



REPUBLIKA E SHQIPËRIE
MINISTRIA E FINANCËVE

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

Nr. 15888 Prot

Tiranë, më 17/11/2016

URDHËR

Nr. 108, datë 17.11, 2016

“PËR

MIRATIMIN E MANUALIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT”

Në mbështetje të pikës 4, të nenit 102, të Kushtetutës të Republikës së Shqipërisë dhe të gërmës
a) të pikës 1, të nenit 25, të ligjit nr.10296, datë 08.07.2010 “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin”, ndryshuar me ligjin nr. 110/2015, datë 15.10.2015, me propozim të Drejtorisë së Përgjithshme të Harmonizimit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik;

URDHËROJ:

1. Miratimin e Manualit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit (MFK), sipas dokumentit bashkëlidhur këtij urdhri.
2. Manuali është dokument referencë për titullarët e njësive publike gjatë procesit të zbatimit të sistemeve të përshtatshme të MFK në njësitë publike që drejtojnë.
3. Drejtoria e Harmonizimit të MFK të organizojë trajnime në vazhdimësi për njohjen e titullarëve dhe menaxherëve të tjerë të njësive publike me kërkesat e ligjit të MFK dhe procedurat, të cilat janë të përshkruara në këtë manual.
4. Manuali i MFK, miratuar me Urdhër të ministrit të Financave nr.54, datë 15.07.2010 “Për miratimin e Manualit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” shfuqizohet.

Ky urdhër hyn në fuqi menjëherë.





This Project is funded
by the European Union



REPUBLIKA E SHQIPËRISË
MINISTRIA E FINANCËVE



MANUAL PËR



Ky manual është përgatitur nga:
Drejtoria e Përgjithshme e Harmonizimit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik
Drejtoria e Harmonizimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit
Ministria e Financave

TABELA E PËRMBAJTJES

PREAMBULA.....	1
STILI I MANUALIT	1
STRUKTURA E MANUALIT	1
KAPITULLI I. HYRJA.....	2
1.1. QËLLIMI I MANUALIT PËR MENAXHIMIN FINANCIAR DHE KONTROLLIN (MFK)	2
1.2. PËRDORUESIT E MANUALIT	2
1.3. KONCEPTI I KONTROLLIT TË BRENDSHËM FINANCIAR PUBLIK	2
1.4. MENAXHIMI FINANCIAR DHE KONTROLLI	5
1.5. FUSHAT E VEPRIMIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT	5
KAPITULLI II. ROLET DHE AKTORËT NË SISTEMIN E MFK-SË.....	6
2.1. PËRGJEGJSHMËRIA MENAXHERIALE	6
2.2. ROLET DHE AKTORËT NË SISTEMIN E MFK-SË	6
2.2.1. Ministria e Financave.....	6
2.2.2. Roli i Drejtorisë së Harmonizimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit për sistemin e MFK-së	7
2.2.3. Nëpunësi i Parë Autorizues.....	8
2.2.4. Roli i Bordit të menaxhimit për KBFP-në	8
2.2.5. Titullarët e Njësive Publike	9
2.2.6. Grupi i Menaxhimit Strategjik.....	10
2.2.7. Nëpunësi Autorizues	11
2.2.8. Nëpunësi Zbatues.....	14
2.2.9. Menaxherët e tjerë të njësive publike	16
2.2.10. Aktorë të tjerë	17
2.2.11. Marrëdhëniet institucionale në sektorin publik dhe ndikimi i tyre në menaxhimin financiar dhe kontrollin.....	20
KAPITULLI III. KOMPONENTËT E MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT	22
3.1. MJEDISI I KONTROLLIT TË BRENDSHËM	22
3.2. MENAXHIMI I RISKUT.....	27
3.3. AKTIVITETET E KONTROLLIT	34
3.4. INFORMIMI DHE KOMUNIKIMI	44
3.5. MONITORIMI DHE RAPORTIMI.....	45
KAPITULLI IV. PLANI I VEPRIMIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT	50
KAPITULLI V. PËRMBLEDHJE.....	52
KUADRI LIGJOR.....	53
ANEKSE	54
SHEMBUJ TË TJERË.....	113

LISTA E SHKURTIMEVE

AB	Auditimi i Brendshëm
BE	Bashkimi Evropian
COSO	Komiteti për Sponsorizimin e Njësive të Komisionit Treadway
GMS	Grupi për Menaxhimin Strategjik
IAB	Instituti i Audituesve të Brendshëm
INTOSAI	Organizata profesionale e Institucioneve Supreme të Auditimit në vendet që i përkasin Kombeve të Bashkuara ose agjencitë e saj
KE	Komisioni Evropian
KM	Këshilli i Ministrave
KR	Koordinator Risku
KLSH	Kontrolli i Lartë i Shtetit
KBFP	Kontrolli i Brendshëm Financiar Publik
Ligji për AB:	Ligji nr. 114, datë 22.10.2015 ‘Për Auditimin e Brendshëm në Sektorin Publik’
Ligji për MSB:	Ligji nr. 9936, datë 26.06.2008 ‘Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë’, ndryshuar me ligjin nr. 57, datë 02.06.2016
Ligji për MFK:	Ligji nr. 10296, datë 08.07.2010 ‘Për menaxhimin Financiar dhe Kontrollin’, ndryshuar me ligjin nr. 110/2015, datë 15.10.2015
OLAF	Zyra Evropiane e Luftës kundër Mashtrimit
MFK	Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli
MF	Ministria e Financave
NPA	Nëpunësi i Parë Autorizues
NA	Nëpunës Autorizues
NZ	Nëpunës Zbatues
DH/MFK	Drejtoria e Harmonizimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit
DH/AB	Drejtoria e Harmonizimit të Auditimit të Brendshëm
Njësi	Organi qendror i njësisë publike dhe njësitë e vartësisë të konsideruara secili më vehte
NjQQ	Njësi e Qeverisjes Qendrore
NjQV	Njësi e Qeverisjes Vendore
NjQP	Njësi e Qeverisjes së Përgjithshme

PREAMBULA

Stili i Manualit

Çdo kapitull fillon me një prezantim të përgjithshëm që ka si qëllim të lehtësojë të kuptuarit për lexuesin jo-specialist. Më shumë detaje për secilin kapitull jepen në anekset përkatës. Disa prej anekseve mund të përdoren si udhëzues jo vetëm për çështje të kontrollit të brendshëm por edhe për aktivitetin e auditimit të brendshëm gjithashtu. Manuali i Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit nuk është një dokument i pandryshueshëm – në të ardhmen mund të shtohen ose mund të ndryshohen anekse ose elementë të tjerë të tij. Ky manual është ndërtuar për t’u zhvilluar vazhdimisht – kontrolli i brendshëm ndryshon çdo ditë pasi çdo ditë është e ndryshme – prandaj edhe metodologjia duhet të ndryshojë.

Struktura e Manualit

Manuali është i ndarë në pesë Kapituj të shoqëruar me anekset përkatëse.

Kapitulli i parë i manualit – “Hyrja” – përshkruan qëllimin e MFK-së, përdoruesit e këtij Manuali, strukturën e tij, stilin dhe detyrimin për drejtuesit e njësive që të përdorin këtë Manual, informacion bazë mbi konceptin e KBFP, MFK dhe modelit COSO.

Kapitulli i dytë i manualit – “Rolet dhe aktorët në sistemin e MFK” – përcakton përgjegjësitë menaxheriale, rolet organizative dhe aktorët që përfshihen në ngritjen e një sistemi të shëndoshë të menaxhimit financiar dhe kontrollit.

Kapitulli i tretë i manualit – “Komponentët e Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit” – përshkruan komponentët e sistemit të MFK-së.

Kapitulli i katërt i manualit – “Plani i veprimit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” – përshkruan metodologjinë për planifikimin dhe monitorimin e sistemit MFK.

Kapitulli i pestë i manualit – “Përmbledhje” – paraqet përmbledhjen e Manualit të MFK.

Kuadri ligjor përmban listën e ligjeve dhe rregulloreve që lidhen me MFK-në.

Manuali i MFK-së përmban disa Aneke dhe Raste Studimore, të cilat ofrojnë modele për formate standardë dhe shembuj. Kjo pjesë e Manualit synon të ndihmojë drejtuesit e njësive publike për të kuptuar dhe përgatitur procedurat e tyre.

KAPITULLI I. HYRJA

1.1. Qëllimi i Manualit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin (MFK)

Ky manual për MFK-në, së bashku me anekset e tij, synon të shpjegojë thelbin e sistemit të MFK-së dhe të komponentëve të tij. Manuali është dokument referues në ndihmë të titullarëve të njësive publike për të zhvilluar dhe ruajtur sisteme të përshtatshme të MFK në njësitë publike që mbulojnë, në përputhje me kërkesat e Ligjit Nr.10296, datë 8.07.2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”, i ndryshuar me ligjin Nr. 110/2015 i datës 15.10.2015, dhe për të lehtësuar përmbushjen e qëllimeve të njësisë.

1.2. Përdoruesit e Manualit

Titullarët e njësive publike, të përcaktuara në nenin 3 të Ligjit të MFK-së, krijojnë dhe vlerësojnë sistemet e MFK-së, në referencë me metodologjinë që jepet në këtë Manual. Drejtoria e Harmonizimit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin (DH/MFK) mund të këshillojë dhe të japë udhëzime për përdorimin e këtij manuali atëherë kur është e nevojshme.

Manuali iu drejtohet:

- Titullarëve të njësive publike (p.sh. ministrive, bashkive, etj.) – të cilët janë përgjegjës për krijimin e një sistemi të përshtatshëm, efektiv dhe eficient të MFK-së.
- Nëpunësve Autorizues – të cilët janë përgjegjës për zbatimin e sistemeve të MFK-së, në të gjitha njësitë, strukturat, programet, aktivitetet dhe proceset e drejtuara prej tyre.
- Nëpunësve Zbatues – të cilët janë përgjegjës për zbatimin e rregullave të MFK-së në strukturat që drejtojnë, mbajtjen e kontabilitetit, përgatitjen e raporteve për vendimmarrjen dhe të pasqyrave financiare të njësisë, si dhe japin llogari përpara nëpunësit autorizues të nivelit përkatës.
- Menaxherëve të tjerë në njësitë publike – të cilët janë përgjegjës për garantimin e funksionimit të MFK-së në njësitë vartëse apo strukturat që drejtojnë.
- Të gjithë punonjësve të njësisë – të cilët kontribuojnë në zbatimin e MFK- së në përputhje me kompetencat e tyre funksionale dhe për këtë arsye duhet të njihen me rolin dhe përgjegjësitë e tyre në kuadër të MFK-së.
- Audituesve të brendshëm – të cilët luajnë një rol të veçantë në vlerësimin e efektivitetit të sistemeve të menaxhimit financiar dhe kontrollit (përfshirë dhe menaxhimin e riskut) në përputhje me Ligjin për Auditimin e Brendshëm në Sektorin Publik.
- Audituesve të jashtëm – njësitë publike janë subjekt i auditimit të jashtëm nga Kontrolli i Lartë i Shtetit, ose kompanitë private të auditimit, të cilët vlerësojnë efektivitetin e sistemeve të MFK-së.

Manuali synon të udhëzojë të gjithë aktorët e përfshirë në ngritjen dhe përmirësimin e sistemit të MFK-së në njësitë publike dhe të rrisë ndërgjegjësimin dhe të kuptuarit e konceptit të MFK-së.

1.3. Koncepti i Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik

Njësitë Publike mbledhin dhe shpenzojnë fonde në emër të taksapaguesve. Taksapaguesit duhet të sigurohen se këto njësi i administrojnë fondet me kujdesin e duhur. Për të arritur

këtë, është zhvilluar dhe vënë në zbatim Sistemi i Kontrollit i mbështetur në konceptin e Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (KBFP).

Kontrolli i Brendshëm Financiar Publik është një term dhe koncept i zhvilluar nga Komisioni Evropian për të ndihmuar në të kuptuarit dhe vënien në zbatim të sistemeve të kontrollit të mirëzhvilluara dhe efektive.

Një sistem i kontrollit të brendshëm mund të japë siguri të arsyeshme - jo absolute - për menaxhimin, në lidhje me arritjen e objektivave të njësisë publike. Siguri e arsyeshme do të thotë një nivel i kënaqshëm i besimit sipas vlerësimeve të caktuara të kostove, përfitimeve dhe risqeve. Përcaktimi sesa e arsyeshme është siguria kërkon gjykim menaxherial. Në ushtrimin e këtij gjykimi, menaxherët duhet të identifikojnë risqet e natyrshme në aktivitetet, programet dhe projektet e tyre, të vlerësojnë këto risqe dhe të përcaktojnë nivelet e pranueshme të riskut në rrethana të ndryshme.

KBFP është një pjesë integrale e menaxhimit të financave publike kombëtare që lidhet me të gjithë buxhetin publik, në veçanti me të ardhurat dhe shpenzimet e qeverisë qendrore, duke përfshirë fondet e BE-së si dhe fonde të tjera. KBFP gjithashtu përfshin harmonizimin qendror dhe koordinimin e MFK-së, si dhe AB-së. Ajo duhet të sigurojë që njësia publike arrin vlerën për para në mënyrë të ligjshme, të përshtatshme, etike dhe të përgjegjshme financiarisht.

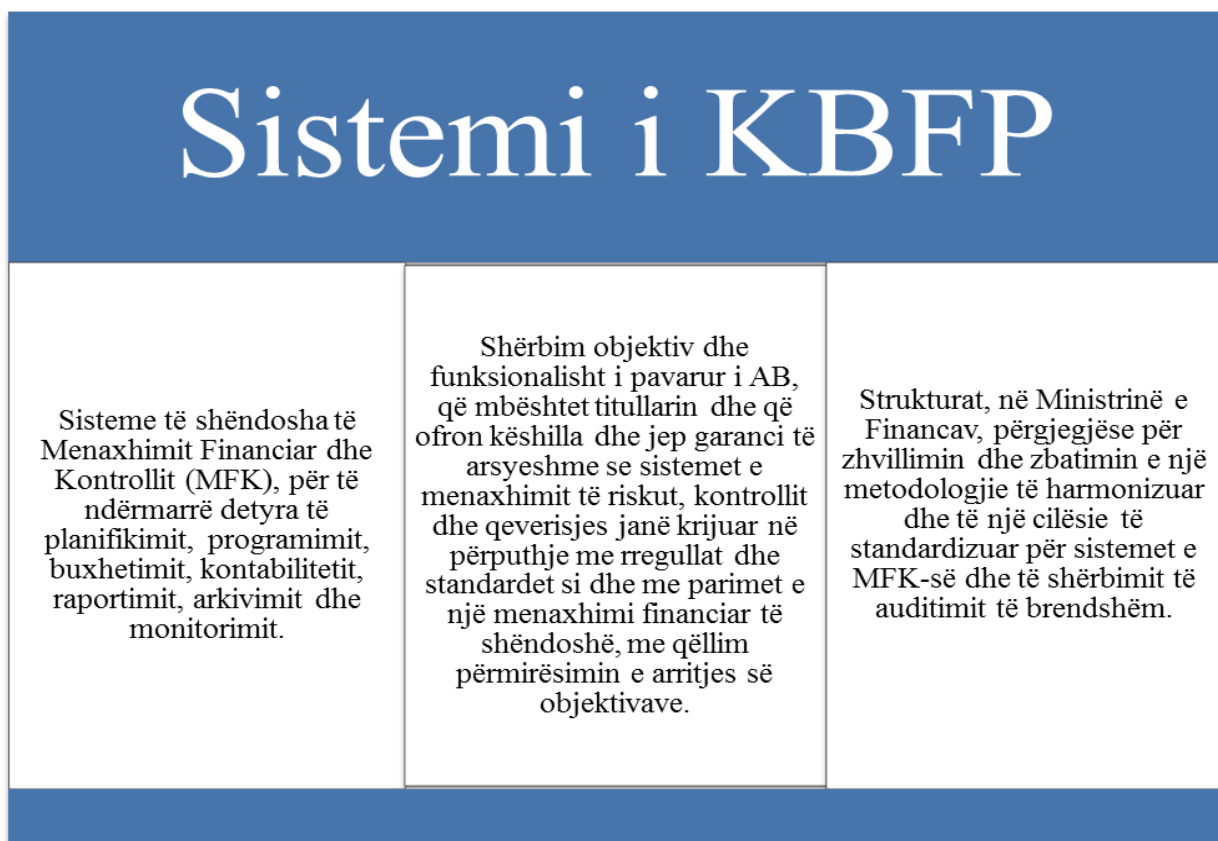


Figura 1. Shtyllat kryesore të KBFP

Modeli COSO

Sistemi i kontrollit të brendshëm është i bazuar në Modelin COSO, i cili është modeli më i njohur ndërkombëtarisht i kontrollit të brendshëm. Në vitin 1992, **Komiteti i Sponsorizimit të Organizatave (COSO)** i Komisionit Kombëtar për Raportimin e Mashtimit Financiar në

SHBA (e njohur edhe si Komisioni Treadway) publikoi një dokument: *Kontrollin e Brendshëm - Kuadri i Integruar*, i cili përcaktonte kontrollin e brendshëm si "një proces, të ndërmarrë nga bordi i drejtuesve, menaxherët dhe personeli i njësisë publike, i projektuar për të dhënë siguri të arsyeshme në lidhje me arritjen e objektivave ", sipas 4 kategorive të mëposhtme:

- Pajtueshmëria me ligjet dhe rregulloret në fuqi;
- Besueshmëria e raportimit financiar dhe menaxherial;
- Efektiviteti dhe efikasiteti i operacioneve;
- Mbrojtjen e aktiveve.

Modeli COSO për kontrollin e brendshëm përbëhet nga pesë komponentë të ndërlidhur, të cilët ndërveprojnë me njëri-tjetrin, duke formuar një sistem të integruar që reagon në mënyrë dinamike ndaj ndryshimit të kushteve.

Komponentët e MFK janë të zbatueshëm për të gjitha njësitë publike. Menaxheri i çdo njësie duhet të përdorë një përjasje individuale në zbatimin e komponentëve të kontrollit të brendshëm në varësi të specifikave të njësisë (strukturën e saj organizative, mjedisin operativ, madhësinë dhe kompleksitetin e veprimtarive, shkallën e rregullores, etj). Kjo përjasje duhet të jetë në përputhje me legjislacionin përkatës në këtë fushë dhe raportin përfitim/kosto për futjen e aktiviteteve të kontrollit. Menaxheri i njësisë është përgjegjës për marrjen e vendimeve mbi rregullat, procedurat dhe aktivitetet si për ato që duhet të futen apo dhe për ato ekzistuese të cilat duhet të përditësohen në mënyrë që të përputhen me kërkesat e ligjit për zbatimin e komponentëve të MFK-së.

Grupimi i tyre siguron një kombinim të kontrolleve "të buta", të tilla si krijimi i një mjedisi në të cilin kontrolli i brendshëm mund të funksionojë dhe të përparojë, së bashku me lloje më të rrepta dhe më tradicionale të kontrolleve "të forta" mbi kontabilitetin dhe transaksionet financiare.

Pesë komponentët e kontrollit të brendshëm janë:

- Mjedisi i kontrollit,
- Menaxhimi i riskut,
- Aktivitetet e kontrollit,
- Informimi dhe komunikimi,
- Monitorimi.



Sistemi i MFK-së duhet të jetë në përputhje me legjislacionin në fuqi, veçanërisht me dispozitat e ligjit të MFK dhe Ligjit nr. 9936, datë 26.06.2008, "Për

Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë", i ndryshuar dhe parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar (transparenca, efikasiteti, efektshmëria dhe ekonomia). Sistemi i MFK-së përfshin të gjitha masat për menaxhimin dhe kontrollin e përgjithshëm të të ardhurave, shpenzimeve, aktiveve dhe angazhimeve të qeverisë. Sistemi i MFK-së në sektorin publik përfshin të gjitha sistemet e kontrollit të brendshëm të përcaktuara në njësitë e

sektorit publik për të siguruar se fondet publike shpenzohen në mënyrë të tillë që të arrihen objektivat e caktuara.

Një sistem i integruar i kontrollit të brendshëm duhet të ndërtohet në çdo strukturë të njësisë publike. Kontrolli i brendshëm efektiv arrihet vetëm nëse bëhet pjesë e detyrave të përditshme të kryera nga stafi në çdo nivel të strukturës organizative.

Sipas *Ligjit për MSB-në*, Ministri i Financave është përgjegjës për futjen e sistemit të KBFP-së për të gjitha njësitë e qeverisjes së përgjithshme.

1.4. Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli

MFK përfshin konceptet si të menaxhimit financiar edhe kontrollit të brendshëm.

Të gjithë në njësi duhet të jenë të vetëdijshëm në lidhje me sistemin e MFK-së, jo vetëm specialistët.

Qëllimi i MFK-së është që të sigurojë:

- drejtimin e operacioneve në mënyrë të rregullt, etike, ekonomike, efikase dhe efektive;
- përjasjen e operacioneve me ligjet, rregulloret, politikat, planet dhe procedurat;
- ruajtjen e aktiveve dhe burimeve të tjera kundrejt humbjeve të shkaktuara nga keqadministrimi, shpenzime dhe përdorime të panevojshme, si dhe kundrejt parregullsive dhe mashtrimit;
- forcimin e përgjegjësisë menaxheriale për një arritje të suksesshme të objektivave të vendosura;
- raportimin financiar në kohë dhe monitorimin e rezultateve të performancës.

Është e rëndësishme të theksohet se zbatimi i sistemeve efikase të MFK-së do të ndihmojë në përshtatjen më të lehtë të njësisë ndaj ndryshimeve me të cilat ajo do të përballet në mjedisin e jashtëm apo të brendshëm.

1.5. Fusha e veprimit të MFK

Një sistem i shëndoshë i MFK-së përfshin veprimtarinë e përgjithshme dhe përshkon të gjithë strukturën organizative të njësisë publike. Megjithatë, thelbi i MFK-së ka të bëjë me menaxhimin dhe kontrollin e të ardhurave, shpenzimeve, aktiveve, detyrimeve, procedurave të tenderimit dhe kontraktimit si dhe mënyrës së funksionimit të njësisë.

Arsyeja është se, në këto fusha mund të shihen pasojat përfundimtare të veprimtarisë së njësisë. Kjo do të thotë që këto fusha tregojnë ndikimin e aktiviteteve të ndërmarra ose të atyre që nuk u arritën të merren, vendimeve të vëna në zbatim, projekteve e investimeve të kryera, etj.

Në këtë kuadër, fusha veçanërisht të rëndësishme për MFK-në përfshijnë ato që lidhen me buxhetin (planifikimin dhe ekzekutimin), kontabilitetin, raportimin dhe prokurimin publik. Këto janë në të njëjtën kohë fusha kyç për përgjegjësinë menaxheriale dhe menaxhimin e fondeve publike me efektivitet, efikasitet dhe ekonomi.

Është e rëndësishme të theksohet se *MFK nuk mund të jetë çështje vetëm e strukturës së financës*, por përkundrazi përbën një pjesë integrale të përgjegjshmërisë menaxheriale në të gjitha nivelet e menaxhimit.

KAPITULLI II. ROLET DHE AKTORËT NË SISTEMIN E MFK-së

2.1. Përgjegjshmëria menaxheriale

Baza për një sistem efikas të kontrollit të brendshëm në njësitë publike është llogaridhënia menaxheriale. Sipas *Ligjit për MFK-në*, drejtuesit e njësive publike kanë detyrimin të zbatojnë parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar dhe legjitimitetin në administrimin e fondeve publike dhe çdo aktivitet tjetër të lidhur me to.

Drejtuesit e njësive publike qendrore dhe vendore japin llogari përkatësisht te Këshilli i Ministrave, Parlamenti ose te Këshilli i njësive të qeverisjes vendore për arritjen e objektivave të njësive duke i menaxhuar fondet publike në mënyrë të ligjshme, ekonomike, efikase dhe efektive.

Drejtuesit e njësive shpenzuese, njësive publike tregtare dhe organizatave të tjera që shpenzojnë para publike, japin llogari në lidhje me arritjen e objektivave të tyre te organet që i kanë emëruar ata, duke menaxhuar fondet publike me ligjshmëri, ekonomi, efikasitet dhe efektivitet.

Kur zbatimi i programeve, përfshin më shumë se një njësi publike, drejtuesit e njësive në fjalë duhet të nënshkruajnë marrëveshje ose udhëzime të përbashkëta mbi fushën e përgjegjësisë menaxheriale që do të mbajë secili prej tyre.

2.2. Rolet dhe aktorët në sistemin e MFK-së

Ka aktorë të ndryshëm në të gjithë sistemin e MFK-së, në administratën publike në Shqipëri, me fusha të ndryshme të përgjegjësisë. Përgjegjësitë më të rëndësishme dhe thelbësore për funksionimin e duhur të sistemit janë të shënuara më poshtë. Përgjegjësia e veçantë e këtyre personave është e rregulluar në shumë ligje, akte nënligjore dhe udhëzime.

2.2.1. Ministria e Financave

Ministria e Financave (MF) është element kyç në sistemin aktual të KBFP në Shqipëri, bazuar në ligjin për MSB, dhe ligjin për AB. MF, midis të tjerave, kryen të gjitha aktivitetet që lidhen me planifikimin, zhvillimin, zbatimin e Buxhetit të Shtetit, çështjet e kontabilitetit të qeverisë, huamarrjes së Republikës së Shqipërisë në tregjet e brendshme dhe të jashtme, çështjet që lidhen me doganat dhe sistemin e politikave të e taksave. Ligji për MSB përcakton procedurat përkatëse për monitorimin, menaxhimin financiar dhe kontrollin e brendshëm në të gjitha institucionet e qeverisjes qendrore dhe vendore, auditimin e brendshëm dhe inspektimin financiar.

Roli i Ministrit të Financave në sistemin e MFK-së

Ministri i Financave është përgjegjës për ngritjen dhe zbatimin e sistemit të KBFP-së për të gjitha njësitë e qeverisjes së përgjithshme.

Si autoritet përgjegjës për funksionimin e të gjithë sistemit të MFK në sektorin publik, Ministri i Financave paraqet çdo vit një raport para KM dhe KLSH-së për zbatimin dhe funksionimin e përgjithshëm të sistemit të MFK-së në njësitë e qeverisjes së përgjithshme. Raporti përfshin gjithashtu zbatimin dhe funksionimin e shërbimit të AB-së në njësitë e

qeverisjes së përgjithshme, duke përfshirë gjetjet e rëndësishme dhe rekomandimet që rezultojnë nga puna e AB-së.

Udhëzimet e Ministrit të Financave për sistemin e MFK-së

Ministri i Financave është autoriteti përgjegjës për miratimin e udhëzimeve e të manualeve për MFK-në në njësitë publike, që mbulojnë në mënyrë të veçantë:

- a) metodologjinë për ndërtimin dhe funksionimin e sistemeve të MFK-së, në përputhje me standardet e kontrollit të brendshëm, të pranura ndërkombëtarisht;
- b) formën, përmbajtjen dhe afatet për raportimin periodik të nëpunësi i parë autorizues rreth funksionimit, përshtatshmërisë, efikasitetit dhe efektivitetit të sistemeve ekzistuese të MFK-së, parregullsitë e gjetura dhe masat e marra;
- c) formën, përmbajtjen dhe mënyrën e paraqitjes së deklaratës për cilësinë dhe kushtet e kontrolleve të brendshme për vitin paraardhës;
- ç) dokumentet standarde të gjurmëve të auditimit, që lidhen me procedurat e unifikuara në të gjitha njësitë publike;
- d) procedurat standarde për një kontabilizim të plotë, të vërtetë, të saktë dhe në kohën e duhur të të gjitha transaksioneve të njësive publike;
- dh) procedurat standarde për ruajtjen, arkivimin dhe asgjësimin e dokumenteve financiare në njësitë publike, në zbatim të dispozitave ligjore në fuqi;
- e) procedurat standarde për ruajtjen, dokumentimin, qarkullimin, shitjen dhe nxjerrjen jashtë qarkullimit të aktiveve në njësitë publike;
- ë) funksionet dhe detyrat e strukturës përgjegjëse për financat në njësitë e NjQP.

Ministri i Financave mund të miratojë udhëzime të përbashkëta, me propozimin e titullarëve të njësive publike të interesuara, për orientime specifike në fusha të caktuara të MFK-së.

2.2.2 Roli i Drejtorisë së Harmonizimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit për sistemin e MFK-së

Ministri i Financave në përmbushjen e detyrave dhe përgjegjësi të tij në fushën e MFK-së në sektorin publik mbështetet nga DH/MFK, e krijuar në MF. Drejtori i DH/MFK-së raporton drejtpërdrejt tek Ministri i Financave dhe NPA.

Misioni i përgjithshëm i DH/MFK është të sigurojë koordinimin dhe harmonizimin e metodologjisë dhe të udhëzimeve për MFK-në në të gjithë sektorin publik. Këto përgjegjësi janë të përshkruara në nenin 26 të Ligjit të MFK-së.

DH/MFK mund të ofrojë gjithashtu këshilla për menaxherët lidhur me:

- Vlerësimin dhe menaxhimin e riskut;
- Vetë-vlerësimin për kontrollin e brendshëm.
- Vënien në zbatim të rekomandimeve të AB në fushën e MFK-së;
- Hartimin dhe përpunimin e procedurave lidhur me MFK-në, që përfshijnë dhe hartimin e gjurmëve të auditimit;
- Trajnimin e menaxherëve dhe stafit të njësive publike që janë përgjegjës për MFK-në;

DH/MFK jep këshillime dhe udhëzime për njësitë publike dhe vepron si pikë kontakti për çështjet e KBFP.

DH/MFK është gjithashtu përgjegjëse për monitorimin sistematik të sistemeve të MFK-së në njësitë publike. Ajo e kryen këtë monitorim nëpërmjet aktiviteteve që realizon vetë; në bashkëpunim me njësi të tjera publike, si dhe bashkërisht me DH/AB. Ky monitorim kryhet për dy qëllime:

- Grumbullimin e informacioneve me qëllim përmirësimin e vazhdueshëm të metodologjisë, standardeve dhe udhëzimeve;
- Përgatitjen e raportit vjetor për NPA-në dhe Ministrin e Financave mbi statusin e përgjithshëm të MFK-së.

2.2.3 Nëpunësi i Parë Autorizues (NPA)

Sipas Ligjit për MSB-në dhe Ligjit për Statusin e Nëpunësit Civil, NPA-ja është nëpunësi i nivelit më të lartë në MF, përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe AB-në të Buxhetit të Shtetit (Neni 3, pika 41 e Ligjit për MSB-në)

Sekretari i Përgjithshëm i MF-së është NPA për buxhetin dhe NjQQ, fondet speciale dhe transfertat drejt NjQV.

Roli i NPA-së

NPA përgjigjet tek Ministri i Financave për monitorimin e progresit të ngritjes e të zbatimit të sistemit buxhetor dhe KBFP, sipas Ligjit për MFK dhe Ligjit për MSB.

NPA paraqet në komisionin përkatës parlamentar raporte periodike, pasqyra financiare dhe raportin vjetor për zbatimin e buxhetit në Republikën e Shqipërisë. Me kërkesë të komisionit, ai/ajo raporton gjatë vitit edhe për çështje të tjera, që kanë lidhje me zbatimin e buxhetit dhe KBFP.

NPA i raporton Ministrin të Financave për funksionimin, përshtatshmërinë, efikasitetin dhe efektivitetin e sistemeve të vendosura të MFK-së, për dobësitë dhe veprimet përkatëse për rregullimin e tyre.

NPA merr raporte periodike nga njësitë publike mbi gjendjen e sistemeve të MFK-së, mbi riskun për mashtrime dhe parregullsi, si dhe çdo të metë tjetër serioze në arritjen e objektivave, mbi risqet që nuk janë trajtuar nga njësia dhe mbi masat korrigjuese të ndërmarra dhe të zbatuara nga titullarët përkatës të njësisë. NPA-ja merr nga titullarët e njësive publike deklaratat së bashku me raportet për gjendjen e sistemeve të MFK-së për vitin paraardhës (deri në fund të muajit shkurt të vitit aktual).

NPA-ja i dorëzon Ministrin të Financave (deri në fund të muajit maj të vitit aktual) Raportin Vjetor të Konsoliduar mbështetur në raportet e marra nga titullarët e njësive të qeverisjes së përgjithshme mbi MFK-në. Ky raport përmbledh raportet vjetore mbi MFK-në si dhe AB-në në sektorin publik.

2.2.4 Roli i Bordit të Menaxhimit për KBFP

Sipas nenit 28 të Ligjit për MFK-në, duhet të krijohet një Bord Menaxhues brenda MF-së për KBFP. Përgjegjësitë e këtij Bordi kanë të bëjnë me mbikëqyrjen e çështjeve të KBFP në të gjithë sektorin publik.

Struktura përgjegjëse për harmonizimin e KBFP në MF, siguron shërbimin e sekretariatit për veprimtarinë e bordit.

Anëtarët e Bordit të KBFP janë:

- Ministri i Financave (Kryetari i Bordit);
- NPA;
- Drejtuesi i strukturës përgjegjëse për KBFP-në;
- Drejtuesi i strukturës përgjegjëse të buxhetit;
- Drejtuesi strukturës përgjegjëse për thesarin;
- Tre anëtarë të tjerë me kualifikime të përshtatshme në fushën e MFK-së, kontabilitetit dhe AB. Këta tre anëtarë mund të jenë nëpunës të sektorit publik ose anëtarë të jashtëm (për shembull nga institucionet profesionale ose akademike apo nga kompani private).

Bordi i KBFP-së do të mbledhet rregullisht për të diskutuar çështje të përgjithshme që lidhen me KBFP-në. DP e KBFP-së do të ofrojë shërbimet mbështetëse për Bordin (organizimin e takimeve, përgatitjen dhe shpërndarjen e dokumentacionit, shpërndarjen e axhendës, mbajtjen e protokollit të mbledhjeve dhe ndjekjen në vijimësi të çështjeve/problemeve që ngrihen gjatë mbledhjeve). Bordi i KBFP-së shqyrton veçanërisht raportet periodike dhe vjetore, përpara se këto të miratohen nga Ministri i Financave. Ai shqyrton gjithashtu nevojën për akte të reja ligjore dhe nënligjore, udhëzimeve, në fushën e MFK-së në sektorin publik si dhe miraton standardet e kontabilitetit publik, në përputhje me standardet ndërkombëtare të pranuar, aktet nënligjore dhe metodologjinë në fushën e kontabilitetit publik.

2.2.5. Titullarët e Njësive Publike

Titullarët e njësive publike janë përgjegjës për përcaktimin e qëllimeve dhe objektivave, identifikimin në të gjitha nivelet e njësisë të risqeve që kanë ndikim në përmbushjen e tyre, dhe për krijimin e një sistemi të përshtatshëm dhe efektiv të MFK-së në përputhje me kërkesat e ligjeve, akteve nënligjore dhe udhëzimeve. Titullarët e njësive (NA) janë përgjegjës përpara NPA për monitorimin dhe vlerësimin në kohën e duhur të sistemit të MFK-së, në përputhje me dispozitat ligjore në fuqi për MFK-në.

Përgjegjësitë e Titullarëve të Njësive Publike

Titullarët e njësive publike janë përgjegjës për:

- a) hartimin e politikave, miratimin dhe monitorimin e objektivave të njësive publike që ata drejtojnë, të planeve strategjike e vjetore, përfshirë strategjinë e menaxhimit të riskut dhe të plan-veprimeve për arritjen e objektivave;
- b) ngritjen e Grupit për Menaxhimin Strategjik të njësisë publike;
- c) ngritjen e sistemeve të menaxhimit të informacionit që garantojnë qarkullimin eficient të informacionit përgjatë gjithë strukturës së njësisë publike dhe shkëmbimin efektiv të informacionit me institucionet e jashtme;
- d) miratimin e sistemit të rregullave e të procedurave për ruajtjen, mbrojtjen e nxjerrjen jashtë përdorimit të aktiveve të njësisë publike, sipas udhëzimeve të nxjerra nga Ministri i Financave;
- e) miratimin e një strukture të përshtatshme organizative dhe vendosjen e linjave të raportimit, që mundësojnë kryerjen efektive të përgjegjësisë të tyre, përveç rasteve kur legjislacioni përkatës e parashikon ndryshe;

- f) ngritjen dhe sigurimin e një funksioni të AB në përputhje me legjislacionin në fuqi;
- g) futjen e procedurave antikorrupsion, bazuar në legjislacionin në fuqi, e cila përfshin procedurën e regjistrimit dhe raportimit tek strukturat kompetente mbi masat që janë marrë për parandalimin e mashtrimeve dhe të parregullsive;
- h) sigurimin e zbatimit të rregullave të MFK-së nëpërmjet akteve të brendshme administrative;
- i) miratimin e aktiviteteve të kontrollit, duke përfshirë dhe procedura e politika të shkruara, të cilat garantojnë në një masë të arsyeshme, se risqet që janë identifikuar gjatë procesit të menaxhimit të riskut, janë pakësuar në një nivel të pranueshëm.;
- j) miratimin e procedurave dhe mënyrës për ushtrimin e kontrolleve ex-ante dhe ex-post në përputhje me udhëzimet e Ministrit të Financave;
- k) ngritjen dhe zbatimin e një sistemi për monitorimin e MFK-së, me qëllim vlerësimin e funksionimit të tij në mënyrën e duhur, si dhe rifreskimin e tij në kohën e duhur kur ndryshojnë rrethanat.

