

**URDHËR**  
**Nr. 4, datë 26.1.2024**

**PËR MIRATIMIN E “MANUALIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE  
KONTROLLIT”**

Në mbështetje të nenit 102, pika 4 të Kushtetutës së Republikës së Shqipërisë, dhe të germës “a”, të pikës 1, të nenit 6 dhe pikës 1, të nenit 25, të ligjit nr. 10296, datë 8.7.2010, “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin”, të ndryshuar, me propozim të Drejtorisë së Përgjithshme të Harmonizimit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik,

**URDHËROJ:**

1. Miratimin e “Manualit të menaxhimit financiar dhe kontrollit”, sipas dokumentit bashkëlidhur këtij urdhri.
  2. Manuali është dokument reference për titullarët e njësive publike, në procesin e zbatimit të përshtatshëm të sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit, në njësitë publike që drejtojnë.
  3. Urdhri nr. 108, datë 17.11.2016, “Për miratimin e manualit të menaxhimit financiar dhe kontrollit” dhe urdhri nr. 224, datë 16.12.2021, “Për disa ndryshime dhe një shtesë në urdhrin nr. 108, datë 17.11.2016, “Për miratimin e manualit të menaxhimit financiar dhe kontrollit”, shfuqizohen.
- Ky urdhër hyn në fuqi menjëherë.

**MINISTËR I FINANCAVE**  
**Ervin Mete**



REPUBLIKA E SHQIPËRISË  
MINISTRIA E FINANCËVE



**MANUALI  
PËR  
MENAXHIMIN FINANCIAR DHE  
KONTROLLIN**

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



## **TABELA E PËRMBAJTJES**

### **KAPITULLI I. HYRJA**

- 1.1. Qëllimi i Manualit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin (MFK)
- 1.2. Përdoruesit e Manualit
- 1.3. Kontrolli i Brendshëm Financiar Publik
- 1.4. Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli

### **KAPITULLI II. ROLET DHE AKTORËT NË SISTEMIN E MFK-SË**

- 2.1. Përgjegjshmëria menaxheriale
- 2.2. Rregullatori i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik
  - 2.2.1. Ministri përgjegjës për financat
  - 2.2.2 Struktura Përgjegjëse për Harmonizimin e Menaxhimit Financiar, Kontrollit dhe Kontabilitetit
  - 2.2.3. Nëpunësi i Parë Autorizues (NPA)
  - 2.2.4. Bordi i Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (KBFP)
- 2.3. Linjat e Mbrojtjes së Fondeve Publike
  - 2.3.1. Menaxhimi Operacional
  - 2.3.2. Funksione Specifike të Menaxhimit
  - 2.3.3. Auditimi i Brendshëm
  - 2.3.4. Rregullatorët dhe Kontrolli i Lartë i Shtetit/ Audituesit e jashtëm
- 2.4. Përgjegjësi të detajuara të aktorëve kryesorë në Njësitë Publike
  - 2.4.1. Titullarët e Njësive Publike
  - 2.4.2. Grupi i Menaxhimit Strategjik
  - 2.4.3. Nëpunësi Autorizues
  - 2.4.4. Grupi i Menaxhimit të Riskut (GMR)
  - 2.4.5. Nëpunësi Zbatues
  - 2.4.6. Menaxherët e tjerë të njësive publike
  - 2.4.7. Delegimi i detyrave
  - 2.4.8. Marrëdhëniet institucionale me njësitë e vartësisë dhe ndikimi i tyre në menaxhimin financiar dhe kontrollin

