



Menaxhimi Financiar, Kontabilitet dhe Kontrolli – Zhvillimi i Kurrikulave për Ngritjen e Kapaciteteve të Administratës Publike

Raport i Kërkimit 1.3.- SHQIPËRIA

Rezultatet mësimore dhe harmonizimi i strategjive kombëtare me direktivat e BE-së për administratën publike



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt financohet nga Bashkimi Evropian. Ky publikim reflekton pikëpamjet e autorit dhe Komisioni Evropian nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Përmbajtja

Hyrja	3
KAPITULLI 1: Zhvillime në administratën publike në Shqipëri: Auditi i brendshëm dhe kontrolli financiar	5
Zhvillimet aktuale të përgjithshme në administratën publike në Shqipëri.....	5
Auditi i brendshëm dhe kontrolli financiar në administratën publike në Shqipëri	7
KAPITULLI 2: Gjetjet e kërkimit	12
Rreth kërkimit	12
Rezultatet.....	15
KAPITULLI 3: Rekomandimet për kurrikulën e re.....	26
REFERENCA	32

Hyrja

Ky raport shkruhet në kuadër të projektit Menaxhimi Financiar, Kontabilitet dhe Kontrolli – Zhvillimi i Kurrikulave për Ngritjen e Kapaciteteve të Administratës Publike (FINAC), projekt i programit Erasmus+ të Bashkimit Europian, nën programi Zhvillimi i Kapaciteteve në Arsimin e Lartë. Raporti është produkt i Paketës së Parë të Punës të projektit FINAC: Hartëzimi dhe raportimi i kapaciteteve aktuale të punonjësve të administratës publike në Shqipëri dhe Serbi. Projekti zbatohet në Shqipëri dhe në Serbi dhe konsortiumi përbëhet nga 12 partnerë nga Shqipëri, Serbia dhe katër vendet e Bashkimit Europian.¹ Institucioni koordinues i projektit është Universiteti i Beogradit, Fakulteti i Shkencave Organizative.

Fokusi kryesor i “Menaxhimi Financiar, Kontabilitet dhe Kontrolli - Zhvillimi i Kurrikulave për Ngritjen e Kapaciteteve të Administratës Publike” (FINAC), është të japi një kontribut për të rritur cilësinë e buxhetimit, menaxhimit të parasë, menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit në Administratën Publike në Shqipëri dhe Serbi. Objektivat specifike të këtij projekti janë: (i) të hartojë dhe zhvillojë tre programe të reja masteri në Serbi dhe dy programe të reja masteri në Shqipëri në fushat e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit në Administratën Publike në Shqipëri dhe Serbi; (ii) të ofrojë trajnime në Qendrat Universitare/Institute për punonjësit e Administratës Publike në Serbi e Shqipëri; (iii) Modernizimi i njërës prej programeve master në fushën e Menaxhimit Financiar Publik në Serbi.

Në kuadër të paketës së punës 1, projekti FINAC parashikon tetë raporte si produkte konkrete bazuar në një proces kërkimor të dakordësuar mes gjithë partnerëve: 4 raporte për Serbinë dhe 4 për Shqipërinë:

- Raporti 1.1: Hartëzimi i nivelit aktual të dijeve të punonjësve të administratës publike në fushën e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit;
- Raporti 1.2: hartëzimi i strukturës së kualifikimeve aktuale të punonjësve të administratës publike në fushën e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit;
- Raporti 1.3: Rezultatet mësimore dhe harmonizimi i strategjive kombëtare me direktivat e BE-së për administratën publike në këtë fushë;
- Raporti 1.4: Hartëzimi i nivelit aktual të dijeve dhe ekspertizës së trajnuesve në universitetet partnere në projekt.

Ky raport ka tre fokusime kryesore. Fokusi i parë, i paraqitur në kapitullin 1, trajton zhvillimet kryesore në administratën publike në Shqipëri dhe sfidat kryesore që këto procese sjellin në aspekte të ndryshme të administratës publike, veçanërisht në lidhje me kompetencat e nevojshme profesionale të nëpunësve

¹ Partnerët e projektit janë: Universiteti i Beogradit (Koordinator), Universiteti Europian i Tiranës, Universiteti i Kragujevac, Universiteti Shtetëror i Novi Pazar, Universiteti Singidunum, Ministria e Administratës Publike dhe Qeverisjes Lokale, Beograd; Qendra për Politika Edukimi; Universiteti Luigj Gurakuqi, Shkoder; Universitetit i Split; Universiteti Marconi; Universiteti Masaryk; Fakulteti i Ekonomisë në Universitetin Matej Bel. Më shumë rreth projektit gjeni në - <http://finac.org.rs/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt financohet nga Bashkimi Evropian. Ky publikim reflekton pikëpamjet e autorit dhe Komisioni Europian nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

civilë. Teksti do të përfshijë ato fusha të administratës publike që janë qendrore për projektin FINAC - Menaxhimi dhe kontrolli financiar; Auditimi i brendshëm; Buxheti i programit; Zbatimi i buxhetit; Kontabiliteti; dhe Menaxhimi i Politikave Publike. Kapitulli 2 paraqet gjetjet kryesore të hulumtimit që u zhvillua në kuadër të projektit - theksi do t'i vendoset nevojave të perceptuara për zhvillimin profesional të nëpunësve civilë në fushat e lartpërmendura të administratës publike. Në shumë më tepër detaje, hulumtimi i përgjithshëm është paraqitur në një raport të veçantë hulumtimi (Raporti i hulumtimit 1.1: Shqipëria. Hartëzimi i nivelit aktual të njohurive të punonjësve në administratën publike në fushën e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit). Kapitulli 3 i lidh këto dy burime informacioni - analiza e zhvillimeve kombëtare dhe sfidave në administratën publike dhe gjetjet e hulumtimit mbi nevojat profesionale të nëpunësve civilë - me qëllim të ofrimit të rekomandimeve për zhvillimin e rezultateve të mësimdhënies dhe kurrikulave për dy programe të reja master në Shqipëri në fushën e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit dhe ofrimit të trajnimeve për punonjësit e administratës publike.

Ky raport është shkruar së bashku nga ekipi hulumtues i Universitetit European të Tiranës (Kapitulli 1 dhe Kapitulli 3) dhe ekipi hulumtues nga Qendra për Politikën e Arsimit, Beograd (Kapitulli 1), një partner i konsorciumit përgjegjës për projektimin, organizimin dhe administrimin e kërkimit, të dhënat, analiza dhe shkrimi i raporteve. Koordinimi i përgjithshëm i procesit të kërkimit në dy vende u mbikëqyr dhe u mbështet nga institucioni koordinues - Fakulteti i Shkencave Organizative (Universiteti i Beogradit).

KAPITULLI 1: Zhvillime në administratën publike në Shqipëri: Auditi i brendshëm dhe kontrolli financiar

Zhvillimet aktuale të përgjithshme në administratën publike në Shqipëri

Reforma e administratës publike ka qenë vazhdimisht në mesin e prioriteteve të qeverisë shqiptare si një instrument kyç për përmirësimin e cilësisë së shërbimeve të ofruara për qytetarët dhe bizneset dhe si kusht për proceset integruese të vendit. Ajo mbetet një nga pesë prioritetet kyçe, të identifikuara dhe të formuluar nga Qeveria Shqiptare në Hartën e Bashkimit Evropian për Integrimin e Majit 2014.

Hapa të rëndësishëm u ndërmorën gjatë viteve 2013-2014 drejt konsolidimit të funksionimit të një rrjeti efikas institucional, si dhe drejt një administrate të qëndrueshme dhe profesionale. Qeveria shqiptare miratoi në shtator 2009 Strategjinë Ndërsektoriale të Reformës së Administratës Publike 2009-2013 (Republika e Shqipërisë, 2009), e cila synonte ndërtimin dhe forcimin e kapaciteteve të përgjithshme administrative në Shqipëri, nëpërmjet modernizimit të administratës publike shqiptare dhe forcimit të institucionet kyçe. Prioritetet e njëjta janë përfshirë edhe në dokumentin e Partneritetit Evropian, në Strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim 2007-2013 (Republika e Shqipërisë, 2008) dhe në Planin Kombëtar të Qeverisë Shqiptare për Zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit. Megjithatë, Strategjia Ndërsektoriale e Reformës së Administratës Publike 2009-2013 u përqendrua vetëm në shërbimin civil, duke lënë jashtë fushëveprimin edhe çështje të tjera që kanë të bëjnë me kontrollin mbi administratën, transparencën e vendimmarrjes, informimin public etj.

Me zgjerimin e fushës së ligjit të shërbimit civil, njësitë e burimeve njerëzore të institucioneve të përfshira kishin filluar të zbatojnë procedura të reja. Prandaj, u miratua një strategji e re 2015-2020 (Republika e Shqipërisë, 2015), duke adresuar:

- Përmirësimi i shërbimeve të ofruara për qytetarët dhe bizneset,
- Rritja e llogaridhënies së zyrtarëve publikë;
- Delegimi i vendimmarrjes;
- Nxitja e profesionalizmit në shërbimin civil dhe meritokraci në rekrutim.

Megjithatë, përkundër progresit të mirë, dëshmitë tregojnë se politizimi i shërbimeve publike, dominon funksionimin e administratës publike në të gjitha nivelet e qeverisjes. Përderisa kriteret teknike dhe kualifikimet profesionale janë krijuar për shumicën e posteve të nivelit të lartë, dëshmitë tregojnë se emërimet kryesore vazhdojnë të jenë të ndjeshme ndaj manipulimit nëpërmjet ndikimit politik. Kapaciteti i dobët analitik dhe qarkullimi i lartë i stafit në ministri

dhe institucione të tjera ekzekutive vazhdojnë të pengojnë efektivitetin e administratës publike, si dhe të ndikojnë negativisht në motivimin e stafit.

Transparenca dhe konsultimi i pamjaftueshëm me palët e interesuara ka qenë një nga çështjet më të ndjeshme në të kaluarën. Mungonte deklarimi i rregullt i treguesve të vërtetë dhe gjithëpërfshirës. Departamenti i Administratës Publike ka një grup treguesish, të cilin e publikon në një raport vjetor, por ato nuk janë të plota. Rezultatet e vlerësimeve dhe të dhënave të tjera përdoren rrallë për të nxitur proceset e bërjes së politikave, ndërkohë që kërkohet një kontribut i vogël nga praktikuesit dhe shoqëria civile.

Mungon një qasje fleksibile dhe efektive për koordinimin, qoftë në nivel kombëtar midis institucioneve kyçe ose në nivel rajonal dhe lokal, midis drejtorive ekzekutive të ministrive dhe komunave të ndryshme. Në disa fusha të shërbimit, vendimet operationale dhe alokimi duket se mbeten në nivel qendror, edhe pse përgjegjësia për burimet është shpërndarë. Përkundër krijimit të shumë këshillave dhe / ose komiteteve rajonale / lokale të koordinimit, ofrimi i shërbimeve sektoriale për qytetarët është i dobët.