2.2.6. Grupi i Menaxhimit Strategjik

Çdo titullar i njësisë publike duhet të krijojë GMS me pjesëmarrjen e nivelit menaxherial ekzistues të njësisë. GMS është një element integral i përgjegjshmërisë dhe qeverisjes publike.

GMS luan një rol kyç për sa i takon integritetit të informacionit financiar të njësisë publike, sistemit të saj të kontrollit të brendshëm, si dhe sjelljes etike. Ai ofron mbështetje dhe këshilla për titullarin e njësisë si dhe përkuajdeset për performancën e njësisë publike.

GMS përbëhet nga titullari i njësisë (i cili është gjithashtu kryetar i grupit), zëvendës titullarët, NA, NZ dhe nga të gjithë menaxherët e tjerë të nivelit të lartë (niveli me i lartë në vartësi të organizimit të njësisë publike). Drejtori i AB-së të njësisë ndjek mbledhjet në cilësinë e vëzhguesit dhe ofron kontributin e vet për çështjet që lidhen me MFK- në. Vendimet e grupit duhet të merren në mënyrë kolegjiale dhe objektive duke patur në vëmendje interesin publik dhe në përputhje me standardet etike të sektorit publik. Këto vendime duhet të pasqyrohen në dokumenta dhe t'i vihen në dispozicion menaxhimit të njësisë.

GMS duhet të kuptojë sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë dhe të garantojë se komponentët e MFK-së dhe të menaxhimit efektiv të riskut janë të pranishëm dhe se funksionojnë me efektivitet brenda njësisë.

GMS duhet të zhvillojë aktivitetet e mëposhtme:

- Të nxisë realizimin e objektivave dhe qëllimeve strategjike të njësisë;
- Të garantojë se brenda njësisë ekziston një kuadër i përshtatshëm dhe efektiv i MFK, që siguron vlerësimin dhe menaxhimin e risqeve;
- Të kuptojë se si njësia realizon objektivat e MFK;
- Të rishikojë procesin e menaxhimit të riskut;
- Të garantojë se drejtuesit dhe punonjësit e njësisë janë të pajisur me aftësitë dhe udhëzimet e nevojshme për të vënë në zbatim kontrolle të brendshme efektive dhe për të menaxhuar risqet;

- Të shqyrtojë nëse mjedisi i kontrollit dhe procedurat mund t'i përmbushin objektivat e tyre;
- Të vendosë standardet dhe vlerat e njësisë;
- Të verifikojë raportet e audituesve mbi MFK dhe përputhshmërinë me aktet ligjore dhe nënligjore;
- Të përcaktojë nëse janë raportuar dobësi materiale, kushte të tjera të raportueshme, apo gjetje të tjera;
- Të rishikojë përmirësimet e sugjeruara për MFK si dhe të ndjekë në vazhdimësi korrigjimin e dobësive në kontrollin e brendshëm;
- Të verifikojë deklaratën e titullarit të njësisë mbi sistemin e kontrollit të brendshëm;
- Të udhëheqë dhe të mbikqyrë procesin e ndryshimit, që shton kapacitetin e njësisë për të punuar me rezultate të larta.

Një GMS efektiv duhet të ketë linja të hapura komunikimi me të gjitha nivelet e njësisë publike dhe me audituesit e brendshëm dhe të jashtëm. Grupi duhet të sigurojë marrjen në kohën dhe formën e duhur të informacioneve cilësore, të cilat i mundësojnë atij kryerjen e detyrave në raport me të gjitha aktivitetet e njësisë. Lloji i informacionit lidhet me natyrën e aktiviteteve dhe objektivat e njësisë, por ai duhet gjithsesi të përmbajë të dhëna për:

- Raportimin mujor mbi kontabilitetin dhe menaxhimin, i cili i referohet përdorimit mujor të burimeve njerëzore dhe financiare si dhe raporte periodike të përpiluara gjatë vitit që përmbajnë parashikime mbi të ardhurat dhe shpenzimet përkundrejt buxhetit financiar të të ardhurave, burimeve dhe shpenzimeve kapitale;
- Progresin lidhur me realizimin e synimeve dhe objektivave;
- Identifikimin dhe menaxhimin e risqeve.

2.2.7. Nëpunësi Autorizues

Sipas Ligjit për MSB-në, “Nëpunësit Autorizues” (NA-të) janë nëpunës të nivelit të lartë të manxhimit të NjQP, përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe AB të buxheteve të tyre dhe janë përgjegjës para NPA.

“NA të nivelit të dytë” janë nëpunës të administratës publike, në çdo njësi varësie të NjQP, që janë përgjegjës para NA për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe AB të buxhetit të tyre.

Për qëllime të këtij manuali dhe sipas kuptimit të Ligjit për MFK-në, shprehja “Nëpunës Autorizues” përfshin të dyja nivelet e NA, të përcaktuara në Ligjin për MSB-në, dhe të gjithë nëpunësit e caktuar me këtë detyrë nga titullarët e njësive publike, siç përcaktohet në Ligjin për MFK-në.

Dallimi ndërmjet NA-së dhe NA-ve të të gjitha niveleve të njësive publike, realizohet në këtë manual nëpërmjet përdorimit respektivisht të termit “Njësi Publike” dhe termit “Njësi”, shpjegimi i të cilave jepet në listë e shkurtimeve të Manualit.

Roli i Nëpunësit Autorizues në Njësine Publike

NA i njësisë publike është përgjegjës në zbatim të Ligjit të MFK-së dhe i raporton titullarit të njësisë publike për zbatimin e sistemeve të MFK-së në të gjitha njësitë, strukturat, programet, veprimtaritë dhe proceset që menaxhohen prej tij, në përputhje me parimet e ligjshmërisë, të menaxhimit të shëndoshë financiar dhe të transparencës.

NA i njësisë publike i propozon titullarit të njësisë publike akte të brendshme administrative, monitoron dhe përditëson sistemet për MFK-në e njësisë publike, brenda kuadrit rregullator të MF-së, si dhe merr masa për përmirësimin e sistemeve, në vijim të rekomandimeve të AB, auditimit të jashtëm dhe të vlerësimeve e të analizave të tjera. NA i njësisë publike, për efekt të MFK-së, cakton NA të nivelit të dytë drejtuesit e programeve e nënprogrameve të çdo strukture dhe njësie të varësisë direkte, për të cilat identifikohet buxhet i veçantë. Në njësitë publike të përshkallëzuara me disa nivele njësish shpenzuese, NA caktohen nga organi epror direkt dhe emërtohen sipas nivelit të varësisë në NA të nivelit të dytë, të tretë e të katërt.

Roli i Nëpunësit Autorizues të Njësisë

NA të të gjitha niveleve të njësive të varësisë janë përgjegjës dhe i raportojnë NA, sipas shkallës hierarkike, deri te NA i njësisë publike, për statusin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, për riskun e mashtrimit e të parregullsive dhe të çdo mangësie serioze që pengon realizimin e objektivave, ose për risqe, të cilat nuk janë adresuar nga njësia, si dhe për masat korrektuese të marra dhe të përmbushura nga nivelet e menaxhimit të njësisë që drejtojnë.

NA të të gjitha niveleve të njësisë publike në fushën e MFK-së kanë këto përgjegjësi kryesore:

- a) propozimin te NA i njësisë publike të sistemit të rregullave dhe procedurave të brendshme të njësisë, të planeve strategjike dhe të objektivave afatmesëm dhe vjetorë, si dhe monitorimin e zbatimit të tyre në njësi;
- b) hartimin e objektivave dhe zbatimin e planeve strategjike në përputhje me objektivat e parashikuara nga titullari i njësisë publike;
- c) monitorimin e kontroleve të risqeve që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësive që menaxhojnë.
- d) caktimin dhe shkarkimin e NZ. Shkarkimi i NZ kryhet vetëm pas marrjes së mendimit paraprak nga NPA në rastet e mosmarrëveshjeve ndërmjet palëve. Caktimi dhe shkarkimi i NZ nuk nënkupton marrjen ose largimin nga puna të punonjësit, por caktimin me detyrën e NZ, të një nëpunësi të njësisë që mbulon përgjegjësitë e shprehura në Ligjin për MFK.
- e) planifikimin, menaxhimin dhe kontabilitetin e fondeve publike, në funksion të arritjes së objektivave të njësive;
- f) respektimin e parimeve të ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës së fondeve publike në përputhje me Ligjin për MSB;
- g) mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve të njësisë dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional për MFK-në;
- h) krijimin e kushteve për menaxhim të ligjshëm, të përshtatshëm dhe sjellje etike të stafit brenda njësisë;
- i) mbrojtjen dhe garantimin e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, aksesit/përdorimit të paautorizuar dhe keqpërdorimit;

- j) Ndarjen e përgjegjësiqe që lidhen me vendimmarrjen, kontrollin, zbatimin dhe vendosjen e linjave të raportimit, në përputhje me përgjegjësitë e deleguara
- k) zbatimin e procedurave kundër korrupsionit. Këto janë kontrolle parandaluese;
- l) analizimin dhe rifreskimin e kontrolleve që synojnë minimizimin e riskut, sipas strategjisë së riskut;
- m) zbatimin e rregullave për kryerjen e kontrolleve ex-ante dhe ex-post, brenda njësisë, në përputhje me nevojat dhe specifikat e aktivitetit të saj;
- n) ruajtjen dhe arkivimin e dokumenteve financiare në pajtim me dispozitat e ligjeve në fuqi.

Koordinator i MFK-së dhe koordinator i riskut (KR) është NA i njësisë publike.

Në përmbushje të përgjegjësiqe të tij, NA mund ti delegojë disa prej detyrave të veta për koordinimin e MFK-së dhe koordinimin e riskut, punonjësqe që janë pjesë e strukturës së financës.

Përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të MFK-së dhe KR-së, përcaktohen në udhëzimin e Ministrit të Financave nr. 16, datë 20/07/2016 ‘Për përgjegjësitë e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike’.

Në rolin e KR-së për njësinë që mbulon, NA kryen aktivitetet e mëposhtme:

- a) bashkërendimin e veprimtarive që lidhen me identifikimin dhe vlerësimin e risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësive dhe ngritjen e sistemit për menaxhimin e riskut, në përpjesëtim me përmasat e tij;
- b) këshillimin dhe dhënien e instruksioneve menaxherëve të tjerë të njësisë publike, në bashkëpunim me DH/MFK.;
- c) paraqitjen e raportit të përgjithshëm të risqeve të njësisë publike tek titullari i njësisë publike dhe GMS.

Gjatë zbatimit të detyrave të tij, NA ka të drejtë të delegojë një pjesë të tyre sipas përcaktimeve të Ligjit për MFK. Njëkohësisht Ligji për MFK përcakton edhe detyrat dhe të drejtat të cilat nuk mund të delegohen dhe konkretisht:

- raportimi, sipas shkallës hierarkike, për statusin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, për riskun e mashtrimit e të parregullsive dhe të çdo mangësi serioze që pengon realizimin e objektivave, ose për risqe, të cilat nuk janë adresuar nga njësia, si dhe për masat korrektuese të marra dhe të përmbushura nga nivelet e menaxhimit të njësisë që drejtojnë;
- propozimi te NA i njësisë publike të sistemit të rregullave dhe procedurave të brendshme të njësisë, të planeve strategjike dhe të objektivave afatmesëm dhe vjetor, si dhe monitorimin e zbatimit të tyre në njësi.
- mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësqe të njësisë dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional për MFK-në;
- ndarjen e përgjegjësiqe që lidhen me vendimmarrjen, kontrollin, zbatimin dhe vendosjen e linjave të raportimit, në përputhje me përgjegjësitë e deleguara;
- nuk lejohet delegimi i të drejtës për firmë në procesin e angazhimit financiar.

Përcaktimi i NA-së në njësitë publike

NA në NjQQ është nëpunësi i administratës publike i nivelit më të lartë të shërbimit civil.

Në NjQP, që nuk janë pjesë e pushtetit ekzekutiv, NA është punonjësi i nivelit më të lartë menaxherial.

NA në NjQV është Kryetari i Bashkisë ose nënkryetari për rastet kur Kryetari vendos të delegojë këtë përgjegjësi.

NA i njësisë shpenzuese është titullari i kësaj njësie.

NA i NjQQ, me miratim të titullarit, cakton një nëpunës të administratës publike si NA të nivelit të dytë në secilën nga NjQQ.

NA i NjQV mund të caktojë një nëpunës të administratës publike si NA të nivelit të dytë në këto njësi.

2.2.8. Nëpunësi Zbatues

“Nëpunës Zbatues” është nëpunësi i administratës publike të NjQP, përgjegjës për zbatimin e rregullave të menaxhimit financiar, mbajtjen e llogarive dhe për përgatitjen e pasqyrave financiare, që përgjigjet përpara NA të nivelit përkatës.

Roli i NZ së Njësisë Publike

NZ i njësisë publike është përgjegjës dhe i raporton NA të njësisë publike për garantimin e cilësisë së:

- a) dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë publike, në rolin e sekretarit të GMS të njësisë;
- b) raportimit periodik për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, si dhe të pasqyrave financiare vjetore të njësisë publike, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi dhe rregullat e miratuara nga Ministri i Financave.

Kriteret e përcaktimit të NZ-së së Njësisë Publike

NZ i njësisë publike është drejtuesi i strukturës përgjegjëse për financat të njësisë publike në vartësi direkte nga NA i njësisë, që ka përfunduar studimet e ciklit të dytë në shkencat ekonomike ose diplomë ekuivalente me të dhe me përvojë jo më pak se pesë vjet pune në profesion. NZ emërohet në njësi, sipas kuadrit ligjor në fuqi, duke respektuar plotësimin e kërkesave të kësaj pike.

Përgjegjësitë e veçanta të NZ-së të Njësisë Publike

NZ është përgjegjës dhe jep llogari para NA për:

- a) garantimin para miratimit të shkresave/urdrave me karakter financiar, lidhur me ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të economicitetit, efijencës dhe efektivitetit;
- b) përgatitjen e dokumentit përfundimtar të buxhetit, koordinimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë në rolin e sekretarit të ekipit të menaxhimit të programit;
- c) llogaritjen e kostove të aktiviteteve të përcaktuara nga drejtuesit e programeve;
- d) mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;

e) 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 drejojnë;

f) respektimin e parimeve të ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës së fondeve publike në përputhje me ligjin për MSB;

g) dokumentimin e të gjitha transaksioneve financiare dhe transaksioneve të tjera dhe garantimin e gjurmës së auditimit për proceset kryesore të njësisë.

h) pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit në përputhje me kërkesat e kuadrit ligjor në fuqi;

i) mbajtjen e sistemit të kontabilitetit, raportimit për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, kontabilizimin e plotë, të saktë dhe në kohë të të gjitha transaksioneve, si dhe përgatitjen e pasqyrave financiare të njësisë, në përputhje me rregullat e miratuara nga MF. Sistemi i kompjuterizuar i thesarit mund të përdoret për kontabilizimin dhe raportimin e transaksioneve financiare të njësisë publike, bazuar në kriteret e vendosura nga MF.

j) ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;

k) garantimin e arkëtimit të borxheve të prapambetura, dhe për rastet kur borxhet e prapambetura nuk mund të arkëtohen, duhet të japë gjitha provat se janë bërë të gjitha përpjekjet për të arkëtuar borxhin;

l) garantimin se të gjithë kreditorët paguhen brenda një kohe të arsyeshme dhe për rastet kur kreditorët nuk mund të paguhen, ose për rastet kur kreditorët kanë ankesë se nuk janë paguar, NZ i shpjegon të gjitha rrethanat NA-së;

m) sigurimin e udhëheqjes financiare brenda organizatës në mënyrë që të sigurohemi që të gjithë menaxherët marrin parasysh informacionin financiar për qëllimet e tyre vendimmarrëse;

n) ofrimin e këshilave për menaxherët e tjerë se si ata mund të përdorin informacionin financiar dhe të performancës që tu mundësojë atyre një vlerësim të mënyrës më të përshtatshme të ofrimit të shërbimit apo aktivitetit;

o) informimin e drejtuesit në kohë për alokimet buxhetore;

p) garantimin që menaxherët individual kontrollojnë shpenzimet, të ardhurat dhe detyrimet për tu siguruar se ato janë në përputhje me buxhetin e planifikuar, dmth të mbikëqyrë shkallën në të cilën menaxherët monitorojnë zbatimin aktual kundrejt buxhetit të ndarë;

q) shqyrtimin e të dhënave nga periudhat e mëparshme për të lejuar monitorimin e efikasitetit dhe efektivitetit dhe për të treguar zonat që kanë nevojë për analiza më të detajuara të menaxherëve;

Në njësitë publike të ndërtuara me më shumë se dy nivele vartësie, punonjësit e financës, në strukturat përgjegjëse për financat, të vendosur në nivelet e poshtme të vartësisë konsiderohen punonjës të deleguar të NZ, të njësisë nga varen. Punonjësit e financës të vendosur në nivelet e poshtme të vartësisë, duhet të kenë përfunduar të paktën studimet e ciklit të parë në shkencat ekonomike dhe raportojnë në mënyrë të dyfishtë tek NZ i njësisë nga varen dhe NA përkatës.

NZ duhet të zbatojë urdhrat e NA së linjës me përjashtim të rasteve kur:

- a) urdhri bie në kundërshtim me dispozitat ligjore;
- b) ka pamjaftueshmëri fondesh;
- c) urdhri për pagesën përfundimtare jepet para se të përfundohet shërbimi, para se të merren në dorëzim vlerat materiale nga ana e njësisë, ose para se njësisë t'i dorëzohet investimi i përfunduar;
- d) kur ka ndryshime në sasi ose në vlerë ndërmjet faturës dhe kontratës;
- e) në rast të një konflikti ndërmjet NZ dhe NA, i dërgon NPA-së një raport me shkrim (kundërshtime), sipas rregullave, të parashikuara në nenin 21 të Ligjit mbi MSB-në dhe neni 14 i Ligjit të MFK-së.

Gjatë zbatimit të detyrave të tij, NZ ka të drejtë të delegojë një pjesë të tyre sipas përcaktimeve të Ligjit për MFK-në. Njëkohësisht Ligji për MFK-në përcakton edhe detyrat dhe të drejtat të cilat nuk mund të delegohen nga NZ dhe konkretisht:

1. Nëpunësi zbatues i njësisë publike është përgjegjës dhe i raporton nëpunësit autorizues të njësisë publike për garantimin e cilësisë së:
 - a) dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkëredimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë publike, në rolin e sekretarit të grupit të menaxhimit strategjik të njësisë publike;
 - b) raportimit periodik për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, si dhe të pasqyrave financiare vjetore të njësisë publike, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi dhe rregullat e miratuara nga Ministri i Financave.
2. garantimin para miratimit të shkresave/urdhreve me karakter financiar, lidhur me ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të ekonomicitetit, efikasitetit dhe efektivitetit;
3. mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij, si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;
4. pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi;
5. garantimin e mbledhjes së të gjitha borxheve të paarkëtuara dhe, në rastet kur nuk është i mundur të mbledhet ky borxh, duhet të ketë dokumentacion të plotë për të vërtetuar që kryen të gjitha përpjekjet për mbledhjen e tij, me përjashtim të rasteve kur përgjegjësia rregullohet me ligje të veçanta;
6. garantimin që të gjithë kreditorët të paguhen në kohë dhe në rastet kur kreditorët nuk janë paguar apo në rast ankesash për mospagesë nga kreditorët, nëpunësi zbatues duhet t'ia shpjegojë rrethanat nëpunësit autorizues.
7. të drejtën e firmës në procesin e angazhimit financiar.

2.2.9. Menaxherët e tjerë të njësive publike

Menaxherët e të gjitha niveleve në njësitë publike janë përgjegjës dhe i raportojnë eprorëve të tyre të linjës, për aktivitetet që kanë lidhje me MFK-në në strukturat dhe njësitë që ata drejtojnë. Menaxherët e tjerë në njësitë publike janë përgjegjës për:

- a) menaxhimin dhe mbikëqyrjen efektive të stafit në varësi dhe për ruajtjen e nivelit të tyre profesional;
- b) respektimin e parimeve të ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës së fondeve publike në përputhje me Ligjin për MSB-në;
- c) identifikimin dhe zhvillimin e regjistrit të riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve që rrezikojnë arritjen e objektivave dhe përmbushjen e suksesshme të veprimtarive të strukturës për të cilën janë përgjegjës brenda njësisë;
- d) garantimin e funksionimit të sistemit të MFK-së, brenda detyrave, kompetencave dhe përgjegjësi të veta sipas udhëzimeve të këtij manuali;
- e) ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;
- f) informimin e eprorëve në kohën dhe mënyrën e duhur lidhur me rezultatet e arritura gjatë përmbushjes së detyrave të kërkuara, mbi risqet kryesore, defektet serioze në aktivitetet e strukturave që mbulojnë, si dhe mbi masat e marra dhe të zbatuara për riparimin e këtyre defekteve.

Delegimi i detyrave

Në kryerjen e detyrave të tyre brenda fushës së zbatimit të MFK-së, Titullari i Njësisë, NPA dhe NA kanë të drejtë të delegojnë disa detyra/kompetenca te vartësit e tyre, me përjashtim të NZ, duke specifikuar kërkesat për raportimin mbi përmbushjen e detyrave. NZ kanë të drejtën të delegojnë detyrat e tyre tek vartësit e tyre funksionalë, duke specifikuar kërkesat për raportimin mbi realizimin e detyrave.

Delegimi i të drejtave dhe detyrave nuk duhet të çënojë të drejtat e menaxherit që delegon, ose ta shkarkojë atë nga përgjegjshmëria për realizimin e detyrave përkatëse, apo për përzgjedhjen e vartësit, të cilit i ka deleguar të drejtat dhe detyrat. Sipas nenit 15 të Ligjit të MFK, delegimi kryhet në përputhje me rregullat e parashikuara në Kodin e Procedurës Administrative.

2.2.10. Aktorë të tjerë

Roli i Auditimit të Brendshëm

Auditimi i Brendshëm është një aktivitet i pavarur, objektiv që jep siguri dhe këshilla dhe është i projektuar për t'i shtuar vlerë dhe përmirësuar operacionet e organizatës. Ai i vjen në ndihmë njësisë të arrijë objektivat e veta, duke sjellë një qasje sistematike dhe të disiplinuar për të vlerësuar dhe përmirësuar efektivitetin e menaxhimit të riskut, kontrollit dhe proceseve qeverisëse të njësisë. Një njësi e pavarur e AB ofron garanci dhe jep rekomandime në mënyrë që i gjithë sistemi i MFK-së të funksionojë me efektivitet.

Aktiviteti i AB në sektorin publik duhet:

- të ndihmojë që ministrinë dhe njësitë e tjera të sektorit publik të mbajnë përgjegjësi para publikut duke vlerësuar dhe matur pajtueshmërinë me ligjet në fuqi dhe rregulloret, kontrollet, efikasitetin, ekonominë dhe efektivitetin e operacioneve;

- ofrojë garanci objektive për organizmat mbikqyrës lidhur me besueshmërinë dhe saktësinë e raporteve financiare dhe atyre të performancës, që dorëzohen nga ana e titullarit/ NA;
- ndihmojë drejtuesit e sektorit publik të përmbushin qëllimet dhe objektivat e tyre duke përmirësuar sistemet dhe shërbimet organizative;
- shmangë mashtrimin, shpërdorimin dhe abuzimin;
- ndihmojë punonjësit të përmirësojnë në përgjithësi mënyrën e punës së tyre dhe t'u nënshtrohen kontrolleve të vendosura;
- identifikimin dhe vlerësimin e risqeve domethënëse dhe dhënien e kontributit në përmirësimin e sistemeve të menaxhimit të riskut (bazuar në rregjistrin e riskut të hartuar nga menaxhimi);
- vlerësimin e kontrolleve/masave që janë vendosur nga menaxhimi, që kanë si pikësynim adresimin e risqeve;
- inkurajimin e kontrolleve efektive dhe eficientë dhe nxitjen e përmirësimit të vazhdueshëm në këtë drejtim;
- vlerësimin dhe theksimin e proceseve që garantojnë besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar dhe atij operacional;
- rekomandimin e shtimit të kontrolleve, të cilat asistojnë procesin e qeverisjes duke:
 - ✓ Nxitur etikën dhe vlerat e përshtatshme brenda njësisë;
 - ✓ Nxitur menaxhimin efektiv të punës së njësisë dhe përgjegjshmërinë e saj;
 - ✓ Komunikuar në mënyrë efektive risqet dhe kontrollet në zona të caktuara të veprimtarisë së njësisë.

Kështu AB është një instrument menaxherial efektiv, që ofron këshilla dhe garanci objektive e të pavarur për GMS, për titullarin, apo drejtues të tjerë, lidhur me faktin se sistemet e menaxhimit dhe të kontrollit janë vendosur në përputhje me rregullat dhe standardet si dhe me parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar. Procesi i AB duhet të caktojë një mekanizëm të përshtatshëm për tërheqjen e vërejtjeve lidhur me gjetjet e AB dhe rekomandimet e tij, në aktet ligjore dhe nënligjore financiare.

Roli i Auditimit të Jashtëm (KLSH)

Sistemi i MFK dhe cilësia e funksionimit të tij duhet të jenë po ashtu subjekt i auditimit të jashtëm, apo i vlerësimit të pavarur nga KLSH, që nuk përgjigjet për ekzekutivitetin por për Parlamentin, në cilësinë e tij si përfaqësues i popullit. KLSH informon dhe diskuton rregullisht me Parlamentin aktivitetet e veta si dhe gjetjet e auditimit dhe mund të propozojë ndryshime ligjore, që synojnë përdorimin më me efektivitet të burimeve buxhetore.

KLSH përfaqëson një burim të rëndësishëm informacioni për përdoruesit e buxhetit në lidhje me funksionimin e sistemeve të tyre të MFK-së. Audituesit e KLSH-së prodhojnë raporte pas auditimit të opeacioneve të përdoruesve të buxhetit.

Për këtë arsye, përveç vlerësimit të efikasitetit dhe efektivitetit të sistemit të MFK-së që kryhet nga vetë përdoruesit e buxhetit, auditimi i jashtëm i kryer nga KLSH, në përputhje me standardet ndërkombëtare dhe praktikën më të mira siguron informacione shtesë në lidhje me mënyrën në të cilën fondet publike janë duke u menaxhuar dhe shpenzuar dhe tregon për dobësitë që duhet të adresohen.

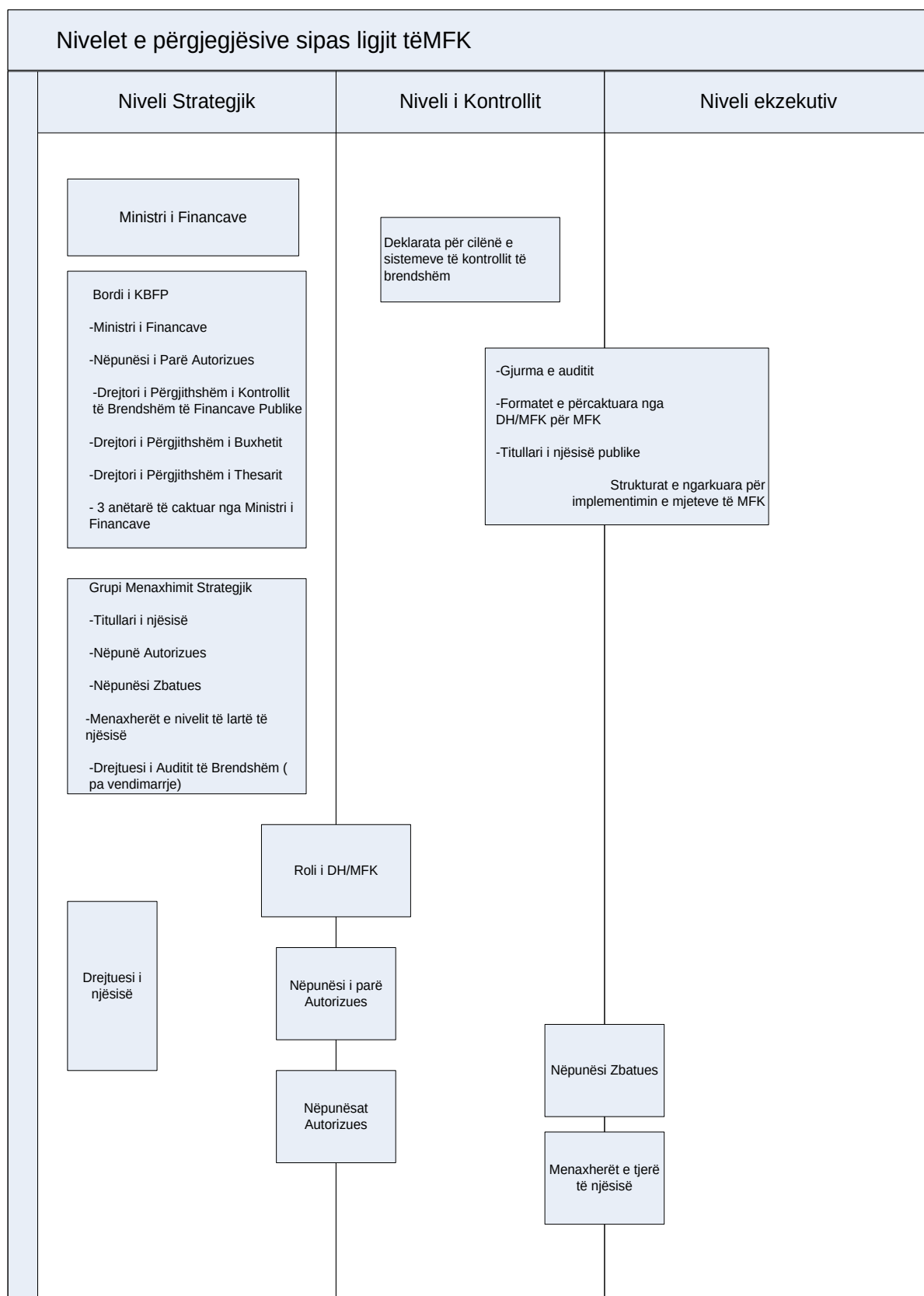


Figura 2. Përshkrimi i aktorëve të MFK-së

2.2.11. Marrëdhëniet institucionale në sektorin publik dhe ndikimi i tyre në menaxhimin financiar dhe kontrollin

Një përjasje gjithëpërfshirëse dhe integrale në zhvillimin e MFK-së të sektorit publik kërkon marrjen parasysh të faktit se njësitë publike janë të ndërlidhura dhe se kjo ka ndikim në zhvillimin e MFK-së në tërësi.

Shembuj të njësive të ndërlidhura përfshijnë ministrinë dhe agjencitë në varësi të tyre, të ngritura me qëllim trajtimin e aktiviteteve të caktuara nga fusha e kompetencës së ministrisë përkatëse. Gjithashtu, shembuj të këtyre njësive janë dhe bashkitë dhe njësitë e tyre vartëse (Institucione në shëndetësi, arsim, kulturë, etj).

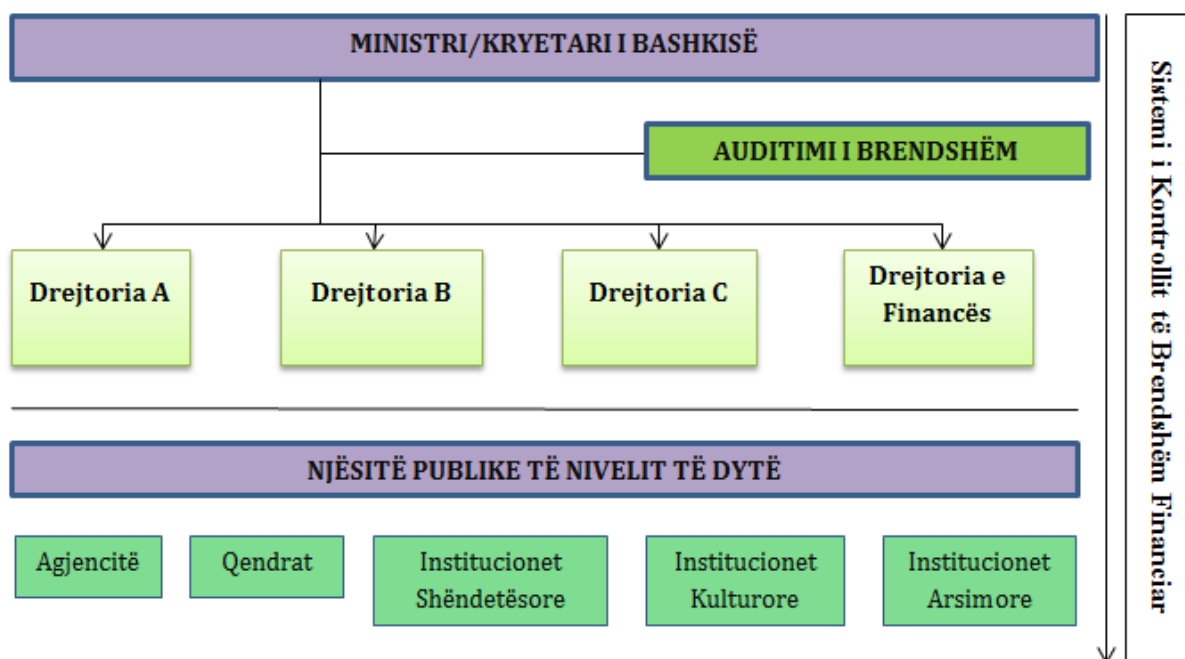


Figura 3. Lidhja e ministrive dhe bashkive me institucionet publike vartëse në kuadër të MFK-së

Në kuadër të sistemit të MFK-së çdo njësi publike është i detyruar për të mbledhur informacionin e duhur nga institucionet në varësi të tyre në mënyrë që të sigurojë informacion të konsoliduar për MF.

Ndërlidhja e këtyre institucioneve buron nga marrëdhëniet që lidhen me themelimin e institucioneve, konsolidimin e buxhetit dhe pasqyrave financiare, si dhe lidhjet e tyre në kuadrin e objektivave strategjike.

Ndërthurja mes institucioneve të sektorit publik nëpërmjet të drejtave themelore dhe marrëdhënieve, mënyrave të financimit, vendosjes së objektivave strategjike, konsolidimit të buxheteve dhe pasqyrave financiare dhe të lidhjes funksionale ndërmjet institucioneve të caktuara ndikon dhe në zhvillimin e fushës së MFK-së dhe kërkon një qasje të koordinuar në zhvillimin e menaxhimit financiar ndërmjet institucioneve të lidhura.

Çdo njësi publike është përgjegjëse për rregullimin e sistemit të MFK-së në nivelin e tyre. Megjithatë, është përdoruesi buxhetor i nivelit të parë që duhet të sigurojë që bashkëpunimi me përdoruesit buxhetor të varësisë organizohet përmes MFK-së.

Qëllimi i sipërpërmendur kërkon arritjen e një bashkëpunimi shumë më të madh dhe të përditshëm ndërmjet institucioneve të lidhur dhe përfshirjen më të madhe të njësive shpenzuese të nivelit të dytë / tretë, në kryerjen e aktiviteteve të trajtuara nga njësitë e nivelit të parë (ministritë, bashkitë).

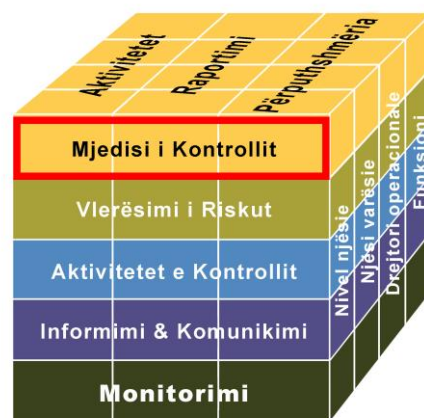
KAPITULLI III. Komponentët e Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit

3.1. Mjedisi i kontrollit të brendshëm

Grupi i parë i komponentëve të kontrollit të brendshëm përshkruan kushtet bazë të nevojshme për krijimin e një mjedisi të përshtatshëm kontrolli (brendshëm) në një njësi të caktuar. Mjedisi i kontrollit i jep tonin njësisë, duke influencuar vetëdijen kontrolluese të njerëzve të saj. Ai përbën themelin ku ngrihen të gjithë komponentët e tjerë duke siguruar disiplinën dhe strukturën. Mjedisi i kontrollit përbëhet nga dy aspekte: strukturat formale dhe aspektet e sjelljes individuale; dhe të dy duhet të ndërveprojnë. Menaxhimi ka rolin kyç në miratimin dhe mbështetjen e mjedisit të kontrollit.

Faktorët e mjedisit të kontrollit përfshijnë integritetin, vlerat etike dhe aftësinë e stafit të njësisë; filozofinë e drejtimit dhe stilin e punës; mënyrën sesi menaxhimi cakton përgjegjësi dhe të drejta dhe organizon dhe zhvillon stafin, si dhe përkushtimin dhe orientimet që jep bordi i menaxherëve.