### **KAPITULLI III. KOMPONENTËT E MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT**

- 3.1. Mjedisi i kontrollit
  - 3.1.1. PARIMET E MJEDISIT TË KONTROLLIT
- 3.2. Menaxhimi i Riskut.
  - 3.2.1. Vendosja e objektivave
  - 3.2.2. Procesi i menaxhimit të riskut
  - 3.2.3. PARIMET E MENAXHIMIT TË RISKUT
- 3.3. Aktivitetet e Kontrollit.
  - 3.3.1. Kërkesat, standartet ligjore për ndërtimin e Aktiviteteve të Kontrollit
  - 3.3.2. Forma ligjore/dokumentare e paraqitjes së Aktiviteteve të Kontrollit
  - 3.3.3. PARIMET E AKTIVITETEVE TË KONTROLLIT
- 3.4. Informacioni dhe komunikimi.
  - 3.4.1. Sistemet e menaxhimit të informacionit
  - 3.4.2. Komunikimi
  - 3.4.3. PARIMET E INFORMACIONIT DHE KOMUNIKIMIT
- 3.5. Monitorimi
  - 3.5.1. Raportimi mbi sistemin e menaxhimit financiar dhe kontrollit
- 3.5.2. Plani i veprimit të menaxhimit financiar dhe kontrollit
  - 3.5.3. PARIMET E MONITORIMIT

### **IV. ANEKSE DHE SHEMBUJ**

- Aneksi 1 – Plani Vjetor i Punës
- Aneksi 2 – Manuali i proceseve të punës
- Aneksi 3 – Shembuj të gjurmës së auditimit
- Aneksi 4 - Regjistri dhe matrica e riskut
- Aneksi 5 -Plani i menaxhimit të riskut
- Aneksi 6 -Shembulli i planit të masave për trajtimin e risqeve
- Aneksi 7:- Plani i Veprimit për Trajtimin e Riskut
- 7/1:- Shembulli i planit të veprimit për trajtimin e risqeve
- Aneksi 8 - Shembull - Rregullore organizative e brendshme e njësisë

## LISTA E SHKURTIMEVE

AB	Auditimi i Brendshëm
BE	Bashkimi Evropian
COSO	Komiteti për Sponsorizimin e Njësive të Komisionit Treadway
GMS	Grupi për Menaxhimin Strategjik
GMR	Grupi i Menaxhimit të Riskut
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
KMFK	Koordinator i Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit
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’ i ndryshuar
Ligji për MSB:	Ligji nr. 9936, datë 26.06.2008 ‘Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë’ i ndryshuar
Ligji për MFK:	Ligji nr. 10296, datë 08.07.2010 ‘Për menaxhimin Financiar dhe Kontrollin’, i ndryshuar
OLAF	Zyra Evropiane e Luftës kundër Mashtrimit
MFK	Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli
MPF	Ministria Përgjegjëse për Financat
NPA	Nëpunësi i Parë Autorizues
NA	Nëpunës Autorizues
NZ	Nëpunës Zbatues
SPH/MFKK	Struktura Përgjegjëse e Harmonizimit të Menaxhimit Financiar , Kontrollit dhe Kontabilitetit
SPH/AB	Struktura Përgjegjëse 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

## KAPITULLI I. HYRJA

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

Manuali për menaxhimin financiar dhe kontrollin” (MFK), synon të shpjegojë teorikisht dhe të lehtësojë, nga pikëpamja praktike, kuptueshmërinë e sistemit të MFK-së dhe të komponentëve përbërës të tij.

Ky manual është dokument referues në ndihmë të titullarëve dhe menaxherëve të njësive publike për të zhvilluar një sistem të përshtatshëm të MFK-së në njësitë publike që mbulojnë, në drejtim të miratimit të një përjasjeje qeverisëse proaktive për menaxhimin, me fokus në llogaridhënie. Kjo në përputhje me kërkesat e ligjit nr.10296, datë 8.07.2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”, i ndryshuar me ligjin nr. 110/2015 dhe ligjin nr. 14/2023.

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

### 1.2. Përdoruesit e Manualit

Titullarët e njësive publike, të përcaktuar në nenin 3 të ligjit të MFK-së, të ndryshuar, krijojnë dhe vlerësojnë sistemin e MFK-së, në referencë me metodologjinë që paraqitet në këtë manual.