Ndonëse decentralizimi i kompetencave si parim udhëzues është miratuar në funksionimin e qeverisjes vendore, decentralizimi i funksioneve të deleguara në nivel rajonal dhe lokal ndryshon shumë në mes të sektorëve të ndryshëm, duke zvogëluar hapësirën për përdorim të përbashkët të burimeve të pakta. Përveç kësaj, axhenda e papërfunduar e decentralizimit fiskal pengon qeverinë lokale që të ushtrojë rolin e saj si bartës i detyrimeve kundrejt nevojave të qytetarëve.

Ndërsa planifikimi i kapaciteteve është forcuar vazhdimisht në nivel kombëtar, administrata publike në nivel lokal vështirë se mund t'i përgjigjet kësaj nevoje. Mungesa e koordinimit si dhe e kapaciteteve teknike ndikon në shpejtësinë e miratimit të legjislacionit dhe ritmin e ngadalshëm të ndjekjes rregullatore në nivel lokal.

Nevoja për një mekanizëm kompleks dhe gjithëpërfshirës të vlerësimit dhe monitorimit është evidente. Ka pasur investime të konsiderueshme në reformën e shërbimit publik, por një sistem efektiv dhe gjithëpërfshirës i menaxhimit të performancës ende nuk është plotësisht në fuqi. Kjo është ndoshta për shkak të mungesës së standardeve të qarta të cilësisë në shumë fusha dhe mekanizmave të kufizuara të ankesave për të adresuar çështjet. Mungesa e një kulture organizative profesionale të orientuar drejt rezultateve, të orientuara drejt klientit, në shërbimin publik, mbështetur nga legjislacioni i fortë dhe politika e bazuar në evidenca, pengon gjithashtu zhvillimin e shërbimeve publike cilësore dhe krijon një sërë pengesash.

Përkundër përmirësimeve të dukshme të procedurave të ofrimit të shërbimeve për publikun, ende mbizotërojnë mënyrat e fragmentuara të ofrimit të shërbimeve. Shumë shpesh koncepti i shërbimit publik është i keq. Në vend që detyrimi institucional i bartësit të detyrimeve, shërbimi publik shihet si një mekanizëm për të gjeneruar të ardhura për përdorim personal, si dhe për të paguar ryshfet.

Sipas Raportit të Progresit të BE-së për Shqipërinë, 2016 (Komisioni Evropian, 2016: 10), "Shqipëria është e përgatitur mesatarisht me reformën e administratës së saj publike. Janë bërë disa përparime në reformën e administratës publike, veçanërisht në procedurat më transparente të rekrutimit të nëpunësve civilë. Vazhdimi i zbatimit të reformave të administratës publike dhe strategjive të reformës së menaxhimit të financave publike vazhdoi. Në vitin e ardhshëm, Shqipëria duhet në veçanti:

- Të harmonizojë më tej buxhetin vjetor dhe programin buxhetor afatmesëm me njëri-tjetrin dhe me strategjitë e reformave në vazhdim dhe prioritetet e qeverisë;
- Forcimi i kapaciteteve të menaxherëve të burimeve njerëzore dhe anëtarëve të komisioneve të përzgjedhjes për të përmirësuar më tej procesin e rekrutimit; dhe mundëson shkëmbimin e të dhënave ndërmjet sistemit të informacionit të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe thesarit;
- Përshtatjen e plotë të legjisllacionit përkatës të sektorit me kodin e procedurave administrative dhe miratimin e akteve nënligjore përkatëse për të siguruar zbatimin e saj koherent".

Në kontekstin e procesit të pranimit në BE, reforma territoriale ofron një mundësi për të forcuar kapacitetet e administratës publike dhe për të rritur efektivitetin e saj. Kombinuar me decentralizimin e plotë të kompetencave dhe burimeve, ndarja e re e territorit hap rrugën për një qasje më të koordinuar ndërsektoriale në nivel kombëtar dhe lokal për të ofruar shërbime publike gjithëpërfshirëse dhe bashkëkohore. Një qasje holistike në nivelin komunal ka potencial për të sjellë përfitime në rritje për një numër në rritje të mbajtësve të të drejtave, duke shfrytëzuar më mirë burimet në dispozicion.

Auditi i brendshëm dhe kontrolli financiar në administratën publike në Shqipëri

Zhvillimet kryesore:

- (1) Funksionimi i auditimit të brendshëm në sektorin publik.
- (2) Performanca e aktiviteteve të auditimit të brendshëm në sektorin publik.
- (3) Raportimi dhe zbatimi i rekomandimeve të auditimit të brendshëm në sektorin publik.

(1) Funksionimi i auditimit të brendshëm (AB) në sektorin publik

1. Qëllimi, autoriteti dhe përgjegjësia e AB-së. Qëllimi i AB në organizatat e sektorit publik është përcaktuar në Ligjin Nr.114 / 2015, "Për AB në Sektorin Publik" dhe kuadrin legjislativ për zbatimin e tij. Në këtë ligj, qëllimi dhe roli i auditimit të brendshëm përcaktohet në përputhje me standardet e AB-së, të miratuara me urdhër të Ministrit të Financave, ku: "Qëllimi i auditimit të brendshëm është të sigurojë siguri të arsyeshme për titullin e publikut entitet, në mënyrë të

pavarur dhe objektive, si dhe këshilla për përmirësimin e aktivitetit dhe efektivitetit të sistemit të kontrollit të brendshëm në njësinë e sektorit publik ".

Qëllimi i AB-së kuptohet në përgjithësi sipas ligjit dhe standardeve të AB-së, por ende ekzistojnë menaxherët e organizatave publike që nuk e kuptojnë rolin dhe rëndësinë e këtij shërbimi dhe ka menaxherë që ende e keqpërdorin këtë shërbim. Prandaj, një sfidë e rëndësishme në të ardhmen është rritja e kapaciteteve të auditimit, në mënyrë që ky shërbim të bëhet vlerë reale për organizatën.

Sipas standardeve të auditimit të brendshëm, njësitë e auditimit të brendshëm duhet të miratojnë kartën e tyre të auditimit, në të cilën përcaktohet statusi organizativ, qëllimi, misioni, objektivat e punës, llogaridhënia dhe përgjegjësia e njësisë së auditimit të brendshëm (NJAB). Organizatat publike të bazuara në modelin e kartës së auditimit të përcaktuar në manualin e auditimit të brendshëm (miratuar nga Ministri i Financave) kanë përgatitur dhe miratuar kartën e auditimit në përputhje me aktivitetet e entitetit publik. Karta e auditimit ka përcaktuar statusin organizativ, qëllimin, misionin, objektivat e punës, llogaridhënien dhe përgjegjësinë e njësisë së auditimit të brendshëm. Qëllimi kryesor i përcaktuar në statut është të mbështesë kreun e njësive publike për të arritur objektivat dhe në veçanti për ta bërë qeverisjen publike më efektive dhe efektive. Nga rezultatet e deritanishme të të dhënave: Shumë organizata (rreth 70%) kanë përgatitur kartën e tyre të auditimit bazuar në aktivitetet e tyre.

Megjithëse njësitë e AB duhet të përfshijnë në aktivitetet e tyre të gjitha fushat e përgjegjësive së subjektit publik që ata përfaqësojnë. Rezulton se rreth 75% e NJAB-ve përfshijnë në aktivitetin e tyre të gjithë aktivitetin e subjektit publik dhe rreth 87% e NJAB kanë objektivat e tyre në përputhje me objektivat e subjekteve publike në të cilat ata veprojnë. Ende ka probleme në përcaktimin e objektivave të qarta nga organizata.

Sipas standardeve të auditimit të brendshëm, pavarësia dhe objektiviteti janë elemente thelbësore të aktivitetit të auditimit. Në kryerjen e aktiviteteve, NJAB në përgjithësi ka pavarësi organizative (varet dhe raporton në nivelin më të lartë të menaxhimit), ndërsa pavarësia funksionale duhet të jetë më e madhe në kryerjen e aktiviteteve bazuar në standardet e AB dhe praktikatat profesionale. Ekzistojnë ende praktikat të auditimit që nuk plotësojnë standardet e vendosura dhe praktikatat profesionale të fushës. Për të rritur pavarësinë funksionale, roli i shërbimit të AB nga menaxherët duhet të kuptohet dhe vlerësohet si një mjet i rëndësishëm në arritjen e objektivave dhe rritjen e kapacitetit administrativ të AB.

2. Ngritja e kapaciteteve për auditimim. Aktualisht janë 112 NJAB në sektorin publik, të cilët punësojnë 386 auditorë të brendshëm. Auditorët kanë një diplomë të nivelit të dytë respektivisht: në shkencën ekonomike janë 337 auditorë, ligjorë 37 auditorë dhe 12 auditorë në fusha të tjera sipas nevojave të sektorit të audituar. Auditorët kanë njohuritë bazë të fituara nga studimet universitare dhe përvojën praktike në kontabilitet, financës, legjislacion, por kanë nevojë të

zhvillojnë më tej njohuritë në këto fusha në drejtim të përmirësimit të mjeteve, teknikave dhe testeve të auditimit.

Auditorët kryejnë praktika të zakonshme të auditimit të përputhshmërisë (ligjet, rregulloret dhe kontratat), si dhe auditimet financiare, por auditimet financiare nuk mundësojnë siguri adekuate në përgatitjen dhe publikimin e pasqyrave financiare dhe informacionit dhe kërkohet njohje më e mirë e standardeve kontabël dhe financiare raportimin.

Auditimet e performancës dhe auditimet e TI-së nuk janë bërë ende praktikë e zakonshme e auditimit, prandaj audituesit duhet të zhvillojnë njohuritë e tyre në këto lloje të auditimit.

Auditorët e sektorit publik duhet gjithashtu të njohin funksionimin e administratës publike dhe procedurat administrative, si dhe shkëmbimin e përvojave nëpërmjet kontroleve pilot brenda ose jashtë vendit ku fitohen përvoja të ndryshme praktike.

Si në shumë vende që shkuan nga ekonomia e centralizuar në ekonominë e tregut, ende ekziston koncepti i përdorimit të aktiviteteve të auditimit në rolin e "dënimit" (ndëshkimi i njerëzve që bëjnë gabime) dhe nuk garantojnë sigurinë e funksionimit të sistemeve të kontrollit të brendshëm dhe këshillimin e menaxhmentit për t'i bërë këto sisteme të efektshme në përmbushjen e objektivave të organizatës që i shtojnë vlerë organizatës.

(2) Performanca e aktiviteteve audituese

Sipas standardeve të auditimit të brendshëm, planifikimi i aktivitetit të auditimit bazohet në analizën e riskut. Aktivitetet e njësisë të auditimit të brendshëm në organizatat e sektorit publik bazohen në hartimin dhe zbatimin e planit strategjik dhe vjetor të auditimit, në bazë të të cilit përgatitet programi i angazhimit. Edhe pse këto plane janë përgatitur në bazë të analizës së rrezikut, vetëm 58% e NJAB-ve e mbështesin planin e auditimit për vlerësimin e rrezikut të veprimtarisë së subjektit publik.

Në fazën e programimit të aktiviteteve menaxhimi i rrezikut është ende një problem (identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut).