Të gjithë këta faktorë kontribuojnë në atmosferën e një njësie dhe kulturën e saj. Menaxherët e të gjitha niveleve duhet të inkurajojnë punonjësit të krijojnë së bashku një kulturë organizative, e cila mbështet njësinë publike drejt arritjes së objektivave të saj si dhe ndihmon në formimin e një qëndrimi pozitiv në menaxhimin e të gjitha niveleve, si dhe të gjithë stafit ndaj sistemit të kontrollit financiar. Veç kësaj, titullarët dhe menaxherët e tjerë të njësisë duhet të tregojnë përkushtim për praktikën më të mirë të menaxhimit dhe të nxisin standarde të larta në punë dhe sjellje të ndershme në të gjitha veprimet dhe vendimet e tyre të përditshme.



Mjedisi i kontrollit ndikohet më tej nga struktura organizative e njësisë si dhe nga marrëdhëniet e llogaridhënies. Mjedisi i kontrollit ka një ndikim të gjithanshëm në vendimet dhe aktivitetet e një njësie dhe hedh themelet e të gjithë sistemit të kontrollit të brendshëm. Nëse këto themele nuk janë të forta dhe nëse mjedisi i kontrollit nuk është pozitiv, atëherë i gjithë sistemi i kontrollit të brendshëm nuk do të jetë efektiv.

Më poshtë përshkruhen në detaje aspektet më të rëndësishme të mjedisit të kontrollit.

Integriteti dhe Vlerat Etike

Integriteti dhe vlerat etike janë elementë thelbësorë që kontribuojnë në krijimin e një mjedisi të mirë kontrolli.

Titullari i njësisë publike dhe të gjithë anëtarët e stafit duhet të udhëhiqen nga integriteti personal dhe profesional në marrjen e vendimeve dhe në kryerjen e detyrave të tyre. Ata duhet të kuptojnë se besnikëria ndaj këtyre vlerave mund të ndihmojë njësinë në arritjen e objektivave të saj. Detyrat e nëpunësit civil janë përshkruar në Ligjin Nr. 152/2013, amenduar me Ligjin nr. 178/2014 mbi “Statusin e Nëpunësit Civil”. Kuadri i sjelljes së menaxherëve dhe stafit duhet të përcaktohen nga titullari i njësisë publike në një Kod të Brendshëm Etike, ose në një Kod Sjelljeje. Ndërsa përgjegjësia e menaxherëve qëndron në vendosjen dhe komunikimin e vlerave të etikës, përgjegjësia e gjithsecilit qëndron në demonstrimin e integritetit.

Titullari trajton çështjet që lidhen me vlerat etike, sa herë që inkurajon:

- Zotimin për të qenë korrekt dhe i ndershëm;
- Njohjen dhe respektimin e ligjeve dhe politikave;
- Respektin për njësinë;
- Udhëheqjen nëpërmjet shembullit;
- Zotimin ndaj ekselencës;
- Respektin për autoritetin;
- Respektin për të drejtat e punonjësve dhe

Titullari inkurajon integritetin duke:

- Formuluar dhe publikuar një kod sjelljeje;
- Respektuar vlerat etike të njësisë dhe kodin e sjelljes;
- Shpërblyer besnikërinë e punonjësit ndaj vlerave etike të njësisë duke marrë parasysh këtë besnikëri gjatë procesit të vlerësimit;
- Përcaktuar metodat për raportimin e shkeljeve të vlerave etike;
- Ndërmarrë në mënyrë sistematike praktika disiplinore për të gjitha shkeljet e etikës
- Përpunshmërinë me standardet profesionale.

Morali

Morali është qëndrimi që njerëzit mbajnë ndaj punës së tyre, që shpaloset në besimin, disiplinën dhe gatishmërinë e tyre për të përmbushur detyrat. Menaxherët duhet të njohin rëndësinë e moralit të lartë në një mjedis kontrolli efektiv. Qëndrimi i punonjësve për punën e tyre, mjedisi i punës dhe njësia kanë ndikim në cilësinë e punës së tyre. Titullari duhet të monitorojë nivelin e moralit të stafit për të siguruar që punonjësit janë të angazhuar për të ndihmuar njësinë që të përmbushë objektivat e saj.

Qeverisja

Qeverisja përfaqëson mënyrën në të cilën njësitë drejtohen dhe kontrollohen. Ajo përcakton shpërndarjen e të drejtave dhe përgjegjësisë mes palëve të interesuara dhe punonjësve; përcakton rregullat dhe procedurat për marrjen e vendimeve të përbashkëta, duke përfshirë procesin nëpërmjet të cilit vendosen objektivat e njësisë, dhe siguron mënyrat e arritjes së këtyre objektivave dhe performancën monitoruese. Lidërshipi, masat dhe toni i vendosur dhe i praktikuar nga organi qeverisës/ekzekutiv mund të kenë një ndikim të thellë, mbi mënyrën se si punonjësit zbatojnë përgjegjësitë e tyre në një njësi publike të caktuar, gjë që influencon përmbushjen e misionit të njësisë.

Fushat kritike apo më të rëndësishme janë:

- Miratimi dhe monitorimi i misionit dhe planit strategjik të njësisë;
- Formulimi, implementimi dhe monitorimi i vlerave të njësisë dhe i kodit të etikës;
- Mbikëqyrja e vendimeve dhe veprimeve të menaxherëve të lartë;
- Miratimi i politikave të nivelit të lartë dhe i strukturës organizative;

- Garantimi i përgjegjshmërisë para aktorëve të interesuar;
- Krijimi i një stili të përgjithshëm menaxhimi, i filozofisë dhe “tonit” të tij;
- Fokusimi i mbikëqyrjes së menaxherit ndaj proceseve kryesore të punës.

Stili i të vepruarit dhe filozofia e menaxhimit

Stili i të vepruarit dhe filozofia e menaxhimit reflektojnë pikëpamjet kryesore të drejtuesit rreth mënyrës se si duhen organizuar punonjësit dhe aktivitetet e një njësie. Çdo drejtues ka një filozofi dhe një stil pune të veçantë, nëpërmjet të cilit ai/ajo menaxhon punonjësit, demonstroi dhe nxit kompetencën dhe sjelljen etike. Angazhimi personal dhe shembulli vetjak që shfaq titullari i njësisë publike, e krijojnë “modelin nga lart” dhe inkurajojnë punonjësit të respektojnë me ndërgjegjshmëri kontrollet ekzistuese.

Filozofia dhe stili i menaxhimit mund të demonstrohen në fusha të tilla si:

- Mënyra se si identifikohen dhe reagohet ndaj risqeve (si të brendshme, ashtu edhe të jashtme);
- Pranimi i kontroleve rregullatore të vendosura nga të tjerët;
- Qëndrimi kundrejt raportimit të brendshëm dhe të jashtëm;
- Zbatimi i parimeve të kontabilitetit;
- Qëndrimi i Menaxhimit ndaj teknologjisë së informacionit dhe funksioneve kontabël si dhe;
- Mbështetja që jep Menaxhimi dhe gatishmëria që tregon për t’iu përgjigjur vlerësimeve dhe auditimeve të jashtme dhe të brendshme.

Titullari i njësisë publike duhet të :

- Mbështesë kontrollin e brendshëm dhe të vendosë rregulla dhe procedura të qarta dhe të përshtatshme si dhe të monitorojë zbatimin e tyre;
- Të mbajë rregullisht takime me menaxherët operacionalë dhe me drejtuesit e njësive të vartësisë;
- Të krijojë dhe të ruajë kushtet për zhvillimin e AB, i cili do të raportojë drejtpërdrejt tek NA dhe Titullari i njësisë publike.

Qëndrimi mbështetës

Qëndrimi mbështetës është një predispozitë që nxit rezultatet e pritshme. Meqenëse menaxhimi financiar dhe kontrolli i brendshëm i jep menaxhimit garanci të arsyeshme se misioni i njësisë do të përmbushet, menaxhimi duhet të ketë një qëndrim mbështetës ndaj kontrollit të brendshëm që përshkon tej përtej njësinë.

Menaxheri duhet t’i japë tonin një sjelljeje që thekson rëndësinë e kontrollit të brendshëm. Ky ton duhet të karakterizohet nga:

- Minimizimi në mënyrë të kontrolluar i kontrolleve që mund të shmangen në hapa të caktuara (me dokumentim të plotë të arsyeve për shmangien e kontrolleve);
- Mbështetja për të kryer kontrollet e vetëvlerësimit dhe auditimet e jashtme dhe të brendshme;
- Gatishmëria për të marrë në konsideratë çështjet e ngritura nga auditimet, apo nga vlerësimet;
- Edukimi i vazhdueshëm për të garantuar se të gjithë e kuptojnë sistemin e kontrollit të brendshëm dhe rolin që kanë në të;
- Theksimi i parimeve të ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës me fondet publike.

Struktura organizative

Titullari i çdo njësie publike duhet të ngrejë një strukturë organizative që të bëjë të mundur arritjen e objektivave dhe të jetë në pajtim me funksionet e ngarkuara sipas kuadrit ligjor. Struktura organizative është korniza me anë të cilës planifikohen, zbatohen, kontrollohen dhe raportohen aktivitetet e njësisë. Struktura duhet të jetë në harmoni me përmasat dhe me natyrën specifike të njësisë dhe misionin e saj, duhet të vlerësohet kohë pas kohe dhe të modifikohet në rast se gjykohet e nevojshme.

Struktura e njësisë duhet të përfshijë:

- Rregulla të qarta që përcaktojnë ndarjen e të drejtave, detyrimeve dhe përgjegjësi, duke përfshirë rregullat për delegimin e tyre;
- Një hierarki të përshtatshme;
- Linja të qarta raportimi.

Struktura e njësisë:

- Duhet të reflektohet në një dokument (akt administrativ) të shkruar, ose rregullore të brendshme që u vihet në dispozicion të gjithë punonjësve;
- I bëhet e ditur të gjithë anëtarëve të stafit dhe t'i ndihmojë ata të kuptojnë marrëdhëniet ndërmjet strukturave administrative të veçanta dhe vendin që ato zënë në njësi;
- Mund të paraqitet në formë të ilustruar nëpërmjet një grafiku (organigrame), që tregon marrëdhëniet ndërmjet strukturave administrative të veçanta;
- Vendos një sistem të përshtatshëm për delegimin e detyrave aty ku është e nevojshme;
- Duhet të vendosë linja të përshtatshme raportimi.

Politikat dhe praktikat që lidhen me burimet njerëzore

Politikat e burimeve njerëzore dhe praktikat e ngjashme lidhen me rekrutimin, emërimin, trajnimin, vlerësimin e performancës, avancimin në detyrë dhe veprimet disiplinore. Ato përbëjnë një pjesë të rëndësishme të kontrollit të brendshëm.

Politikat e burimeve njerëzore duhet të garantojnë:

- Një procedurë transparente për rekrutimin dhe emërimin e punonjësve;
- Kriteria dhe kërkesa të përshtatshme në drejtim të kualifikimit dhe përvojës profesionale në procesin e rekrutimit dhe të emërimit të stafit, që synojnë të fuqizojnë kapacitetin administrativ të njësisë dhe të krijojnë një ekip pune të besueshëm dhe kompetent;
- Një sistem trajnimi dhe kualifikimi që synon t'i përgatisë punonjësit për kryerjen e detyrave në nivelin e pritur;
- Një sistem për vlerësimin e performancës që të inkurajojë zhvillimin profesional të punonjësve dhe të ofrojë mundësi për ngritje të merituar në detyrë dhe të ndëshkojë në rast të kundërt;
- Një sistem stimulues për punonjësit për t'i nxitur të rrisin cilësinë e kryerjes së detyrave të caktuara;
- Një sistem për qarkullimin e punonjësve për të lejuar punonjësit të përftojnë një eksperiencë të gjerë në njësinë ku punojnë;
- Një sistem transparent sanksionesh, që të përcjellë një ide të qartë të qëndrimit të titullarit të njësisë ndaj shkeljes së rregullave të vendosura dhe një tolerancë zero ndaj sjelljeve të tilla;
- Zhvillimin dhe miratimin e politikave, rregullave dhe procedurave të zbatueshme, që janë në harmoni me dispozitat ligjore të vlefshme për rekrutimin, emërimin, vlerësimin, trajnimin, shpërblimin dhe motivimin e stafit.

Profesionalizmi i stafit

Profesionalizmi është një karakteristikë e punonjësit që nënkupton se ai ka aftësinë, dijen dhe zotësinë e duhur për të kryer detyrat që i ngarkohen. Sa mirë duhet të kryhen këto detyra është përgjithësisht një vendim i titullarit, i cili duhet të vendosë mbështetur në objektivat e njësisë si dhe në strategjitë e politikave që ai ka përcaktuar për përmbushjen e këtyre objektivave.

Përgjegjësia e menaxhimit në garantimin e profesionalizmit të punonjësve të tij fillon me miratimin e politikave dhe praktikave të duhura që lidhen me burimet njerëzore dhe që reflektojnë angazhimin për:

- Caktimin e nivelit të njohurive dhe aftësive që kërkohen për çdo pozicion pune;
- Verifikimin e kualifikimeve të kandidatëve për vendet e punës;
- Marrjen në punë dhe ngritjen në detyrë vetëm të atyre personave që kanë njohuritë dhe aftësitë në nivelet më të larta;
- Futjen e programeve të trajnimit që ndihmojnë punonjësit të zgjerojnë njohuritë dhe aftësitë e tyre.
- Kryerjen e analizave periodike për njohuritë dhe aftësitë e kërkuara për çdo pozicion pune dhe mbështetur në këto analiza, hartimin e planeve periodike për trajnimin e punonjësve;
- Zhvillimin e profesionalizmit menaxherial nëpërmjet trajnimeve dhe marrjes në konsideratë të aftësive menaxhuese gjatë procesit të vlerësimit.

Delegimi i detyrave

Titullari i njësisë delegon kompetenca ose detyra te anëtarë të caktuar të stafit, sipas objektivave dhe detyrave të njësisë. Fusha e kompetencave dhe detyrave të deleguara dhe masa e deleguar duhet të jenë të përshtatshme për shkallën e rëndësisë së vendimeve që duhet të merren dhe nivelin e riskut të lidhur me to. Delegimi i detyrave tek vartësit mund ta lehtësojë punën e menaxherëve të njësisë publike, në veçanti të titullarit të saj, lidhur me vendimmarrjen e përditshme dhe t'u japë mundësinë atyre të përqëndrohen në vendimet strategjike. Titullari i njësisë duhet të kujdeset që të ruajë barazpeshën ndërmjet detyrave të deleguara punonjësve të niveleve më të ulëta dhe përfshirjes së menaxherëve të njësisë. Menaxherët duhet të kenë gjithnjë parasysh se ata mbeten përgjegjës për funksionimin e sistemit të MFK-së tek Titullari i njësisë publike dhe ky i fundit përpara organit të emërtesës, pavarësisht shkallës së delegimit të kompetencave dhe përgjegjësi.

Qëllimi i delegimit të detyrave nga titullari dhe drejtuesit e nivelit të lartë përcaktohet në nenin 15 të *Ligjit për MFK-në*.

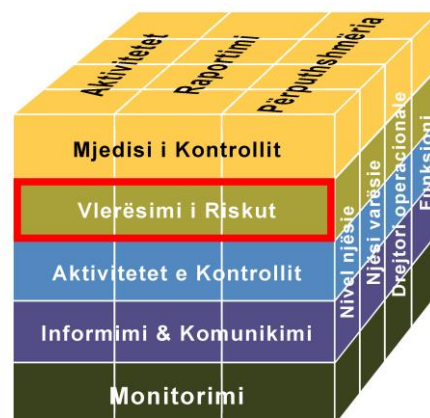
Të gjithë punonjësit duhet të kuptojnë detyrat dhe përgjegjësitë që lidhen me punën që ata kryejnë rregullisht, si dhe të kuptojnë përgjegjësitë e tyre në lidhje me MFK-në që janë:

- Delegimi i kompetencave dhe detyrave në formë të shkruar, p.sh. në formën e një shkrese autorizimi, apo referuar neneve të veçanta të rregulloreve të brendshme të njësisë;
- Mbajtja e regjistrave të autorizimeve që janë lëshuar;
- Autorizimi përcakton në mënyrë të saktë dhe të qartë fushën e kompetencave që jepen, p.sh. llojin e vendimeve që lihen në kompetencë të stafit, vlerën/kufirin deri në të cilën nëpunësit i lejohet të marrë vendime financiare, periudhën brenda së cilës autorizimi është i vlefshëm, mundësinë që autorizimi të përcillet më tej plotësisht, ose pjesërisht, tek një punonjës tjetër i stafit, etj;
- Punonjësi konfirmon, nëpërmjet firmës, marrjen përsipër të kompetencave ose përgjegjësi;
- Punonjësit, të cilët ngarkohen me detyra ose kompetenca duhet të përzgjidhen në mënyrë të kujdesshme për të siguruar përmbushjen me seriozitet të detyrave të besuara. Para marrjes së vendimit lidhur me delegimin, NA apo menaxherët e tjerë të njësisë marrin në konsideratë kualifikimet e tyre, aftësitë, përvojën, verifikojnë si kanë zbatuar këta punonjës detyra të ngjashme në të shkuarën, a janë ndëshkuar ndonjëherë për shkelje të disiplinës së financave publike, etj;
- Titullari i njësisë, NA, menaxheri përkatës ndërmerr masa efektive për monitorimin e zbatimit të detyrave dhe kompetencave të deleguara, në përputhje me shkallën e delegimit, p.sh. kërkon paraqitjen e raporteve mujore, ose tre-mujore mbi realizimin e aktiviteteve në një rast të tillë, ai duhet t'i kushtojë vëmendje të posaçme ngjarjeve jo të zakonshme, p.sh. nëse ka patur një rritje të menjëhershme të shpenzimeve.

3.2. Menaxhimi i Riskut

Vendosja e objektivave

Procesi i vendosjes së objektivave në të gjithë njësinë publike duhet të drejtohet nga titullari dhe t'u komunikohet të gjitha strukturavetë njësisë. Të gjitha njësitë publike (drejtoritë dhe



departamentet) duhet të zhvillojnë objektivat e tyre dhe t'i vendosin në linjë me objektivat e vendosur në nivelet më të larta të njësisë. Këto objektiva të vendosura tregojnë qartësisht atë që njësia synon të arrijë dhe se si do të matet ecuria.

Të gjithë objektivat duhet të jenë të shkruara. Menaxherët e njësive publike duhet të sigurojnë objektivat e shkruar organizative dhe operacionale bashkë me deklaratën e misionit. Titullarët e njësive publike duhet të sigurohen se punonjësit i kuptojnë objektivat dhe se si puna e tyre ndihmon në arritjen e objektivave.

Objektivat duhet të jenë **SMART**:

- Specific (konkrete)
- Measurable (të matshme)
- Achievable (të arritshme),
- Realistic (realiste),
- Timely (në kohë).

Njësia publike duhet të specifikojë dokumentat e planifikimit, duke përfshirë një përshkrim të objektivave në nivel strategjik dhe operacional dhe për të përcaktuar se çfarë do të jetë bazë për përcaktimin e nivelit të riskut të njësive publike.

Në përputhje me nenin 29 të Ligjit të MSB, çdo njësi publike duhet të përgatisë planin strategjik për periudhën tre-vjeçare (plani strategjik afatmesëm). Objektivat strategjike duhet të jenë të lidhura me planin financiar buxhetor përmes objektivave të përcaktuara në mënyrë të qartë për programet, projektet dhe aktivitetet. Objektivat e programeve, aktiviteteve dhe projekteve duhet të realizohen përmes proceseve të punës. Për proceset kyçe të punës është e nevojshme të përcaktohen “pronarët” e procesit. Pronarët e procesit janë përgjegjës për monitorimin e objektivave të proceseve të punës dhe menaxhimin e risqeve më të rëndësishme që mund të ndikojnë në arritjen e objektivave.

Prandaj, është e rëndësishme për të përcaktuar lidhjen midis qëllimeve strategjike dhe objektivave operacionale në planet vjetore të punës (p.sh. planet e prokurimit, planet e rekrutimit, planet arsimore, etj), (Shih Aneksin nr.1) dhe objektivave të proceseve të punës prej të cilave ato realizohen. Lidhja mes planifikimit strategjik, programeve, projekteve, aktiviteteve, planeve vjetore të punës dhe proceseve të punës, është dhënë në figurën e mëposhtme.

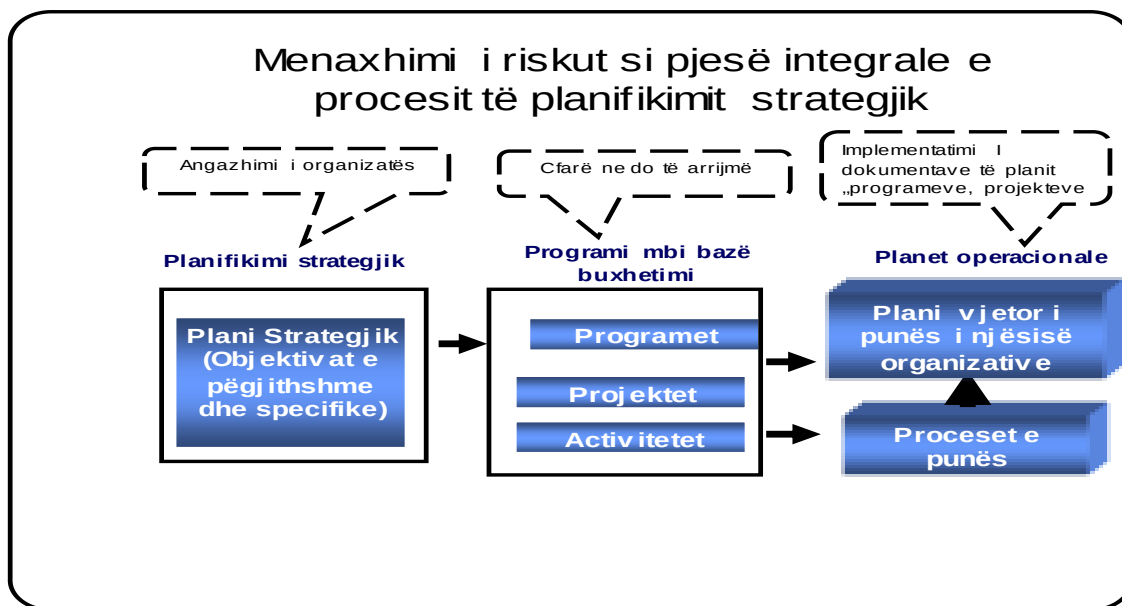


Figura 4. Lidhja mes strategjive të miratuara, planit strategjik 3-vjeçar dhe planit vjetor të punës

Në përputhje me rregulloren e brendshme, çdo njësi publike duhet të përgatisë planet e punës me informacion mbi objektivat operacionale të cilat janë planifikuar për t'u arritur. Theksohet se në procesin e miratimit të planeve vjetore të punës, duhet të merren parasysh risqet më të rëndësishme që mund të ndikojnë në arritjen e objektiveve të përcaktuara. Është e rëndësishme që të ketë një lidhje në mes të planeve vjetore të punës me planin strategjik të njësisë publike.

Lidhjet e qarta midis planit strategjik, planit vjetor të punës dhe buxhetit vjetor shërbejnë si pikënisje për procesin e menaxhimit të riskut në çdo nivel të njësisë publike.

Në planin vjetor të punës çdo njësi publike do të zhvillojë objektivat dhe aktivitetet të cilat duhet të kontribuojnë në arritjen e objektiveve strategjike për të cilat ata janë përgjegjës.

Edhe strukturat e ndryshme brenda njësisë publike, të papërfshira drejtpërdrejtë me planin strategjik (për shembull, struktura për financat, prokurimet, burimet njerëzore, teknologjinë e informacionit, aktivitetet e inspektimit etj), përgatisin planin vjetor të punës, në të cilin përfshihen objektivat dhe aktivitetet brenda përgjegjësisë së tyre, si një kontribut për të gjitha strukturat e tjera të cilat janë përgjegjës për zbatimin e objektiveve strategjike.

Njësia publike duhet të përcaktojë proceset më të rëndësishme të punës si dhe personat që janë përgjegjës për këto procese, të cilët do të monitorojnë objektivat e planeve të punës dhe menaxhojnë risqet më të rëndësishme që mund të ndikojnë në arritjen e objektiveve.

Procesi i menaxhimit të riskut

Zhvillimi i MFK-së kërkon gjithashtu zhvillimin e menaxhimit të riskut në mënyrë sistematike duke krijuar një mjedis të tillë në të cilin diskutimet për riskun të jenë pjesë e operacioneve të përditshme.

Menaxhimi i riskut mund të thuhet se është po aq i zhvilluar sa janë edhe aktivitetet e kontrollit. Aktivitetet e kontrollit përqendrohen jo vetëm në çështjet e ligjshmërisë dhe

rregullshmërisë, por edhe në çështje që lidhen me dhënien e sigurisë se objektivat e vendosura do të arrihen.

Vlen të theksohet se risqet janë të pashmangshme në operacionet e përditshme. Prandaj, përdoruesit e buxhetit duhet të ndërmarrin veprime adekuate për të qenë në gjendje për të justifikuar se cili është niveli i pranueshëm i riskut që ata janë të gatshëm të ndërmarrin.

Në këtë kapitull kemi diskutuar tre element të menaxhimit të riskut:

- Identifikimi i ngjarjes;
- Vlerësimi i riskut;
- Përcaktimi i reagimit ndaj riskut.

Përkufizimi

Risku dhe menaxhimi i riskut përcaktohet në Nenin 21 të Ligjit për MFK-në.

Risku zakonisht përcaktohet si pasiguria e rezultatit, qoftë kjo mundësi pozitive apo negative i veprimeve dhe ngjarjeve. Kjo është mundësia që një ngjarje e caktuar, e cila do të ketë ndikim në arritjen e objektivave të njësisë, mund të ndodhë. Risku matet me efektin e tij dhe shkallën e mundësisë së ndodhjes.

Menaxhimi i riskut përfshin identifikimin, vlerësimin, kontrollin dhe monitorimin e këtyre ngjarjeve të mundshme apo situatave që mund të kenë një efekt negativ në arritjen e objektivave të njësisë dhe është projektuar për të dhënë siguri të arsyeshme se objektivat do të arrihen.

Menaxhimi i riskut mundëson vendimmarrjen cilësore, parashikimin më të mirë dhe optimizimin e burimeve në dispozicion, që kanë të bëjnë me prioritetet dhe shmangien e problemeve të ardhshme që mund të shfaqen gjatë punës për arritjen e objektivave të vendosura.

Titullari i njësisë publike është përgjegjës për zhvillimin e politikave, miratimin dhe monitorimin e strategjisë për menaxhimin e riskut brenda njësisë së tij. NA është përgjegjës për zbatimin e sistemeve të MFK-së, ai është KR dhe përgjigjet për zbutjen e risqeve brenda njësisë. Megjithatë, në bazë të nenit 10 të Ligjit për MFK-në, NA mund të delegojë detyrat në lidhje me koordinimin e menaxhimit të riskut te punonjësit që janë pjesë e strukturës së financës. Përveç kësaj, të gjithë menaxherët brenda çdo njësie duhet të jenë përgjegjës për identifikimin, vlerësimin, menaxhimin, dhe dokumentimin e riskut në fushat e tyre të punës, nën drejtimin e KR-së.

Identifikimi i riskut

Titullari i njësisë duhet, së pari, të sigurohet që janë identifikuar të gjitha objektivat strategjike, operationale dhe të kontrollit në të gjithë njësinë. Objektivat e kontrollit janë nxjerrë në përgjithësi nga katër qëllimet e kontrollit të brendshëm (përputhja me legjislacionin ekzistues, rregulloret e brendshme dhe marrëveshjet; të dhënat operative dhe financiare të besueshme dhe të plota, veprimtaritë efikase, efektive dhe ekonomike, si dhe, ruajtjen e informacionit dhe aktiveve) dhe janë paraqitur në kuptimin që pasqyrojnë përgjegjësitë e nën-njësive të njësisë publike. Menaxherët e të gjitha niveleve duhet të identifikojnë risqet në nivel tërësor të njësisë dhe në nivel aktiviteti duke bërë pyetjet e mëposhtme:

- Çfarë mund të shkojë gabim?

- A mund të dështojmë?
- Çfarë duhet të funksionojë që të arrijmë objektivat tona?
- Cilat janë aktivet që duhet të mbrojmë?
- Si do të mundte dikush të përvetësonte nga njësia shpenzuese / drejtoria / sektori?
- Si do të mundte dikush apo diçka (për shembull, ngjarje të tilla si humbja e furnizimit me energji elektrike ose humbja e përdorimit të një objekti) të cënonte aktivitetet dhe operacionet tona?
- Si mund të dimë nëse jemi duke arritur objektivat tona?
- Cilat janë informacionet, tek të cilat mbështetemi më shumë?
- Cilat aktivitete janë më komplekse?
- Cilat aktivitete janë të rregulluara?

Pas identifikimit të të gjitha objektivave strategjike, operacionale dhe të kontrollit, menaxherët, nën mbikëqyrjen e NA-së, duhet të identifikojnë të gjitha risqet që lidhen me secilin objektiv (p.sh., ngjarjet që do të kërcënojnë realizimin e secilit objektiv, duke përfshirë dështimin për të përfituar sa më shumë prej mundësive). Këto risqe mund të jenë edhe të brendshme (p.sh., gabimi njerëzor, mashtrimi, prishjet e sistemit) dhe të jashtëm (p.sh., ndryshimet në legjislacion, fatkeqësitë natyrore). Është thelbësore që menaxherët e të gjitha niveleve brenda njësisë të identifikojnë risqet që lidhen me objektivat e tyre përkatëse dhe të raportojë te NA. Ky i fundit raporton tek titullari.

Proçesi i Vlerësimit të Riskut

Menaxhimi duhet të vlerësojë çdo risk të identifikuar në drejtim të ndikimit të tij dhe mundësisë së ndodhjes, si më poshtë:

- Ndikimi është efekti që një ngjarje e pafavorshme do të ketë në njësi, nëse ngjarja do të ndodhë. Ky efekt mund të jetë një lloj dëmi apo një mundësi e humbur. Nëse është e mundur, ky efekt duhet të matet nga ana sasiore dhe duhet të përshkruhet në mënyrë aq konkrete, sa të tregojë rëndësinë e riskut.
- Mundësia e shfaqjes është probabiliteti që një ngjarje e pafavorshme do të ndodhë në qoftë se nuk ka aktivitete të kontrollit apo aktivitetet e kontrollit janë të pamjaftueshme (siç përshkruhet në seksionin në vijim), për të parandaluar ose zvogëluar riskun. Mundësia e shfaqjes duhet të vlerësohet për secilin risk të identifikuar.

Gjatë vlerësimit të riskut, do të merret parasysh raporti i shpenzimeve për futjen e aktiviteteve të kontrollit me përfitimet që lidhen me uljen e riskut. Hapi tjetër është marrja e vendimeve nga ana e menaxhimit për reagimin e duhur ndaj riskut.

Ka katër mundësi të përgjigjes ndaj riskut:

- *trajtimi për të kufizuar apo reduktuar riskun* - kjo është përgjigja më e zakonshme që zbatohet nga menaxherët. Arsyeja për këtë është se është e rrallë që risku mund të shmanget / transferohet plotësisht. Prandaj, kontrollet do të zhvillohen, duke dhënë një siguri të arsyeshme se risku është kufizuar në parametra të pranueshëm në varësi të rëndësisë së riskut dhe kostove për futjen e kontrolleve. Risqet që trajtohen nga ky lloj i reagimit duhet të monitorohen rregullisht.

- *transferimi i riskut* - menaxhimi i njësisë mund të vlerësojë se risku është shumë i lartë dhe duhet "transferuar" në një njësi tjetër. Mënyra klasike për transferimin e riskut është sigurimi. Në rastet e sigurimit do të ketë kosto shtesë por treguesi "Ndikimi i riskut" zvogëlohet në mënyrë të konsiderueshme. Një tjetër mënyrë e transferimit të riskut është lidhja e marrëveshjes me një njësi tjetër, tek e cila transferohet aktiviteti nëpërmjet një marrëveshjeje të përbashkët mes palëve.
- *tolerimi i riskut* - një përgjigje e tillë është e mundur vetëm në qoftë se risqe të veçanta kanë ndikim të kufizuar (të parëndësishëm) në arritjen e qëllimeve dhe objektivave, ose në qoftë se shpenzimet për marrjen e masave nuk janë proporcionale me përfitimet e mundshme. Në këtë rast përgjigja mund të jetë tolerimi i risqeve. Risqe të tilla, megjithatë, duhet të monitorohen gjatë gjithë kohës. Është e mundur që disa faktorë të jashtëm dhe të brendshëm mund të ndikojnë në mundësinë dhe ndikimin dhe ta çojnë riskun në një kategori më të lartë;
- *ndërprerja e riskut* - disa risqe mund të ulen ose kufizohen në nivele të pranueshme vetëm duke ndërprerë aktivitetin. Mosmarrja e veprimeve mund të jetë gjithashtu risk, sepse qëllimet dhe objektivat e njësisë nuk mund të arrihen. Në sektorin publik, mundësia e ndërprerjes së risqeve është shumë e kufizuar sepse në shumë raste objektivat strategjike të njësisë përcaktohen nga programet e qeverisë.

Dokumentimi i procesit të menaxhimit të riskut në një regjistër të risku (Shih Aneksin nr.5) duhet të përfshijë informacionin e mëposhtëm:

- Ndikimin dhe mundësinë e ndodhjes së riskut duke e kategorizuar si të lartë, të mesëm dhe të ulët;
- Risku duhet rivlerësuar dhe matur çdo vit si pjesë e një procesi formal të veprimtarisë së njësisë;
- Përgjigjia ndaj çdo risku duhet të identifikohet.

Adresimi i riskut

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

- *Kontrollet 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 korrigjuese* të konceptuara për të korrigjuar 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).

Monitorimi i procesit të menaxhimit të riskut

Menaxhimi i riskut nuk përfshin vetëm identifikimin dhe vlerësimin e riskut si dhe identifikimin dhe zbatimin e kontrolleve të përshtatshme, por edhe monitorimin e vazhdueshëm dhe raportimin mbi gjendjen e tij. Kjo ndihmon për të gjetur nëse risqet janë

menaxhuar me sukses, dmth nëse aktivitetet e kontrollit në fakt kanë minimizuar risqet përkatëse dhe nëse objektivat e rrezikuar nga këto risqe janë arritur. Ai gjithashtu do të nxjerrë në pah risqet të cilat janë duke u rritur ose zvogëluar. Në këtë mënyrë sigurohet transparenca dhe llogaridhënia për aktivitetet e njësisë, dhe jepen raporte të rregullta mbi statusin e risqeve për t'i mundësuar menaxhimit të njësisë vendosjen e prioriteteve ndaj risqeve.

GMS duhet të kontrollojë si janë menaxhuar risqet brenda njësisë publike, si dhe të përgatisë një raport vjetor lidhur me këtë.

Për të mbështetur monitorimin e rregullt, drejtuesit e njësisë duhet të ngrenë një sistem të raportimit të brendshëm të risqeve të identifikuara, nën drejtimin e KR duke garantuar një raportim në afat, të shpeshtë (p.sh. në bazë tremujore) dhe gjithëpërfshirës.

Sistemi duhet të garantojë se njësitet strukturore njësi raportojnë rregullisht risqet e identifikuara dhe aktivitetet e ndërmarra në përgjigje të risqeve. Linja e raportimit duhet të ndërtohet në mënyrë që të garantojë se informacioni për identifikimin dhe monitorimin e të gjitha risqeve i raportohet titullarit të njësisë.

Strategjia e Riskut

Çdo NjQQ dhe NjQV duhet të përgatisë dhe të miratojë një strategji të menaxhimit të riskut që përditësohet rregullisht (çdo tre vjet) ose kur në mjedisin e riskut ndodhin ndryshime të rëndësishme. Strategjia duhet të përgatitet nga NA në cilësinë e KR. Titullari i njësisë miraton strategjinë e menaxhimit të riskut. NA analizon dhe përditëson kontrollet që synojnë minimizimin e riskut të paktën një herë në vit.

Strategjia e riskut është përcaktuar si qasje organizative në drejtim të menaxhimit të riskut nga ana e kreut të administratës dhe e pasqyrur në politikat e nivelit të lartë të njësisë dhe më tej. Strategjia e riskut përcakton mënyrën se si sillet organizata ndaj risqeve dhe vendos kuadrin e përgjithshëm të procesit të menaxhimit të riskut. Strategjia e riskut e një njësie duhet të miratohet nga titullari i njësisë dhe duhet t'u vihet në dispozicion punonjësve dhe të njihet prej tyre.

Strategjia e riskut të njësisë duhet të përcaktojë në mënyrë të qartë strukturat për menaxhimin dhe për kontrollimin e risqeve (të ashtuquajturit pronarë të risqeve, si duhet të trajtohen risqet në nivel strategjik, në nivel programi dhe në nivel aktiviteti, strukturat për monitorimin dhe vlerësimin e tij, kriteret për përcaktimin e risqeve madhore, mekanizmat e regjistrimit të riskut si dhe kriteret për matjen e riskut.

