhe kufizimet e autoritetit të tij. Kjo siguron dhe lidhjen e nevojshme midis detyrave që ka çdo individ dhe mënyrës se si i kryejnë këto detyra.

Është e rëndësishme që Strategjia e Menaxhimit të Riskut për KLSH-në, të shikohet si hapi i parë në zbatimin e politikës së menaxhimit të riskut dhe jo si produkti final. Dokumentet që rrjedhin prej kësaj Strategjie si: regjistri i riskut dhe plani i veprimit të risqeve prioritare duhet të rishikohet, të përditësohet dhe zhvillohet periodikisht ose sa herë që kemi ndryshime të qenësishme të rrethanave dhe mjedisit ku institucioni vepron.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut miratohet me urdhër të Kryetarit të KLSH-së. Ky dokument u shpërndahet të gjitha strukturave të institucionit dhe publikohet në faqen zyrtare të tij.