Vlerësimi i rreziqeve që ndikojnë në arritjen e objektivave të organizatës dhe identifikimi i fushave / sistemeve ku krijohen kontrole të brendshme të pamjaftueshme mbetet sfida kryesore e programimit dhe kryerjes së aktiviteteve të auditimit. Gjithashtu, identifikimi i mashtrimit dhe përcaktimi i përgjegjësive në organizatë është një fushë tjetër ku aktiviteti i AB duhet të përmirësohet.

Problemet lindin edhe në fazën e realizimit të planit të auditimit, pasi shumë organizata gjejnë ndryshime të mëdha midis planit dhe zbatimit për lloje të ndryshme të auditimit të cilat ndikohen nga faktorë si: kërkesat e menaxhimit për auditimet e paplanifikuara, ndryshimet në vlerësimin e

rrezikut për fusha specifike, planifikimi i burimeve reale jo të bazuara në NJAB, mbivendosja e angazhimeve të auditimit, performanca që nuk i plotëson kërkesat e AB gjatë procesit të auditimit.

Në përgatitjen e dokumenteve të punës dhe sigurimin e cilësisë së aktivitetit të auditimit, funksionimi i sistemit të kontrollit të brendshëm është objektivi kryesor i aktivitetit të AB.

Nga auditimet e organizatave të ndryshme, ende ekzistojnë mangësi në sistemet e menaxhimit financiar dhe kontrollit, respektivisht në: përditësimin e listave të proceseve të punës, gjurmës së auditimit, regjistrin të riskut, auditimit të vazhdueshëm të transaksioneve të operacioneve të ndryshme.

Sistemet ku identifikohen mangësitë dhe kontrollet e brendshme joadekuate të brendshme, janë: sistemi i menaxhimit të burimeve njerëzore; sistemin e prokurimit publik dhe menaxhimit të kontratave; sistemin e programimit dhe implementimit të buxhetit; teknologjinë dhe sistemin e informacionit; sistemi i pagesave; sistemi i menaxhimit të aseteve; privatizimi, shitja, sistemi i leasing-ut.

Për të kryer një auditim efikas, auditorët duhet të njohin dhe zbatojnë mjetet, teknikat dhe testet për secilin lloj të auditimit që kryejnë, në veçanti, vlerësimin e mostrës dhe teknikat e përzgjedhjes së mostrës, në mënyrë që auditorët të orientohen në ato sisteme dhe fusha që e bëjnë deri në rrezik për organizatën.

Sigurimi i brendshëm i cilësisë është një proces i vazhdueshëm i punës së auditimit për të siguruar zbatimin e standardeve të AB-së. Ky proces në shumë njësi të auditimit është realizuar ende me mangësi ose nuk është realizuar fare, prandaj duhet të kryhet dhe raportohet një pjesë e procesit, duke siguruar mbikëqyrjen e angazhimeve të auditimit të brendshëm në të gjitha fazat e aktivitetit.

(3) Raportimi dhe zbatimi i rekomandimeve të NJAB

Sipas standardeve të auditimit të brendshëm, raporti i auditimit duhet të jetë: objektiv, i qartë, i saktë, konciz dhe në kohë.

Praktika e komunikimit të rezultateve dhe rekomandimeve të auditimit tek menaxhmenti i lartë, ndonëse në vitet e fundit ka bërë progres, ende ka probleme si në përgatitjen e raporteve dhe në rekomandimet e dhëna.

Vërehet se rreth 80% e NJAB-së përgatisin dhe dorëzojnë raportin e auditimit në përputhje me kërkesat standarde, por dosjet e angazhimit të auditimit nuk përmbajnë të gjitha dokumentet e punës. Është gjetur gjithashtu se vetëm rreth 60% e NJAB-ve përgatisin dhe arkivojnë skedarë të përhershëm të auditimit.

Sigurimi i jashtëm i cilësisë kërkon më shumë vëmendje për të rritur efektivitetin e këtij aktiviteti dhe të garantojë zbatimin e standardeve dhe praktikave profesionale.

Sipas standardeve të auditimit të brendshëm, rekomandimet në një raport të auditimit janë të përgatitura për të ndihmuar organizatën të arrijë një qeverisje efikase dhe efektive në lidhje me objektivat e saj. Një numër rekomandimesh nuk adresojnë problemet e gjetura gjatë procesit të auditimit, por janë rekomandime të përgjithshme që nuk i shtojnë vlerë organizatës, ndërsa nuk janë specifike.

Lënia e rekomandimeve dhe pajtimi me menaxhmentin kërkon përmirësim në aspektin e komunikimit, zbatimin e fazave të realizimit dhe përcaktimin e kufijve kohorë në mes të auditorëve dhe njësive të audituara.

Gjatë kryerjes së auditimeve financiare, rekomandimet e një natyre financiare duhet të ndahen me rekomandime për përmirësimin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, duke u fokusuar në vlerësimin e sistemeve financiare dhe përcaktimin e shkakut të gjetjeve negative.

Menaxhimi financiar dhe kontrolli

Mjedisi i kontrollit - nevojitet më shumë përqendrim në përgatitjen dhe monitorimin e planeve të veprimit, si dhe vetëdijësimi në delegimin e detyrave.

Menaxhimi i rrezikut - ka përparim në përgatitjen e regjistrave të rrezikut, por sistemi i menaxhimit të plotë të rrezikut ende nuk është duke u zhvilluar.

Aktivitetet e kontrollit - librat e proceseve të biznesit dhe shtigjet e auditimit nuk janë praktika të zakonshme në institucionet publike dhe zhvillimi i sistemeve të Teknologjisë së Informacionit (IT) është i nevojshëm për të përmirësuar aktivitetet e kontrollit parandalues.

Informacioni dhe Komunikimi - Raportimi sistematik i performancës sipas hierarkisë është i nevojshëm për të përmbushur objektivat, si një element i rëndësishëm i llogaridhënies menaxheriale.

Monitoring – cilësi më e lartë kërkohet.

Disa fusha ku duhet përmirësuar sistemi i kontrollit të brendshëm janë: Sqaroni përgjegjësinë e menaxhmentit për kontrollin e brendshëm të një organizate; të përshkruajnë qëllimin e kontrollit të brendshëm; siguron besueshmërinë e të dhënave kontabël të organizatës; të ndajë procedurat specifike për kontroll të mirë të brendshëm, për sa i përket asetëve më të prekshme (dmth. paraja dhe inventari); diskutojnë kontrollet e brendshme në organizatat e vogla (si çështjet dhe zgjidhjet); diskutoni "trekëndëshin e mashtrimit" dhe si lidhet me kontrollin e brendshëm.

KAPITULLI 2: Gjetjet e kërkimit

Rreth kërkimit

Një nga aktivitetet e para të projektit FINAC ishte përgatitja dhe organizimi i hulumtimit që do të përcaktojë nivelin aktual të njohurive të punonjësve në administratën publike në fushat e mëposhtme: Menaxhimi dhe kontrolli financiar; Auditimi i brendshëm; Buxheti i programit; Zbatimi i buxhetit; Kontabiliteti; dhe procesit të menaxhimit të politikave. Kjo u kuptua si një pikënisje e rëndësishme për Projektin për të marrë gjetje të vlefshme që do të udhëheqin zhvillimin e programeve të reja master dhe trajnimet në shërbim, në mënyrë që ato të përshtaten me nevojat reale të administratës publike dhe punonjësve të saj.

Ky hulumtim u hartua si një hulumtim me metoda të përziera. Qasja sasiore kishte formën e një sondazhi on-line - pjesëmarrësve iu ofrua një lidhje me një pyetësor on-line të paraqitur në gjuhën shqipe. Pjesa cilësore, në segmentin e mbledhjes së të dhënave, është bërë në një formë të intervistave gjysmë të strukturuar. Pyetësorët e plotë dhe udhëzimet e intervistimit mund të gjenden në Raportin e Kërkimit 1.1: Shqipëria - Hartimi i nivelit aktual të njohurive të punonjësve në administratën publike në fushën e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit.

Në pyetësorët on-line, për secilin artikull (praktika specifike e punës) pjesëmarrësve u kërkua të vlerësonin se deri në ç'masë kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që të kryejnë secilën prej praktikave në mënyrë më efektive. Ata mund të shënojnë një nga përgjigjet e dhëna: Niveli i lartë i nevojës; Niveli i moderuar i nevojës; Niveli i ulët i nevojës; Nuk ka nevojë fare; dhe opsioni i fundit i përgjigjes ishte Kjo nuk është relevante për pozicionin tim të punës. Në të njëjtën kohë, pjesëmarrësve iu kërkua të deklaronin nëse ata marrin pjesë në secilën prej praktikave të renditura (pavarësisht nëse ata e kryejnë, organizojnë ose menaxhojnë / mbikëqyrin atë). Këtu, ata mund të shënojnë një nga përgjigjet e mëposhtme: Po, në një masë më të madhe; Po, në një masë më të vogël; Jo; dhe Kjo nuk është relevante për punën time. Qëllimi i kësaj pyetjeje ishte vlerësimi se sa shpesh ushtrohen praktikatat e ndryshme në fushat e synuara (p.sh. menaxhimi dhe kontrolli financiar, buxheti i programeve).

Pyetësorët në internet u krijuan duke përdorur platformën Qualtrics (ëëë.qualtrics.com). Në Shqipëri, studimi filloi më 7 prill, kur ekipi hulumtues i Universitetit Europian të Tiranës dërgoi letra ftese me lidhje me pyetësorët në internet për pikat e kontaktit në institucionet pjesëmarrëse.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt financohet nga Bashkimi Evropian. Ky publikim reflekton pikëpamjet e autorit dhe Komisioni Europian nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Thirrja e dytë për pjesëmarrje u dërgua më 10 maj 2017. Mbledhja e të dhënave zgjati deri në mes të qershorit 2017.

Pjesa cilësore e mbledhjes së të dhënave është bërë në formën e intervistave gjysmë të strukturuar. Qëllimi i tij ishte të shkonte më thellë në fenomenin e studiuar. Qëllimi ishte për të kapur perceptimet dhe kuptimet personale që nëpunësit civilë i bashkëngjiten qasjeve në zhvillim në administratën publike - të gjitha fushat e studimit ishin të pranishme në intervista, si: menaxhimi financiar dhe kontrolli, auditimi i brendshëm, buxhetimin e programeve, zbatimin e buxhetit, kontabilitetin dhe menaxhimin e politikave publike. Fokusi i intervistave u vendos në perceptimet e këtyre proceseve në tërësi dhe elementet e tyre specifike në aspektin e 1) efektivitetit të tij, 2) sfidave më të mëdha dhe 3) kompetencat e nëpunësve civilë që duhej të përmirësoheshin në mënyrë që të jenë më efektive në detyrat e tyre. Intervistat u kryen në maj dhe qershor 2017.

Hulumtimi u fokusua në nivelin qendror të administratës publike, pra nëpunësit civilë që punojnë në organizatat e administratës publike. Ndarja më specifike e kampionit të nëpunësve civilë u ndikua nga temat e zgjedhura për studim. U përcaktuan tri nën-mostra kryesore: menaxherët e përgjithshëm, stafi i departamenteve financiare (drejtuesit e njësive dhe personeli vartës) dhe auditorët e brendshëm. Prandaj, ekzistonin tre versione të ndryshme të pyetësorëve on-line të përbërë nga një kombinim i ndryshëm i temave të mbuluara, që korrespondon me përgjegjësitë e një lloji të caktuar të punës.