Kjo strategji duhet gjithashtu të jetë në përfaqje me dokumentet e politikave sektoriale dhe kombëtare. Strategjia e riskut duhet po ashtu të përcaktojë oreksin e riskut të njësisë në nivel strategjik. Oreksi i riskut lidhet me nivelin e riskut që një njësi është e gatshme të lejojë (që do të thotë pranon t'i ekspozohet), në përputhje me misionin, vizionin dhe objektivat e veta, në çdo kohë, para se të vendosë nëse duhet të ndërhyjë. Oreksi i riskut ndikohet nga mjedisi i jashtëm dhe i brendshëm i kontrollit, nga njerëzit, nga sistemet e punës dhe nga politikat. Për risqet që janë cilësuar më të lartat (më kritiket), duhet të hartohet një plan afat-gjatë veprimi. Nëse risku mund të ndikojë në aktivitetin e dy, ose më shumë njësive publike qëndrore, ky plan duhet të miratohet nga KM. Po ashtu, në rastin e njësive publike vendore, kur risqet janë të përbashkëta për dy ose më shumë prej tyre, plani i veprimit mund të miratohet nga Këshilli i Qarkut.

Për informacion më të hollësishëm rreth procesit të menaxhimit të riskut dhe strategjisë së riskut referojuni udhëzimit të Ministrit të Financave nr.16, datë 20.07.2016 "Për përgjegjësitë

dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike”

3.3. Aktivitetet e Kontrollit

Aktivitetet e kontrollit janë rregullat, procedurat dhe veprimet që synojnë reduktimin e risqeve në mënyrë që të arrihen qëllimet dhe objektivat e njësisë dhe të nxisin zbatimin e vendimeve të drejtuesve. Në vendosjen e aktiviteteve të kontrollit, titullarët e njësive duhet të marrin parasysh përfitimin që pritët prej tyre, si dhe kostot për futjen dhe zbatimin e tyre. Aktivitetet e kontrollit duhet të integrohen tek proceset dhe sistemet, në momentin që këto procese dhe sisteme krijohen. Futja e aktiviteteve të kontrollit në një fazë të mëvonshme është më e kushtueshme dhe më pak efikase.



Për të qenë efektive, aktivitetet e kontrollit duhet të jenë:

- Të përshtatshme (kontrolli i duhur në vendin e duhur në nivelin e duhur dhe në përpjesëtim me riskun e përfshirë);
- Efektive nga pikëpamja e kostos (kostot për vënien në zbatim të kontrollit nuk duhet t'i tejkalojnë përfitimet);
- Të gjithanshme, të kuptueshme dhe të lidhura drejtpërdrejt me objektivat e kontrollit;
- Të dokumentuara qartë;
- Në përputhje me planin e zbatimit të tyre për një periudhë të caktuar.

Kategoritë e aktiviteteve të kontrollit

Aktivitetet e kontrollit shërbejnë si mekanizma për arritjen e objektivave dhe janë pjesë e rëndësishme e arritjes së këtij qëllimi. Ato mund të ndahen në kategoritë e mëposhtme:

- Kontrollle parandaluese ose para faktit;
- Kontrollle zbuluese ose pas faktit;
- Kontrollle drejtuese ose menaxheriale.

Kontrollet para faktit (Kontrollet parandaluese)

Lloji më i zakonshëm i kontrollit është kontrolli parandalues i konceptuar për parandalimin e dështimeve, paaftësive, gabimeve dhe dobësive. Për këtë arsye, kontrollet parandaluese janë kontrolle proaktive që gjejnë zbatim në kohën e zhvillimit të një aktiviteti ose gjatë kryerjes së detyrave të punonjësve. Për krahasim, kontrollet parandaluese janë më të favorshme nga kontrollet e tjera, në aspektin e kostove të tyre, pasi ato parandalojnë humbjet dhe kufizojnë risqe të caktuara. Shembujt përfshijnë: ndarjen e detyrave, autorizimin dhe miratimin, kontrollin e aksesit tek aktivet, verifikimin e saktësisë së veprimeve matematike para kryerjes së pagesave, apo çdo lloj tjetër kontrolli para-faktit (ex-ante). Autorizimi është delegimi i autoritetit. Ai mund të jetë i përgjithshëm, ose i veçantë. Aprovimi i një transaksioni nënkupton se aprovuesi e ka shqyrtuar dokumentacionin mbështetës dhe është i bindur se

transaksioni është i përshtatshëm, i saktë dhe në pajtim me ligjet, normat, politikat dhe procedurat në fuqi. Aprovuesit duhet ta marrin në shqyrtim dokumentacionin mbështetës, të vënë në diskutim zërat/çështjet jo të zakonshme si dhe të sigurohen që gjithë informacioni i nevojshëm është i përfshirë, para se ta nënshkruajnë transaksionin. Aprovuesi nuk duhet në asnjë rrethanë të nënshkruajë dokumente/formularë bosh. Aprovuesi nuk duhet në asnjë rrethanë t'i thotë dikujt tjetër të hedhë firmën e aprovuesit, në emër të aprovuesit. Aprovuesi që ka autoritetin e firmës elektronike, nuk duhet në asnjë rrethanë ta ndajë fjalëkalimin me një person tjetër.

Kontrollet pas faktit (Kontrollet zbuluese)

Kontrollet zbuluese janë të konceptuara për të zbuluar dhe korrigjuar dështimet, paaftësitë, gabimet dhe dobësitë. Ato vihen në zbatim, pasi një ngjarje ka ndodhur apo një pasojë është shkaktuar dhe synojnë të ulin riskun e pasojave të padëshirueshme, pasi mundësojnë marrjen e masave korrektuese. Disa kontrolle zbuluese shërbejnë për të kontrolluar reagimin – ato ndjekin procesin dhe japin alarmin kur zbulojnë shmangie nga një vlerë e planifikuar, apo vlerë standarde. Kontrollet zbuluese përdoren për të përmirësuar procedurat ose kontrollet parandaluese. Shembujt përfshijnë: inspektimin e mallit të dorëzuar, verifikimin e pagesave të kryera, verifikimin e rezervave dhe rakordimet me bankën dhe çdo kontroll tjetër para dhe pas –faktit. Titullari garanton se njësia publike mban informacione të përshtatshme financiare, apo të një natyre tjetër, në mënyrë që të prodhojë pasqyra financiare në formën e parashikuar nga Ligji për MSB dhe nga udhëzimet e tjera në këtë fushë. Transaksionet regjistrohen sipas të dhënave që figurojnë në dokumentet origjinale. Titullari i verifikon transaksionet në kohën e duhur. Ky verifikim kryhet nga punonjës të pavarur nga ata që kryejnë aktivitetet. Radha e verifikimeve provohet nga dokumente të para-numëruara. Më pas, bëhen krahasime ndërmjet një grupi dokumentesh apo regjistrash kontabël me të tjerë, p.sh. faturat e marra të porositve dhe të mallrave, kontrollet totale, etj. Raportet financiare prodhohen për të përmbushur nevojat e njësisë si dhe për t'ju dhënë mundësinë titullarëve të marrin vendime racionale. Raportet financiare përgatiten mbështetur në linjat e përgjegjësisë. Titullari verifikon nga e para vetëm për raste të përzgjedhura.

Kontrollet drejtuese (Kontrollet menaxheriale)

Kontrollet drejtuese janë konceptuar për të ndikuar ngjarje që janë të domosdoshme për arritjen e objektivave. Në shembuj përfshihen: përkufizim i qartë i politikave, vendosja e objektivave të qarta dhe punësim e trajnim i përshtatshëm. Në praktikë, kategoritë e mësipërme mund të mos jenë lehtësisht të dallueshme dhe një kontroll i vetëm mund të mbulojë dy, ose më shumë funksione, ku mund të përmendim procesin e mbikëqyrjes e cila përfshin kontrolle si parandaluese, ashtu edhe zbuluese dhe drejtuese.

Procedurat e autorizimit

Procedurat e autorizimit janë kontrollet pas faktit që sigurojnë se disa transaksione dhe aktivitete pune janë realizuar vetëm pasi ato janë kontrolluar për ligjshmërinë dhe rregullsinë, pas kontrollit të disponueshmërisë së burimeve financiare për zbatimin e tyre, bërjes së një analize kosto-përfitim, kontrollit sesa të justifikuara janë, etj.

Është e rëndësishme të sigurohemi që transaksionet dhe proceset e punës janë ekzekutuar vetëm pasi janë autorizuar nga persona që kanë kompetenca në fushëveprimin e autorizimit dhe vetëm pas kryerjes së kontrolleve para faktit, duke përfshirë për shembull:

- Kontrollin e ligjshmërisë dhe rregullsisë së transaksionit të propozuar (kërkesa psh për disbursim të subvencionit është në përputhje me kriteret e subvencionimit...);
- Kontrollin e disponueshmërisë së burimeve buxhetore (p.sh. burimet për të blerë një pjesë të pajisjeve të përfshira në planin financiar ...);
- Kontrollin e vendimit dhe arsyetimin e nevojave (psh nevoja për një pjesë të re të pajisjeve është në përputhje me aktivitetet e zhvillimit ...);
- Kontrollin e raportit kosto-përfitim dhe të justifikimit për investimin (raporti kosto-përfitim dhe justifikimin e investimeve në pajisje të reja, ndërtimin e një shkolle të re ...).

Ndarja e detyrave

Për të minimizuar rrezikun e gabimeve, parregullsive dhe shkeljeve si dhe moszbulimin e tyre, titullarët duhet të vendosin rregulla që e shpërndajnë tek punonjës të ndryshëm përgjegjësinë e zbatimit të dy, ose më shumë fazave kyçe të një operacioni, procesi, apo aktiviteti. Për të garantuar kryerjen e kontroleve efektive, si dhe për të ruajtur ekuilibrin në zbatimin e një operacioni/transaksioni, përgjegjësitë duhet të ndahen në mënyrë të tillë, që përjashton mundësinë që një punonjës i vetëm të jetë njëherësh përgjegjës për miratimin (marrjen e vendimit), zbatimin, kontabilitetin dhe kontrollin.

Sistemi i dy firmave

Sistemi me dy firma (me të paktën dy firma) është një procedurë e cila kryhet për të vërtetuar saktësinë e të dhënave të përfshira në dokument. Detyrimet financiare si nënshkrimi i kontratave, përfshirë edhe shitjen e pronës, urdhër-shërbimet, dhe kryerja e pagesës, (urdhër-pagesa, etj) autorizohen pas hedhjes së firmës nga:

- NZ ose nëpunësi i deleguar përgjegjës për rregjistrimet në kontabilitet;
- Titullari i njësisë/NA, apo një nëpunës tjetër i deleguar, përgjegjës për kryerjen e shpenzimeve dhe mbledhjen e të ardhurave.

Qëllimi i kësaj procedure është të garantojë se personi përgjegjës për rregjistrimet në kontabilitet është i informuar për detyrimin financiar që do të merret përsipër apo që do të paguhet dhe do të kryejë saktë veprimet e kontabilitetit. Sistemi i firmës së dyfishtë jep garancinë se marrja përsipër e detyrimit financiar apo pagesa bëhet nga personi i autorizuar dhe se nuk ka shkelje të disiplinës financiare apo buxhetore.

Procedurat e kontabilitetit të plotë, të vërtetë, të saktë dhe në kohën e duhur për të gjitha operacionet

Këto procedura mbështeten në aktet ligjore dhe nënligjore në fushën e kontabilitetit publik. Ato synojnë të regjistrojnë dokumentacionin financiar në një moment të caktuar, me një volum të caktuar dhe sipas kërkesave të detyrueshme, për të garantuar marrjen e vendimeve të duhura të cilat prodhojnë pasojë financiare.

Procedurat e mbikëqyrjes

Procedurat e monitorimit duhet të kryhen çdo ditë nga menaxherët e të gjitha niveleve të njësisë publike mbi cilësinë e përmbushjes së detyrave të caktuara nga punonjësit e njësisë. Ata duhet t'u japin punonjësve udhëzimet dhe orientimet e duhura, për tu

siguruar se ata i kanë kuptuar detyrat, si dhe për të shmangur gabimet dhe mashtrimet në kryerjen e këtyre detyrave. Menaxherët duhet gjithashtu t'i zbatojnë këto procedura për t'u siguruar vetë se detyrat e ngarkuara prej tyre, do të kryhen në mënyrën e duhur.

Procedurat antikorruption

Titullarët e njësive kanë përgjegjësi për vendosjen e rregullave dhe procedurave për njoftimin, shqyrtimin, zbulimin dhe raportimin e dobësive administrative, mospërputhjeve dhe shkeljeve, që krijojnë terren për korrupsion, mashtrime, apo parregullsi. Procedurat antikorruption dhe antimashtrim duhet të bazohen në Ligjin nr. 9508, datë 03.04.2006 “Për bashkëpunimin e publikut në luftën kundër korrupsionit”, Ligjin për MFK-në, i ndryshuar, si dhe Ligjin Nr.10294, datë 01.07.2010 “Për Inspektimin Financiar Publik”, i ndryshuar me ligjin nr.112/2015 e të tjera akte ligjore në fuqi.

Procedurat antikorruption (Shih Aneksin nr.10), përfshijnë:

- Kontrollat parandaluese;
- Një sistem për investigim të brendshëm të paralajmërimeve të hershme për korrupsion, mashtrime dhe parregullsi;
- Një sistem për zbulimin e mashtrimeve dhe parregullsive;
- Një sistem për raportimin e parregullsive të gjetura, që duhet të përshkruajë qartësisht linjën e brendshme dhe të jashtme të raportimit, pa rënë ndesh me të drejtën kushtetuese të individit;
- Procedurat e sinjalizimit.

Duhet parashikuar rastet dhe kushtet kur punonjësit mund të raportojnë tek titullari i njësisë nëpërmjet eprorit të drejtpërdrejtë, ose kur raportojnë direkt (p.sh. në rastin e sjelljeve të dyshimta të eprorit të drejtpërdrejtë) si dhe rastet kur audituesit e brendshëm raportojnë tek titullari i njësisë për zbulim të parregullsive gjatë kryerjes së punës audituese. Titullarët aprovojnë marrëveshje me Ministrin e Financave për zgjedhjen dhe vënien përkohësisht në dispozicion të MF tënëpunësve publikë të zgjedhur në rolin e inspektorit financiar. Si pjesë e sistemit për raportimin e jashtëm është raportimi në autoritetet kompetente (Prokurori i Përgjithshëm, NPA në MF për fondet publike ku ndodhet dhe Njësia Qendrore e Koordinimit të Luftës kundër Shkeljeve që Cënojnë Interesat Financiare të BE-së, etj).

Sistemet efektive të menaxhimit financiar dhe kontrollit duhet të ndihmojnë për të zvogëluar mundësitë për mashtrim. Mashtrimi mund të përkufizohet si veprime të qëllimshme ose mosveprime që kanë të bëjnë me një paraqitje të rreme, të pasaktë ose jo të plotë të fakteve dhe abuzimi ka rezultuar në efekte negative për të ardhurat dhe shpenzimet publike.

Rregullat që lidhen me të drejtën e hyrjes (aksesin) tek aktivet dhe informacioni

Procedurat që aprovojnë titullarët duhet të sigurojnë se vetëm personat e autorizuar që janë përgjegjës për ruajtjen dhe/ose përdorimin e aktiveve dhe informacionit kanë akses tek to. Kufizimet që lidhen me të drejtën e hyrjes/përdorimit (aksesin) tek aktivet, ulin riskun e keqpërdorimit apo shfrytëzimit të tyre të paligjshëm si dhe mbrojnë njësinë nga humbjet. Shkalla e këtyre kufizimeve varet nga vlera dhe lloji i aktiveve. Gjatë përcaktimit të vlerës, rëndësisë së aktiveve specifike të konsideruara të pambrojtura, titullari i njësisë duhet të konsiderojë transportueshmërinë dhe riskun e humbjes së tyre.

Procedurat për dokumentimin, arkivimin dhe ruajtjen e informacionit duhet të vendosen për të mbështetur kryerjen e operacioneve dhe kontrollimin e proceseve në njësinë publike. Dokumentimi përfshin hartimin e provave të shkruara për vendimet e marra, ngjarjet e ndodhura, veprimet dhe transaksionet e kryera, etj. Dokumentimi duhet të jetë i plotë, i saktë dhe në kohën e duhur. Procedurat e dokumentimit përfshijnë procedurat që lidhen me qarkullimin e dokumentacionit, të cilat përmbajnë urdhrin për qarkullimin dhe përdorimin e dokumenteve të prodhuara dhe të marra. Procedurat e dokumentimit duhet të mundësojnë ndjekjen e çdo dokumenti, veprimi, apo procesi në njësi ku të tregohet saktësisht se kush ka kryer çfarë, kur dhe ku, qëllimin dhe llojin e aktit/dokumentit që është lëshuar me këtë rast. Rakordimi i të dhënave.

Titullari duhet gjithashtu të garantojë se të dhënat nga dokumente, apo burime të ndryshme krahasohen për t'u siguruar për përputhshmërinë e tyre. Për shembull: rregjistrimet e kontabilitetit që pasqyrojnë llogaritë bankare rakordohen me deklaratat e bankës, të dhënat e faturës krahasohen me ato që figurojnë në fletëhyrjen e magazinës, etj.

Aktivitetet e kontrollit që lidhen me teknologjinë e informacionit

Me zhvillimin e teknologjive të informacionit (TI) dhe zbatimin e tyre në gjenerimin, përpunimin, qarkullimin, përdorimin dhe ruajtjen e informacionit në njësitë e sektorit publik, është e domosdoshme të merret parasysh nevoja e parashikimit të aktiviteteve të kontrollit të posaçme lidhur me funksionimin dhe mirëmbajtjen e sistemeve të TI-së. Sistemet e TI-së kërkojnë lloje specifike të kontrollit, që duhet të miratohen nga titullarët e njësive. Mekanizmat për kontrollin e sistemeve të informacionit konsistojnë në dy grupe kryesore: mekanizma të kontrollit të përgjithshëm dhe mekanizma për kontrollin e programeve kompjuterike (kontrollat e aplikacioneve).

Mekanizmat e Kontrollit të Përgjithshëm zbatohen për të gjitha operacionet dhe kontribuojnë për zbatimin e duhur të tyre. Mekanizmat e kontrollit të programeve përfshijnë si procedurat e programuara në vetë produktin e softëare-it por edhe procedurat që duhet të vihen në zbatim manualisht, për të ushtruar kontroll mbi mënyrën si përpunohen operacione të ndryshme. Mekanizmat e kontrollit të përgjithshëm janë të domosdoshëm për funksionimin e mekanizmave të kontrollit të programeve. Pamjaftueshmëria e kontrolleve të përgjithshme nuk mund të zbutet nga prania e kontrolleve të programeve.

Procedurat e shkruara

Njësitë publike, në realizimin e objektivave dhe aktiviteteve të tyre në mënyrën e duhur duhet të mbështeten në akte ligjore dhe nënligjore specifike për proceset dhe procedurat përkatëse. Fillimisht, njësitë duhet të fillojnë nga zbatimi i ligjeve (Ligji i MSB, Ligji MFK, akti i Prokurimit Publik, etj) dhe të miratojnë rregulloret e tyre të brendshme (udhëzime, direktiva, dekrete) për të evidentuar hollësisht procedurat, përcaktimin e autoritetit dhe përgjegjësisë, si dhe procedurat e kontrollit. Mbështetja në këto procedura të shkruara do të ndihmojë njësinë në realizimin e objektivave dhe përdorimin e fondeve buxhetore në mënyrë të ligjshme, ekonomike, efektive dhe eficiente.

Listë kontrollet

List kontrolli shërben si dokument për të evidentuar realizimin e një kontrollit të caktuar në një institucion si dhe përmbanë pyetje nëpërmjet të cilave synohet monitorimi sistematik i sistemeve të MFK-së në njësitë publike. Qëllimi i këtyre listë kontrolleve është verifikimi i

besueshmërisë së informacioneve të përfshira në pyetësorët e vetëvlerësimit, si dhe mbledhja e informacionit me qëllim përmirësimin e metodologjisë dhe standardeve të punës. Ky proces monitorimi ka si synim nga njëra anë inkurajimin e njësisë publike për të kryer një vetëvlerësim të hollësishëm dhe të besueshëm të sistemit të kontrollit të brendshëm dhe nga ana tjetër shërben si një mekanizëm që ndihmon DH/MFK për të siguruar një lidhje të qartë ndërmjet çështjeve të përgjithshme të MFK dhe dokumenteve konkrete ose aktiviteteve që duhet të ekzistojnë apo të ndërmerren në njësinë publike. Synim tjetër është edhe rritja e ndërgjegjësimit mbi konceptet e MFK-së në njësitë publike, nëpërmjet kontaktit të drejtpërdrejtë me punonjësit e DH/MFK.

Harta e proceseve të punës

Përgatitja e një harte me proceset e punës (Shih Aneksin nr.3) garanton uniformitetin në kryerjen e proceseve të punës, identifikimin e aktiviteteve të kryera, përgjegjësitë për kryerjen e një aktiviteti, si dhe afatet brenda të cilave këto aktivitete duhet të kryhen së bashku me një pamje të përgjithshme të veprimtarive të kontrollit që identifikohen brenda një procesi dhe që garantojnë përmbushjen e objektivave të tij. Pamja e përgjithshme e procesit përmban një vështrim të përgjithshëm të aktiviteteve dhe procedurave që parashikojnë mënyrën e realizimit të proceseve të veçanta, sikurse dhe dokumentacionin që përdoret gjatë ecurisë së tyre. Mënyra më e mirë për të identifikuar proceset kryesore është të merret si pikënisje lista e objektivave të njësisë. Më pas mund të identifikohen proceset kryesore që kontribuojnë në arritjen e këtyre objektivave. Ravijëzimi i një harte procesesh përfshin identifikimin dhe përshkrimin e këtyre proceseve bazë të punës. Kjo do të rezultojë në dhënien e një tabloje të përgjithshme të mënyrës se si njësia i arrin objektivat e veta të punës.

Burimet që përdoren për ndërtimin e hartës së proceseve të punës mund të përfshijnë:

- Manualin Përshkrimet e punës;
- Informacionin mbi planin e buxhetit dhe planin financiar;
- Rregulloret, përfshirë rregulloret e brendshme dhe udhëzimet;
- Sistemet e menaxhimit të informacionit.

Formulari i identifikimit të proceseve mund të përdoret për të mbledhur informacion mbi proceset dhe aktivitetet e tyre kryesore. Mund të jetë gjithashtu e nevojshme shqyrtimi i përshkrimeve të proceseve të identikuara, për t'u siguruar që aktivitetet individuale të të njëjtit proces nuk merren si procese të ndara. Gjithashtu, proceset e përbashkëta për të gjithë njësinë duhet të identifikohen, për shembull: marrja e postës, dokumentet e regjistrimit, dërgimi i postës dhe arkivimi nuk janë katër procese të ndara, por më tepër një proces i përbërë nga aktivitetet e përmendura më lart. Për më tepër, një proces që synon hartimin e propozimeve të projektligjeve ose akteve nënligjore është një proces i cili shkon pak a shumë në të gjithë njësitë organizative të një ministrie ose një organ i administratës shtetërore. Kështu, një proces i tillë duhet të futet në hartën e proceseve të punës vetëm një herë, për t'u ndjekur nga e gjithë njësia. Me fjalë të tjera, një procedurë e vetme duhet të shërbejë për të përshkruar mënyrën në të cilën të gjitha njësitë publike duhet të realizojnë këtë proces. Si rezultat i kësaj pune, duhet të ketë një hartë të të gjitha proceseve kryesore ekzistuese në një njësi.

Manuali i proceseve të punës

Qëllimi i manualit të proceseve të punës është që të përcaktojë në detaje rolin dhe detyrat brenda njësisë publike. Autorizimi, kontrolli, delegimi dhe ndarja e detyrave janë të përcaktuara qartë në këtë manual.

Manuali është i bazuar në hartën e proceseve të punës dhe në procedurat e shkruara. Ky dokument nxjerr në pah atë që duhet bërë dhe nga kush duhet realizuar. Gjithashtu, ai përshkruan të gjitha proceset e punës në njësi duke lejuar identifikimin e dobësive, si mungesën e ndarjes së detyrave apo mungesën e zëvendësuesve të personave përgjegjës. Kjo përjasje ndihmon që njësia publike të jetë e sigurt se nuk ka asnjë aktivitet pa person përgjegjës dhe që të gjithë anëtarët e stafit kanë përgjegjësitë përkatëse, dhe të drejtën për të nënshkruar dokumente. Manuali i proceseve të punës (Shih Aneksin nr.2) miratohet nga titullari i njësisë publike.

Gjurmët e Auditimit

Gjurma e auditimit është një instrument menaxhimi që mundëson nga njëra anë ndjekjen e ecurisë së një procesi nga fillimi në fund dhe në anën tjetër, ndjekjen e ecurisë së këtij procesi përgjatë strukturave të njësisë, apo ndërmjet vetë njësisë dhe institucioneve të jashtme. Përveç kësaj, gjurma e auditimit (Shih Aneksin nr.4) jep informacione për të rindërtuar transaksione dhe operacione të veçanta në kuadër të një procesi të caktuar si dhe për t'i verifikuar këto transaksione dhe operacione. Ministri i Financave është përgjegjës sipas Ligjit për MFK (neni 16) për miratimin e gjurmëve standarte të auditimit që lidhen me procedurat standarde të unifikuara për të gjitha njësitë publike. Titullarët e njësive publike miratojnë gjurmët e auditimit për procedura që lidhen me veprimtari kryesore të njësisë dhe sigurojnë që të gjitha operacionet e njësisë dokumentohen në atë formë, që u mundëson audituesve të brendshëm, të jashtëm dhe autoriteteve mbikëqyrëse të kuptojnë mjedisin e kontrollit.

Përgjegjësia për miratimin e gjurmës së auditimit i takon titullarit. Gjurmët e auditimit duhet të përgatiten nga manaxherët për proceset kryesore të punës së njësisë dhe është përgjegjësi e NA të njësisë të sigurojë titullarin se këto procese janë identifikuar dhe janë përgatitur gjurmët e auditimit për to. Gjurmëve të auditimit duhet të përfshijë të paktën proceset kryesore që kontribuojnë në arritjen e objektivave të njësisë dhe që përfshijnë zbatimin e aktiviteteve, programeve dhe projekteve më të rëndësishme të saj. Gjurma e auditimit duhet të rifreskohet në mënyrë të vazhdueshme, për të garantuar pasqyrimin e ecurisë së aktiviteteve dhe dokumentave që përmban një proces.

Gjurma e auditimit e pajis manaxhimin e lartë me një vizion të qartë për:

- Ecurinë e proceseve;
- Objektivat e proceseve;
- Strukturat brenda njësisë që përfshihen në proces;
- Strukturat jashtë njësisë që përfshihen në proces;
- Aktivitetet e ndryshme të procesit;
- Sistemet e TI-së që mbështesin proceset;
- Afatin e zbatimit të aktiviteteve që janë pjesë e proceseve;
- Burimet e përdorura dhe produktet e përfutuara;

- Boshllëqet e mundshme të kontrolleve dhe/ose kontrollet e mbivendosura;
- Dokumentet ligjore, financiare, ose të një natyre tjetër, që rregullojnë dhe mbështetin aktivitetet që janë pjesë e këtyre proceseve.

Qëllimi i përgjithshëm i gjurmës së auditimit është të ndihmojë menaxhimin të vlerësojë përshtatshmërinë e sistemeve të MFK-së në kuadër të një procesi të caktuar si dhe të identifikojë boshllëqet, mbivendosjet, ose dublimet ndërmjet strukturave të ndryshme të njësisë. Kjo gjurmë ndihmon të kuptuarit e funksionimit të proceseve nëpër nivele të ndryshme të njësisë. Gjurma e auditimit përdoret gjithashtu nga audituesit (të brendshëm dhe të jashtëm) për të përshkruar fushën që mbulohet nga auditimi (nga ku ka marrë dhe emrin ky dokument).

Informacioni i marrë nga gjurma e auditimit i jep mundësinë titullarit, ose audituesit të përcaktojë radhën e ngjarjeve që ndodhin brenda çdo procesi. Një gjurmë auditimi bën të mundur identifikimin e aktiviteteve, të personave që i zbatojnë ato dhe të personave që janë përgjegjës për to.

Ndërtimi dhe përgatitja e një gjurme auditimi mbështetet në analizën e procesit dhe synon përshkrimin dhe paraqitjen grafike të ecursisë së aktiviteteve, dokumenteve dhe të dhënave si dhe identifikimin e qartë të operacioneve që zbatohen, strukturave të përfshira në këto procese (struktura që mund të jenë brenda ose jashtë njësisë), si dhe të burimeve të përdorura dhe rezultateve të arritura.

Gjurma e auditimit përbëhet nga simbole uniforme dhe përshkrime narrative sqaruese. Nëse është e nevojshme, një përshkrim më i hollësishëm i çdo aktiviteti apo dokumenti mund të bëhet në formën e një tabele shtesë.

Përgatitja e Gjurmëve të Auditimit kërkon:

- Identifikimin e procesit (p.sh. prokurimi publik, mbledhja e taksave, etj);
- Identifikimin e nën-proceseve (p.sh. prokurimi publik i mallrave apo shërbimeve, ose prokurimi publik i punimeve në ndërtim, mbledhja e taksës mbi të ardhurat, etj), për rastet kur gjen zbatim;
- Identifikimi i të gjitha aktiviteteve që përbëjnë këtë proces (p.sh. shprehja e interesit për prokurimin publik, përgatitja e dokumenteve të tenderit, paraqitja e deklaratës së pagimit të taksave, etj);
- Identifikimi i të gjitha strukturave të brendshme të përfshira në proces;
- Identifikimi i të gjitha strukturave të jashtme të përfshira në proces;
- Identifikimi i të gjithë bazës së të dhënave si dhe të gjitha dokumenteve ligjore, financiare, apo të një natyre tjetër që normojnë dhe mbështesin zbatimin e aktiviteteve.

Informacioni i nevojshëm për përgatitjen ose rifreskimin e gjurmëve të auditimit merret kryesisht nga intervistat me stafin e secilës prej strukturave të përfshira në të, lidhur me procedurat e ndjekura, por edhe nëpërmjet shfletimit të manualeve procedurale, skemave ekzistuese, apo dokumenteve standarde dhe të tjera që janë të detyrueshme në procesin e shqyrtuar. Punonjësit pyeten lidhur me detyrat e tyre specifike. Këto intervista mund të zhvillohen në të njëjtën kohë me shqyrtimin e performancës së transaksioneve, sidomos nëse ka skema dhe grafikë. Paraqitja skematike është një mënyrë e favorshme për përgatitjen e gjurmës së auditimit pasi jep në formë të përmbledhur dhe koncize procesin dhe ndihmon në identifikimin e dobësive, duke lehtësuar të kuptuarit e funksionimit të një procesi.

Disavantazhet e skemave dhe grafikëve lidhen me kohën e gjatë që duhet për ti përfunduar, miratuar dhe rifreskuar.

Gjatë përgatitjes së gjurmës së auditimit, kujdes i veçantë duhet treguar për:

- Simbolet standardet që do të përdoren në gjurmën e auditimit janë pranuar dhe u janë shpjeguar përdoruesve paraprakisht;
- Simbolet standarde duhet të përdoren me të njëjtin kuptim përgjatë gjithë sistemit të regjistrimit të të gjitha proceseve;
- Informacionet e rëndësishme mbi një proces, duhet të shkruhen brenda simboleve;
- Teksti duhet të jetë sa më shumë konciz, që të mund të merret një tablo sa më e qartë;
- Përshkrimi i proceseve duhet të jetë i plotë dhe gjurma e auditimit nuk duhet të ndërpritet në asnjë vend;
- Nëse procesi që po regjistrohet nuk mund të skicohet brenda një gjurme, ai duhet ndarë atëherë në nën-procese me lidhje logjike që duhet të ndërlidhen me njëri-tjetrin,
- Regjistrimi duhet të jetë konsistent;
- Ngjarjet ose aktivitetet mund të renditen me numra, të cilat lejojnë t'u referohemi atyre me numra në dokumentet e punës.

Gjurma e Auditimit informon mbi:

- Përshkrimin e qartë të ecurisë së operacionit;
- Gjurmimin e operacionit prej fillimit në fund;
- Të gjithë dokumentet që janë marrë ose janë gjeneruar gjatë procesit;
- Aktivitetet e rëndësishme të kontrollit, që garantojnë ecurinë e duhur të operacionit;
- Kush e merr një vendim të caktuar gjatë ecurisë së operacionit;
- Sistemet e IT-së që mbështesin operacionin;
- Kush mban përgjegjësinë finale për procesin – veçanërisht në rastet kur në kryerjen e një operacioni marrin pjesë disa njësi organizative.

Menaxherët e strukturave organizative që janë “pronarët” e proceseve, duhet të mbajnë përgjegjësi direkte për hartimin e gjurmëve të auditimit. Në këtë situatë, është e rëndësishme të garantohet uniformiteti në përgatitjen e gjurmëve të auditimit dhe të ofrohen trajnime në këtë drejtim, me mbështetjen e MF. Titullari i njësisë mund të caktojë një strukturë të vetme organizative, ose një person të vetëm, i cili do të jetë përgjegjës për hartimin e gjurmëve të auditimit për të gjithë njësinë. Në këtë situatë është e rëndësishme të garantohet angazhimi i punonjësve që i kryejnë operacionet në procesin e hartimit të gjurmëve të auditimit, për shembull, duke zhvilluar intervista. Kjo mënyrë veprimi garanton se gjurmët e auditimit përshkruajnë ecurinë e saktë të operacioneve.

Plani i Kontrollit të Brendshëm

Kontrolli i Brendshëm. Me termin kontroll të brendshëm kuptojmë instrumentet që ndihmojnë menaxherët të jenë më efektivë dhe efikas, ndërsa arrijnë të shmangin risqet kryesore si p.sh tejkalimin e shpenzimeve, dështimet operacionale dhe shkeljet ligjore.

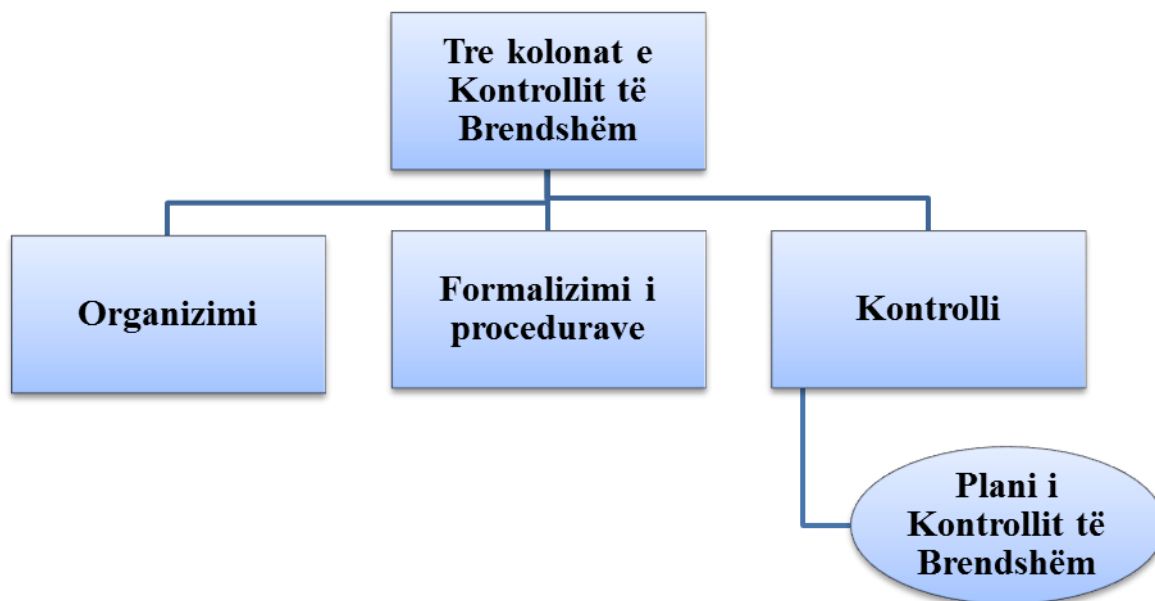


Figura 5. Plani i Kontrollit të Brendshëm

Plani i Kontrollit të Brendshëm

Plani i Kontrollit të Brendshëm (Shih Aneksin nr.11) është një instrument për përshkrimin dhe organizimin e aktiviteteve të kontrollit (kush, kur dhe si të kontrollosh) me qëllim menaxhimin e risqeve kryesore dhe dhënien e sigurisë së arsyeshme se objektivat dhe qëllimet do të arrihen.

Kontrollet duhet të sigurojnë:

- Autorizimet
- Përputhshmërinë ligjore
- Ndarjen e detyrave
- Plotësinë
- Efikasitetin & Efektivitetin

Nivelet e Kontrollit të Brendshëm

- Titullari i Institucionit: përcakton Planin e Kontrollit Kombëtar (p.sh: kontrolli i cash);
- Niveli qendror i kontrollit: ekzekuton Planin Kombëtar;
- Drejtoritë lokale: përcaktojnë Planin e Kontrollit Lokal të përshtatshëm për strukturën lokale;
- Nivelet lokale të kontrollit: ekzekutojnë Planet Lokale dhe Kombëtare.

Niveli i Planit të Kontrollit të Brendshëm (shembull):

Ministria e Arsimit dhe Sportit

- Sekretari i Përgjithshëm përcakton objektivat strategjike dhe risqet kryesore për tu kontrolluar

- Drejtorët dhe Sekretari i Përgjithshëm finalizon Planin e Kontrollit vjetor

- Çdo nivel i MAS (shkolla, drejtoritë rajonale, universitetet) do të zbatojë Planin e Kontrollit dhe rezultatet e kontrollit shtetëror
- Drejtoritë rajonale përcaktojnë Planin vjetor të kontrollit duke përfshirë shkollat dhe shërbimet e tyre
- Shkollat ekzekutojnë Planet.

Ndjekja e zbatimit të planit të kontrollit.

- Titullari i njësisë është përgjegjës për zbatimin e planit të kontrollit të njësisë.
- Titullari i njësisë duhet të kontrollojë nëse kontrollet janë realizuar plotësisht dhe është respektuar kalendari.
- Titullari i njësisë duhet të shqyrtojë rezultatet e kontrollit.

3.4. Informimi dhe komunikimi

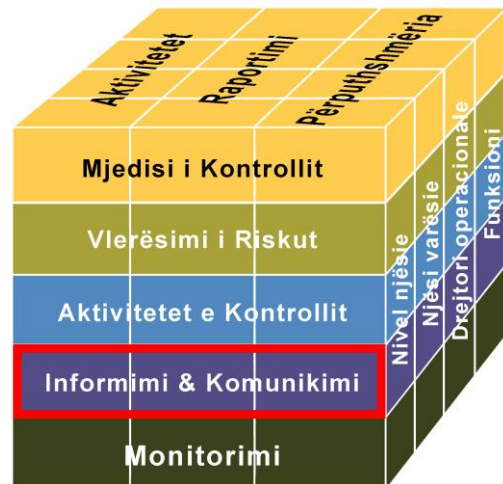
Komponenti i katërt i kontrollit të brendshëm ka të bëjë me çështjet e informacionit dhe të komunikimit. Komunikimi është shkëmbimi i informacioneve të dobishme ndërmjet punonjësve të të gjitha niveleve të njësisë publike, si horizontalisht dhe vertikalisht, dhe ndërmjet njësive publike për të mbështetur vendimet dhe për të koordinuar aktivitetet.

Informacioni duhet t'i komunikohet menaxhimit dhe punonjësve të tjerë, në formën dhe brenda një harku kohor, që i ndihmon ata për të kryer përgjegjësitë e tyre. Komunikimi me taksapaguesit, furnitorët e shërbimeve, rregullatorët dhe palët e tjera të jashtme është gjithashtu thelbësor për kontrollin e brendshëm efektiv. Informacioni është baza e komunikimit që nevojitet për kryerjen efektive të të detyrave të ngarkuara.

Rëndësia e kanaleve të informacionit dhe komunikimit me të cilat informacionet transferohen mund të shihet drejtpërdrejt në procesin e vendimmarrjes. Cilësia e një vendimi të marrë është e kushtëzuar nga cilësia e informacionit në drejtim të kohës, përshtatshmërisë, saktësisë dhe disponueshmërinë.

Sistemet e menaxhimit të informacionit

Njësitë kanë nevojë për informacion domethënës (të përshtatshëm) që është identifikuar, kapur, procesuar, dhe raportuar nga sistemet e informacionit. Informacioni domethënës përfshin industrinë, informacionin ekonomik dhe rregullator të përftuar nga burime të jashtme, si dhe informacion i gjeneruar nga brenda. Menaxhimit duhet t'i jepen raporte të nevojshme mbi performancën (përmbushjen e detyrave) e njësisë në raport me objektivat e caktuara, për të bërë të mundur që ata të marrin përsipër përgjegjësitë e tyre me efikasitet dhe efektivitet. Zhvillimi ose rishikimi i sistemeve të informacionit duhet të bazohet në një plan strategjik për sistemet e informacionit të lidhur me strategjinë e njësisë dhe që ti përgjigjet përmbushjes së objektivave si në nivel aktiviteti ashtu edhe objektivave të përgjithshme të



mbarë njësisë publike. Mbështetja e menaxhimit për zhvillimin e sistemeve të nevojshme të informacionit duhet të shfaqet me angazhimin e burimeve të përshtatshme njerëzore dhe financiare. Informacioni është i dobishëm vetëm nëse arrin në kohën e duhur, përmban hollësi të mjaftueshme dhe është i përshtatshëm për përdoruesin.

Komunikimi

Komunikimi luan një rol të rëndësishëm në menaxhimin dhe kontrollin e aktiviteteve të njësisë.

Komunikimi i brendshëm

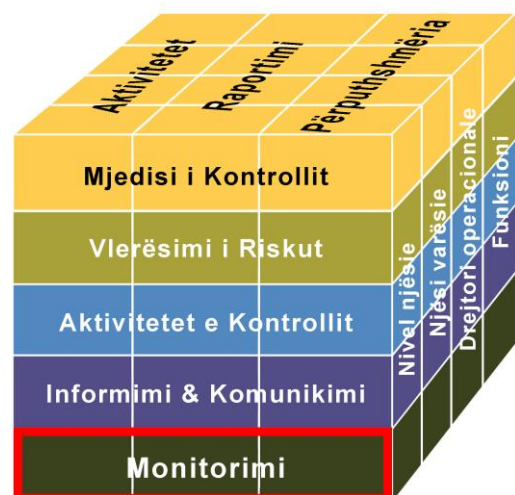
Një prej kanaleve më të rëndësishme të komunikimit në një njësi është ai ndërmjet titullarit, menaxherëve dhe punonjësve të tij (komunikimi vertikal). Të gjithë punonjësit duhet të njihen me sistemin e komunikimit të brendshëm dhe të kuptojnë rolin e tyre, detyrimet dhe përgjegjësitë që çdonjëri ka në këtë sistem. Falë komunikimit ata bëhen më të ndërgjegjshëm për rolin dhe përgjegjësitë që kanë në lidhje me arritjen e qëllimeve dhe objektivave të njësisë. Prandaj, titullari dhe punonjësit janë pjesë e rrjetit të komunikimit. Titullari duhet të marrë informacione të sakta, të vërteta, të përshtatshme dhe në kohën e duhur mbi të gjithë aktivitetin e njësisë. Transmetimi i informacionit nga poshtë-lart, sipas hierarkisë, është metoda më e përhapur e komunikimit. Nga ana tjetër, titullari duhet t'u japë punonjësve informacionet e duhura, që këta të marrin vendimet e duhura si dhe të formulojë mesazhe dhe detyra të qarta e direkte për punonjësit, që këta të fundit t'i zbatojnë ato në mënyrën e duhur. Ekzistenca e një komunikimi horizontal efektiv është e një rëndësie esenciale për të marrë informacionin e nevojshëm për kryerjen e detyrave. Kjo kërkon një ndërveprim të mirë dhe shkëmbimin në kohë të informacionit ndërmjet strukturave, njësive dhe punonjësve të ndryshëm që gjenden në të njëjtin nivel të hierarkisë së njësisë.

Komunikimi i jashtëm

Komunikimi i jashtëm ndërmjet titullarit të njësisë me njësi të tjera, ose me palë të treta, kërkon një balancim të interesave; nga njëra anë, ai bëhet për të plotësuar disa nevoja dhe për t'iu përgjigjur disa qëndrimeve të publikut; por nga ana tjetër, ai duhet të jetë në përputhje me standardet dhe/ose ligjet që rregullojnë aksesin e lirë dhe mbrojtjen e informacionit. Komunikimi i jashtëm jep një pikëpamje të ndryshme mbi funksionimin e sistemeve të kontrollit të brendshëm dhe arritjen e qëllimeve dhe objektivave të njësisë. Në këtë kuptim, këndvështrimi i jashtëm i aktivitetit të një njësie dhe misionet dhe objektivat e saj, mund të jenë të dobishme për titullarin, gjatë analizimit të të gjithë faktorëve, përfshirë edhe risqet që ndikojnë në aktivitetin e njësisë.

3.5. Monitorimi dhe raportimi

Komponenti i pestë i kontrollit të brendshëm mbulon vlerësimin e efektivitetit të sistemeve të kontrollit të brendshëm. Sistemi dhe komponentët e tij të veçantë mund të vlerësohen nëpërmjet procesit të vazhdueshëm të monitorimit dhe nëpërmjet një sistemi vlerësimesh të shkëputura. Monitorimi është tërësia e proceseve të rishikimit të aktivitetit të njësisë, i cili synon të ofrojë garanci të arsyeshme se aktivitetet e kontrollit funksionojnë sipas qëllimit për të cilin janë krijuar dhe mbeten efikente me



kalimin e kohës. Në kryerjen e monitorimit, titullari i njësisë, NA dhe menaxherët e tjerë, duhet t'i kushtojnë vëmendje gjendjes së MFK-së dhe objektivave të arritura. Procedurat e vendosura për monitorim duhet të jenë në përputhje me kulturën dhe rregullat e brendshme të njësisë, si dhe të garantojnë përshtatshmërinë me rregullat. Sistemi i MFK-së kërkon monitorim të vazhdueshëm për të mundësuar vlerësimin sa më të mirë të funksionimit të këtij sistemi, për të bërë përditësimet në kohën e duhur në rast të ndryshimit të rrethanave dhe mënyrave të operacioneve, si dhe për të identifikuar masat që synojnë një zhvillim të vazhdueshëm të sistemit.

Vlerësimi dhe monitorimi i sistemit të MFK-së bëhet nëpërmjet:

- Monitorimit të vazhdueshëm;
- Vetëvlerësimit;
- Auditimit të brendshëm.

Vlerësimi i vazhdueshëm i sistemit të kontrollit të brendshëm dhe komponentëve të tij duhet të jetë detyrë e titullarit të njësisë, nëpunësit autorizues dhe menaxherëve të tjerë. Ky vlerësim mund të kryhet ose nëpërmjet monitorimit të vazhdueshëm të komponentëve të sistemit të kontrollit, ose nëpërmjet mekanizmave individuale të kontrollit dhe zbatimit të tyre gjatë punës së përditshme. Gabimet, parregullsitë dhe defektet e identifikuara nga titullari ose nga stafi, mund të jenë një burim shumë i mirë të dhënash mbi cilësinë dhe efikasitetin e sistemit të kontrollit të brendshëm. Monitorimi i kontrollit të brendshëm duhet të garantojë se të gjitha problemet e identifikuara, trajtohen që në momentin në të cilin zbulohen, por edhe se rezultatet dhe rekomandimet e AB apo vetëvlerësimit merren në konsideratë dhe analizohen nga ana e titullarit. Për monitorimin e sistemit të MFK, DH/MFK zbaton edhe metodologjinë dhe listë kontrollet për vizitat në terren të cilat janë pjesë e gjithë procesit të monitorimit (Shih Aneksin nr.9). Vizitat në terren kryhen nga stafi i DH/MFK për të verifikuar vërtetësinë e informacionit në pyetësorët e vetëvlerësimit.

Rolet në procesin e monitorimit

Në kuadër të procesit të monitorimit të MFK-së, klasifikimi i punonjësve të njësive publike, sipas përgjegjësisë menaxheriale të tyre, është si më poshtë:

Stafi – Fokusi primar i stafit duhet të jetë monitorimi i vetë punës së tyre, për t'u siguruar se e kanë kryer atë në mënyrën e duhur. Ata duhet të korrigjojnë gabimet që arrijnë t'i kapin, para se puna e tyre të përcillet për shqyrtim në nivelet më të larta. Stafi duhet të trajnohet lidhur me aktivitetet e kontrollit të brendshëm dhe të nxiten të jenë të vëmendshëm ndaj parregullsive dhe t'i raportojnë ato. Për shkak të përfshirjes së tij në detajet e punës së përditshme, stafi është në pozitë më të favorshme për të zbuluar çfarëdo problemi që ekziston në aktivitetet e kontrollit. Menaxheri duhet gjithashtu t'i kujtojë stafit të mbajë shënim të gjitha ndryshimet që ndodhin në mjedisin e tyre më të afërt, të brendshëm, ose të jashtëm, të identifikojnë çdo risk si dhe të raportojnë çdo sugjerim për mundësinë e përmirësimit.

Menaxherët e nivelit të ulët – Mbikëqyrja është një element thelbësor i monitorimit. Përgjegjësit e sektorëve duhet të monitorojnë të gjitha aktivitetet dhe transaksionet në sektorët e tyre, për të garantuar se:

- Punonjësit po i zbatojnë përgjegjësitë e ngarkuara me efektivitet;
- Aktivitetet e kontrollit po funksionojnë siç duhet;

- Mjedisi i kontrollit në sektor është i përshtatshëm;
- Komunikimi është i hapur dhe i mjaftueshëm;
- Risqet dhe shanset identifikohen dhe gjejnë trajtimin e duhur;
- Njësia po i arrin objektivat.

Menaxherët e nivelit të mesëm (Drejtorët dhe Drejtorët e Përgjithshëm) – duhet të vlerësojnë sa mirë funksionojnë kontrollet në të gjithë sektorët/drejtoritë që mbulojnë në njësinë ku punojnë si dhe sa mirë sektorët monitorohen nga menaxherët përkatës. Fokusi i këtyre menaxherëve do të jetë i ngjashëm me atë të menaxherëve të nivelit të ulët, por që përfshin të gjithë sektorët/ drejtoritë, për të cilët ata janë përgjegjës.

Menaxhimi i lartë (Titullarët e njësive publike/Nëpunësit Autorizues) – duhet të kenë në fokus të aktiviteteve të tyre monitoruese, departamentet kryesore të njësisë. Për shkak të këtij fokusi më të gjerë, monitorimi nga menaxherët e lartë duhet të përqëndrohet veçanërisht në arritjen e qëllimeve të njësisë. Drejtuesit e lartë duhet të monitorojnë gjithashtu risqet dhe shanset që ekzistojnë si në mjedisin e brendshëm, ashtu edhe të jashtëm, të cilat mund të sugjerojnë nevojën e ndryshimeve në planet e njësisë. Titullari duhet të marrë masat e duhura për t’iu përgjigjur rezultateve të monitorimit. Për shembull, titullari mund të vendosë të caktojë objektiva dhe qëllime të reja, për të shfrytëzuar shanset e identifikuarat rishtazi, mund të këshillojë dhe orientojë stafin për të korrigjuar gabimet procedurale, apo mund të rregullojë aktivitetet e kontrollit me qëllim minimizimin e risqeve.

Procedura e vetëvlerësimit

Nëpërmjet vetëvlerësimit, një përdorues i buxhetit ka nevojë për të përcaktuar nëse ka apo jo një sistem të përshtatshëm të MFK-së, me rregullat dhe procedurat që sigurojnë se operacionet janë duke u kryer rregullisht, në mënyrë etike, ekonomike, efikase dhe efektive. Vetëvlerësimi i sistemit të MFK-së bëhet duke plotësuar Pyetësin e Vetëvlerësimit (Shih Aneksin nr.6).

Roli i Auditimit të Brendshëm

Përveç monitorimeve të vazhdueshme, titullari i njësisë dhe NA mund të përdorin AB për efekt të vlerësimit të kontrollit të brendshëm që ekziston në njësinë publike. AB konsiston në një aktivitet që ofron garanci objektive ose këshilla, i konceptuar për t’i shtuar vlerën dhe përmirësuar operacionet e njësisë publike. Ai i vjen në ndihmë njësisë për arritjen e objektivave të veta, duke sjellë një qasje sistematike dhe të disiplinuar për të vlerësuar dhe përmirësuar efektivitetin e menaxhimit të riskut, kontrollit dhe proceseve qeverisëse të njësisë publike. Vlerësimi i sistemeve të MFK-së që kryhet nga audituesit e brendshëm, i ofron informacion titullarit të njësisë dhe NA, lidhur me efikasitetin dhe përshtatshmërinë e sistemit të MFK-së. Kështu, veprimtaria e AB mbështet titullarin e njësisë/NA në monitorimin e sistemeve të MFK-së.

Raportimi mbi sistemin e menaxhimit financiar dhe kontrollit

Njësitë publike raportojnë mbi funksionimin e sistemit të saj të MFK-së nëpërmjet:

- Paraqitjes së deklaratës së cilësisë së sistemeve të kontrollit të brendshëm sipas udhëzimit të DH/MFK të MF.
- Paraqitjes së Raportit Vjetor të cilësisë dhe gjendjes së sistemeve të kontrollit të brendshëm sipas udhëzimit të DH/MFK të MF.

Deklarata e cilësisë së sistemit të kontrollit të brendshëm

Çdo NA (ose titullari i një njësie publike në qoftë se nuk ka NA) për çdo vit duhet të përgatisë një deklaratë ("Deklarata për cilësinë e sistemeve të kontrollit të brendshëm"), (Shih Aneksin nr.7) në të cilën ai do të deklarojë se si sistemi i kontrollit të brendshëm mbështet arritjen e politikave të njësisë, qëllimeve dhe objektivave, ndërsa ruan fondet publike dhe pasurinë e njësisë ekonomike. Kjo deklaratë duhet të mbulojë vitin financiar paraardhës. Në deklaratë, NA i njësisë publike (ose titullari i njësisë ku nuk ka NA) duhet të përshkruajë dobësitë e sistemit të kontrollit dhe planet për trajtimin e tyre. Secili titullar njësie/NA do të nënshkruajë personalisht dhe vendosë datën në deklaratë, në të cilën ai/ajo:

- merr përsipër përgjegjësinë për menaxhimin efikas të burimeve financiare dhe jo-financiare të cilat janë në dispozicion të njësisë së tij/saj;
- pranon se sistemi i kontrollit të brendshëm, duke qenë i vendosur në njësinë e tij / saj siguron përdorimin e ligjshëm dhe efikas të burimeve.

Me nënshkrimin e deklaratës, drejtuesi i njësisë merr përgjegjësinë për vërtetësinë e informacionit të deklaruar. Qëllimi i kësaj deklarate është për të rritur llogaridhënien e menaxhimit dhe për të inkurajuar përpjekjet për përmirësime në sistemin e kontrollit të brendshëm.

Deklaratat e cilësisë për kontrollin e brendshëm të paraqitur nga NPA duhet të përfshijë elementet e mëposhtme:

- Shtrirjen e përgjegjësisë së titullarit të njësisë publike për fushën e kontrollit të brendshëm;
- Qëllimin e sistemit të kontrollit të brendshëm;
- Një përshkrim të kuadrit të riskut dhe kontrollit brenda njësisë, përfshirë veprimet e ndërmarra ose të propozuara për të trajtuar çdo çështje të rëndësishme të kontrollit.

Deklarata duhet të depozitohet te NPA në fund të muajit Shkurt si dhe duhet të jetë një element i raportit vjetor të performancës dhe objekt i shqyrtimit nga ana e AB të njësisë publike dhe nga KLSH.

Raporti Vjetor i cilësisë dhe gjendjes së sistemeve të kontrollit të brendshëm

Çdo vit, NA i çdo njësie publike duhet të kryejë një vetëvlerësim mbi gjendjen dhe cilësinë e sistemeve të kontrollit të brendshëm të njësisë, dhe të paraqesë një raport (Shih Aneksin nr.7) mbi gjetjet e këtij vetëvlerësimi te NPA në MF. Kjo është një kërkesë e nenit 18 (paragrafi 1), të Ligjit për MFK-në.

Raporti duhet të dorëzohet deri në fund të shkurtit dhe mbulon vitin e kaluar financiar (janar-dhjetor). Ai dorëzohet së bashku me deklaratën e cilësisë së sistemit të kontrollit të brendshëm, e cili është gjithashtu një kërkesë e nenit 18 (paragrafi 1). Informacioni i dhënë në raportin vjetor duhet të jetë në përputhje me deklaratën. Në fakt, deklarata ofron një përmbledhje të konkluzioneve të raportit vjetor.

Përmes raportit vjetor, subjektet e raportimit raportojnë te DH/MFK për funksionimin e sistemit të MFK-së sipas komponentëve të tij.

Raporti i Konsoliduar Vjetor i Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik në Republikën e Shqipërisë

NPA duhet t'i raportojë Ministrit të Financave mbi funksionimin, përshtatshmërinë, efektivitetin dhe efikasitetin e MFK-së në vend, së bashku me çdo mangësi dhe veprimet e ndërmarra në kuadër të tyre.

Sipas Ligjit për MFK-në, Ministri i Financave paraqet, çdo vit deri në fund të muajit Qershor, një deklaratë së bashku me raportin vjetor të KM dhe KLSH për zbatimin dhe funksionimin e sistemeve të MFK-së dhe funksionimin e AB në NjQP për vitin e kaluar, duke përfshirë gjetjet dhe rekomandimet e rëndësishme të AB.

Drejtoria e Përgjithshme e Harmonizimit të KBFP prodhon një raport të konsoliduar vjetor për sistemin e kontrollit të brendshëm financiar publik. Raporti për vitin e kaluar miratohet nga NPA dhe i paraqitet Ministrit të Financave deri në fund të muajit Majit të vitit aktual. Raporti duhet të përmbajë vlerësimin e përgjithshëm të sistemit të MFK-së në sektorin publik, së bashku me informacionin mbi rezultatet dhe veprimet e rëndësishme që duhet të ndërmerren me qëllim të forcimit të sistemit të MFK-së.

Raporti vjetor duhet të bazohet në:

- raportet të NPA nga titullarët e njësive publike mbi funksionimin, përshtatshmërinë, efektivitetin dhe efikasitetin e MFK në vend, dhe çdo mangësi dhe veprime të ndërmarra brenda njësisë;
- pasqyrat dhe raportet nga titullarët e njësive;
- gjetjet e audituesve të brendshëm dhe të jashtëm;
- pyetësorët vjetor të vetëvlerësimit mbi MFK, të cilët dorëzohen në DH/MFK.

Në bazë të raporteve të veçanta vjetore për sistemin e MFK-së dhe raportet vjetore mbi auditimet e përfunduar dhe aktivitetet e AB, Drejtoria e Përgjithshme e Harmonizimit të KBFP prodhon Raportin Vjetor të konsoliduar të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik të Republikës së Shqipërisë.

Njëkohësisht, Raporti Vjetor i Konsoliduar përmban një Raport të Performancës të DPH/KBFP për periudhën raportuese. Qëllimi i tij është që të njohë Qeverinë e Republikës së Shqipërisë me aktivitetet e kryera gjatë periudhës raportuese në zhvillimin e sistemit të KBFP-së, gjendjen aktuale dhe drejtimit e ardhshme që do të merren në zhvillimin e sistemit të KBFP.

Ky raport gjithashtu shërben si një mjet për të raportuar në Komisionin Evropian, pasi zhvillimi i këtij sistemi është një piketë e rëndësishme në vlerësimin se sa i përgatitur është vendi për një menaxhim efikas të parave publike, pavarësisht nga burimi i tyre, qofshin ato kombëtare apo fondet e Bashkimit Evropian.

Para se të dërgohet në Qeverinë e Republikës së Shqipërisë, Raporti Vjetor i Konsoliduar diskutohet fillimisht nga ana e Bordit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik. Pas kësaj, Ministri i Financave miraton raportin dhe e dërgon atë në Qeverinë e Republikës së Shqipërisë, në fund të muajit Qershor të vitit aktual, për vitin e mëparshëm.

KAPITULLI IV. PLANI I VEPRIMIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT

Cikli i zhvillimit të aktiviteteve të MFK-së shfaqet në figurën më poshtë.

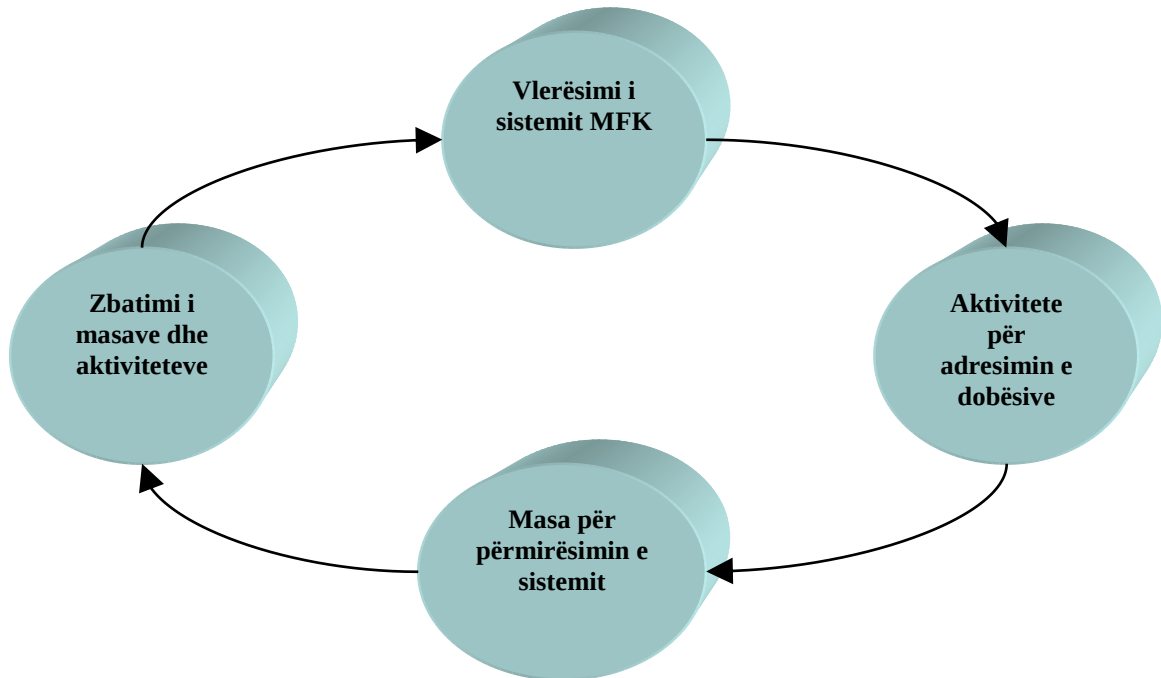


Figura 6. Prezantimi i ciklit të planifikimit të aktiviteteve për sistemin e MFK-së

Kapitulli III trajtoi nevojën për një monitorim të vazhdueshëm dhe vlerësimin e sistemit të MFK-së të kryer nëpërmjet monitorimit të vazhdueshëm dhe vetëvlerësimit si dhe vlerësimeve të bëra nga auditimi i brendshëm dhe i jashtëm.

Të gjitha llojet e monitorimit dhe vlerësimit të sistemit të MFK-së që të çojnë në identifikimin e dobësive dhe mangësive dhe, rrjedhimisht në identifikimin e masave dhe aktiviteteve për ti korrigjuar ato, janë pikënisja për planifikimin e aktiviteteve që synojnë ngritjen dhe zhvillimin e MFK-së.

Ajo që duhet theksuar është se planifikimi i aktiviteteve që kanë për qëllim zhvillimin e MFK-së përfaqëson një proces të vazhdueshëm dhe ciklit që përfshinë hapat në vijim:

1. Vlerësimi i MFK-së nëpërmjet formave të ndryshme të monitorimit, vetëvlerësimit dhe auditimit të brendshëm, duke marrë parasysh gjetjet e auditimit të jashtëm dhe rekomandimet;
2. Identifikimi i aktiviteteve që synojnë korrigjimin e dobësive dhe mangësive të zbuluara gjatë fazës së vlerësimit të sistemit;
3. Identifikimi i masave për përmirësimin e mëtejshëm të sistemit të MFK-së, gjë e cila nuk do të thotë domosdoshmërisht se ka sistem të dobët;
4. Kryerja e aktiviteteve që synojnë adresimin e dobësive dhe masat për përmirësimin e sistemit të MFK-së;
5. Rivlerësimi i MFK-së dhe ribërja e të gjitha hapave të mësipërme.

Duke patur parasysh kompleksitetin e MFK-së, si dhe faktin se do të jetë e pamundur për të miratuar qasje tërësisht identike për të vlerësuar komponentët e tij, për të gjithë përdoruesit e buxhetit, ka dallime të caktuara në drejtim të vlerësimit të sistemit. Ky ndryshim në vlerësimin e sistemit të MFK-së gjithashtu reflektohet dhe në përqasjen ndaj planifikimit të aktiviteteve të menaxhimit financiar dhe kontrollit. (Shih Aneksin nr.8)

KAPITULLI V. PËRMBLEDHJE

Menaxhimi financiar dhe kontrolli mund të përkufizohet si një sistem i cili drejton dhe kontrollon efektet financiare të operacioneve të institucioneve publike në një mënyrë që i bën ata mbështetës së arritjes së objektivave.

Sistemi i MFK-së kërkon monitorim dhe vlerësimin e përshtatshmërisë së tyre, efikasitetit dhe efektivitetit dhe zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të MFK-së, i cili do të lëvizë në drejtim të gjetjes së një përqasjeje uniforme ndaj raportimit. Megjithatë, në fazën në të cilën sistemi është ende në zhvillim dhe gjatë së cilës kërkesat minimale duhet të sigurohen në të njëjtën kohë, është provuar se këto modele janë një domosdoshmëri.

Në këtë fazë të zhvillimit të sistemit të MFK-së, pritet plotësimi i kërkesave kryesore në fushën e menaxhimit financiar dhe kontrollit, të rëndësishme për sigurimin e përgjegjësisë menaxheriale.

Ky Manual i MFK-së është për njësitë publike, duke i ndihmuar ato me zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit, në drejtim të miratimit të një përqasjeje proaktive për menaxhimin e mbështetur nga llogaridhënia menaxheriale.

Manuali MFK paraqet një dokument i cili duhet të përditësohet nga koha në kohë në mënyrë që të eliminohen mangësitë e mundshme në menaxhimin financiar dhe kontrollit dhe të jetë në gjendje të bëjë një hap përpara në zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të MFK-së.

KUADRI LIGJOR

- Ligji nr. 9936, datë 26.06.2008 "Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë", ndryshuar më ligjin nr. 57 / 2015, datë 2016/06/02;
- Ligji "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", nr. 10296, datë 08.07.2010, ndryshuar me ligjin nr. 110/2015, datë 15/10/2015;
- Ligji nr. 114/2015; datë 22.10.2015 "Për Auditimin e Brendshëm në sektorin publik";
- Ligji nr. 112/2015 datë 15.10.2015 "Për Inspektimin Financiar Publik";
- Udhëzimi nr. 28, datë 15.12.2011 "Mbi paraqitjen e deklaratës dhe raportit vjetor për cilësinë e sistemit të kontrollit të brendshëm të njësive publike", i ndryshuar;
- Udhëzimi nr. 30, datë 27.12.2011 "Për menaxhimin e aktiveve në njësitë publike", ndryshuar me udhëzimin nr. 20, datë 17.11.2014 dhe udhëzimin nr. 11, datë 05.06.2016;
- Udhëzimi nr. 2, datë 06.02.2012 "Për procedurat standarde të zbatimit të buxhetit";
- Udhëzimi nr. 8, datë 29.03.2012 "Për procedurat standarde dhe përgatitjen e programit buxhetor afatmesëm";
- Udhëzimi nr. 16, datë 20.07.2016. "Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të MFK-së dhe të riskut në njësitë publike";
- Urdhri nr. 89, datë. 28.12.2015 "Për miratimin e metodologjisë për monitorimin e performancës së njësive publike";
- Ligji nr. 152/2013 "Për nëpunësin civil", të ndryshuar me Ligjin nr.178 / 2014.

ANEKSET¹

Aneksi 1	Plani vjetor i punës
Aneksi 2	Manuali i proceseve të punës
Aneksi 3	Shembull i Hartës së Proceseve të Punës
Aneksi 4	Shembuj të gjurmëve të Auditit (Neni 16 i Ligjit MFK)
Aneksi 5	Regjistri i Riskut – formati dhe shembulli (Neni 11 dhe 12 i Ligjit MFK)
Aneksi 6	Pyetëtori i vetëvlerësimit për Komponentët e MFK-së
Aneksi 7	Deklarata e cilësisë së sistemeve të kontrollit të brendshëm dhe Raporti vjetor i cilësisë dhe gjendjes së sistemit të kontrollit të brendshëm (Neni 18 i Ligjit MFK)
Aneksi 8	Plani i Veprimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit
Aneksi 9	Metodologjia dhe listë kontrollet për Vizitat në Terren
Aneksi 10	Mashtrimi dhe korrupsioni (Neni 17 i Ligjit MFK)
Aneksi 11	Plani i Kontrollit të Brendshëm
Aneksi 12	Indikatorët e Performancës

¹ Aneksat bashkëlidhur këtij manuali janë shembuj formatesh për t'u marrë parasysh dhe përdorur nga njësitë publike, përmbajtjet e të cilëve mund të përshtaten sipas nevojave të tyre.

Aneksi 1 – Plani Vjetor i Punës

Emërtimi i njësisë publike							
Nr	Objektivat specifike	Detyra/aktiviteti	Indikatorët e rezultateve	Njësia publike/grupi i punës/projekti përgjegjës	Afati për detyrën/aktivitetin	Referenca për planin strategjik ose dokumente të tjera/strategjike/planifikimi	Lloji i aktivitetit
	Çfarë duam të arrijmë?	Si do t'i arrijmë objektivat specifike? Cilat detyra specifike/aktivitete kemi nevojë të kryejmë?	Si i monitorojmë detyrat/aktivitetet? (duhet të jenë sasiorë kur është e mundur)	Kush është përgjegjës për zbatimin e aktiviteteve dhe detyrave në nivelin më të ulët të njësisë publike?	Kur duhet të përfundojnë detyrat/aktivitetet?	Referenca të planit strategjik të Njësisë Publike ose strategji të tjera sektoriale, udhëzues të politikës fiskale dhe ekonomike, vendime të qeverisë.	R-Rregullator, I-Implementues I/S-Inspektues/Mbiqyrës M-Monitues dhe analizues
A	B	C	D	E	F	G	H

Aneksi 2 – Manuali i proceseve të punës

Cikli	Procesi	Procedura	Aktiviteti (përshkruaj të gjitha aktivitetet konkrete që duhet të kryhen në lidhje me një procedurë)	Personat përgjegjës për aktivitetin (emrat)	Zyra ose departamenti (Ku është i vendosur personi?)	Delegimi detyrave, delegimi i funksioneve (thuj Po ose Jo dhe nëse Po saktëso llojin e delegimit)	Akreditim i IT (PO ose JO)	Zëvendësuesi	Zyra ose departamenti (Ku është i vendosur personi?)	Delegimi detyrave, delegimi i funksioneve (thuj Po ose Jo dhe nëse Po saktëso llojin e delegimit)	Akreditim i IT (PO ose JO)	Kontrolle mbikqyrës e ose lloje të tjera kontrolli të kryera (Po ose Jo dhe nëse po saktëso llojin e kontrollit)	Evidenca e kontrollit (A ka një listë kontrolli të plotësuar për të gjurmuar kontrollin e kryer?)	Dokumentacioni që duhet konsultuar në lidhje me aktivitetin (saktësoni manualin e procedura ve ose dokumente të tjera që mund të konsultohen për realizimin e këtij aktiviteti)	Vërejtje

Aneksi 3- Shembuj të hartës së proceseve të punës

Institucioni: MINISTRIA E FINANCAVE
Dokumenti: HARTA E PROCESVE
Version i dokumentit: NR. 1
Përgatitur nga: DREJTORIA E BURIMEVE NJERËZORE
Data: XX/XX/2016

Emërtimi i procesit	Meanaxhimi i Burimeve njerëzore
Nën-proçese	Rekrutimi i stafit Trajnimi i stafit Vlerësimi i stafit
Objektivi i procesit	Menaxhimi efektiv dhe cilësor të burimeve njerëzore në bashkëpunim me drejtoritë e tjera, hartimi i strukturave të duhura të punësimit, ndjekja e procedurave të punësimit dhe trajnimit të stafit.
Njësia përgjegjëse	Drejtoria e burimeve njerëzore dhe shërbimeve të brendshme (sektori i burimeve njerëzore dhe shërbimeve)
Përshkrimi i procesit	Sa herë që ka një pozicion të lirë, ose sa herë që një drejtor praqet kërkesën për strukturat të tjera, njësia e sipërpërmendur në bashkëpunim me Departamentin e Administratës Publike fillon procedurat e rekrutimit. Kjo procedurë përfshin një sërë aktiviteteve që fillojnë me konkursin, organizimin e konkursit, përzgjedhjes së fituesit, dhe punësimin e tij / saj. Punësimi i stafit bëhet sipas dispozitave të ligjit të shërbimit civil dhe kodit të punës. Një tjetër shembull përfshin punësim e përkohshëm, derisa DAP-i plotëson procedurat e nevojshme. Trajnimi i stafit fillon me njoftimin e drejtorive përkatëse dhe personelit të tyre për trajnimet e organizuara nga Shkolla Shqiptare e Administratës Publike (ASPA), si dhe për trajnime të tjera të kryera brenda ose jashtë vendit. Drejtoritë identifikojnë nevojat për trajnime për stafin e tyre, dhe sugjerojnë emrat e punonjësve të cilët marrin opjesë në trajnime që u përshtaten përshkrimit të tyre të punës. Vlerësimi i performancës së punonjësve bëhet brenda datës X të çdo viti, në bashkëpunim me drejtoritë përkatëse. Formulari i vlerësimit shpërndahet në të gjitha drejtoritë dhe sektorët e burimeve njerëzore dhe shërbimeve, ndihmon me plotësimin dhe dërgimin dhe në trajtimin e ankesave eventuale që vijnë nga punonjësit.
Njësi dhe struktura të tjera të përfshira në proces	Drejtori të ndryshme Brenda drejtorive të Ministrisë së Financës, Departamentit të Administratës Publike, Shkollës Shqiptare të Administratës Publike, etj.
Kuadri ligjor	Ligji nr. 152/2013 dhe 178/2014 " Për nëpunësin civil ", i ndryshuar dhe ligji nr.7961 datë 12.07.1995 " Kodi i Punës "
Afati	Rekrutimi dhe trajnimi bëhet në bazë të nevojave specifike të njësisë. Vlerësimi kryhet deri në X të çdo viti.