Kampioni përfshiu katër lloje të autoriteteve të administratës publike: ministritë, autoritetet e integruara brenda ministrive, organizatat e veçanta dhe shërbimet e qeverisë (zyrat). Kampionimi për anketën ishte jo-probabiliteti - qasja e përgjithshme ishte të mbulonte gamën e gjerë të institucioneve publike qendrore dhe të përfshinte personelin përkatës në hulumtim (lista e institucioneve të kontaktuara mund të gjendet në Raportin e Kërkimit 1.1: Shqipëria). Mostra e realizuar e nëpunësve civilë nuk mund të konsiderohet si përfaqësuese për popullatat e dhëna, prandaj gjetjet duhet të kuptohen si tregues të modeleve të caktuara dhe me përgjithësim të kufizuar. Megjithatë, pjesa cilësore e hulumtimit vërtetoi fuqishëm shumë nga gjetjet e anketës sasiore, duke siguruar kështu një argument se gjetjet e anketës duhet të konsiderohen si të vlefshme. Tabela 1 paraqet mostër të realizuar në anketë.

Tabela 1. Kampioni i realizuar i pyetësorit

Nën-kampioni	Numri i të anketuarve përmes online survey	Numri i të intervistuarve
Menaxher të përgjithshëm	46	4
Stafi i departamentit të financës	27	6
Auditor të brendshëm	98	8

Në lidhje me mbledhjen e të dhënave përmes intervistave, një kampion prej 18 të intervistuarish erdhi nga 10 ministri të ndryshme dhe një nga zyra e Kryeministrit: Ministria e Financave; Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Sipërmarrjes dhe Turizmit; Ministria e Arsimit dhe Sporteve; Ministria e Drejtësisë; Ministria e Shendetesise; Ministria e Mirëqenies Sociale dhe Rinisë; Ministria e Zhvillimit Urban; Ministria e Transportit dhe Infrastrukturës; Ministria e Energjisë; Ministria e Mbrojtjes; dhe INSTAT, Zyra e Kryeministrit.

Rezultatet

Menaxhimi financiar dhe kontrolli

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se menaxherët e përgjithshëm po angazhohen në një masë më të madhe në ato aktivitete të menaxhimit financiar dhe kontrollit që mund të shihen si elementë të menaxhimit të burimeve njerëzore. Megjithatë, kur praktikat që lidhen më ngushtë me mjedisin e kontrollit, menaxhimin e rrezikut, aktivitetet e kontrollit dhe monitorimin dhe vlerësimin e sistemit, drejtuesit e përgjithshëm prirën të jenë më pak të përfshirë. Për më tepër, ata tentojnë të shprehin një pikëpamje se këto praktika nuk janë relevante për pozitën e tyre të punës. Kjo është veçanërisht e lartë në segmentin e kryerjes së veprimtarive të kontrollit, por që është i pranishëm edhe në fushën e administrimit të rrezikut. Në disa raste, kjo është më logjike - kur praktikat janë më tepër një natyrë financiare. Megjithatë, elementet dhe aktivitetet e menaxhimit financiar dhe kontrollit duhet të jenë të pranishme në të gjithë organizatën dhe secili anëtar i organizatës ka rolin e tij në të, por veçanërisht ata që zënë pozita drejtuese.

Në lidhje me nevojat e perceptuara për zhvillim të mëtejshëm profesional, për shumicën e praktikave, më shumë se 50% e drejtuesve të përgjithshëm deklaruan se ata kanë nivel të lartë ose të moderuar të nevojës për zhvillim të mëtejshëm profesional me qëllim që këto praktika të realizohen në mënyrë më efektive. Për një numër praktikash kjo përqindje arriti deri në 60 deri 70% ose më e lartë. Praktikrat për të cilat menaxherët e përgjithshëm kanë nevojë më të lartë për zhvillim profesional janë në fushat e: 1) menaxhimit të burimeve njerëzore (Rishikimi i nevojave për trajnim, promovime dhe performanca të punonjësve dhe mbikëqyrja e punonjësve dhe ofrimi i mbështetjes që ata kanë nevojë për të kryer detyra kryesore) , 2) rregullimi i mjedisit të kontrollit (Përgatitja e përshkrimeve të detajuara për proceset e biznesit, duke përfshirë rrjedhën e dokumentacionit, hapat në procesin e vendimmarrjes, afatet për përfundimin e punës dhe krijimin e politikave të qarta për autorizimet dhe miratimet e aktiviteteve të caktuara dhe transaksionet me shkrim), 3) (Identifikimi i rreziqeve financiare dhe Zhvillimi dhe plotësimi i regjistrit të riskut), 4) aktivitetet e kontrollit (kryerja e kontrolleve preventive, detektive, direktive dhe korrektuese, dhe sigurimi se kontrollet që duhet të minimizojnë rrezikun janë në funksion dhe funksionojnë në mënyrë efikase), 5) asete të tjera organizative (Mbrojtja dhe mbrojtja e pasurive dhe informatave nga humbje, vjedhje, përdorim i paautorizuar ose i paautorizuar, dhe Sigurimi i procedurave për qasje në të dhënat dhe dokumentet në vend dhe të aplikuar), dhe 6) Sistemi i informacionit dhe komunikimit (Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që do t'u sigurojë punonjësve direktiva dhe udhëzime të qarta mbi rolin dhe përgjegjësitë e tyre në lidhje me menaxhimin dhe kontrollin financiar dhe përdorimin e sistemit të rrjedhës së dokumentacionit dhe dokumentacionit që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, rrjedhjen, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve).

Menaxherët e departamenteve të financave pohuan se ata marrin pjesë në një masë më të madhe në një numër praktikash të menaxhimit financiar dhe kontrollit. Në fushat e veprimtarisë së menaxhimit të riskut dhe kontrollit ekziston një dallim i theksuar midis menaxherëve të përgjithshëm dhe drejtuesve të departamenteve të financave. Për pothuajse të gjitha praktikat në këto fusha të menaxhimit financiar dhe kontrollit nuk kishte menaxherë të departamenteve të financave të cilët thanë se këto nuk janë relevante për pozitën e tyre të punës. Në të kundërtën, për shumë nga praktikat më shumë se 50% e menaxherëve kanë deklaruar se ata kanë të bëjnë me këtë çështje në një masë më të madhe. Në mbi 70% të rasteve kjo është thënë për praktikat e mëposhtme: Identifikimi i rreziqeve financiare, Vlerësimi i rreziqeve në aspektin e ndikimit dhe probabilitetit të tyre, Sigurimi se informatat financiare dhe të tjera të kërkuara për qëllime të kontabilitetit dhe raportimit financiar mbahen në përputhje me ligjin buxhetin dhe rregulloret e tjera përkatëse, Sigurimin e procedurave për qasje në të dhëna dhe regjistrime në vend dhe të aplikuara, Ruajtjen dhe mbrojtjen e pasurive dhe informacionit nga humbja, vjedhja, përdorimi i paautorizuar ose i paautorizuar dhe Vendosja dhe zbatimi i sistemit të raportimit.

Në pjesën e mjedisit të kontrollit në aspektin e nevojave të perceptuara për zhvillim profesional, nevojat më të spikatura ishin për aktivitetet që menaxherët e financave kryejnë më së shumti. Praktikrat për të cilat ata shprehin nivelin më të lartë të nevojës për trajnim të mëtejshëm janë: Vendosja e politikave të qarta për autorizimet dhe miratimet e veprimtarive dhe transaksioneve të caktuara me shkrim, Përdorimi i sistemit të rrjedhës së dokumentacionit dhe dokumentacionit që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, rrjedhën, dhe paraqitjen e dokumenteve, dhe dokumentimin e të gjitha proceseve të biznesit dhe transaksioneve të nevojshme për përgatitjen e shtigjeve të përshtatshme të auditimit. Ka pasur disa praktika për të cilat ka pasur një përqindje të konsiderueshme të të anketuarve duke pretenduar se nuk ka nevojë fare për zhvillimin e mëtejshëm profesional. Në të vërtetë, ato janë: Ndarja e detyrave ndërmjet punonjësve, Përcaktimi i linjave të qarta të raportimit, Mbikëqyrja e punonjësve dhe sigurimi i mbështetjes që ata kanë nevojë për të kryer detyrat kryesore dhe Sigurimi që punonjësit të njihen me kodin e sjelljes.

Nga ana tjetër, menaxherët e financave shprehën më pak nevojë për zhvillim profesional në menaxhimin e riskut dhe aktivitetet e kontrollit, atëherë menaxherët e përgjithshëm. Për shumicën e praktikave, një e treta e menaxherëve të financave deklaruan se ata kanë nevojë të lartë / të moderuar për zhvillim profesional në praktikrat e listuara. Megjithatë, ata shpesh për zgjedhën përgjigje Niveli i ulët i nevojës dhe, në një sasi më të vogël, deklaruan se nuk ka nevojë fare për trajnim në këto fusha. Vetëm për disa praktika ata shprehën nevoja të larta për trajnim të mëtejshëm: Përdorimi i formës së menaxhimit të rrezikut, planifikimi i rasteve të paparashikuara dhe identifikimi i rreziqeve financiare.

Intervistat e kryera me nëpunësit civilë treguan se menaxhimi dhe kontrolli financiar kuptohet të jetë me rëndësi të madhe. Prosesi është përcaktuar mirë dhe menaxhohet nga institucionet qendrore të bazuara në Ministrinë e Financave. Në drejtim të përmirësimit të mjedisit të

kontrollit në organizatat e administratës publike u theksua se ajo që duhet të forcohet është dhënia e informatave dhe azhurnimi i të gjithë shërbyesve civilë rreth reformave të planifikuara dhe të vazhdueshme dhe rregulloreve të reja. Për më tepër, nevojitet më shumë vëmendje gjatë përgatitjes dhe monitorimit të realizimit të planeve të veprimit, si dhe më shumë vëmendje për çështje të rëndësishme të delegimit adekuat të detyrave.

Të intervistuarit theksuan se vlerësimi i rrezikut bëhet nga çdo ministri dhe se është një proces mjaft i ri që duhet të zhvillohet më tej. Disa ministri të linjës kanë regjistra të rrezikut, por disa ende nuk i kanë zhvilluar ato. Duket se azhurnimi i regjistrave të rrezikut varion nga ministrinë. Në këtë kuptim, fushat kryesore ku nevojitet zhvillimi i mëtejshëm profesional janë kompetencat për vlerësimin e rrezikut dhe menaxhimin e rrezikut në përgjithësi. Më konkretisht, nevojiten trajnime për zhvillimin dhe azhurnimin e regjistrave të rrezikut dhe procedurave adekuate se si të procedohet kur rreziku reduktohet ose përmirësohet.