Institucioni: MINISTRIA E FINANCIVE
Dokumenti: HARTA E PROCESEVE
Version i dokumentit: NR.1
Përgatitur nga: DREJTORIA E FINANCËS
Data: XX/XX/2016

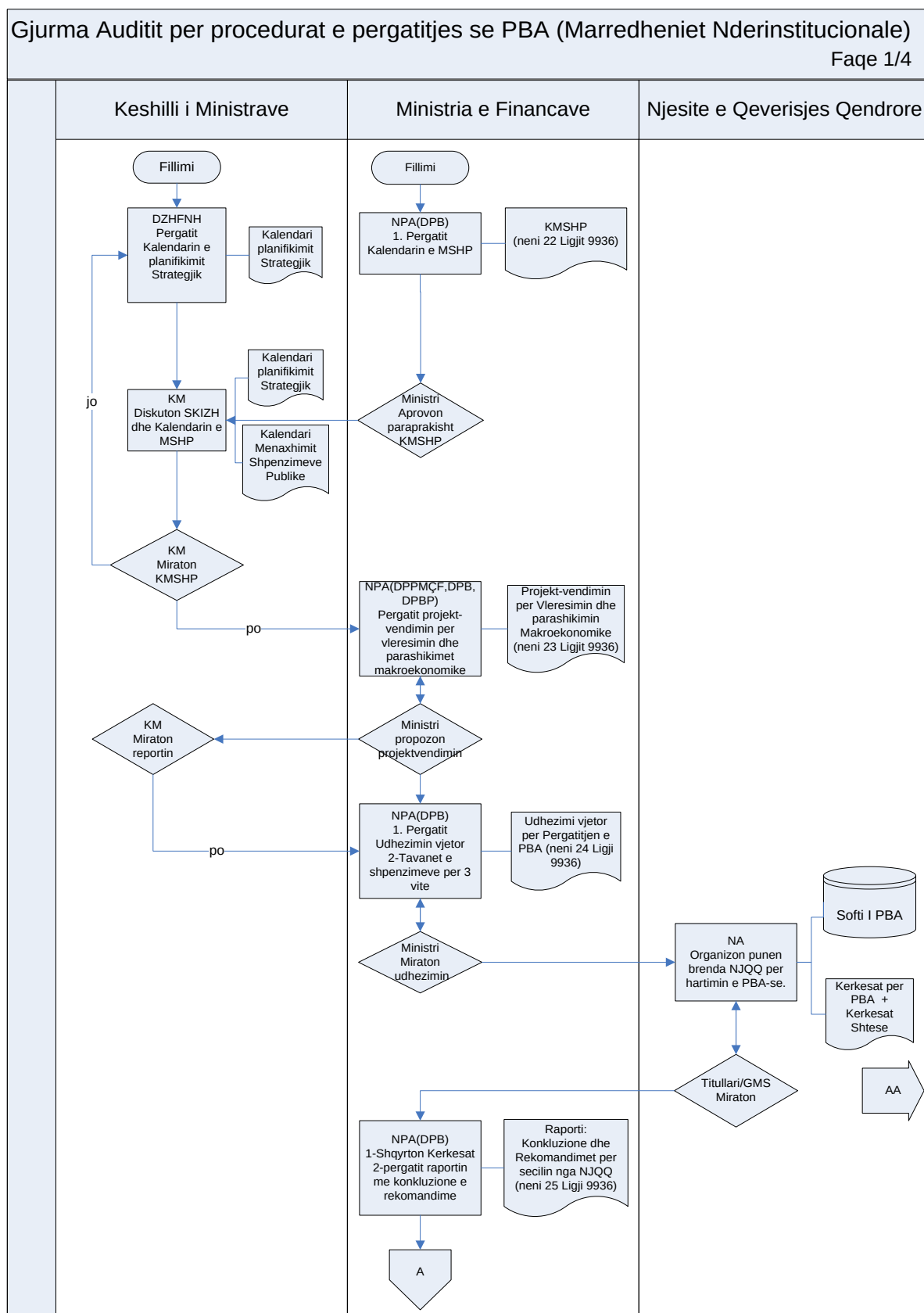
Eërtimi i procesit	Menaxhimi Financiar dhe Buxheti i Aparatit të Ministrisë së Financave
Nën-procese	Ekzekutimi i transaksioneve të ndryshme financiare dhe kontabilizimi i tyre; Përgatitja dhe saktësimi i projekt-buxhetit të Ministrisë së Financave; Konsolidimi i projekt-buxhetit i të gjitha Degëve të Thesarit dhe të Ministrisë së Financave dhe Institucioneve vartëse; Rakordimi mujor me Degën e Thesarit për të ardhurat dhe shpenzimet; Përgatitja e bilancit vjetor të Ministrisë së Financave dhe bilancit të konsoliduar ku integrohen bilancet e institucioneve vartëse.
Objektivi i procesit	Menaxhimi efektiv i fondeve buxhetore, nëpërmjet realizimit të buxhetit vjetor, të planifikuar për Ministrinë e Financave dhe institucionet vartëse të saj, në nivel rrethi.
Njësia përgjegjëse	Drejtorja e burimeve Njerëzore dhe e Shërbimeve të Brendshme (Spektori i Buxhetit dhe Financës).
Përshkrimi i procesit	Transaksionet financiare përpunohen pas kontrollit për rregullsinë e dokumenteve. Këto mund të kenë një natyrë të ndryshme, të tilla si: Pagesat për blerjen e mallrave dhe shërbimeve, pagat e stafit, duke përfshirë sigurimet shoqërore dhe shëndetësore, dietat, honoraret, pagesat e ndryshme të anëtarësimit, që janë të lidhura me anëtarësimin e vendit tonë në organizatat ndërkombëtare; detyrimet financiare nga vendimet e gjykatave ku shteti ishte palë në gjyq; Tarifat e ankandëve, privatizimet e pronës shtetërore, etj. Përgatitja dhe saktësimi i buxhetit të aparatit të Ministrisë ndjek të njëjtin model si përgatitja dhe saktësimi i buxhetit të shtetit, bazuar në legjislacionin përkatës dhe vendimin e Ministrisë së Financave. Kjo njësi përgatit në baza vjetore buxhetin e konsoliduar të institucioneve në varësi të Ministrisë dhe degëve të thesarit.
Njësi dhe struktura të tjera të përfshira në proces	Drejtorja e Thesarit, Drejtoria e Buxhetit, institucionet e varësisë së Ministrisë së Financave, Degët e Thesarit, etc.
Kuadri ligjor	Ligji nr. 9936, datë 26/06/2008, "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë", i ndryshuar Ligji nr. 6942, datë 25/12/1984 "Për menaxhimin, mirëmbajtjen, dokumentimin dhe qarkullimin e vlerave materiale dhe monetare", Ligji nr. 9477, datë 09/02/2006, "Për kontabilitetin dhe pasqyrat financiare", Ligji nr. 9965, datë 18.12.2006 "Për huamarrjen shtetërore, borxhin dhe Garancitë Shtetërore në Republikën e Shqipërisë", Ligji "Për huamarrjen e qeverisjes vendore", të datës 04.02.2008 dhe KM Nr.70, datë 03/11/1985, etj.
Afati	Pagesat financiare ekzekutohen, sipas nevojës, ndërsa për përgatitjen e buxhetit kalon nëpër afatet e parapara për përgatitjen e buxhetit të shtetit, në përputhje me legjislacionin në fuqi.

Institucioni: MINISTRIA E FINANCIVE
Dokumenti: HARTA E PROCESEVE
Version i dokumentit: NR.1
Përgatitur nga: DREJTORIA E SHËRBIMEVE MBËSHTETËSE
Data: XX/XX/2016

Emërtimi i procesit	Regjistrimi dhe arkivimi i dokumentacionit
Objektivi i procesit	Trajtimi i dokumenteve që i janë drejtuar Ministrisë së Financave, si dhe dokumentet që janë dërguar nga kjo ministri në institucione të tjera, si dhe arkivimin e tyre.
Zotëruesi i procesit	Drejtorja e Burimeve Njerëzore dhe Shërbimeve Mbështetëse (Sektori i Protokollit dhe Arkivës).
Përshkrimi i Proçesit	Dokumentet që janë dorëzuar në Ministri, regjistrohen, një kopje e dokumentit arkivohet, ndërsa kopja tjetër i dërgohet drejtorisë përkatëse. Dokumentacioni ruhet për një periudhë prej 10 vjetësh. Dokumentet e përgatitura nga drejtoritë e ndryshme në Ministrinë e Financave, të cilat janë adresuar në institucionet e tjera, pasi regjistrohen në protokollin e kësaj njësie, dërgohen në destinacionin përkatës
Risku i mundshëm në zbatimin e proçesit	Gabime në regjistrim, Dokumentet nuk dërgohen në kohë
Kuadri Ligjor	Ligji nr. 9154, datë 6/11/2003 "Për arkivat" dhe Rregullorja e Brendshme e Ministrisë së Financave, 2008.
Afati	Dokumentacioni ruhet për një periudhë 10 vjeçare.

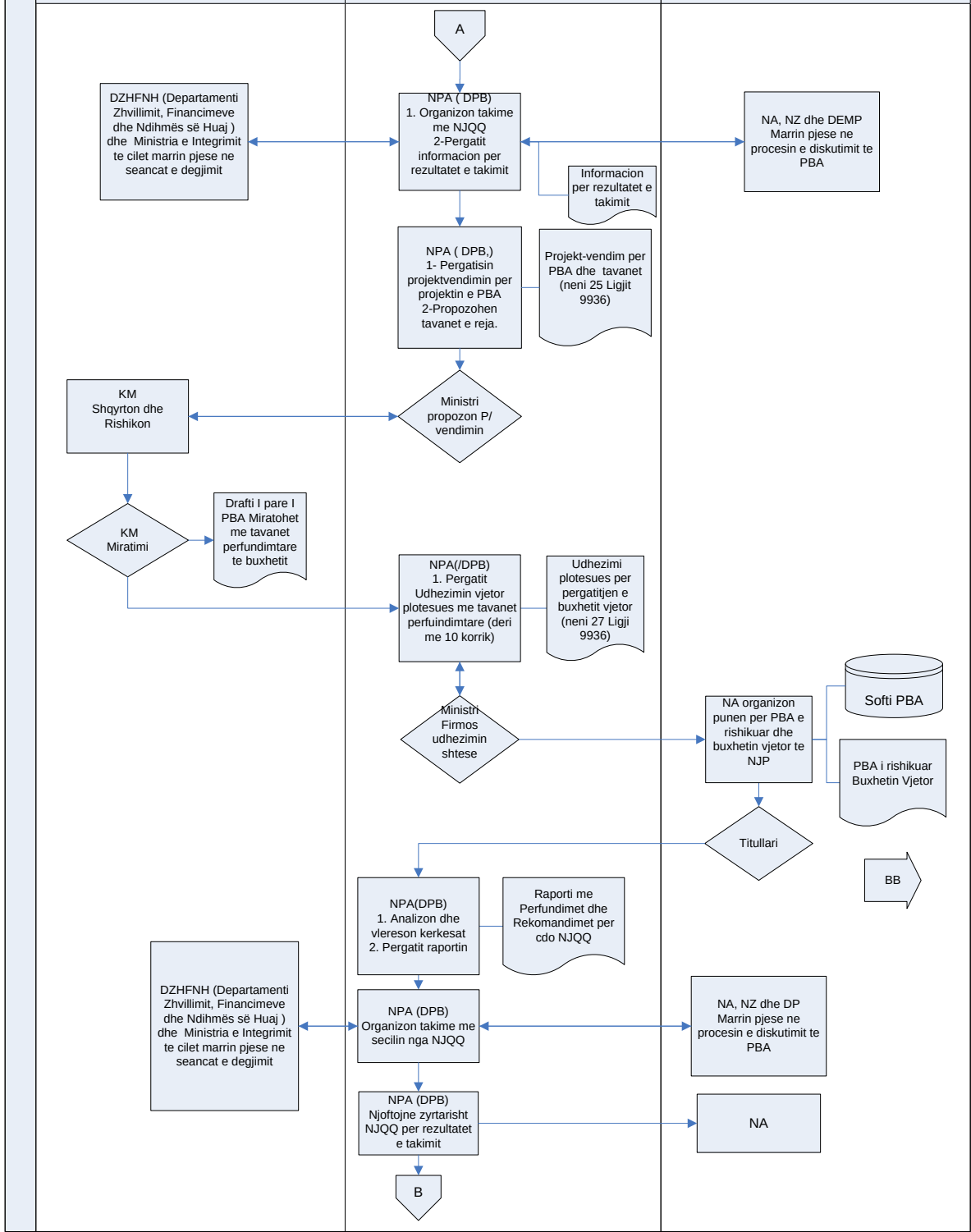
Aneksi 4 – Shembuj të gjurmës së auditimit

Një shembull i gjurmës së auditit është përgatitur në formën e diagramit të paraqitur më poshtë.

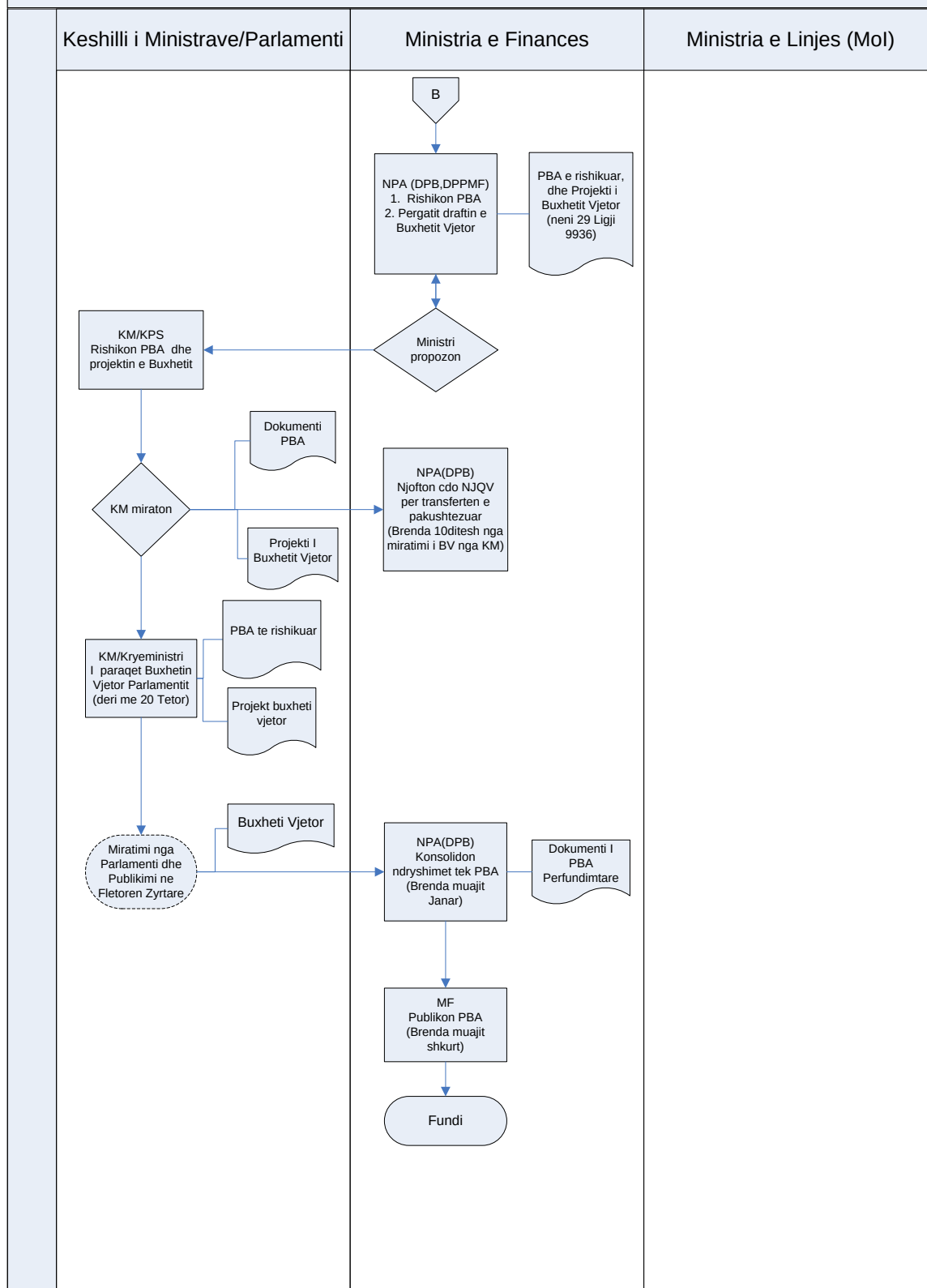


Gjurma Auditit per procedurat e pergatitjes se PBA (Marredheniet Nderinstitucionale)

	Keshilli i Ministrave	Ministria e Financave	Njesite e Qeverisjes Qendrore
--	-----------------------	-----------------------	-------------------------------

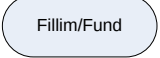
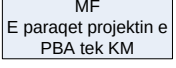
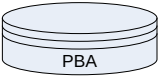


Shpjegimet e simboleve gjenden ne faqen 4



Shpjegimet e simboleve gjenden ne faqen 4

Simbolet dhe Shkurtime

	Fillim/Fund	Fillimi ose perfundimi i procesit
	MF E paraqet projektin e PBA tek KM	Aktiviteti
	KMSHP	Prodhoet dokumenti
	Ministri miraton	Vendimi
		Bashkepunim midis institucioneve apo struktureve te brendshme
		Komente mbi aktivitetin apo dokumentin
	PBA	Sistemi i IT
	A	Lidhja me faqen tjeter
	AA	Lidhja me informacione me te hollleshme

(DPB) – Drejtorite funksionet qe tregohen ne kllapa jane Strukturat Mbeshtetese te Nepunesit Autorizues,ose titullarit

KM – Keshilli i Ministrave

NJQV –Njesite e qeverisjes vendore

MF – Ministria e Financave

KMSHP – Kalendar Menaxhimit te Shpenzimeve Publike

NPA – Nepunesi i Pare Autorizues (Sekretari i Pergjithshem ne MoF)

NA – Nepunesi Autorizues ne Ministrine e Linjes

NJQQ – Njesia e Qeverisjes Qendrore (Ministria e Linjes)

DPB – Drejtoria e Pergjithshme e Buxhetit ne Ministrine e Financave

BV – Buxheti Vjetor

PBA – Programi buxhetor Afatmesem

NZ - Nepunesi Zbatues

GMS – Grupi per Menaxhim Strategjik

EMP –Ekipet e Menaxhimit te Programit

DP – Drejtuesi i Ekipit te Menaxhimit te Programit

NJSH – Njesia Shpenzuese

DPBorxhit – Drejtoria e Pergjithshme e Borxhit ne Ministrine e Financave

DPP – Deklarata e Politikave te Programit

RPSH – Raporti I Produkteve dhe Shpenzimeve

Aneksi 5 – Regjistri i Riskut

Ky aneks përmban një shembull të plotësuar të regjistrit të riskut.

Shembull i regjistrit të plotësuar të riskut

Emri i njësisë: Ministria e Financave

Emërtimi i procesit: Përgatitja e buxhetit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nr	Përshkrimi i Riskut	Risku para kontrolleve (risku i qenësishëm Mundësia/ Ndikimi	Kontrollet ekzistuese	Risku pas kontrolleve ekzistuese Mundësia/ Ndikimi	Nevoja për kontrolle të tjera	Veprimet për të zgjidhur mangësitë	Zotëruesi i riskut	Ndryshimet në risk që nga vlerësimi i fundit (më keq => Më mirë <= njësoj =)	Komente të tjera
1.	risk i jashtëm që rritja ekonomike dhe inflacioni nuk do të përmbushë objektivat e përcaktuara	?	?	Mundësi e ulët Ndikim i lartë	Po	Rishikim nga DPU,DKT U dhe DMSSHS			
2.	risk i jashtëm që synimi i mbajtjes së taksave në nivel të vitit të kaluar nuk do të	Mundësi e ulët Ndikim i ulët	Objekt i vendimit të kryeministrit.	Mundësi e ulët Ndikim i ulët	Jo				

	realizohet.								
3.	risk i jashtëm që ndryshimet e propozuara për barazimin e detyrimeve doganore dhe detyrimeve të akcizës nuk do të zbatohen.	Mundësi e ulët Ndikim i mesëm	Raportet të rregullta nga Tatimet/doganat Ministria.	Mundësi e ulët	Jo		Tatimet/doganat ministria		
4	risk i jashtëm që lidhja e fortë ndërmjet ndarjes së buxhetit dhe prioritetëve të qeverisë nuk do të mbahet në mënyrë efektive.	Mundësi e mesme Ndikim i ulët	Jepen udhëzime si te ministria e fiançës edhe te ekipi i përgatitjes së buxhetit.	Mundësi e lartë Ndikim i lartë	Po	1. zhvillimi i udhëzimeve që japin një përshkrim të detajuar për mënyrën e plotësimit të formularit. 2. Marrja e informacionit nga burime të ndryshme.			

5	risk i jashtëm që fondet për të kompensuar pronarët e tokës do të jenë të pamjaftueshme.	Mundësi e mesme Ndikim mesëm	e i	Analiza e pagesave aktuale dhe të kaluara. Fondi i kontigjencës.	Mundësi e ulët Ndikim i ulët	Jo				
6	risk i jashtëm që ligjet e reja të miratuara do të dështojnë për të vlerësuar mjaftueshëm implikimet financiare	Mundësi e mesme Ndikim mesëm	e i	Futja e procedurave të reja për projekt ligjet që të verifikohen implikimet financiare nga Ministria e Financës përpara se të dërgohen në Parlament për miratim.	Mundësi e ulët Ndikim i ulët	Jo				
7	Risk i brendshëm që procesi i përcaktimit të tavanit buxhetor nuk do të jetë mjaftueshëm transparent (bazuar në	Mundësi e mesme Ndikim i ulët	e	Publikimi i vlerësimit makroekonomik. Referenca të qarta në udhëzimin e përgatitjes së						

	vlerësimin makroekonomik)		buxhetit.						
8	Risk i brendshëm në lidhje me cilësinë e dokumentacionit të përgatitjes së buxhetit.	Mundësi e ulët Ndikim i ulët	Trajnim dhe mbikqyrje për stafin. Manuali i procedurës.						
9	risk i jashtëm që ndryshimet e nëpunësve autorizues në fazën kritike në përgatitjen e buxhetit mund të ulin cilësinë e informacioneve të dorëzuara në Ministrinë e Financave.	Mundësia e ulët/e mesme Ndikim i mesëm	Të sigurohet informacion për ndryshimet përpara se të ndodhin. Të përgatiten trajnimet dhe udhëzimet						
10	Stabiliteti i stafit të përgjithshëm që punon për përgatitjen e buxhetit në	Mundësia e ulët/e mesme Ndikimi i	Të sigurohet informacion për ndryshimet përpara se të						

	ministrinë e linjës dhe pushtetin lokal. risku i jashtëm që ndryshimet e personelit do të ulin cilësinë e informacioneve të dorëzuara në Ministrinë e Financave.	mesëm	ndodhin. Të përgatiten trajnimet dhe udhëzimet						
11	Stabiliteti i personelit që punon në përgatitjen e buxhetit në Ministrinë e Financave. Risku i brendshëm se ndryshimet e personelit do të reduktojnë përvojën dhe aftësitë.	Mundësia e ulët/e mesme Ndikimi i mesëm	Drejtori / Drejtori i Përgjithshëm të vihen në dijeni paraprakisht për ndryshimet e të planifikuara të stafit. Trajnimi dhe mbikëqyrja të jetë në dispozicion për stafin e ri. Manuali i						

			përditësuar i procedurës të jetë në dispozicion për konsultim në çdo kohë.						
12	Risku i jashtëm / i brendshëm që sistemi i ri ORACLE i Thesarit nuk do të bëhet plotësisht operacional brenda afatit.	Mundësi e mesme Ndikim i ulët	Menaxhim i mirë i projektit. Testim i sistemit, prezantimi i sistemit pilot.				Kontraktori. Shërbimi TI.		
13	Risku i brendshëm që sistemi i ri MFK nuk do të veprojë në mënyrë efektive	Mundësi e mesme Ndikim i mesëm	Trajnim dhe udhëzime për stafin.				DH/MFK		

Përmbledhje e vlerësimit të riskut:

Mundësi e ulët/ Ndikim i ulët: 07

Mundësi e ulët/ Ndikim i ulët: 03, 08, 09, 10, 11

Mundësi e ulët/ Ndikim i lartë: 02

Mundësi e mesme/ Ndikim i ulët:

Mundësi e mesme/ Ndikim i mesëm: 04, 05, 06, 13

Mundësi e mesme/ Ndikim i lartë: 12

Mundësi e lartë/ Ndikim i ulët:

Mundësi e lartë/ Ndikim i mesëm:

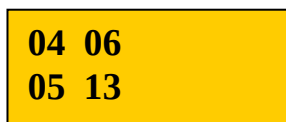
Mundësi e lartë/ Ndikim i lartë:

Mundësia

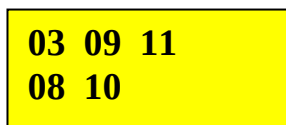
E lartë



E mesme



E ulët



Ndikimi

I ulët

I mesëm

I lartë

Aneksi 6 – Pyetësi i vetëvlerësimit për komponentët e MFK-së

	Njësia Publike				
	Kodi buxhetor i Njesisë në Sistemin e Thesarit				
	Emri, Mbiemri i Titullarit të Njesisë Publike dhe adresa e-mailit				
	Data e plotësimit (sipas protokollit)				
	Përshkrimi i pyetjeve të pyetësit sipas komponentëve të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit (neni 19, i Ligjit nr. 10296, datë 08.07.2010), i ndryshuar.				
Nr.	Kriteri	Rezultati	Justifikimi/arsyetimi për zgjedhjen e 1, 2, 3, 4		
		1-4			
MJEDISI I KONTROLLIT					
Vendosja e objektivit					
1	Ka një deklaratë të miratuar të misionit në përputhje me kërkesat e ligjit për menaxhimin e sistemit buxhetor.				
2	Ka një strategji të miratuar me objektivat dhe prioritetet strategjike në përputhje me kërkesat e ligjit për menaxhimin e sistemit buxhetor.				
3	Objektivat e planit të mëparshëm operacional të institucionit janë arritur dhe janë matur.				
4	Menaxherët/drejtuësit/punonjësit e njësisë publike janë informuar mbi përmbajtjen e Deklaratës së Misionit, objektivat, strategjitë dhe planin e veprimit. Jepni arsyetimin mbi mënyrën e shpërndarjes së dokumentacionit dhe kohën, për shembull në formë elektronike, me shkrim, nëpërmjet takimeve.				
Etika personale dhe profesionale					
5	Monitorohet pajtueshmëria e punonjësve me rregulloren/legjislacionin për etikën personale dhe profesionale.				
6	Raportohen shkeljet e ligjit të etikës dhe shkeljet e raportuara trajtohen në mënyrën e duhur.				
Struktura organizative duhet të jetë në përputhje me objektivat e njësisë					
7	Struktura organizative është në përputhje me madhësinë dhe aktivitetet e njësisë.				
8	Detyrat dhe përgjegjësitë e departamenteve drejtorive/sektorëve janë të përcaktuara qartësisht (në një rregullore të brendshme ose hartë procesesh) dhe nuk ka mbivendosje.				

Stili i punës së drejtuesve			
9	Çdo shkelje e rregulloreve, kodit të etikës, rregullave të procedurave trajtohet në mënyrën e duhur.		
10	Delegimi i detyrave dhe përgjegjësi dokumentohet sipas ligjit nr.10296/2010 për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin (MFK), të ndryshuar me ligjin nr.110/2015.		
11	Çdo manaxher kryen detyrat e tij/të saj në përputhje me rregullat e delegimit dhe përgjegjësi.		
12	Detyrat e drejtuesve janë të përcaktuara qartë në procedurën e brendshme? (procedura të brendshme të përcaktuara qartë garantojnë një mbikqyrje të stafit nga drejtuesit).		
13	Çështjet e MFK diskutohen rregullisht gjatë takimeve të Grupit të Menaxhimit Strategjik.		
Politikat dhe praktikat e burimeve njerëzore			
14	Ekziston përshkrimi i punës dhe ai rishikohet në mënyrë periodike nga drejtuesit në lidhje me detyrat që duhet të kryhen, kërkesat për kualifikimet e nevojshme dhe linjat e raportimit.		
15	Kryhen vlerësime periodike të punonjësve në institucion tuaj, lidhur me detyrat që ata kryejnë si pjesë e përgjegjësi të tyre. (Jepni arsyetimin në lidhje me shpeshtësinë që kryhen këto vlerësime, kush është përgjegjës për këtë proces dhe si informohen punonjësit për rezultatet e vlerësimit).		
16	Politika dhe praktika e burimeve njerëzore garantojnë mirëmbajtjen dhe përmirësimin e aftësive profesionale të stafit ?		
	Totali i pikëve të seksionit "Mjedisi i Kontrollit"		
MENAXHIMI I RISKUT			
17	Në rast të delegimit të detyrave të koordinatorit të riskut, detyrat i delegohen një punonjësi në strukturën e financës.		
18	Ka një strategji risku të miratuar në përputhje me nenin 21, të ligjit nr. 10296/2010, të ndryshuar.		
19	Ka një regjistër risku të shkruar që përfshin risqet më të rëndësishme të lidhura me objektivat e njësisë.		
20	A diskuton GMS në takimet e tij çështje të lidhura me risqet që mund të pengojnë përmirësimin e objektivave të njësisë.		
21	Drejtuesit e të gjitha niveleve përfshihen në hartimin e regjistrit të riskut.		

22	Ka nevojë për trajnim të mëtjshëm të drejtuesve në fushën e menaxhimit të riskut.		
	Totali i pikëve të seksionit "Menaxhimi i Riskut"		
AKTIVITETET E KONTROLLIT			
23	Ka manual procesesh për proceset kryesore operacionale dhe financiare i cili specifikon qarkullimin e dokumentacionit.		
24	Ekzekutimi dhe regjistrimi i transaksioneve financiare nuk bëhen nga i njëjti person.		
25	Të gjitha angazhimet financiare miratohen në të njëjtën kohë nga NA dhe NZ (sistemi i dy firmave).		
26	Shpenzimet iniciohen nga drejtuesi i programit buxhetor/departamentet/drejtoritë përkatëse.		
27	Aktivet e rëndësishme (me vlerë) dhe aktivet afatgjata (përfshirë të dhënat personale) ruhen nga përdorimi i paautorizuar me anë të një procedure të shkruar.		
28	Ka rregulla të brendshme që garantojnë sigurinë e sistemit të IT. (p.sh. Ndryshohen fjalëkalimet rregullisht, firewall-et, hyrje e kufizuar në të dhënat IT, etj.)		
29	Institucioni ka një sistem rezervë (back-up) IT të përshtatshëm, plan rekuperimi nga fatkeqësitë të testuar në praktikë.		
	Totali i pikëve të seksionit "Aktivitetet e Kontrollit"		
INFORMIMI DHE KOMUNIKIMI			
30	Çdo drejtues/strukturë varësie është në dijeni të buxhetit të caktuar për aktivitetin/grupin e aktiviteteve për të cilat ai/ajo është përgjegjës.		
31	Ka një sistem informacioni që u siguron drejtuesve informacion rregullisht mbi arritjen e objektivave të njësisë.		
32	Ka një rregullore të brendshme të shkruar në lidhje me komunikimin brenda njësisë publike (të shkruar, elektronik dhe verbal).		
33	Titullari i institucionit dhe drejtuesit informohen për shpenzimet buxhetore krahasuar me totalin e planifikuar në buxhet për çdo program që ai/ajo ka përgjegjësi dhe ka një strukturë për dhënien e këtij informacioni.		
34	Punonjësit dinë si dhe ku t'i raportojnë parregullsitë/problemet.		
35	Ka një komunikim të rregullt me institucionet e tjera jashtë institucionit.		
	Totali i pikëve të seksionit "Informimi dhe komunikimi"		

MONITORIMI			
35	Titullari i institucionit merr raporte periodike mbi aktivitetet e çdo departmenti/drejtorie.		
37	Aktiviteti i njësisë së auditimit të brendshëm përmbush pritshmëritë e drejtuesve të njësisë publike.		
38	Progresi drejt arritjes së objektivave monitorohet rregullisht dhe analizohen shkaqet që mund të çojnë në dështim.		
39	Opinionet e drejtuesve (të dokumentuara) merren në konsideratë gjatë përgatitjes së planeve të punës.		
	Totali i pikëve të seksionit "Monitorimi"		
	MESATARJA E PËRGJITHSHME E PIKËVE		

Aneksi 7 – Deklarata e cilësisë së sistemit të kontrollit të brendshëm dhe Raporti vjetor i cilësisë dhe gjendjes së sistemit të kontrollit të brendshëm.

**REPUBLIKA E SHQIPËRISË
EMRI I NJËSISË PUBLIKE**

Nr Prot.

Datë 201X

**DEKLARATË PËR CILËSINË E SISTEMIT TË KONTROLLIT TË BRENDSHËM
TË NJËSISË _____ PËR VITIN 201X**

(Paragrafi i parë në vijim është tekst standart që përmbledh përgjegjësitë ligjore të Nëpunësit Autorizues)

Unë i nënshkruari _____, në cilësinë e Nëpunësit Autorizues dhe Koordinatorit të Riskut (emri i njësisë publike), deklaroj se kam përgjegjësinë për menaxhimin me efikasitet, efektivitet dhe ekonomi të burimeve financiare dhe jofinanciare të njësisë si dhe pohoj që sistemi i kontrollit të brendshëm, i ngritur nga Titullari i njësisë, mbështet arritjen e objektivave, politikave dhe qëllimeve të njësisë, në përputhje me përgjegjësitë që më janë caktuar sipas Nenit 9 të Ligjit Nr. 10296, “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”, i ndryshuar.

Në cilësinë e Nëpunësit Autorizues deklaroj se kam monitoruar sistemin e kontrollit të brendshëm të (emri i njësisë) gjatë vitit raportues 201x, nëpërmjet _____.

*(Ky paragraph përshkruan shkurtimisht metodën që është përdorur për monitorimin e komponentëve të sistemit të kontrollit të brendshëm në njësinë përkatëse. Këtu i duhet referuar paragrafit 14 të këtij udhëzimi për të shpjeguar konkretisht se cila ka qenë qasja e përdorur për monitorimin e sistemit të kontrollit të brendshëm).
(Paragrafi i mëposhtëm pohon vërtetësinë e raportit vjetor)*

Deklaroj nën përgjegjësinë time se raporti bashkëlidhur kësaj deklarate pasqyron në mënyrë të besueshme efektivitetin e sistemit të kontrollit të brendshëm dhe përfshin planin e veprimit për trajtimin e mangësive të vërejtura në system për të garantuar përmirësimin e tij në vazhdimësi. Ky raport është raportuar tek Z/Znj. _____ titullar i njësisë publike dhe është diskutuar në Grupin e Menaxhimit Strategjik.

Nënshkruar nga:

Emër Mbiemër

Nëpunësi Autorizues

Emërtimi i pozicionit në njësi

RAPORT PËR FUNKSIONIMIN E SISTEMIT TË KONTROLLIT TË BRENDSHËM TË NJËSISË _____ PËR VITIN 20XX

I. PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Kjo pjesë e raportit ka për qëllim t'u paraqesë shkurtimisht anëtarëve të Grupit të Menaxhimit Strategjik dhe Titullarit një vlerësim të përgjithshëm mbi gjetjet, arritjet kryesore dhe drejtimit për zhvillim të mëtejshëm të sistemit të kontrollit të brendshëm.

(rreth 1 faqe)

II. VLERËSIMI I SISTEMIT TË MFK-së

Këtu përshkruhet gjendja aktuale e sistmit të MFK-së; objektivat e përmbushura gjatë periudhës së raportimit duke patur parasysh kërkesat e Kapitullit III të Ligjit Nr. 10296 "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", i ndryshuar të miratuar nga Ministri i Financave me Urdhër Nr. 54, datë 15.07.2010; rekomandimet e dhëna nga menaxherët e njësisë apo drejtoria e harmonizimit për përmirësimin e sistemit. Vlerësimi duhet të paraqitet për çdo komponent të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit me fokus kryesisht tek: (i) Mjedisi i Kontrollit; (ii) Vendosja e Objektivave; (iii) Identifikimi i Ngjarjeve; (iv) Vlerësimi i Riskut; (v) Përgjigjja ndaj Riskut; (vi) Aktivitetet e Kontrollit; (vii) Informacioni dhe Komunikimi; (viii) Monitorimi.

III. GJETJET DHE REKOMANDIMET E AUDITIMIT TË BRENDSHËM DHE TË JASHTËM

Në këtë pjesë duhen përshkruar gjetjet kryesore të auditimit të brendshëm dhe të jashtëm për vitin e raportimit si dhe rekomandimet kryesore të dhëna nga audituesit për përmirësimin e sistmit të kontrollit të brendshëm.

IV. MASAT E MARRA GJATË VITIT PËR PËRMIRËSIMIN E SISTEMIT TË KONTROLLIT TË BRENDSHËM NË NJËSI DHE PLAN VEPRIMI PËR TË ARDHMEN

Në këtë pjesë duhen përshkruar masat e mara nga Titullari dhe vetë Nëpunësi Autorizues për përmirësimin e sistemit të kontrollit të brendshëm, minimizimin e risqeve prioritare që pendojnë përmbushjen e objektivave dhe plan veprimi për të ardhmen bazuar në rekomandimet e auditit të brendshëm apo të jashtëm dhe menaxherët e njësisë.