Sa i përket ushtrimit të aktiviteteve të kontrollit, digjitalizimi i proceseve të caktuara shihet si një mënyrë për të bërë komunikimin më efektivisht. Të intervistuarit sugjerojnë se mbajtja e librave të proceseve të biznesit dhe gjurmët e auditimit nuk janë praktika të zakonshme në institucionet publike dhe zhvillimi i sistemeve të Teknologjisë së Informacionit (IT) është i nevojshëm për të përmirësuar aktivitetet e kontrollit parandalues. Kjo me siguri do të paraqiste kërkesa të rëndësishme për zhvillimin profesional të nëpunësve civilë.

Informacioni dhe komunikimi si një nga elementët e kornizës së COSO u trajtuan gjithashtu në intervista. Fushat kryesore për zhvillim të mëtejshëm shihen në përdorimin e praktikave më të mira të disa ministrave të linjës për përmirësim në ministrinë dhe institucionet e tjera. Ekziston gjithashtu nevoja për të përmirësuar linjat komunikuese ndër-ministore dhe duke përdorur IT për të zhvilluar një Sistem për Menaxhimin e Informacionit që ministrinë të komunikojnë në mënyrë reciproke.

Buxhetimi i programit

Buxhetimi i programit ishte gjithashtu një temë për të cilën u parashtruan pyetje si për menaxherët e përgjithshëm dhe për menaxherët e financave, por u përfshinë edhe punonjës të tjerë të departamenteve të financave. Si në pjesën e mëparshme, rezultatet për menaxherët e përgjithshëm do të paraqiten së pari, pastaj do të pasohen nga rezultatet për menaxherët dhe punonjësit e departamenteve të financave.

Rezultatet tregojnë se shumë drejtues të përgjithshëm nuk angazhohen ose nuk shohin praktikën e buxhetimit të programit si të rëndësishme për punën e tyre. Megjithatë, shumë prej tyre shprehin nivelin e lartë / të moderuar të nevojës për zhvillim profesional në buxhetimin e programeve. Për

pothuajse të gjitha praktikat, më shumë se 50% e menaxherëve të përgjithshëm që i kuptojnë ato si pjesë e rregullt e punës së tyre, shprehën se kanë nevojë të lartë ose të moderuar për trajnim shtesë. Për një numër të praktikave, këto përqindje ishin mjaft të larta - më shumë se 70% deklaruan se ata kanë nivel të lartë / të moderuar të nevojës për trajnim të mëtejshëm në strukturën e programit të buxhetit, Përcaktimi i objektivave të programit duke iu referuar kritereve SMART, Analiza se si arritja e objektivat mund të maten në mënyrë më të përshtatshme dhe praktike, Përcaktimi i indikatorëve që matin cilësinë e shërbimeve të ofruara, Përcaktimi i indikatorëve të efikasitetit, Analizimi i masave të zbatuara, fondet e shpenzuara dhe rezultatet e arritura gjatë rrjedhës së vitit paraprak fiskal dhe evidentimi i implikimeve për të ardhmen, Raportimi vlerat e arritura përmes përdorimit të treguesve të përzgjedhur, alokimin e kostove të përdorimit të mallrave dhe shërbimeve në të gjithë programet, aktivitetet e programit dhe projektet, përcaktimin e kostos për njësi për shërbimet e ofruara dhe përcaktimin e kostove indirekte.

Rezultatet për punonjësit në departamentet e financave në fushën e buxhetimit të programit janë disi të ndryshme nga ato të vërejtura për menaxherët e përgjithshëm. Dallimi më i madh mund të shihet në përqindjet e të anketuarve të cilët deklaruan se praktikat e buxhetimit të programit nuk janë relevante për pozicionin e tyre të punës - këto përgjigje u gjetën më rrallë në departamentet e financave.

Për të gjitha praktikat e buxhetimit të programit të paktën 40% e të anketuarve nga departamentet e financave (që i shohin ata si pjesë të punës së tyre) kanë deklaruar se kanë nivel të lartë ose të moderuar të nevojës për zhvillim profesional. Megjithatë, vetëm si përjashtim ekziston një praktikë me më shumë se 60% e të anketuarve që pretendojnë nivelin e lartë / të moderuar të nevojës për zhvillim profesional. Në këtë kuptim, buxheti i programeve ishte më pak prioritet sesa praktikat në menaxhimin financiar dhe kontrollin. Përcaktimi i praktikave nga buxheti i programit është: Përcaktimi i qëllimit të një programi, aktiviteti programor ose projekti; Krijimi i treguesve të performancës që sigurojnë informacion mbi efektivitetin dhe efikasitetin e programeve, aktiviteteve dhe projekteve të programit, Vendosija e kostove të drejtpërdrejta, Përfshirja e fondeve të asistencës së para-pranimit (IPA) në buxhetin e programit, Prioritizimi i shpenzimeve dhe daljeve për aktivitetet ose projektin e ardhshëm të programit, dhe Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara.

Buxhetimi i programeve në Shqipëri është në proces zhvillimi dhe në këtë drejtim, intervistat tregojnë se fusha kryesore e zhvillimit po fut metodologjinë e re të hartimit të buxheteve të programit. Në aspektin e zhvillimit profesional sfida kryesore është qëndrueshmëria e aftësive të fituara dhe transferimi i njohurive tek kolegët. Kjo është pjesërisht për shkak të lëvizjes së lartë të fuqisë punëtore në administratën publike, prandaj ka pak qëndrueshmëri kur bëhet fjalë për trajnime dhe zhvillim profesional. Një çështje tjetër e rëndësishme në fushën e përcaktimit të objektivave në buxhetet e programit është fakti se politikat ndërsektoriale kërkojnë procese ndërsektoriale dhe komunikim dhe objektiva, prandaj kërkohet zhvillimi i kompetencave në këtë

drejtim. Në fushën e përcaktimit të treguesve të performancës, sfida kryesore shihet në aspektin e specifikimit dhe funksionalizimit të tij. Për më tepër, procesi i digjitalizimit të mëtejshëm në administratën publike shihet të jetë i dobishëm në këtë drejtim. Në monitorimin dhe raportimin e vlerave të arritura përmes përdorimit të treguesve të përzgjedhur, gjetjet nga intervistat tregojnë se raportimi sistematik i performancës, në përputhje me hierarkinë e krijuar, është e nevojshme për të përmbushur objektivat, si një element i rëndësishëm i llogaridhënies menaxheriale.

Zbatimi i buxhetit dhe kontabiliteti

Të anketuarit nga departamentet e financave, me gjasë, shpesh deklaruan se janë të përfshirë në të gjitha praktikatat e zbatimit të buxhetit, shpesh në një masë më të madhe. Sa i përket nevojave të perceptuara për zhvillim profesional në praktikatat e listuara, një sërë 38% deri 64% e të anketuarve deklaruan se ata kanë nivel të lartë / të moderuar të këtyre nevojave. Ndër praktikatat që përmenden më shpesh si ato që duhen zhvilluar më shumë janë: Planifikimi i zbatimit të buxhetit në baza ditore dhe mujore, Menaxhimi i ndarjeve buxhetore dhe kuotave, Sigurimi i saktësisë së klasifikimit të buxhetit (ekonomik, organizativ, funksional etj) Përgatitja e raporteve për zbatimin e buxhetit dhe Sigurimi i përshtatshmërisë së dokumentacionit të paraqitur për lindjen e detyrimeve (vendimi, zgjidhja, kontrata, vlerësimi, llogaria etj.)

Rezultatet tregojnë se të gjitha praktikatat që lidhen me praktikatat kontabël dhe prodhimin e pasqyrave financiare janë pjesë e punës së rregullt të punonjësve të departamenteve të financave dhe në shumicën e rasteve ato marrin pjesë në këto praktika në një masë më të madhe. Për të gjitha praktikatat, nga 40% në 62% të stafit të departamenteve të financave deklaruan se ata kanë nivel të lartë ose të moderuar të nevojës për zhvillim profesional në mënyrë që t'i kryejnë këto praktika në mënyrë më efektive. Në fushën e menaxhimit të kontabilitetit - ato praktika kontabël që kanë dominim të karakterit analitik dhe kanë për qëllim informimin e menaxhimit organizativ - në shumicën e rasteve, stafi i departamentit të financave deklaroi se këto praktika janë pjesë e punës së tyre, dmth ato janë të përfshira në zbatimin e tyre. Kjo mund të shihet si befasuese, pasi disa prej këtyre praktikave paraqesin punë analitike e cila shpeshherë është e nënshtruar në administratën publike (praktikat si analiza kosto-përfitim dhe analiza e kostos-efikasitetit, analiza e racioneve, analiza trendesh). Nevojat për zhvillim profesional në këtë fushë ishin më pak të shquara - për të gjitha praktikatat kërkesa me nivel të lartë / të moderuar të nevojave shkonin nga 33% në 55%. Niveli më i lartë i zhvillimit është gjetur për praktikatat e mëposhtme: Kryerja e analizës së trendit, Kryerja e analizës kosto-përfitim dhe analiza e kostos-efikasitetit dhe Analizimi i pasqyrave financiare të përdoruesve të buxhetit indirekt.

Përqindjet e rëndësishme të të anketuarve nga departamentet e financave deklaruan se praktikatat në kuadrin e menaxhimit financiar të Bashkimit Evropian dhe fondet e bashkëfinancimit nuk janë relevante për pozicionin e tyre të punës (përqindjet që shkojnë nga 42% në 50%) ose nuk janë të përfshirë në to (5% në 22%). Kjo sinjalizon që departamentet e financave nuk marrin

pjesë në ndonjë mënyrë thelbësore në zbatimin e menaxhimit financiar të BE-së dhe bashkëfinancimit të fondeve. Megjithatë, duket se ata që mendojnë se kjo është e rëndësishme për punën e tyre janë të vetëdijshëm për nevojën për të përmirësuar kompetencat e tyre në këtë fushë. Dy të tretat e të anketuarve shprehën nevoja të moderuara për zhvillim profesional në praktikat vijuese: Planifikimi i Bashkimit Evropian dhe fondet e bashkëfinancimit, Menaxhimi i rrjedhjes dhe transferimi i Bashkimit Evropian dhe fondet e bashkëfinancimit, dhe Menaxhimi i fondeve të bashkëfinancimit kombëtar (nën menaxhimin e financave asistencë e Bashkimit Evropian). Gjysma e të anketuarve shprehën se kanë nevojë të lartë / të moderuar për zhvillim për: Kërkimin e fondeve nga Zyrtari Kombëtar Autorizues i Komisionit Evropian, Transferimi i fondeve për përfituesit / përfituesit e grantit, Pezullimi i pagesave, Rialokimi i fondeve (të gjitha sipas rregullave të menaxhimit të ndihmës financiare Bashkimi Evropian).