V. REKOMANDIME TË PËRGJITHSHME PËR PËRMIRËSIMIN E KUADRIT LIGJOR DHE NËNLIGJOR MBI SISTEMIN E KONTROLLIT TË BRENDSHËM

Kjo pjesë përfshin rekomandimet për përmirësimin e legjislacionit në fuqi në fushën e kontrollit të brendshëm, për ndjekje të mëtejshme nga Drejtoria e Harmonizimit të MFK-së në Ministrinë e Financave.

Nënshkruar nga:

Emër Mbiemër

NËPUNËS AUTORIZUES

Emërtimi i Pozicionit në Njësi

Aneksi 8 –Plani i veprimit për Menaxhimin financiar dhe Kontrollin

PËRDORUESI I BUXHETIT	
DATA	

A. Plani i ngritjes dhe zhvillimit të sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit për vitin fiskal

2017

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 kontrollit			
	Aktivitetet e planifikuara	Data e pritshme e realizimit	Personi përgjegjës (funksioni, njësia organizative)	Lidhja me komponentin e sistemit MFK
1.1.	Përgatitja e metodologjisë së përgjithshme për përgatitjen e planit vjetor të punës.	30.06.2017.		Mjedisi i kontrollit
1.2.	Krijimi i procedurave të brendshme për procesin e zhvillimit dhe zbatimit të planit strategjik dhe raportimin e treguesve të performancës (output) dhe treguesve të ndikimit (rezultateve) të planit strategjik për objektivat e veçanta dhe të përgjithshme.	05.04.2017.		Mjedisi i kontrollit

1.3.	Fillimi i zbatimit të procedurës për kontrollin pas faktit (ex post) të shpenzimeve të padedikuara dhe për të krijuar procedura të përshtatshme për këtë aktivitet.	30.06.2017.		Mjedisi i kontrollit
1.4.	Miratimi i një strategjie të menaxhimit të riskut.	30.06.2017.		Mjedisi i kontrollit
1.5.	Miratimi një kodi të ri apo të rishikimi i kodit ekzistues të etikës.	15.08.2017.		Mjedisi i kontrollit
1.6.	Lidhja e objektivave strategjike me objektivat nga planet vjetore të punës të njësive organizative.	30.06.2017.		Mjedisi i kontrollit
1.7.	Vendosja e procedurave me shkrim për procesin e mbledhjes së pretendimeve (kërkesave?) të qirasë.	30.09.2017.		Aktivitetet e kontrollit
1.8.	Vendosja e kontrolleve në vend bazuar në analizen e riskut për subvencione të paguara.	30.06.2017.		Menaxhimi i Riskut Aktivitetet e kontrollit
1.9.	Krijimi i të dhënave të centralizuara për kontratat dhe detyrimet kontraktuale.	31.12.2017.		Aktivitetet e kontrollit, Informimi dhe komunikimi
1.10.	Me objektivat e përcaktuara në dokumentet e planifikimit gjithashtu të përfshihet	30.09.2017.		Aktivitetet e

	informacioni për burimet e parashikuara financiare për arritjen e tyre.			kontrollit
1.11.	Vendosja e procedurave të shkruara për mbledhjen e të ardhurave.	31.03.2017.		Aktivitetet e kontrollit
1.12.	Lidhja dhe harmonizimi i objektivave të planeve strategjike me objektivat e njësive organizative nga planet vjetore të punës dhe të ndërmerren hapa për të vendosur një sistem të raportimit të riskut.	31.03.2017.		Menaxhimi i Riskut Aktivitetet e kontrollit
1.13.	Krijimi i procedurave për hartimin dhe zbatimin e planit financiar.	30.06. 2017.		Aktivitetet e kontrollit
1.14.	Rregullimi i hartës së proceseve të punës në lidhje me procesin e hartimit të planit strategjik.	30.09.2017.		Mjedisi i kontrollit
1.15.	Përgatitja e udhëzimeve të brendshme për standardet në kodin e sjelljes të punonjësve.	30.06.2017.		Mjedisi i kontrollit
2.	Aktivitete që ndërmerren për të zgjidhur gjetjet dhe rekomandimet e Auditimit të Brendshëm			
Aktivitetet e planifikuara		Data e pritshme e realizimit	Personi përgjegjës (funksioni, njësia organizative)	Lidhja me komponentin e sistemit MFK
2.1.	Përcaktimi në mënyrë të qartë i afateve për paraqitjen ose emërimin e projekteve	Prill 2017.		Aktivitetet e

	/ nën-projekteve dhe përcaktimi i saktë i afateve dhe kriterëve për përzgjedhjen.			kontrollit
2.2.	Caktimi i personave përgjegjës për kryerjen e kontrollit në vend duke marrë parasysh se personat përgjegjës për kryerjen dhe verifikimin e pagesave të kontratave të caktuara nuk mund të marrin pjesë në kontrollet në vend për të njëjtat kontrata.	30.06.2017.		Aktivitetet e kontrollit
2.3.	Miratimi i një udhëzimi i cili do të rregullojë mënyrën e pagesës për të ardhurat e Ministrisë në llogarinë e vetme të thesarit, pagesat në cash dhe mbikëqyrjen efektive të mbledhjes së të gjitha të hyrave të autoritetit portual.	Me miratimin e rregullores për organizimin e brendshëm dhe rregullave për organizimin e brendshëm		Aktivitetet e kontrollit, Informimi dhe komunikimi
2.4.	Lista e arkëtueshme për dëmet duhet të kryhet në mënyrë të vazhdueshme, në përputhje me rregulloret për aktivet dhe pasivet.	31.12.2017.		Aktivitetet e kontrollit, Informimi dhe komunikimi
2.5.	Të zhvillojë procedura të shkruara për krijimin e detyrimeve kontraktuale (përcaktimi i procedurave, aktorëve, kompetencat dhe përgjegjësitë, afatet dhe çështje të tjera që mund të konsiderohen të nevojshme për t'u përcaktuar).	Gusht 2017.		Aktivitetet e kontrollit
2.6.	Të sigurojnë ndarjen e detyrave gjatë aktiviteteve për planifikimin e prokurimit, zbatimin dhe monitorimin e ekzekutimit të kontratës së prokurimit.	Mars 2017.		Aktivitetet e kontrollit
3.	Aktivitete që ndërmerren për të zgjidhur gjetjet dhe rekomandimet e Kontrollit të Lartë të Shtetit			

Aktivitetet e planifikuara		Data e pritshme e realizimit	Personi përgjegjës (funksioni, njësia organizative)	Lidhja me komponentin e sistemit MFK
3.1.	Organizimi i të dhënave për të gjitha detyrimete kontraktuale të Ministrisë.	07.03.2017.		Informimi dhe komunikimi
3.2.	Zbatimin e masave që lidhen me reduktimin e shpenzimeve që vijnë nga kontratat e shërbimeve.	30.06.2017.		Mjedisi i kontrollit
3.3.	Rishikimi i të gjitha marrëveshjeve të qirasë në mënyrë që të racionalizohen shpenzimet për qiradhënie dhe qiramarrje.	07.06.2017.		Aktivitetet e kontrollit
3.4.	Krijimi i një baze të dhënash të ndihmës shtetërore të miratuar me të gjitha elementet e nevojshme.	07.03.2017.		Aktivitetet e kontrollit, Informimi dhe komunikimi
4.	Masa të tjera që duhen marrë për të zhvilluar më tej sistmin e menaxhimit financiar dhe kontrollit (për shembull rekomandimet e DH/MFK-së).			
Aktivitetet e planifikuara		Data e pritshme e realizimit	Personi përgjegjës (funksioni, njësia organizative)	Lidhja me komponentin e sistemit MFK
4.1.	Organizimi dhe zbatimi i punës përgatitore për të përfshirë të ardhurat e tyre në	31.12.2017.		Aktivitetet e

	sistemin e thesarit lokale.			kontrollit, Informimi dhe komunikimi
4.2.	Përmirësimin e lidhjes softëare-it ekzistuese IT të kontabilitetit me programin për menaxhimin e procedurave të prokurimit publik, në mënyrë që të meren raportet e nevojshme dhe regjistri i kontratës.	15.03.2017.		Informimi dhe komunikimi
4.3.	Sigurimi i evidencave të detyrimeve kontraktuale dhe obligimeve të pa faturuar mundësisht nëpërmjet sistemeve të kontabilitetit.	gjatë 2017.		Informimi dhe komunikimi
4.4.	Përditësimi i udhëzimeve që tashmë ekzistojnë dhe që rregullojnë procesin e planifikimit, hartimit të planit financiar, hartimit të planit strategjik, raportimit të performancës.	31.01.2017.		Aktivitetet e kontrollit, Informimi dhe komunikimi

(nënshkrimi i nëpunësit autorizues)

(nënshkrimi i titullarit të
institucionit)

Aneksi 9 - Metodologjia dhe listë kontrollet për Vizitat në Terren

1) Qëllimi i vizitave në terren

Vizitat në terren janë pjesë e procesit të monitorimit të kryer nga DH/MFK. Vizitat në terren kryhen nga stafi i DH/MFK për të verifikuar besueshmërinë e informatave të përfshira në pyetësorët e vetëvlerësimit.

Ky qëndrim nga njëra anë do të inkurajojë institucionin për të kryer një vetë-vlerësim të plotë dhe të besueshme, nga ana tjetër do të jetë një mekanizëm që ndihmon DH/MFK t'u japë institucioneve lidhjen e qartë në mes të një çështje të përgjithshme të MFK-së dhe një dokumenti apo aktivitete shumë konkret që duhet të jetë në institucion. Rezultat përfundimtar i vizitave në terren do të jetë edhe ndërgjegjësimi mbi konceptin MFK brenda institucioneve nëpërmjet takimeve të drejtpërdrejta me ekspertët e DH/MFK-së.

2) Organizimi i vizitave në terren

a. Kur bëhen ato?

Nëntor	Dhjetor	Janar	Shkurt	Mars	Prill	Maj
NjQH dërgon pyetësorët nëpër institucione			Institucionet dorëzojnë pyetësorët në NjQH	VIZITA NË TERREN		Përgatitja e raportit vjetor për KBFP

Vizitat në terren kryhen në Mars/Prill, pasi institucionet të ketë dorëzuar pyetësorët dhe pasi DH/MFK të ketë filluar punën për raportin vjetor të KBFP.

b. Si përzgjidhet institucioni?

Për të mbuluar të gjitha subjektet publike gjatë një hapësire kohe të caktuar (cikli i vizitve në terren) dhe përdorimin efektiv të burimeve njerëzore, procesi i zgjedhjes së institucionit duhet të vazhdojë si më poshtë:

- 1) Ndani popullsinë e subjekteve në grupe në bazë të ndarjes së detyrave brenda DH-së (p.sh. ministritë, njësité qendrore, bashkitë).
- 2) Llogarit numrin e subjekteve që do të monitorohen nga çdo anëtar i stafit, duke pjesëtuar ditë e punës në dispozicion për një vit përkatës që DH/MFK ka plan të shpenzojë për vizitat në terren me kohëzgjatjen e një vizite në terren (për shembull nëse ditët në dispozicion për një vit të caktuar do të jenë 35 ditë për një ekspert të DH/MFK-së, kohëzgjatja e një vizite në terren do të jetë 3 ditë, rezultati do të jetë 11 institucione për t'u vizituar nga një ekspert); numri i ditëve në dispozicion varet nga niveli i zhvillimit të MFK-së në një grup (përgjithësisht në ministritë mund të jetë më i lartë se në bashkitë e vogla), lloji i insitucionit (të vogla, të mëdha, me strukturë të thjeshtë ose të komplikuar dhe kështu me radhë).

- 3) Zgjidhni njësitë në bazë të rezultatit të përgjithshëm të vetë-vlerësimit, duke përdorur përqindjen e mëposhtme: 50 % subjekte nga grupi i "të dobtëve", 25% nga "mesatarët", 25% nga "të mirët". Kjo përqindje mund të ndryshojë me kalimin e kohës.

Si realizohen vizitat (përgatitja, vizita, rezultati)?

➤ Përgatitja:

- Dy javë para datës së vizitës në terren DH/MFK i dërgon shkresë kreut të subjektit me kërkesën për të përgatitur dokumentat përkatëse dhe të caktojë një person kontakti në njësi për të ndihmuar ekspertin e DH/MFK-së, për shembull të sigurojë dokumentet për ekspertin , të organizojë takime dhe kështu me radhë. Lista e plotë duhet t'i bashkangjitet shkresës.
- Para vizitës eksperti i DH/MFK duhet të analizojë pyetësin dhe të përgatisë një listë të dokumenteve që duhen analizuar dhe personave që do të takohen gjatë vizitave. Nëse është e mundur, lista e takimeve të kërkuara duhet të dërgohet paraprakisht te personi kontaktit.

➤ Vizita:

- Gjatë vizitës eksperti i DH/MFK duhet të përqëndrohet në intervistat me stafin përkatës të subjektit dhe analizën e dokumenteve që nuk mund të kopjohen. Informacioni i mbledhur gjatë vizitës do të analizohet përsëri në MF.

➤ Rezultati:

- Vlerësimi i përgjithshëm dot ë llogaritet si më poshtë:

% e vlerësimit pozitiv të pyetjeve individuale nga listë kontrolli	Vlerësimi i përgjithshëm
100-80%	Vetë - vlerësim i besueshëm
79-0%	Vetë – vlerësim i pabesueshëm

- Vlerësimi i përgjithshëm i njësisë (a konfirmon vizita në terren se vetë – vlerësimi është i besueshëm ose jo?) duhet të përfshihet në Raportin Vjetor të KBFP-së.

3) Listë kontrolli për vizitat në terren (tabela)

Listë kontrolli për vizitat në terren (pjesë e pyetësorit të vetëvlerësimit)

Nr.	Kriteri	Udhëzimi	Pyetjet	Vetë-vlerësimi i besueshëm?	
				Po	Jo
MJEDISI I KONTROLLIT					
Vendosja e objektivave					
1	Ka Deklaratë të miratuar të Misionit në përputhje me ligjin Nr 9936.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për deklaratën e misionit 2. Krahasonjeni me paragrafët përkatës të ligjit nr 9936 3. Bazuar në 1-2: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
2	Ka strategji të miratuar me qëllimet strategjike dhe prioritetet në përputhje me Ligjin Nr 9936.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për strategjinë 2. Kontrolloni në qoftë se ajo është miratua 3. Kontrolloni nëse ajo përmban qëllimet strategjike dhe prioritetet 4. Krahasoni strategjinë me paragrafët përkatës të ligjit nr 9936 5. Bazuar në 1-4: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

3	Qëllimet nga plani i mëparshëm operativ janë arritur dhe matur	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për planin operativ të vitit kaluar 2. Pyetni për raportin vjetor dhe raportet periodike që i referohen planit operativ 3. Kontrolloni nëse raporti vjetor dhe raportet periodike përmbajnë informacion mbi treguesit 4. Pyetni se si maten treguesit 5. A janë arritur qëllimet dhe treguesit për vitin e kaluar? 6. Bazuar në 1-5: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
4	Menaxherët / zyrtarët / punonjësit e njësisë publike janë të informuar për përmbajtjen e deklaratës së Misionit, objektivave dhe strategjive dhe planit të veprimit. Ju lutem specifikoni në Komente se si janë shpërndarë dokumentet dhe kur, për shembull në mënyrë elektronike, me shkrim, me takime	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyesni për dokumentat e specifikuar në seksionin e komenteve të pyetësorit. 2. Pyesni për shëmbuj emaili, shkresash ose minutave të takimit specifikuar nga institucioni si mënyrat e informimit të menaxherëve/nëpunësve/punonjësve mbi deklaratën e misionit, objektivave dhe strategjive dhe planeve të veprimit. 3. Pyesni menaxherët e institucionit nëse ata janë të familjarizuar me deklaratën e misionit. 4. Bazuar në 1-3: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

Etika personale dhe profesionale					
5	Etika personale dhe profesionale Shkeljet e etikës raportohen Shkeljet e raportuara trajtohen si duhet	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyesni për dosjen me shkeljet e raportuara të Ligjit të Etikës. 2. Kontrolllo si janë trajtuar këto shkelje? 3. Krahasoni përshkrimin nga pyetja 2 me kërkesat e ligjit të etikës. 4. Bazuar në 1-3: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
Struktura organizative duhet të jetë në përputhje me objektivat e njësive					
6	Detyrat dhe përgjegjësitë e departamenteve / drejtorive / sektorëve janë të përcaktuara qartë (në formë të rregullores së brendshme ose hartës së proceseve) dhe nuk ka mbivendosje	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Kërkoni dokumentin / dokumentet që përshkruajnë detyrat dhe përgjegjësitë e departamenteve / drejtorive / sektorëve. 2. A është/janë ky dokument / ato dokumente në formë të rregullores së brendshme apo hartës së proceseve? 3. Vlerësoni nëse përshkrimi i detyrave dhe përgjegjësi është i qartë për ju për t'u kuptuar. 4. Kontrolloni nëse detyrat dhe përgjegjësitë nuk përsëriten në dy ose më shumë njësi. 5. Në qoftë se ka detyra dhe përgjegjësi të përsëritura të vlerësohet nëse kjo mund të shkaktojë mbivendosje. 6. Nëse detyrat dhe përgjegjësitë përsëriten		

			pyesni se cilat janë arsyt dhe vlerësoni nëse këto arsye janë të besueshme. 7. Bazuar në 1-6: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
Stili i Menaxhimit					
7	Delegimi i detyrave dhe përgjegjësi është i dokumentuar në bazë të Ligjit 10296 për MFK-në.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni nëse detyrat dhe përgjegjësitë e Nëpunësit Autorizues, Nëpunësit Zbatues dhe një menaxher të zgjedhur rastësisht janë deleguar. 2. Nëse po, pyesni për dokumentacionin. 3. Kontrolloni nëse Dokumentacioni përmbush kërkesat e Ligjit për MFK. 4. Bazuar në 1-3: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
8	Çështjet e MFK-së diskutohen rregullisht në takimet e Grupit për Menaxhimin Strategjik	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyesni nëse është ngritur Grupi i Menaxhimit Strategjik. 2. Pyesni sa shpesh u mbledh GMS gjatë vitit të kaluar. A ka ndonjë dokumentacion që konfirmon se takimet u zhvilluan (minuta, listën e pjesëmarrësve, të tjera?) 3. Nëse ka dokumentacion, kontrolloni nëse ai përmban informacion mbi temat e diskutuara. 4. Nëse nuk ka dokumentacion, pyesni një nga anëtarët e GMS-së cilat çështje u diskutuan gjatë takimeve.		

			5. Bazuar në 1-4: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
Politikat dhe praktikat e burimeve njerëzore					
9	Përshkrimet e punës ekzistojnë dhe rishikohen periodikisht nga menaxherët e linjës në lidhje me detyrat që do të kryhen, kërkesat e kualifikimeve të nevojshme dhe linjat e raportimit.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1.Kërkoni shembuj të përshkrimit të punës të institucionit (5-10 Shembuj nga drejtori / njësi të ndryshme). 2. Kontrolloni nëse përshkrimet e punës përfshijnë informacion mbi detyrat që do të kryhen, kërkesat e kualifikimeve të nevojshme dhe linjat e raportimit. 3. A ka pasur ndonjë shqyrtim të përshkrimeve të punës? 4. A është procesi i shqyrtimit i dokumentuar? 5. Kërkoni dokumentet e procesit të shqyrtimit. 6. Kontrolloni nëse procesi i shqyrtimit ka patur ndonjë efekt në përshkrimin e punës. 7. Në qoftë se jo, a ishte i arsyeshëm? 8. Nëse po, a kishte procesi i shqyrtimit ndonjë efekt te detyrat, kërkesat dhe linjat e raportimit të përmendura në përshkrimin e punës. 9. Bazuar në 1-8: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

MENAXHIMI I RISKUT					
10	Në rastin e delegimit të detyrave të koordinatorit të riskut, detyrat i delegohen një personi në pozicione menaxheriale.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni nëse detyrat e koordinatorit të riskut janë deleguar. 2. Nëse jo -> nuk ka pyetje të tjera 3. Nëse po, pyesni për delegimin me shkrim të detyrave. 4. Pyet nëse personi të cilit i janë deleguar detyrat është në pozitë menaxheriale. 5. Kontrolloni nëse përshkrimi i punës është në përputhje me pozicionin menaxherial. 6. Bazuar në 1-5: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
11	Strategjia e riskut miratohet në bazë të nenit 21, të ligjit nr. 10296	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për strategjinë e riskut 2. Kontrolloni nëse strategjia e riskut është miratuar. 3. Kontrolllo përputhjen e strategjisë së riskut me nenin 21 të ligjit nr 10296, që do të thotë për shembull, nëse strategjia përfshin identifikimin, vlerësimin dhe kontrollin e risqeve dhe përditësimin e rregullt të strategjisë. 4. Bazuar në 1-3: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

12	Ka një regjistër risku me shkrim që mbulon risqet më të rëndësishme që janë të lidhura me objektivat e subjektit	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për regjistrin e riskut për vitin paraprak. 2. Pyetni për strategjinë e riskut dhe planin operativ për vitin paraprak. 3. Krahasoni dokumentet për të parë nëse risqet përputhen me strategjinë e riskut dhe objektivat e subjektit. 4. Bazuar në 1-3: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
AKTIVITETET E KONTROLLIT					
13	Ka manuale të proceseve për proceset kryesore operacionale dhe financiare që përcaktojnë rrjedhën e dokumenteve	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Sqaroni me institucionin, cilat janë proceset kryesore operacionale dhe financiare. 2. Pyetni për manualin e proceseve për proceset e identifikuara operacionale / financiare. 3. Krahasoni manualin e proceseve me formatet e ofruara nga DH/MFK. 4. A është informacioni mbi rrjedhën e dokumenteve i përfshirë në manualin e proceseve? 5. Bazuar në 1-4: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

14	Aktivitet e rëndësishme (të vlefshme) dhe aktivitet afatgjatë (duke përfshirë të dhënat personale) mbrohen kundër qasjes së paautorizuar nëpërmjet një procedure të shkruar.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për procedurë të shkruar që i referohet sigurisë së aseteve. 2. A përmban procedura informacion se si asetet janë të mbrojtura dhe kush është përgjegjës për ruajtjen e aseteve. 3. A përmban procedura informacion se si trajtohen shkeljet? 4. A ka pasur shkelje të procedurës? 5. A janë trajtohen shkeljet në përputhje me rrethanat? 6. Bazuar në 1-5: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
15	Ka rregulla të brendshme që rregullojnë sigurinë e sistemit të TI-së (psh ndryshohen fjalëkalimet rregullisht, fireëalls, qasje e kufizuar në të dhënat TI etj)	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Kërkoni rregullat e brendshme për sigurinë e IT. 2. Kontrolloni nëse rregullat e brendshme japin informacion mbi sigurinë IT- (fjalëkalimet,...) 3. Pyetni se si udhëzimi i brendshëm u komunikohet punonjësve të organizatës. 4. A jep garancisë rrjedha e informacionit që punonjësit kanë qasje në rregullat e brendshme. 5. Bazuar në 1-4: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

INFORMIMI DHE KOMUNIKIMI					
16	Ka një udhëzim të brendshëm në formë të shkruar në lidhje me komunikimin brenda organizatës (komunikimeve të shkruara, elektronike dhe verbale)	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për udhëzim të brendshëm. 2. Kontrolloni nëse udhëzimi jep informacion për komunikimin e shkruar, komunikimin elektronik dhe verbal brenda organizatës. 3. Pyetni se si udhëzimi i brendshëm u komunikohet punonjësve të organizatës. 4. A jep garancisë rrjedha e informacionit që punonjësit kanë qasje në rregullat e brendshme? 5. Bazuar në 1-4: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
17	Kreu i institucionit dhe menaxherët e programeve janë të informuar për shpenzimet aktuale në raport me buxhetin e përgjithshëm të planifikuar për çdo program. Ai / ajo ka një përgjegjësi dhe ka një strukturë për të siguruar këtë informacion.	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Pyetni për strukturën e raportimit të shpenzimeve korrente të buxhetit të planifikuar. 2. Pyetni për raportet e dorëzuara te krye i institucionit dhe menaxherët e programeve . 3. Kontrolloni nëse raportet janë në përputhje me strukturën dhe në qoftë se informacioni paraqitet në mënyrë periodike (të paktën çdo tre muaj). 4. Bazuar në 1-3: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		

MONITORIMI					
18	Kreu i organizatës merr raporte periodike mbi aktivitetet e çdo departamenti / drejtorie	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Zgjidhni 3-5 departamente / drejtori. 2. Pyetni për raportet. 3. A janë paraqitur raportet te kreu i njësisë. 4. A janë paraqitur raportet periodikisht ? 5. Pyet nëse ka edhe afate të caktuar për raportet: Nëse është kështu, a janë dorëzuar raportet në kohë? 6. Bazuar në 1-5: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
19	Në përgatitjen e planit, mendimet e menaxhimit (të dokumentuara) janë marrë parasysh	Nëse 1 -> Kontrolloni në qoftë se plani i veprimit i adresohet problemit Nëse 2 apo 3 -> Kontrolloni nëse Veprimi i drejtohet problemeve dhe vazhdoni si në 4 Nëse 4 -> Bëni pyetje si në kolonën E	1. Kërkoni për opinionet e dokumentuara të menaxhimit. 2. Kërkoni për planin. 3. Krahasoni Planin me opinionet e dokumentuara të menaxhimit për të kontrolluar nëse plani reflekton përmbajtjen e opinioneve të menaxhimit. 4. Nëse jo, kërkoni arsyet pse nuk janë marrë parasysh mendimet. 5. Vlerësoni nëse argumentet janë të arsyeshme. 6. Bazuar në 1-5: A është i besueshëm vetëvlerësimi?		
Rezultati:			Numri në %	0%	0%
				0%	

Ndjekja e rekomandimeve të vizitës në terren

Veprimi	Sugjerimet në vitin përkatës	Bazuar në	Nga kush	Kohëzgjatja			Përbushur?
				afatshkurtër	afatmesëm	afatgjatë	
MJEDISI I KONTROLLIT							
Vendosja e objektivave							
...	...	Raporti i vizitës në terren					
		Raporti vjetor i KBFP për vitin e mëparshëm					
Etika personale dhe profesionale							
Struktura organizacionale duhet të jetë në përputhje me objektivat e njësisë							
Stili i punës							
Praktikat dhe politikat e burimeve njerëzore							
MENAXHIMI I RISKUT							
INFORMIMI DHE KOMUNIKIMI							
MONITORIMI							

Aneksi 10 – Mashtrimi dhe korrupsioni

Tabela e Renditjes për Parandalimin e Mashtrimit (për të vlerësuar efektivitetin e masave parandaluese – OLAF EU)

Për të vlerësuar fuqinë e sistemit të parandalimit të mashtrimit në njësinë tuaj, vlerësoni me kujdes secilën prej fushave të mëposhtme dhe vlerësoni fushën, faktorin, apo konstatimin në kategoritë e mëposhtme:

- (e kuqe) që tregon se fusha, faktori, apo konstatimi kërkon fuqizim dhe përmirësim thelbësor për ta ulur riskun e mashtrimit në një nivel të pranueshëm.
- (e verdhë) që tregon se fusha, faktori, apo konstatimi kërkon njëfarë fuqizimi dhe përmirësimi për ta ulur riskun e mashtrimit në një nivel të pranueshëm.
- (jeshile) që tregon se fusha, faktori, apo konstatimi janë të fuqishme dhe se risku për mashtrime është ulur të paktën në një nivel minimalisht të pranueshëm.

Çdo fushë, faktor, ose konstatim që vlerësohet me të kuqe, ose me të verdhë duhet të ketë shënimin përkatës që përshkruan një plan veprimi për ta sjellë atë në nivelin jeshil të tabelës së renditjes.

<i>Fusha, Faktori ose Konstatimi për Parandalimin e Mashtrimit</i>	<i>Kategoria</i>	<i>Shënime</i>
Kultura jonë e departamentit dhe toni i vendosur nga eprorët janë më të fuqishmet e mundura dhe kanë përcaktuar një mjedis të zero-tolerancës ndaj mashtrimeve.		
Titullari i departamentit tonë shfaq në mënyrë konstante qëndrimin e duhur ndaj parandalimit të mashtrimit dhe nxit komunikimin e hapur dhe të lirë, në raport me sjelljen etike.		
Kodi ynë i Sjelljes ka dispozita të posaçme që trajtojnë dhe ndalojnë marrëdhëniet e papërshtatshme, si rezultat i të cilave, nëpunësit dhe punonjësit do të mund të përdornin pozicionin e tyre për përfitime personale apo për qëllime të tjera të papërshtatshme.		
Ne e kemi trajtuar në mënyrën e duhur riskun e mashtrimit për njesinë tonë mbështetur në mashtrime të njohura që kanë ndodhur në organizata të ngjashme, duke bërë një diskutim të hapur (brain-storming) brenda njesisë për mashtrimin, dhe duke vlerësuar risqet në mënyrë periodike.		
Ne i kemi vlerësuar në mënyrën e duhur pikët e forta dhe pikët e dobëta të mjedisit tonë të kontrollit të brendshëm dhe kemi		

marrë masa të posaçme për të forcuar strukturën e kontrollit të brendshëm për të parandaluar mundësinë që mashtrimet të ndodhin.		
Ne kemi një departament të fuqishëm të auditimit të brendshëm (nëse gjen zbatim) që funksionon në mënyrë të pavarur nga eprorët. Karta e departamentit tonë të auditimit të brendshëm e shpreh në mënyrë të hapur se grupi i auditimit të brendshëm do të parandalojë dhe do të zbulojë rastet e mashtrimeve dhe të sjelljeve të pahijshme.		
Ne kemi caktuar një individ me autoritetin dhe me përgjegjësinë për të mbikëqyrur dhe zhvilluar programet tona të parandalimit të mashtrimit dhe i kemi dhënë këtij individ burimet e nevojshme për menaxhimin me efektivitet të programeve të parandalimit të mashtrimit.		
Departamenti ynë i burimeve njerëzore organizon hetime të prapavijës së personit me objektivin specifik që të garantojë se personat me të kaluar të papërshtatshme, ose me sjellje që bien ndesh me kulturën e njesisë tonë dhe me etikën e saj të identifikohen dhe të eliminohen nga procesi i punësimit.		
Të gjithë punonjësit tanë, shitësit, kontraktorët, dhe partnerët e punës janë vënë në dijen të politikave tona të zero-tolerancës ndaj mashtrimit si dhe janë të vetëdijshëm për hapat që duhet të ndërmarrin në rastin kur marrin dijeni për çdo provë që ngre dyshime për ekzistencën e një mashtrimi.		
Ne kemi një program rigoroz për komunikimin e politikave dhe procedurave tona të parandalimit të mashtrimit tek të gjithë punonjësit, shitësit, kontraktuesit dhe partnerët e punës.		
Ne kemi politika dhe procedura për autorizimin dhe miratimin e për lloje të ndryshme transaksionesh dhe për transaksione me një vlerë të caktuar që ndihmojnë në parandalimin dhe zbulimin e mashtrimit.		
Matja e performancës tonë dhe procesi i vlerësimit përfshin një element që trajton në mënyrë konkrete etikën dhe integritetin, sikurse dhe zbatimin e Kodit të Sjelljes.		
Të gjithë personat e punësuar rishtazi i		

nënshtrohen një trajnimi rigoroz mbi etikën dhe ndërgjegjësimin për mashtrimin si dhe mbi parandalimin e mashtrimit.		
Të gjithë punonjësit duhet të ndjekin trajnime periodike (të paktën një herë në vit) mbi etikën, ndërgjegjësimin për mashtrimin dhe parandalimin e mashtrimit dhe efektiviteti i këtij trajnimi vlerësohet nëpërmjet testimit.		
Punonjësit që ndërpresin marrëdhëniet e punë, japin dorëheqjen, ose dalin në pension duhet të marrin pjesë në një proces intervistimi të konceptuar për të identifikuar mashtrime të mundshme dhe ndjeshmëritë për mashtrimin në njesin tonë.		
Ne i verifikojmë mekanizmat e sipërpërmendur të parandalimit të mashtrimit në mënyrë të vazhdueshme, i dokumentojmë këto verifikime dhe marrim masat e nevojshme.		

Aneksi 11- Plani i Kontrollit të Brendshëm

Plani i kontrollit të brendshëm												
Personi i ngarkuar me mbikqyrjen												
Emri - Mbiemri	X		Funksioni		Zëvendësudrejtori i Drejtorisë Rajonale Tiranë							
Përshkrimi i kontrollit												
Tematika e kontrollit	Rekrutimi i mësuesve për arsimin parauniversitar											
Objektivi i kontrollit	Kontrolli i cilësisë dhe përputhshmërisë së komisionit të vlerësimit (për rekrutimin e mësuesve)											
Lloji i kontrollit	Periodik (2 herë në vit) dhe me kampione (30 dosje përzgjidhen nga Drejtoria Rajonale Tiranë – nga shkolla të ndryshme)											
Programi i kontrolleve për t'u realizuar në 2016												
	2016											
	Janar	Shkurt	Mars	Prill	Maj	Qershor	Korrik	Gusht	Shtator	Tetor	Nëntor	Dhjetor
Frekuenca	X									X		
A janë zbuluar parregullsi?												
Numri i dosjeve të kontrolluara	30		Numri i dosjeve me parregullsi	0								

Gjetje kryesore (Komente mbi natyrën e gjetjeve, sa shpesh ndodhin dhe sa serioze janë.....)	Komente: Numri i parregullsive = 4 (më shumë se 10 % - Risk i lartë) -Të gjitha parregullsitë janë për shkak të mungesës së certifikimit nga Ministria. -Në ngritje/zbritje krahasuar me muajin/vitin e kaluar.
Masat (Asnjë, kujtesë drejtuesve, veprime të tjera....)	Komente: 1. Dhënia më shumë kohë komisionit për të kontrolluar procedurat e shkruara për të gjitha dosjet; 2. Zhvillimi i procedurave për të patur 4 herë në vit certifikime nga Ministria dhe jo 2 (rregulli aktual); 3. Krijimi i dokumenti formal kontrolli për tu bazuar dhe siguruar vlerësimin e komisionit. ky dokument kontrolli duhet të plotësohet për cdo dosje; 4. Trajnimi i drejtuesve të shkollave dhe anëtarëve të komisionit të vlerësimit (bashkëpunim midis MAS dhe Drejtorive Rajonale); 5. Plani i kontrollit të brendshëm për cdo komision vlerësimi (me kampione, në bazë të planit të kontrollit).

Drejtoria: Drejtoria Rajonale e Tiranës
Struktura: Komisioni i vlerësimit të shkollave A, B, C dhe
Përgjegjësi: Zëvendës Drejtori i Drejtorisë së Përgjithshme të Tiranës
Data: X-X-X

Identifikimi i mësuesve			Kontrollet									Pajtueshmëria	Komente
Emri dhe Mbiemri	Shkolla		Diploma e Vlefshme (Master 2) në dosje	Faza profesionale (1 vit) përfunduar në dosje	Çertifikim i Vlefshëm nga Ministria në dosje	Renditja Kombëtare e vlefshme në dosje	Data e njoftimit të pozicionit të lirë	Njoftimi përparim i emërit	Vlerësimi i komisionit në dosje të vlefshëm (me pikë)	Vlerësimi i komisionit të publikuar	Afati për ankimi met është respektuar	A është e rregullt dosja e kontrolluar?	
1	Z. B	Shkolla A	Po ose JO	Po ose JO	Po ose JO	Po ose JO	Për t'u plotësuar	Po ose JO	Po ose JO	Po ose JO	Po ose JO	Po ose JO	
2	Z. C	Shkolla A											
3	Zj D	Shkolla A											

Aneksi 12- Indikatorët e Performancës

Menaxhimi i performancës është një veprimtari strategjike dhe gjithëpërfshirëse, që sjell arritje për njësinë publike, përmirësimin e rezultateve të punonjësve dhe zhvillimin e aftësive të individëve apo grupeve të punës. Menaxhimi i performancës fillon me përcaktimin e objektivave. Kjo realizohet nëpërmjet dialogut të menaxhimit, i cili ndihmon për vendosjen e objektivave realiste dhe të veprimeve respektive. Efektiviteti i dialogut të performancës përbëhet nga:

- Sistemi i përbashkët i komunikimit (lart- poshtë dhe anasjelltas);
- Angazhimet reciproke të pjesëmarrësve në dialog;
- Drejtimi i veprimit - formalizimin e objektivave.

Performanca bëhet e menaxhueshme nëpërmjet indikatorëve të saj të cilët karakterizojnë objektivat. Indikatorët e performancës duhet të implementohen në çdo njësi pasi ndihmojnë titullarin për të kuptuar situatën aktuale, nëpërmjet krahasimit me atë çfarë është parashikuar. Performanca është objekt i mbikqyrjes së vazhdueshme nga drejtuesit e institucionit. Mbikqyrja bazohet në vëzhgimin dhe kontrollin e vazhdueshëm të proceseve me synimin për të evidentuar mënyrën e kryerjes së detyrave. Në këtë mënyrë krijohet idea se në ç'skallë do të realizohen objektivat në përfundim të proceseve. Performanca analizohet përmes kontrollit financiar dhe kontrollit nga menaxhimi.

Përfundimi i mbikqyrjes (monitorimit) mundëson vlerësimin e performancës, vlerësim i cili përbën domosdoshmëri për matjen e efektivitetit të njësisë.

Vlerësimi i performancës është një veprimtari menaxheriale e rëndësishme që reflektohet në efektivitetin e njësisë në tërësi, në menaxhimin e karrierës, zhvillimin e personelit, etj. Si i tillë vlerësimi i performancës përbën një pikë referimi për shumë vendime menaxheriale (Shih Aneksin 12).

Tabela e rezultateve është një mjet që e ndihmon titullarin e njësisë për monitorimin e objektivave dhe përcaktimin e shkallës së realizimit të tyre. Kjo tabelë ndihmon jo vetëm titullarët por edhe punonjësit që nëpërmjet objektivave të përcaktojë edhe veprimet lidhur me këto objektiva. Ajo duhet të shoqërohet me dokumentin e indikatorit, i cili hartohet për afate kohore më të shkurtra (muajore, 3-mujore), e cila mundëson që drejtuesi të ndjekë realizimin e objektivave vjetore.

TABELA E REZULTATEVE
(model)

Ministria e Arsimit dhe Sportit
Arsimi parauniversitar
(programi 2)

Objektivi Strategjik n°1	Rritja e qasjes të shërbimeve arsimore për të gjitha nivelet	Rezultati 2013	Objektivi 2014	Rezultati 2014	Objektivi 2015	Rezultati 2015	Objektivi 2016	Rezultati 2016	Objektivi 2017	Rezultati 2017
Veprim 1.1	Rritja e numrit të të regjistruara në arsimin parashkollor (objektive 1)				Plus 4-5 %	82.494				
Indikator 1.1.1	Miratimi i standarteve të të mësuarit									
Indikator 1.1.2	Trajnimi i mësuesve				15-20 %					
Indikator 1.1.3	Rinovimi i kopshteve dhe pajisja me materiale mësimore				150					
Veprim 1.2	Rritja e numrit të 5 vjeçarëve që frekuentojnë klasat përgatitore									
Veprim 1.3	Ulja e braktisjes në arsimin 9 vjeçar									

Veprim 1.4	Rritja e numrit të nxënësve që mbarojnë arsimin 9 vjeçar dhe ndjekin arsimin e mesëm									
Indikator 1.4.1	Përqindja e nxënësve me aftësi bazë të gjuhës frënge dhe matematikës									
Indikator 1.4.2	Përqindja e nxënësve me Nivelin A1 në gjuhë të huaja									
Indikator 1.4.3	Përqindja e nxënësve me nivel bazë në informatik dhe internet									
Indikator 1.4.4	Përqindja e nxënësve të padiplomuar									
Veprim 1.5	Rritja e numrit të regjistrimeve për fëmijët rom (objektivi 3-4)									
Indikator 1.5.1	Nr i fëmijëve rom			4.219	Plus 20%	4371 (+3%)				
Veprim 1.5	Rritja e numrit të regjistrimeve për fëmijët me aftësi të kufizuar dhe									

	nga familjet me të ardhura nën nivelin e varfërisë (objektivi 3 – 4)									
Indikator 1.5.2	Blerja e teksteve shkollore (nr i nxënësve që janë ndihmuar)					15.000				
Indikator 1.5.3	Rritja e numrit të mësuesve të kualifikuar për fëmijët me aftësi të kufizuar				Plus 15%					
Veprim 1.6	Përmirësimi i raportit për pranimet e reja në shkollat profesionale									
Veprim 1.6	Përmirësimi i përqindjes për pranimet e reja në shkollat e mesme të përgjithshme									

Objektivat Strategjik n°2	Përmirësimi i cilësisë së shërbimit arsimor "Arsim cilësor për të gjithë"	Rezultati 2013	Objektivi 2014	Rezultati 2014	Objektivi 2015	Rezultati 2015	Objektivi 2016	Rezultati 2016	Objektivi 2017	Rezultati 2017
Veprim 2.1	Reformimi i kurrikulës për arsimin parauniversitar (objektivi 2)									
Indikator 2.1.1	Nr. i nxënësve që mësojnë me programet e reja					74.000				
Indikator 2.1.2	Hartimi i programeve të reja									
Indikator 2.1.3	Trajnimi për programet e reja				50					
Indikator 2.1.4	Nr i mësuesve të trajnuar për programet e reja					313				
Veprim 2.2	Reformimi i zhvillimit profesional të mësuesve dhe drejtuesve									
Indikator 2.2.1	Trajnimet për mësuesit (nr i mësuesve të trajnuar)					11.000				
Indikator 2.2.2	Trajnimi i drejtuesve të					100				

	shkollave për rritjen e autonomisë së shkollave									
Indikator 2.2.3	Rritja e mësimit elektronik për mësuesit (nr i mësuesve parashkollor) (objektivi 7)					400				
Veprim 2.3	Rajonalizimi i shkollave në përputhje me Hartën e Shkollave dhe gjendjen e infrastrukturës në zonën rurale dhe tendencat e zhvillimit demografik developments									
Indikator 2.3.1	Transporti i nxënësve (distanca shkollë - banesë < 2km)					32.000				
Indikator 2.3.2	Transporti i mësuesve (distanca shkollë - banesë < 5km)					12.000				
Indikator 2.3.3	Rritja e cilësisë së këndeve të lojrave					46				

	(nr)									
Indikator 2.3.4	Rritja e numrit të shkollave me jo më shumë se 30 nxënës për klasë									
Indikator 2.3.5	Rehabilitim i shkollave sipas normave evropiane (siguria, laboratorët...) (Objektivi 6)									

Objektivat Strategjik n°3	Sigurimi i vendimarrjes së duhur në nivel qendror (MAS) dhe vendor (Bashki) dhe në institucione arsimore (kopshte, shkolla)	Rezultati 2013	Objektivi 2014	Rezultati 2014	Objektivi 2015	Rezultati 2015	Objektivi 2016	Rezultati 2016	Objektivi 2017	Rezultati 2017
Veprim 3.1	Në nivel qendror: zhvillimi i standarteve dhe kontrolleve të cilësisë për shërbimin arsimor									
Indikator 3.1.1	Inspektimi dhe kontrolli në shkolla				30,00%					

	sipas standarteve ndërkombëtare									
Veprim 3.2	Në nivel vendor: futja e parimeve moderne të decentralizimit									
Veprim 3.3	Në institucionet arsimore: Zbatimi i autonomisë së gjërë në fushën e burimeve njerëzore (emërimet, shkarkimet) dhe çështjet financiare									

Objektivat Strategjik n°4	Rritja e efektivitetit dhe efikasitetit të burimeve financiare	Rezultati 2013	Objektivi 2014	Rezultati 2014	Objektivi 2015	Rezultati 2015	Objektivi 2016	Rezultati 2016	Objektivi 2017	Rezultati 2017
Veprim 4.1	Përmirësimi i skemës financiare duke u bazuar te numri i nxënësve sipas parimit "paratë ndjekin nxënësit" në të gjithë vendim									

	marrjen									
Veprim 4.2	Rritja e mbështetjes financiare për arsimin publik nga qeveria qendrore dhe vendore (pjesë e PPB për arsimin 9 vjeçar dhe të mesëm)									

Më poshtë jepet indikatori i performancës që shoqëron Tabelën e Rezultateve.

DOKUMENTI I INDIKATORIT		
Indikatori	Emërtimi : Rritja e numrit të të regjistruara në arsimin parashkollor	
Programi buxhetor		
Aktiviteti	N° 1 : Trajnimi i mësuesve N° 2 : Rinovimi i kopshteve dhe pajisja me materiale mësimore	
Objektivi strategjik	Performancë më e mirë e fëmijëve në përfundim të ciklit arsimor	
Kategoria	Për shembull: efikasiteti, cilësia	
Drejtoria	Drejtoria e Arsimit Parauniversitar	
Përshkrimi		
Nën-indikatori		
Matja	(për shembull:%)	
Periodiciteti	(për shembull: vjetore, mujore)	
Rezultati	2014 : XXX %	2015 : YYY %
Objektivi	2016 : ZZZ %	2017 : ZZZ %
Zhvillimi/hartimi i Indikatorit		
Baza e të dhënave	Database i DAR	
Metoda e mbledhjes së të dhënave	dokumentare	
Drejtoritë ose strukturat përgjegjëse për mbledhjen e të dhënave	DAR	
Struktura përgjegjëse për të grumbulluar të dhënat	Drejtoria e Shkollës	
Metoda e llogaritjes	në%	
Metoda e ruajtjes së të dhënave	Data base	
Analiza/Interpretimi		
Limitet, risqet	Kualifikim i pamjaftueshëm, infrastrukturë e pamjaftueshme	
Interpretimi	Proces zhvillimor i mangët	
Zhvillimi i qëllimit	Iventarizimi i elementëve infrastrukturorë dhe bërja prezente pranë DAR	

Plani i veprimet	Nivel <u>Operacional,njësie</u> : plotesimi i klasave me materialet e nevojshme didaktike, përgatitja e plan programeve dhe ndjekja në mënyrë të vazhdueshme të pjesëmarrjes së fëmijëve në këtë nivel të arsimimit
Përdorimi i Indikatorit	
Niveli zbatues	DAR
Kontrolli i brendshëm	
Veprimet dhe aktorët	Veprimet : krahasimi i numrit me periudhën e mëparshme Aktorët : Drejtoria e Shkollës
Shënime personale	

SHEMBUJ TË TJERË

SHEMBULL 1- Rregullore organizative e brendshme e njësisë.

Rregullorja e brendshme e çdo njësie duhet të disa elemente thelbësore.
Në vijim jepet një model i përgjithshëm. përmbajë

RREGULLORE E BRENDSHME NR.XXX, DATE XX/XX/XXXX

KREU I DISPOZITA TË PËRGJITHSHME

Neni x
Objekti, baza ligjore dhe fusha e zbatimit

1. Objekti i Rregullores

Objekti i kësaj Rregulloreje është përcaktimi i rregullave dhe detyrave të hollësishme të organizimit, funksionimit dhe marrëdhënieve ndërmjet niveleve të ndryshme të Njësisë.....

2. Baza ligjore

Kjo Rregullore mbështetet në pikën x. të nenit x.....dhe ... *(këtu duhet listuar e gjithë baza ligjore mbi të cilën mbështetet rregullorja)*

3. Fusha e zbatimit

Kjo rregullore i shtrin efektet e saj mbi të gjithë stafin e Njësisë..., aparatin qendror dhe njësitë vartëse.....

Neni x

Misioni

Njësia ka për mision hartimin, zbatimin dhe zbërthimin e strategjive dhe politikave, në përputhje me programin politik të Qeverisë dhe.....

Neni x

Prioritetet strategjike

Në këtë nen duhen listuar prioritetet kryesore/ ose objektivat strategjike të insitucionit bazuar në dokumentat strategjike të qeverisë, strategji sektoriale dhe strategji specifike të vetë Njësisë (Strategji, Letër Politika, etj).

Neni x

Struktura organizative

Njësia funksionon sipas strukturës organizative të miratuar me Urdhër

Struktura të tjera të varësisë të cilat nuk përfshihen në organigramen e paraqitur në shtojcën nr.1 të kësaj rregulloreje janë :

Drejtorja e

.....

(Në këtë nen duhen përfshirë të gjitha strukturat vartëse të njësisë të cilat nuk janë pasqyruar në organigramën e përgjithshme)

KREU II FUNKSIONET E LARTA TË MENAXHIMIT

Neni 4

Titullari i Njesisë

Titullari është person civil politik/administrativ. Ai përfaqëson dhe realizon drejtimin e Njesisë siguron unitetin e drejtimit politik/administrativ të të gjithë veprimtarisë së Njesisë.....

(Nenet në vijim paraqesin strukturat/personat e nivelit të lartë dhe përshkruajnë funksionet e tyre dhe bazën ligjore mbi të cilën mbështetet veprimtaria e tyre, si psh zv/titullari, dhe nëpunësi autorizues).

KREU III RREGULLA TË PËRGJITHSHME

Neni x

Marrëdhëniet ndërmjet strukturave të Njesisë

Struktura e Njesisë përcakton shkallën e hierarkisë dhe të përgjegjësisë së funksioneve në marrëdhënie me njëri-tjetrin. Marrëdhëniet ndërmjet strukturave paralele janë marrëdhënie bashkëpunimi. Ato rregullohen në bazë të VKM/Urdhrit/Udhëzimit.....

Neni x

Përfaqësimi ligjor i Njesisë

Përfaqësimi ligjor i Njesisë realizohet nga Drejtoria/sektori i Legjislacionit.

Për strukturat e Njësive të vartësisë, përfaqësimi ligjor bëhet nga drejtoritë përkatëse apo specialistët juriste të këtyre njësive.

(Në vijim ky nen shtjellon mënyrën e kryerjes së përfaqësimit juridik të insitucionit).

Neni x

Etika për stafin e Njesisë

(Ky nen përshkruan rregullat e etikës së njësisë. Nëse gjykohet e nevojshme, sidomos për njësi të përmasave të mëdha, për rregullat e etikës duhet të ketë një rregullore të veçantë)

Neni x

Orari i punës dhe qëndrimi gjatë kohës së punës

Orari i punës në Njësi rregullohet me Udhëzim/Rregullore/VKM.....

Neni x

Shërbimet jashtë qytetit

(Ky nen rregullon lëvizjet e stafit për shërbime jashtë njësisë por brenda vendit).

Neni x

Shërbimet jashtë shtetit

Ky nen rregullon shërbimet jashtë vendit.

Neni x

Informacioni dhe komunikimi me median

Në këte nen përshkruhen personat përgjegjës për komunikimin me median dhe mënyrën e kryerjes së këtij komunikimi.

Neni x

Informimi i publikut

Në këtë nen duhet sqaruar në detaj realizimi i informimit të publikut duke pasqyruar bazën ligjore, aktorët kryesore dhe mënyrën e kryerjes së këtij funksioni.

Neni x

Administrimi, Komunikimi dhe Ruajtja e Dokumentacionit

(Ky nen përshkruan në detaj rregullat e qarkullimit, ruajtjes, arkivimit të dokumentacionit shkresor dhe elektronik).

Neni x

Komunikimi i brendshëm me rrjet elektronik

(Ky nen përshkruan komunikim e brendshëm dhe të jashtëm elektronik)

Neni x

Dosja e Personelit

(Neni përmban rregullat e mbajtjes së të dhënave të stafit, dokumentacionin lidhur me rekrutimin, trajnimet, kualifikimin, vlerësimet, etj)

Neni x

Përshkrimet e punës

Neni x

Procedurat e sinjalizimit

(Një nen i veçantë i duhet kushtuar procedurës së sinjalizimit)

Neni x

Raportimi i urdhrave të kundërshtuar

(Një nen i veçantë i duhet kushtuar procedurës së rregullimit të urdhrave të kundërshtuar dhe marrëdhënieve sipas shkallës së hierarkisë.)

Neni x

Delegimi i detyrave

(Nëse në përshkrimet e punës së secilit nuk përshkruhet delegimi i detyrave, atëherë duhet të ketë një nen të veçantë për rregullimin e delegimit të detyrave dhe përgjegjësiëve).

KREU IV

DOKUMENTET ZYRTARE,

HARTIMI I TYRE DHE KORRESPONDENCA

Neni x

Aktet administrative të Njesisë

(Në këtë nen specifikohen përkufizimet e akteve, personat përgjegjës për hartimin/nxjerrjen/nënshkrimin e akteve administrative si dhe në shtojcat e kësaj rregulloreje jepen modularët e akteve administrative kryesore që hartohen nga njësia. Po ashtu përshkruhet dhe fusha e zbatimit të tyre).

Neni x

Korrespondenca

(Ky nen përshkruan mënyrën e mbajtjes së korrespondencës me njesitë e tjera si dhe me strukturat e ndryshme brenda njësisë. Ka të bëjë kryesisht me funksionin e sektorit të arkivë/protokollit)

KREU V

ADMINISTRATA E NJESISE

(Ky kapitull përmbledh përshkrimin e të gjitha drejtorive/strukturave përbërëse të njësisë. Për çdo drejtori/strukturë duhet një nen i veçantë. Përshkrimi i një drejtorie/strukture duhet të përmbajë disa elemente thelbësore si:

Misioni,

Objektivat,

Detyrat dhe përgjegjësitë e Njësisë,/

Përshkrimi në formë të përmbledhur i veprimtarisë/proçesit kryesor që kryen drejtoria/sektori,

Baza ligjore mbi të cilën mbështetet funksionimi i Njësisë/sektorit,

Organizimin (në mënyrë skematike organigramën e Njësisë/sektorit)

Detyrat dhe përgjegjësitë e Drejtorit

Detyrat dhe përgjegjësitë e stafit

Neni x

Drejtoria xxxxx

Misioni i Njësisë XX:

Drejtoria XX.....

Funksionet e Njësisë XX:

Organizimi i Njësisë XX:

Detyrat e Drejtorit:

Detyrat e Stafit:

KREU VI

HYRJA NË NJESI DHE MASAT E SIGURISË

Neni x

Rregulla të hyrjes në Njësi

(Ky nen duhet të specifikojë rregullat për hyrje/daljet, lëvizjen me kartat e identifikimit, etj)

Neni x

Hyrja e personave të tjerë në Njësi

(Ky nen përcakton rregullat e hyrje/daljeve të personave të tjerë që nuk janë staf i Njësisë. Në të përfshihen dhe rregullat e pritjes së delegacioneve të huaja ose/dhe të vendit)

Neni x

Masat e sigurisë

(Ky nen përcakton rregullat e sigurisë brenda njësisë të cilat janë përgjegjësi e stafit si dhe rregullat ne rastin kur njësia ruhet/mbrohet nga të tretë (garda, kompani private të sigurisë, etj.)

KREU VII
Dispozita të fundit

Neni x
Shfuqizime

Neni x
Hyrja në fuqi

Firma e Titullarit

(Shtojcat e rregullores duhet të paraqesin mënyrën e hartimit të dokumentacionit standard, psh shkresat/aktet nënligjore/memot e brendshme, etj

SHEMBULL 2 –Strategjia e Menaxhimit të Riskut të Njesisë Publike

Ky dokument përcakton parimet e përgjithshme të menaxhimit të riskut të brendshëm në njësinë publike.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut të Njesisë Publike

1

Deklarata e politikës së menaxhimit të riskut:

I pranoj parimet e mëposhtme të Politikës së Menaxhimit të Riskut të Brendshëm në njësinë XXX dhe si dhe pranoj t'i përdor këto parime si orientime për politikën e brendshme të menaxhimit të riskut në Njësinë e XXX.

2

Qëllimi i politikës së menaxhimit të riskut është:

Identifikimi i fushave të riskut, vlerësimi i riskut dhe më tej eliminimi, apo reduktimi i riskut në një nivel të pranueshëm duke kufizuar kostot shoqërore dhe financiare (postulati i kursimit) në minimumin e domosdoshëm.

3

Përmbushja e qëllimeve realizohet nëpërmjet:

- Ngritjen e nivelit të ndërgjegjësimit të punonjësve të Njesisë XXX, lidhur më çështjet e menaxhimit të riskut.
- Përkufizimi i fushave të riskut dhe të detyrave delikate në veprimtarinë e Njesisë XXX.
- Monitorimi i qëndrueshëm i fushave të riskut.
- Ndërmarrja e masave për eliminimin apo pakësimin e riskut në nivelin e pranueshëm.

4

Ecuria e procesit të menaxhimit të riskut:

- Identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut janë të lidhura ngushtë me realizimin e qëllimeve të Njesisë XXX.
- Menaxhimi i riskut është një prej elementëve të ciklit të planifikimit dhe të marrjes së vendimeve.
- Përkufizimi i të gjitha fushave të riskut.
- Përdorimi i një metode të unifikuar në identifikimin dhe analizën e riskut.
- Përdorimi i një metode të unifikuar për raportimin e riskut.
- Funksionimi i procesit të vlerësimit dhe të kundërveprimit ndaj pasojave të riskut, që përfshijnë të gjitha njësitë, që janë në varësi të Njesisë XXX.
- Kufizimi i riskut nëpërmjet marrjes në kohën e duhur të masave të përshtatshme korrigjuese dhe riparuese.
- Analiza e riskut është një proces i vazhdueshëm.

5

Detyrimet që lidhen me realizimin e politikës së menaxhimit të riskut:

- Detyrim i drejtuesve të njësive të veçanta është monitorimi dhe verifikimi periodik i risqeve që kërcënojnë realizimin e qëllimeve kryesore strategjike.
- Personat përgjegjës për menaxhimin e riskut duhet të kenë kualifikimin e nevojshëm

- për identifikimin e riskut dhe për vlerësimin e tij.
- Punonjësit kryejnë trajnime në fushën e përdorimit të metodikës së pranuar në identifikimin, analizën dhe menaxhimin e riskut.
- Çdo veprim i punonjësit i cili ka për qëllim marrjen përsipër të përgjegjësisë për riskun do të mbështetet nga drejtuesit. Raportimi për çdo lloj ngjarje, si pozitive, ashtu dhe negative është detyrim i çdo punonjësi.

6

Me qëllim garantimin e realizimit të politikës së menaxhimit të riskut, vendoset procedura kuadër e menaxhimit të riskut.

PROCEDURA KUADËR PËR MENAXHIMIN E RISKUT TË BRENDSHËM

Mënyra e përshkruar më poshtë, do të jetë mënyra e veprimit në procesin e menaxhimit të riskut të brendshëm:

- hartimi i Planit Vjetor të Punës të Njesisë XXX,
- evidentimi i fushave themelore të funksionimit të Njesisë XXX,
- identifikimi i zonave të riskut në kuadër të fushave të veprimit të përcaktuara,
- përkufizimi dhe përshkrimi i këtyre risqeve,
- vlerësimi i impaktit të një risku të caktuar,
- përkufizimi i probabilitetit që një risk i caktuar të ndodhë,
- përgjigja ndaj riskut – masa parandaluese, duke përfshirë ato që tashmë janë zbatuar dhe ato që janë të domosdoshme në të ardhmen (të planifikuara),
- caktimi i detyrave konkrete që lidhen me kundërveprimin ndaj një lloji të caktuar risku, për punonjës të caktuar të Njesisë XXX,
- përgatitja e hartës/regjistrit të riskut,
- monitorimi dhe raportimi.

Metodologjia që përdoret në realizimin e pikave të përmendur më sipër, është si më poshtë vijon:

1) Hartimi i Planit Vjetor të Punës së Njesisë XXX

Përgatitja e draftit përfundimtar të planit të punës për një vit të caktuar, duhet të përfundojë jo më vonë se një afati të përcaktuar pas marrjes së orientimeve nga Institucioni Qendror, lidhur me punën e njesisë për vitin në fjalë – të përcaktuara në Vendimin aktual nr. XX. Deri në këtë çast, njësia XXX duhet të punojë mbështetur në projektin e planit të punës për vitin në fjalë, i cili duhet të jetë i hartuar dhe i pranuar nga Titullari, deri në përfundim të vitit pararendës. Plani vjetor duhet të marrë parasysh detyrat kryesore si dhe treguesit e vlerësimit të subjektit, të përcaktuara në Vendimin nr. XX të Institucionit Qendror, detyrat që burojnë nga dispozitat ligjore, rekomandimet dhe porositë e dala pas kontrollit etj, si dhe duhet të përfshijë të gjitha sferat më të rëndësishme të funksionimit të njesisë XXX. Detyrat e përcaktuara në planin e punës duhet të jenë të përgjithshme në masën e duhur, si dhe të përmbajnë qëllime të qarta dhe të lexueshme (sasiore, tregues dhe kuota), si dhe të përmbajnë afatin e realizimit të tyre dhe emrat e punonjësve konkretë që janë përgjegjës për realizimin e tyre.

2) Evidentimi i fushave kryesore të veprimit të Njesisë XXX

Evidentimi i fushave kryesore të funksionimit të Njesisë XXX, bëhet mbështetur në “hartën e proceseve të realizuara në njësinë XXX i cili përkufizon dhe përshkruan detyrat reale të subjektit.

3) Identifikimi i zonave të riskut në kuadër të fushave të veprimit

Identifikimi i zonave të riskut në kontekstin e fushës së veprimit të Njesisë XXX konsiston në përcaktimin e risqeve, mbështetur në ndarjen e risqeve (për efekt ndihme):

- 1) risqe të brendshme dhe risqe të jashtme;
- 2) risqet në nivel subjekti dhe në nivel detyrash.

4) Përkufizimi dhe përshkrimi i riskut

Ky moment (kyç) përfshin procesin e identifikimit të risqeve të njohura gjerësisht, por edhe të risqeve të reja. Analiza ka për qëllim përshkrimin e riskut kaq mirë, saqë të jetë i mundur vlerësimi i tij si dhe përzgjedhja e veprimeve të duhura. Risqet mund të klasifikohen në këndvështrimin e objekteve (ngjarjeve, deklaratave, etj), por edhe të subjekteve (grupet e personave, ose të subjekteve). Mund të dallojmë disa faktorë të riskut, që kanë ndikim në rezultatin e analizës, psh.:

- situata financiare e subjektit,
- numri i punonjësve të subjektit dhe kualifikimet e tyre
- çështje të etikës së sjelljes së punonjësve,
- presionet e jashtme mbi subjektin (psh, politike, ose kriminale),
- numri, lloji dhe madhësia e operacioneve financiare të kryera,
- cilësia e normave ligjore,
- ndryshimi i juridiksionit material, ose territorial të funksionimit të subjektit,
- ndryshimet në mënyrën e veprimit, ndryshimi i strukturës organizative, lëvizja e personelit,
- ndryshimet e sistemeve informatike,
- rezultatet dhe koha që ka kaluar nga kontrolli i kryer më herë mbi njësinë, apo auditimi i saj,
- kushtet e punës në subjekt.

Në mënyrë që identifikimi i riskut të jetë objektiv, i thelluar dhe në një perspektivë afat-gjatë, të karakterizohet nga marrja sistematike dhe me një logjikë të caktuar e masave të ndryshme, duhet të respektohen parimet e mëposhtëme:

- identifikimi i riskut duhet të kryhet nga një ekip pune i posaçëm,
- puna për këtë detyrë duhet të zhvillohet sistematikisht dhe me plan,
- prioritet duhet të konsiderohen kriteret bazë (p.sh. arritja e qëllimeve më të rëndësishme të subjektit),
- identifikimi i riskut duhet të kryhet në lidhje të ngushtë me zonat e riskut.

Duhet të merren gjithashtu parasysh faktorët, që e favorizojnë lindjen e një risku të caktuar, si p.sh:

- dështimet në arritjen e qëllimeve në të kaluarën; mosrealizimi i detyrës, ose qëllimit, tejkalimi i shpenzimeve të planifikuara, mosrealizimi i planit të të ardhurave;

- parregullsi në të shkuarën: shpenzime të parregullta, cënimi i procedurave, shkelja e ligjit, ose e rregulloreve të brendshme, e rekomandimeve të Kontrollit të Lartë të Shtetit, etj.,
- faktorët e riskut të lindur (të brendshëm): karakteri i veprimtarisë, madhësia e subjektit, numri i punonjësve, madhësia e pronës së paluajtëshme, numri i transaksioneve, specifikat e territorit ku zhvillon aktivitetin, etj.

5) Analiza e impaktit të riskut

Duke analizuar impaktin e një risku të caktuar, duhet të kemi parasysh se ky proces ka karakter vlerësimi subjektiv të kryer nga një grup analistësh, ose nga Njësia XXX.

Përcaktimi i impaktit të një risku të dhënë duhet të mbështetet në shkallën e mëposhtëme të impaktit:

I lartë: zgjidhja e problemit do të kërkojë shumë kohë/burime. Shmangja e pasojave do të jetë shumë e vështirë, ndoshta e pamundur. Ai do të ketë ndikimi thelbësor mbi njesinë dhe do të përbëjë një ngjarje të rëndësishme publike.

Mesatar: zgjidhja e problemit do të kërkojë një kohë/burime mesatare. Shmangja e pasojave do të kërkojë kohë. Mund të ndodhë që të bëhet ngjarje publike.

I ulët: zgjidhja e problemit do të kërkojë kohë, por problemi nuk do të shkaktojë dëme të përhershme. Nuk do të bëhet ngjarje publike.

6) Përcaktimi i probabilitetit që risku të ndodhë

Duke analizuar probabilitetin që një risk i caktuar të ndodhë, duhet të kemi parasysh gjithashtu se ky proces ka karakterin e një vlerësimi subjektiv, të kryer nga një grup analistësh, ose nga Njësia XXX.

Pranohet se probabiliteti është:

I lartë: atëherë, kur ka më shumë se 60% të gjasave se risku do të ndodhë, vetëm nëse ky nuk do të zvogëlohet (ose risku do të kristalizohet në formë sistematike, ose rutinë).

Mesatar: kur gjasat janë më të larta se 10%, por më të ulëta se 60%, se risku do të ndodhë, vetëm nëse nuk zvogëlohet (ose risku të kristalizohet ose për shkak të koincidencave të jashtëzakonshme, ose rastësisht),

I ulët: kur gjasat janë më të ulëta se 10%, se risku do të ndodhë, vetëm nëse ai nuk zvogëlohet (ose risku do të kristalizohet rrallë, shfaqet e tij do të jenë të izoluara). Grupimi i risqeve sipas impaktit dhe probabilitetit të tyre, duhet t'i japë mundësinë Titullarit të Njesisë XXX që të përcaktojë drejtimit parësore në marrjen e masave riparuese si dhe të nxjerrë në pah kërcënimet reale në realizimin e detyrave dhe qëllimeve të subjektit.

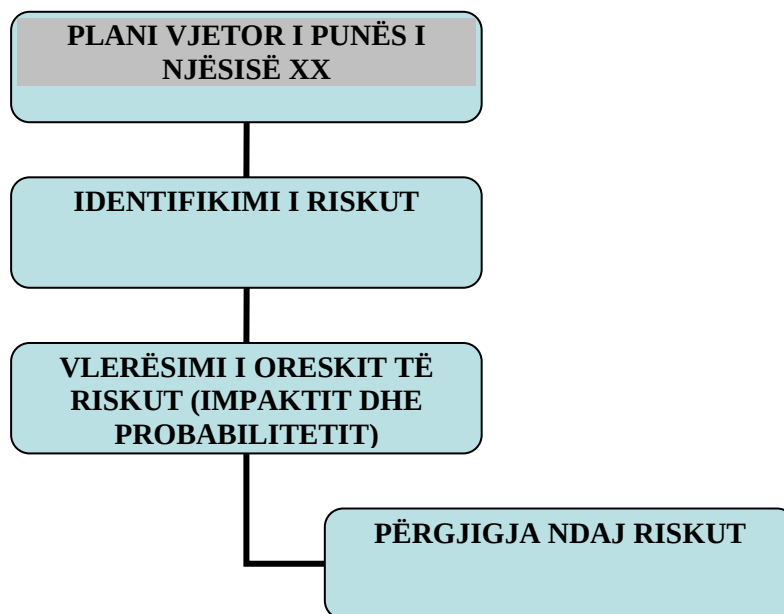
7) Përgjigja ndaj riskut

Duke përshkruar si masat e marra tashmë, ashtu edhe ato të planifikuara, me karakter riparues, duhet mbështetur në dokumentet dhe në rregulloret e brendshme të Njesisë XXX, të tilla si vendime, dhe urdhërat e titullarit, porositë me shkrim që i janë drejtuar stafit të punës, por edhe tek masat e realizuara faktikisht që janë marrë deri më tani në segmente të ndryshme të punës së Njesisë XXX. Nëse analiza e kryer tregon 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 përgjigjia ndaj riskut mund të marrë forma të ndryshme:

- **transferimi** – kalimi i riskut tek një subjekt 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 (mbikëqyrja e domosdoshme dhe monitorimi i Njesisë XXX);
- **veprimi** – grupi më i shumtë, qëllimi: dobësimi i riskut deri në nivelin e pranueshëm, veprimet e ndërmarra në njësi, të përfshira nga kontrolli i brendshëm, i cili i atribuohet një nivel të caktuar drejtimi, në përputhje me nivelin e kompetencave dhe me nivelin e impaktit të një risku të caktuar.

VLERËSIMI I RISKUT



8) Caktimi i detyrave konkrete lidhur me kundërveprimin ndaj një lloji të caktuar risku, për punonjës konkretë të Njesisë XXX

Caktimi i detyrave konkrete duhet të bëhet sipas një qëllimi dhe logjike të caktuar, në lidhje me planin vjetor të punës si dhe rregulloret dhe udhëzimet e brendshme që rregullojnë fushën e veprimit të strukturave të ndryshme organizative dhe të punonjësve të tyre. Duhet të udhëhiqemi gjithashtu nga parimi i evitimit të shkrirjes së përgjegjësive nëpërmjet ngarkimit të një detyre, një grupi tepër të madh punonjësish.

Pas përmbushjes së kësaj etape të procesit të analizës dhe menaxhimit të riskut, duhet të kryhet një përmbledhje sistematike e konstatimeve, përfundimeve dhe synimeve të deritanishme, në formë tabele, sipas modelit të mëposhtëm:

Lp.	IDEN TIFIK IMI I RISK UT	ANA LIZA E RISK UT	PERGJI GJA NDAJ RISKUT					
	Fusha e veprimt arisë së Njesisë	Fusha e riskut	Përshkrimi i riskut	Imp akti i risk ut	Probab iliteti i riskut	Masa t e marr a	Masat e planifik uara	Personat përgjegjë s për realizimi n e tyre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

9) Krijimi i hartës së riskut

Hartimi i një diagrami që grupon risqe të ndryshme sipas impaktit të tyre, në raport me probabilitetin që ato të ndodhin (pra të hartës së riskut) është metoda më e thjeshtë, që tregon në formë grafike, ato fusha të veprimtarisë së Njësine XXX, për të cilat duhet të tregojë vëmendje të veçantë drejtoria përkatëse e subjektit. Harta e risqeve përftohet sipas modelit të mëposhtëm:

FORMULAR PËR VLERËSIMIN E RISKUT

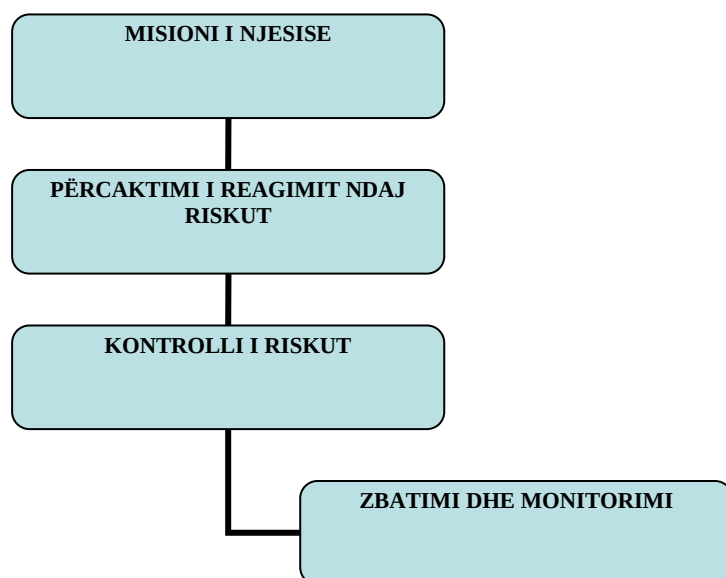
III.	II.	I.
VI.	V.	IV.
IX.	VIII.	VII.

Harta e riskut përcakton zonat e riskut, me peshë dhe impakt të ndryshëm.

Mund të veçohen 9 zona të tilla:

- I. zona me prioritet absolut, që kërkon kontrollin permanent të Njesisë XXX,
- II. zonë me rëndësi të madhe, që kërkon mbikëqyrje të vazhdueshme,
- III. zonë me rëndësi të madhe, por ka pak të ngjarë të ndodhë – kontrolli ciklik
- IV. zonë me rëndësi të madhe që kërkon kontroll të vazhdueshëm nga ana e nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit,
- V. zonë me rëndësi, që kërkon mbikëqyrje ciklike të nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit,
- VI. zonë potencialisht e rëndësishme, por me pak probabilitet që të ndodhë,
- VII. zonë kërcënimesh jo shumë të rëndësishme, që kërkon monitorimin në nivel punonjësish,
- VIII. zonë kërcënimesh pak të rëndësishme që kërkon vetëm mbikëqyrje sporadike dhe raportim në periudha kohore të distancuara nga njëra-tjetra.
- IX. zonë kërcënimesh thuajse të parëndësishme.

VLERËSIMI I RISKUT



10) Monitorimi dhe raportimi

Është kjo një etapë që i jep titullarit të Njesisë XXX liri të plotë në përzgjedhjen dhe vlerësimin e mjeteve dhe metodave të mbikëqyrjes mbi procesin e menaxhimit të riskut. Kjo liri është megjithatë e kushtëzuar nga dy metoda themelore për garantimin e një kontrolli efektiv të risqeve. Këto janë:

- sistemi i raportimit: Grupi për Çështjet e Menaxhimit të Riskut të Brendshëm, njëherë në gjysmë viti përgatit një informacion me shkrim lidhur me punën e grupit, të cili ia përcjell titullarit. 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 të Brendshëm 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.

- auditimi i brendshëm, që kryhet nga struktura e posaçme në Njësinë XXX.