Menaxhimi i politikave publike

Pyetjet rreth menaxhimit të politikave publike u administruan vetëm për menaxherët e përgjithshëm. Rezultatet tregojnë se në një masë të madhe menaxherët e përgjithshëm po preformojnë mënyra të ndryshme të analizës së situatës / problemit. Më shpesh ata thanë se ato janë në një masë më të madhe të përfshirë në: Kryerja e analizave sistematike të problemeve në zonën përkatëse, duke përfshirë ekzaminimin e marrëdhënieve shkakësore dhe efektive, Vlerësimi i kuadrit ligjor në fushën përkatëse dhe Analizimi i çështjeve kryesore dhe rreziqeve të ndërlidhura në bazë të fakteve dhe informacionin e mbledhur nga studimet, analizat dhe raportet ekzistuese. Është interesante se pikërisht ato praktika që disi më pak përmendeshin si pjesë e punës së tyre, morën prioritetin më të lartë për zhvillimin profesional (64-77% e të anketuarve shprehnin nevojën e lartë ose të moderuar): Analizimi i ndikimit të detyrimeve të marra në pranimin në BE-ja dhe në traktatet e tjera të ratifikuara ndërkombëtare në fushën përkatëse të politikave, Kryerja e analizave krahasuese të problemeve / zgjidhjeve për çështje të ngjashme në vendet e tjera, Identifikimi i palëve kyçe të interesit dhe kryerja e analizave të palëve të interesuara dhe Identifikimi i supozimeve / faktorëve të jashtëm që kanë potencial të ndikojnë (përcaktojnë) suksesin e një projekti, por qëndrojnë jashtë kontrollit të drejtpërdrejtë të autoritetit publik. Për më tepër, për secilën nga praktikat e listuara në këtë pjesë të pyetësorit, të paktën 50% e të anketuarve deklaruan se kanë nivel të lartë ose të moderuar të nevojës për trajnim të mëtejshëm.

Rezultatet e pjesës cilësore të hulumtimit tregojnë se në vitet e mëparshme ka ndryshuar shumë në aspektin e kuadrit të politikave dhe legjislacionit përkatës dhe se ekziston një ndjenjë e përgjithshme e përmirësimit në zonë, por nevojitet zhvillim i mëtejshëm profesional për rritjen e produktivitetit të nëpunësve civilë.

Për sa i përket përcaktimit të objektivave të politikave dhe treguesve të performancës, kornizës së monitorimit dhe vlerësimit dhe kryerjes së elementeve të analizës së impaktit të politikave ex-ante, rezultatet tregojnë dukshëm më shumë praninë e përgjigjes. Kjo nuk është relevante për

punën time (duke filluar nga 22% në 48. Këtu, për ato praktika në të cilat menaxherët e përgjithshëm janë të involvuar në një masë më të madhe ata gjithashtu më së shpeshti deklaruan se kanë nevojë të lartë ose të moderuar për përmirësime të mëtejshme: Krijimi i kornizës për monitorimin dhe vlerësimin e zbatimit të politikave dhe rezultatet e saj, Përcaktimi i metodës për vlerësimin e rezultateve të arritura, në përgjithësi, për pothuajse të gjitha praktikatat në këto segmente të menaxhimit të politikës publike, afërsisht 40-55% e të anketuarve (nga ata që i shohin ato si pjesë relevante për punën e tyre) kanë deklaruar lartë ose nevoja të moderuara për zhvillim profesional. Duke parë këtë gjetje nga një kënd tjetër, kjo do të thotë gjithashtu se 45 deri në 60 vjeç % e të anketuarve mendojnë se ata kanë pak ose aspak nevojë për të zhvilluar më tej në këto fusha.

Intervistat tregojnë se edhe pse rregullat për zhvillimin e politikave të reja janë përcaktuar qartë dhe se Këshilli i Ministrave monitoron dhe përcakton politika të reja, pasi një sfidë mbetet sigurimi i inputeve adekuate nga secili nëpunës civil që punon drejtpërdrejt në çështjen e adresuar nga politika. U theksua se ka nevojë për më shumë trajnime se si të zhvillohen me sukses objektivat e politikave, të cilat në të njëjtën kohë janë të bazuara në përvojën dhe njohuritë e mëparshme të akumuluar në administratën publike. Për më tepër, u theksua nevoja për një komunikim dhe bashkëpunim më të mirë mes njësive të ndryshme brenda një ministrie të caktuar dhe mes ministrive të ndryshme. Kjo është gjithashtu e rëndësishme duke gjetur edhe nga perspektiva e zhvillimit organizativ dhe zhvillimit profesional personal. Intervistat gjithashtu treguan se procedurat për analizën e impaktit të politikave janë themeluar kohët e fundit dhe se fushat kryesore ku nevojitet zhvillimi i mëtejshëm është sigurimi i cilësisë së këtyre procedurave dhe sigurimi i pavarësisë dhe objektivitetit të analizës. Në këtë kuptim, përfshirja e qendrave të pavarura kërkimore shihet si instrumentale.

Fusha e fundit e menaxhimit të politikave publike që është studiuar ka të bëjë kryesisht me vlerësimin e opsioneve të ndryshme të politikave dhe analizimin e aspekteve të zbatimit të politikave. Praktikatat për të cilat menaxherët e përgjithshëm më së shumti kanë pohuar se janë të përfshirë në një masë më të madhe janë: Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, menaxheriale dhe institucionale të efekteve të konsideruara të opsioneve të politikave, Konsultimi i administratës publike relevante dhe organeve shtetërore, përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe shkencore dhe organizatat kërkimore, dhe Monitorimi i realizimit të objektivave të përcaktuara për secilin nga treguesit e përcaktuar të performancës. Duke pasur parasysh skenarin "optimist" dhe "pesimist" të rezultatit të një politike të caktuar (48%) dhe Përdorimi i teknikave sasiore si analiza kosto-përfitim dhe analiza e efikasitetit të kostos (39%).

Për të gjitha praktikatat në këtë grup praktikash, të paktën 50% e të anketuarve (nga ata që i shohin ato si të rëndësishme për punën e tyre) kanë pohuar se kanë nevojë të lartë ose të moderuar për zhvillim profesional. Rezultatet më të theksuara janë gjetur për këto praktika: Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, menaxheriale dhe institucionale të efekteve të konsideruara të opsioneve të politikave Duke marrë parasysh skenarin "optimist" dhe "pesimist" të rezultatit të

një politike të caktuar Përdorimi i teknikave sasiore si kostoja analizë të mirëfilltë dhe analizë të efikasitetit të kostos dhe Konsultimi i administratës publike përkatëse dhe organeve shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore (duke filluar nga 66 në 77%).

Analiza e intervistave tregoi se ndër sfidat më të rëndësishme në menaxhimin e politikës publike janë ato të lidhura me zbatimin e politikave dhe monitorimin e saj. Është theksuar se ka nevojë për më shumë harmonizim midis parimeve të politikave, strategjive, ligjeve dhe praktikave të zbatimit të politikave. Për më tepër, megjithëse ka zhvillime në fushën e monitorimit të politikave dhe vlerësimit të ndikimit të politikës, ekziston nevoja për zhvillimin e aftësive të shërbyesve civilë për të monitoruar rezultatet e një politike të caktuar (në bashkëpunim me institucionet kërkimore pasi ajo nuk mund të bëhet nga ministri vetëm stafi).

Në lidhje me pjesëmarrjen e grupeve të interesit dhe grupeve të synuara për një politikë të re, ka pasur një mendim se kjo çështje është më shumë se e adresuar mjaft në shumë trajnime për administratën publike. Nëpunësit civilë duhet të trajnohen se si të komunikojnë me palët e interesuara dhe si ta inkorporojnë këtë njohuri në një mënyrë efektive në politika të reja. Në këtë drejtim, ndoshta sfida më e madhe është sigurimi i pavarësisë nga interesat politike të fituara.

Auditimi i brendshëm

Pyetësi që mbulon auditimin e brendshëm u administrua vetëm tek auditorët e brendshëm në organizatat e administratës publike. Në kontrast me pyetësit e tjerë, kjo kërkoi vetëm për perceptimin e nevojave të zhvillimit profesional për ndryshime të praktikave të auditimit të brendshëm.

Rezultatet tregojnë se në përgjithësi auditorët e brendshëm shpesh mendojnë se kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional - mesatarisht, kjo është më e shpeshtë sesa me nën-mostrat e tjerë të hetuar. Vetëm si përjashtim ekziston një praktikë e auditimit të brendshëm për të cilin më pak se 50% e auditorëve mendojnë se kanë nivel të lartë / të moderuar të nevojës për zhvillim profesional. Sipas rregullave, këto përqindje janë dukshëm më të larta. Veçanërisht, auditorët e brendshëm shprehin nevojën për zhvillim profesional në kryerjen e auditimit të performancës (81% e nevojës së lartë / të moderuar), kryerjen e auditimit të sistemit të informacionit (90%) dhe kryerjen e auditimit të programeve dhe projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian (90% . Përveç këtyre prioriteteve më të larta të zhvillimit, këtu është gjithashtu një listë e praktikave për të cilat më shumë se 70% e auditorëve kanë theksuar nivelin e lartë / të moderuar të nevojës për zhvillim profesional:

- Krijimi i një plani të bazuar në rrezik për të përcaktuar prioritetet e aktivitetit të auditimit të brendshëm, në përputhje me qëllimet e organizatës

- Vlerësoni nëse qeverisja e teknologjisë së informacionit të organizatës mbështet strategjitë dhe objektivat e organizatës
- Vlerësimi nëse rreziqet e rëndësishme identifikohen dhe vlerësohen
- Vlerësimi nëse janë përzgjedhur përgjigjet e duhura ndaj rrezikut që lidhen me rreziqet me oreksin e rrezikut të organizatës
- Vlerësimi i ekspozimeve ndaj rrezikut lidhur me arritjen e objektivave strategjike të organizatës; lidhur me besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar dhe operacional
- Vlerësimi i potencialit për ndodhjen e mashtrimit dhe mënyrën se si organizata menaxhon rrezikun e mashtrimit.
- Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigjen ndaj rreziqeve në lidhje me: arritjen e objektivave strategjike të organizatës, besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar dhe operacional, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe programeve,
- Kryerjen e një vlerësimi paraprak të rreziqeve që lidhen me aktivitetin në shqyrtim
- Puna me menaxhmentin për të zhvilluar kriteret e duhura të vlerësimit për vlerësimin e qeverisjes, menaxhimin e riskut dhe kontrollet
- Rishikimi i procedurave të prokurimit publik
- Rishikimi nëse aktivitetet e departamenteve qendrore me përgjegjësi për menaxhimin e burimeve njerëzore janë hartuar, caktuar dhe kryer në mënyrë adekuate
- Rishikimi nëse ekzistojnë procedura adekuate për monitorimin, përmirësimin dhe shpërblimin e performancës në organizatë.
- Përdorimi i teknikave të vëzhgimit dhe hetimit

Pjesa cilësore e këtij anketimi përbëhet nga intervistat me auditorët e brendshëm që synonin të shkojnë më thellë në disa çështje të auditimit të brendshëm në Shqipëri. Konstatimi i parë është se auditimi financiar është lloji më i zhvilluar i auditimit në administratën publike shqiptare. Megjithatë, duhet të kuptohet se auditimi financiar fokusohet në financat dhe gjithashtu në sistemet. Është e nevojshme, siç sugjerojnë të intervistuarit, të ofrojnë rekomandime të hollësishme dhe specifike dhe të bëjnë dallimin midis rekomandimeve rreth transaksioneve financiare dhe rekomandimeve lidhur me performancën e përgjithshme të sistemeve financiare. Për më tepër, ajo që është e nevojshme është të përqendrohet auditimi në shkaqet e problemeve

të identifikuara dhe të ofrojë rekomandime edhe për ato shkaqe të identifikuara. Në këtë drejtim, është këshilluar që të theksohet zhvillimi i aftësive drejt identifikimit të shkaqeve rrënjësore të praktikave të këqija ose çështjeve financiare. Përvojat nga auditimi financiar mund të përdoren si një praktikë më e mirë për fusha të tjera që duhet të auditohen, duke qenë se auditimi financiar është i zhvilluar mirë.

Sa i përket auditimit të përputhshmërisë, duket se metodologjia e vendosur është funksionale. Fushat kryesore për zhvillim do të përqendroheshin në ngritjen e vetëdijes së drejtorëve / menaxherëve të linjës / menaxhmentit të lartë në lidhje me vlerën e auditimit dhe rëndësinë parësore të mbajtjes së këtij funksioni të pavarur.

Auditimi i performancës shihet si një sfidë e madhe që meriton zhvillim të mëtejshëm (sidomos kur praktikat e auditimit financiar funksionojnë mirë). Pritet një qëndrim më gjithëpërfshirës nga Drejtoria e Auditimit të Brendshëm të Ministrisë së Financave në drejtim të auditimit të proceseve të tjera, në vend të çështjeve financiare dhe transaksioneve. Në këtë dritë shihet një plan që deri në vitin 2020, 70% e auditimit duhet të jetë auditimi i performancës. Prandaj, një masazh i qartë është se duhet bërë shumë më tepër për të trajnuar auditorët e brendshëm në këtë drejtim.

Programet e auditimit dhe auditimit të sistemit të informacionit dhe projektet e financuara nga BE janë ende në fazat pilot në Shqipëri, pra janë duke u zbatuar metodologji të reja. Duhet të theksohet se Njësia Qendrore e Menaxhimit Financiar e Ministrisë së Financave është përgjegjëse për auditimin e projekteve IPA. Në lidhje me auditimin e sistemit të informacionit, procesi i digjitalizimit në administratën publike kërkon zhvillim intensiv të kapaciteteve për auditimin e të gjitha llojeve të sistemeve të informacionit. Në këtë drejtim, auditorët e brendshëm duhet të trajnohen në sistemet e TI, por ekziston një ide se disa ekspertë të TI në administratën publike duhet të trajnohen edhe në auditim, në mënyrë që të kombinohen ekspertizën për një auditim më të mirë.

Një tjetër temë për intervista me auditorët e brendshëm ishte përdorimi i testeve dhe teknikave të ndryshme të auditimit. Konkluzioni i përgjithshëm është se ekziston një metodologji dhe procedura të vendosura. Megjithatë, ekziston nevoja për miratimin e teknikave të reja të auditimit dhe zhvillimin e atyre ekzistuese (si intervistimi), siç raportohet nga disa nga auditorët e brendshëm të intervistuar.

Së fundi, auditorëve të brendshëm u është kërkuar të japin mendimet e tyre në lidhje me raportimin dhe komunikimin e rezultateve dhe rekomandimeve të auditimit të brendshëm tek menaxhmenti i lartë dhe ndjekja pasuese (monitorimi i progresit). Duket se është bërë shumë përparim kur bëhet fjalë për komunikimin e rezultateve dhe rekomandimeve. Megjithatë, ka disa fusha ku nevojitet zhvillim i mëtejshëm. Së pari, trajnimi se si të analizohen shkaqet e problemeve dhe si të nxirren konkluzione dhe rekomandime për këto probleme që janë specifike

dhe në pikën (japin rekomandime specifike, jo të përgjithshme). Për më tepër, ekziston nevoja për të përmirësuar gjuhën e raportimit - ajo duhet të jetë e thjeshtë, e qartë dhe e saktë. Por, në fund si një i intervistuar ka thënë mirë se 'auditimi nuk është një task force, është një shërbim. Është në dorën e menaxhmentit të lartë për të ndërmarrë veprime '.

KAPITULLI 3: Rekomandimet për kurrikulën e re

Menaxhimi financiar - kurrikula e re

Analiza e thelluar e studimit të raportit të BE mbi Shqipërinë, 2016 (Republika e Shqipërisë, 2016) argumenton se Shqipëria ka një strukturë të nevojshme ligjore dhe institucionale për një sistem të mirë të politikëbërjes. Megjithatë, harmonizimi midis dokumenteve strategjike dhe programit buxhetor afatmesëm është ende i pamjaftueshëm dhe analiza e kostos duhet të zhvillohet më tej. Zbatimi i të gjitha strategjive kërkon monitorim të vazhdueshëm dhe raportim të fokusuar në rezultate.

Përveç kësaj, politika dhe zhvillimi legjislativ nuk janë ende mjaft përfshirës dhe të bazuara në dëshmi. Metodologjia e vlerësimit të ndikimit duhet të miratohet për të siguruar një cilësi më të mirë të vlerësimeve të ndikimit rregullator dhe fiskal dhe zbatimin e tyre sistematik. Procedurat horizontale për shtrirjen e acquis janë vendosur dhe tabelat e përputhshmërisë janë të detyrueshme, por ndikimi i shtrirjes nuk është analizuar në mënyrë të duhur dhe kostot e zbatimit nuk janë gjithmonë të parashikuara siç duhet. Kapaciteti institucional për koordinimin, rishikimin dhe monitorimin e politikave duhet të forcohet më tej.

Këto rezultate janë në përputhje të plotë me gjetjet e hulumtimit të kryer në kuadër të projektit FINAC.

Sa i përket rezultateve të "Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit", kurrikulat e reja duhet të përforcojnë parimet e përgjegjësisë menaxheriale, e cila është përgjegjësi e të gjithë menaxherëve në organizata nga sektori publik për të zbatuar parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar në përdorimin e fondeve publike. Prandaj, duhet të merret me:

- ✓ Kontrolli i mjedisit,
- ✓ Menaxhimi i riskut,
- ✓ Monitorimi dhe kontrolli,
- ✓ Sistem monitorimi dhe vlerësimi,

Kurrikula e re mund të përfshijë:

Financat e Qeverisë, si rritet financimi publik dhe kontrollohet shpenzimi.

- ✓ Monitorimi dhe raportimi financiar,
- ✓ Menaxhimi i buxhetit,



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt financohet nga Bashkimi Evropian. Ky publikim reflekton pikëpamjet e autorit dhe Komisioni European nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

- ✓ Vlera për para,
- ✓ Simulimi i biznesit të bazuar në kontabilitet.
- ✓ Menaxhimi i rrezikut dhe kontrollet e brendshme.
- ✓ Menaxhimi i të ardhurave,
- ✓ Vlerësimi i investimeve dhe elementet financiare të rasteve të biznesit
- ✓ Menaxhimi i shpenzimeve,
- ✓ Menaxhimi i kontratës.
- ✓ Rëndësia dhe roli i auditimit në lidhje me menaxhimin financiar dhe operacional
- ✓ Komunikimi efektiv i informacionit financiar.
- ✓ Monitorimi dhe raportimi i buxhetit
- ✓ Treguesit e Performancës së Sistemit të Integruar të Monitorimit dhe Vlerësimit

Sa i përket "Zbatimit dhe kontabilitetit të buxhetit", rezultatet e analizës qartë kërkojnë që administrata publike të kualifikohet në drejtimet e mëposhtme:

- ✓ Planifikimi i zbatimit të buxhetit,
- ✓ Menaxhimi i ndarjeve buxhetore dhe kuotave,
- ✓ Sigurimi i saktësisë së klasifikimit të buxhetit (ekonomik, organizativ, funksional, etj)
- ✓ Përgatitja e raporteve për zbatimin e buxhetit,
- ✓ Sigurimi i përshtatshmërisë së dokumentacionit të paraqitur për lindjen e detyrimeve (vendimi, zgjidhja, kontrata, vlerësimi, llogaria.

Prandaj, kurrikula e re mund të përfshijë:

- ✓ Menaxhimi i Ri Publik dhe Menaxhimi Financiar
- ✓ Mbulimi, Klasifikimi dhe Struktura e Buxhetit
- ✓ Shpenzimet (Sistemet e Kostos, Modeli i Kosto-Vëllimi-Fitimi, Kostot e Menaxhimit, Kostot e Bazuara në Çmime Kontabiliteti dhe Buxhetimi: Niveli Kombëtar
- ✓ Qasjet ndaj Kontabilitetit Publik dhe Buxhetimit
- ✓ Kuadri Makroekonomik, Fiskal dhe Korniza Afatmesme e Shpenzimeve
- ✓ Kontabiliteti dhe buxhetimi: niveli nën-kombëtar
- ✓ Ekzekutimi i buxhetit
- ✓ Buxhetimi dhe Performanca: Buxheti i Produktit dhe Inputeve

Në lidhje me "Menaxhimin e politikës publike", rezultatet tregojnë dobësitë e administratës publike në vijim:

- ✓ Vendosja e objektivave të politikave dhe treguesve të performancës,
- ✓ Ngritja e kornizës së monitorimit dhe vlerësimit,
- ✓ Kryerja e analizës ex-ante të ndikimit të politikës,

- ✓ Vendosja e monitorimit të bazuar në evidenca dhe vlerësimi i zbatimit të politikave

Si e tillë, kurrikula e re mund të përfshijë:

- ✓ Kuptimi i qeverisjes: Aktorët, Institucionet, Politikat;
- ✓ Qeverisja dhe Vendimmarrja në dhe ndërmjet Institucioneve Publike;
- ✓ Kuptimi i Organizatave / Formave Organizative;
- ✓ Qeverisja e Bashkimit Evropian;
- ✓ Menaxhimi Strategjik dhe i Performancës;
- ✓ Menaxhimi i Burimeve Njerëzore;
- ✓ Rregullat fiskale dhe Buxhetimi;
- ✓ Buxhetimi dhe Kontabiliteti i Sektorit Publik;
- ✓ Fuqia dhe Ndikimi: Udhëheqja në Veprim;
- ✓ Udhëheqja dhe menaxhimi
- ✓ Menaxhimi ndërsektorial

Kontrollet e brendshme dhe sugjerimet e kontrollit financiar për zhvillimin e kurrikulave

Për Kontrollin e Brendshëm Financiar Publik (KBFP) që përfshin menaxhimin financiar dhe kontrollin si dhe auditimin e brendshëm, kurrikulat duhet të përfshijnë lëndët që krijojnë njohuri bazë dhe lëndët që krijojnë njohuri plotësuese.

Qëllimi i kurrikulës është identifikimi dhe qartësimi i domosdoshmërisë së kontrollit të brendshëm dhe auditimit të brendshëm në një organizatë për të arritur llogaridhënien dhe transparencën në çështjet financiare.

Bazuar në gjetjet nga pyetësorët, intervistat dhe zhvillimet në administratën publike shqiptare, zhvillimi i kurrikulave të reja duhet të bazohet në drejtimit e mëposhtme:

I Lëndët bazë

1. Qeverisja organizative, rreziku dhe etika. Objektivat e të mësuarit: Kuptojnë konceptin e qeverisjes organizative, rrezikut dhe etikës: Kuptimi i qeverisjes, Qeveria në sektorin publik; Parimet kryesore të qeverisjes; Kodet e Qeverisjes; Kuptojnë dinamikat themelore organizative dhe të jenë të vetëdijshëm për parimet dhe kuadrin e zgjedhur të qeverisjes vendore; Vlerësimi i ekspozimeve ndaj rrezikut lidhur me arritjen e objektivave strategjike të organizatës dhe lidhur me besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar dhe operacional; Natyra e rrezikut (kuptimi i rrezikut), mundësitë e shfaqjes dhe ndikimet e rrezikut, marrëdhënia midis risqeve dhe objektivave, llojeve të rreziqeve në organizatat e sektorit publik; Modeli i Menaxhimit të Riskut (identifikimi i rrezikut, vlerësimi i rrezikut, dëshira e rrezikut, monitorimi i rrezikut dhe

raportimi); Menaxhimi i rrezikut në organizatë dhe komponentët e lidhur me modelin COSO; Vlerësimi i potencialit për shfaqjen e mashtrimit dhe mënyrën se si organizata menaxhon rrezikun e mashtrimit; Kuptojnë hapat për të zhvilluar programet dhe politikat e etikës së biznesit, si dhe rolin e kontrollit të brendshëm dhe auditimit të brendshëm.

2. Legjislacioni bazë për veprimtarinë e organizatave publike. Objektivat e të mësuarit: Parimet themelore kushtetuese dhe personat juridikë; Veprimi juridik, kuptimi i kontratës sipas ligjit civil; E drejta tregtare dhe e drejta administrative; Akti administrativ dhe procedurat administrative; Rregullimi i administratës shtetërore dhe marrëdhënieve të punës; Ligji Financiar dhe Shkenca mbi Financat; Tatimet si një instrument financiar themelor i shtetit; Prokurimit publik, koncesioneve dhe ankandeve.

3. Kontabiliteti publik, standardet e kontabilitetit dhe raportimi financiar. Objektivat e të mësuarit: Institucionet publike, kontabiliteti publik dhe procesi i buxhetimit në sektorin publik; Parimet dhe organizimi i kontabilitetit publik, Thesarit dhe funksionet e tij, Regjistrimi i kontabilitetit dhe funksionimi i llogarive, Konsolidimi i pasqyrave financiare dhe analiza e bilancit të gjendjes, Tatimi dhe roli i tij në buxhetin e shtetit, njohja dhe zbatimimi i standardeve të kontabilitetit dhe raportimi financiar.

Kjo lëndë mund të ndahet në dy pjesë, respektivisht: (1) Kontabilitet Publik, (2) Standardet e Kontabilitetit dhe Raportimi Financiar.

4. Sistemet e TI. Objektivat e të mësuarit: Identifikoni dhe përshkruani konceptet themelore kompjuterike të sistemeve informatike; Identifikoni dhe përshkruani kontrollet e përgjithshme dhe të aplikimit të gjetura në sistemet kompjuterike të kontabilitetit dhe metodat e përdorura për të vlerësuar rrezikun për këto kontrolle; Identifikoni, përshkruani dhe vlerësoni kontrollet e zhvillimit të sistemeve dhe dokumentacionit, dhe si ndikojnë në sistemet kompjuterike të kontabilitetit; Kuptojnë kontrollet e sigurisë së sistemit dhe ndikimin e këtyre kontrolleve mbi besueshmërinë e përgjithshme të sistemeve kompjuterike të informacionit të kontabilitetit; Kuptimi themelor i vendimit dhe procesit të zbatimit të sistemit të informacionit; Zhvillimi i një kuptimi themelor të mjediseve të internetit dhe e-biznesit (përfshirë e-commerce, EDI, ëeb-trust etj.) Zhvillimi i një kuptimi themelor të bazave të të dhënave dhe ndikimi i tyre në organizimin e tyre, si dhe implikimet e tyre për auditorët e brendshëm; objektivat e auditorit në kryerjen e një auditimi të një sistemi të informatizuar kompjuterik; Identifikimi i teknikave në dispozicion për të ndihmuar auditorin të provojë programin kompjuterik.

5. Mashtrimet dhe hetimi ligjore. Objektivat e të mësuarit: Kuptojnë definicionin e mashtrimit, duke përfshirë mashtrimin brenda organizatës dhe mashtrimin kundër organizatës; Përdorni IPPF (Korniza Ndërkombëtare të Praktikave Profesionale) dhe dokumente të tjera udhëzuese për të kuptuar përgjegjësitë e auditorit të brendshëm në lidhje me zbulimin, hetimin dhe parandalimin e

mashttrimit; Identifikimi i skemave dhe treguesve të zakonshëm të mashttrimit; Kupto dhe mëso si të identifikosh situata të mundshme mashtruese.

6. Kontroll i brendshëm. Objektivat e të mësuarit: Kuptimi i Kontrollit, përbërësit dhe llojet e tij, kuptimi dhe roli i kontrollit të brendshëm; Llojet e kontrolleve; Modelet kryesore të kontrollit që janë vendosur në organizatë; Roli i auditimit në sigurimin e sigurisë së funksionimit të kontrolleve të brendshme; Standardet e kontrollit të brendshëm, Parimet, Objektivat dhe Kufizimet; Kontrollon në praktikë, transaksion dhe kontrollin e aseteve.

Kontrolli i sistemeve të TI si kontrolle të përgjithshme dhe kontrolle të aplikimit. Kontrollat e përgjithshme që përfshijnë: menaxhimin e IT; ndarjen e detyrave të IT; zhvillimin e sistemeve; sigurinë fizike dhe qasjen online në hardëare, softëare dhe të dhëna; planifikimin e mbështetjes dhe kontingjencën në rast emergjence dhe të paparashikuara; dhe kontrollet e pajisjeve. Kontrollat e aplikacioneve që përfshijnë kontrollin e hyrjes, kontrollin e përpunimit dhe kontrollin e prodhimit.

7. Parimet e Auditimit të Brendshëm. Objektivat e të mësuarit: Kuptojnë përkufizimin e auditimit të brendshëm dhe qëllimin e auditimit të brendshëm; Kuptojnë përdorimin e Kornizës Ndërkombëtare të Praktikave Profesionale (IPPF) dhe të jenë në gjendje ta zbatojnë atë në çdo situatë të caktuar; Të kuptojnë dhe të jenë në gjendje të zbatojnë procesin e auditimit të brendshëm gjatë një angazhimi si dhe të shkruajnë një raport mbi rezultatin; Kuptojnë sistemet e ndryshme të qeverisjes organizative, aplikacionet e zgjedhura të biznesit si menaxhimi i rrezikut të ndërmarrjes (ERM), identifikimi i kontrollit të brendshëm, dizajnimi dhe vlerësimi; Kuptoni se si çështjet e etikës dhe mashttrimit reflektojnë në një organizatë.

II Lëndë plotësuese

1. Menaxhimi i avancuar i rrezikut. Kuptoni se çfarë përfshin qeverisja organizative, duke iu referuar specifikisht menaxhimit të rrezikut si pjesë e tij për të zbutur rreziqet kryesore të organizatës; Kuptoni se çfarë është pjekuria e menaxhimit të rrezikut, se si mund të matet dhe se si niveli i maturimit mund të ndikojë në aktivitetet që duhet të kryhen nga lojtarë të ndryshëm; Kuptojnë rolin e auditimit të brendshëm si sigures për menaxhimin e rrezikut; Kuptojnë procesin e menaxhimit të rrezikut dhe se si rezultati i tij mund të përdoret nga auditorët e brendshëm në aktivitetet e tyre.

2. Auditimi i brendshëm i avancuar. Objektivat e të mësuarit: Kuptojnë përkufizimin e Qeverisjes së Korporatave, rolet e grupeve të ndryshme (Bordi, Komitetet e Bordit, Menaxhmenti Ekzekutiv, Auditimi i Brendshëm dhe Auditorët e Jashtëm), kufizimet dhe dështimet në qeverisje dhe një pasqyrë të kodeve dhe rregulloreve ekzistuese të qeverisjes; Kuptojnë procesin e vlerësimit të rrezikut të nivelit makro, të kapin dhe analizojnë inputet e faktorëve të rrezikut dhe komunikimin e planit të auditimit me Komitetin e Auditimit; Kuptojnë

procesin e Menaxhimit të Riskut të Ndërmarrjeve, rolin e auditimit të brendshëm brenda procesit dhe metodën e vlerësimit të programit ERM; Kuptoni origjinën dhe ngjashmëritë e kornizave të ndryshme të kontrollit të brendshëm dhe aplikimin brenda aktiviteteve të auditimit dhe vlerës së shtuar; Kuptoni se si ndikon mjedisi në procesin e certifikimit të cilësisë, reflekton një organizatë.

3. *Auditimi i IT.* Objektivat e të mësuarit: Të kuptuarit dhe identifikimi i rreziqeve kryesore të teknologjisë së informacionit dhe si t'i zbusim këto rreziqe; Kuptojnë dhe zhvillojnë një listë kontrolli kontrolli dhe hapat kryesore të auditimit që lidhen me rreziqet e teknologjisë; Kuptojnë dhe zbatojnë standardet e aplikueshme të IIA dhe ISACA; Kuptoni procesin për auditimin e kontrolleve të aplikacioneve; Kuptojnë rreziqet në një mjedis të e-biznesit; Kuptoni se si të përshtateni mbulimin e auditimit në fushat e teknologjive të përparuara dhe të reja.

4 *Zhvillimi dhe Menaxhimi i një Funkzioni të Auditimit të Brendshëm.* Përshkrimi i kursit: Ky kurs ofron një bazë për krijimin dhe menaxhimin e një funksioni të auditimit të brendshëm. Temat që mund të jenë në këtë lëndë janë: Kuptimi i bazave të krijimit të një departamenti të auditimit të brendshëm; Mësoni si të identifikoni kriteret e stafit të nevojshëm të auditimit të brendshëm; Kuptoni rëndësinë e rolit të CAE në organizatë.

REFERENCA

Komisioni Evropian (2016). Dokumenti i punës i stafit të Komisionit. RAPORTI I SHQIPËRISË 2016 - Duke shoqëruar dokumentin Komunikatë nga Komisioni në Parlamentin Evropian, Këshillin, Komitetin Ekonomik dhe Social Evropian dhe Komitetin e Rajoneve 2016 Komunikatë për Politikën e Zgjerimit të BE-së {COM (2016) 715 final}

Republika e Shqipërisë, Plani Kombëtar për Zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit

Republika e Shqipërisë (2008). Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim 2007-2013

Republika e Shqipërisë (2009). Strategjia Ndërsektoriale e Reformës së Administratës Publike 2009-2013.

Republika e Shqipërisë (2015). Strategjia Ndërsektoriale e Reformës së Administratës Publike 2015-2020.

Republika e Shqipërisë (2015). Ligji nr. 114/2015 për auditimin e brendshëm të sektorit publik



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt financohet nga Bashkimi Evropian. Ky publikim reflekton pikëpamjet e autorit dhe Komisioni Evropian nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.