Manuali iu drejtohet:

- Titullarëve të njësive publike / Kreve të njësisë publike – 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 sistemit 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.
- Nëpunësve Autorizues dhe Zbatues të deleguar në të gjitha nivelet e njësisë publike, të cilët janë përgjegjës për zbatimin e funksioneve të deleguara, dhe japin llogari përpara nëpunësit autorizues dhe zbatues respektiv.
- Menaxherëve / drejtuesve të të gjitha niveleve 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 publike – 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 sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit (përfshirë dhe menaxhimin e riskut) në përputhje me Ligjin për Auditimin e Brendshëm në Sektorin Publik, të ndryshuar.

- Audituesve të jashtëm – të cilët vlerësojnë efektivitetin e sistemeve të MFK-së, të tillë si institucioni i Kontrollit të Lartë të Shtetit dhe të tjerë auditues të kontraktuar sipas kuadrit ligjor për auditimin e njësive publike.

### **1.3. 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), koncept ky i zhvilluar nga Komisioni Evropian.

Kontrolli i Brendshëm Financiar Publik (KBFP) është tërësia e kontrolleve të brendshme që vendosen nga titullari i njësisë dhe zbatohen nga njësitë publike, për të garantuar se menaxhimi financiar dhe kontrolli i këtyre njësive është në përputhje me legjislacionin në fuqi, kërkesat e buxhetit, si dhe me parimet e një menaxhimi financiar të shëndoshë, me transparencë, ekonomi, efikasitet dhe efektivitet. KBFP përfshin të gjitha aktivitetet që kanë për qëllim kontrollin e të ardhurave, shpenzimeve, aktiviteteve dhe detyrimeve të njësive publike. Sistemi i Kontrollit të Brendshëm (KB) duhet t'i ofrojë menaxhimit siguri të arsyeshme mbi arritjen e objektivave të njësisë publike duke paraqitur një nivel të kënaqshëm besimi se çështje të caktuara janë shqyrtuar në aspektin e kostove, përfitimeve dhe risqeve.

Një sistem i integruar i kontrollit të brendshëm duhet të ndërtohet në çdo strukturë të njësisë publike. KB efektiv arrihet vetëm nëse bëhet pjesë e detyrave të përditshme të kryera nga stafi në çdo nivel të strukturës organizative. KB është një proces integral i menaxhimit financiar dhe kontrollit, si dhe auditimit të brendshëm, themeluar nga titullari i njësisë brenda objektivave të saj qeverisëse, për të ndihmuar në kryerjen e veprimtarive të njësisë publike në mënyrë të rregullt, me ekonomi, efikasitet dhe efektivitet.

Kontrolli i brendshëm financiar publik përfshin menaxhimin financiar dhe kontrollin, auditimin e brendshëm dhe strukturat përgjegjëse për menaxhimin financiar dhe kontrollin dhe auditimin e brendshëm.

*Figura 1. Ndërveprimi i tre shtyllave kryesore ku mbështetet sistemi i KBFP mund të paraqitet në mënyrë vizuale si vijon:*



### **Kontrolli i Brendshëm - Modeli COSO**

Sistemi i KB është i bazuar në Modelin COSO, i cili është modeli më i njohur ndërkombëtarisht i kontrollit të brendshëm, për ecurinë e të cilit në Shqipëri raportohet në mënyrë periodike pranë Komisionit Evropian nëpërmjet Kapitullit 32 (Kontrolli Financiar) të Planit Kombëtar për Integrimin Evropian (PKIE), që ka të bëjë me miratimin e kornizave dhe standardeve të njohura ndërkombëtarisht për KBFP, si dhe praktikatat e mira të BE-së, bazuar në parimin e përgjegjësisë menaxheriale të decentralizuar.

Në vitin 1992, **Komiteti i Sponsorizimit të Organizatave (COSO)** i Komisionit Kombëtar për Raportimin e Mashtrimit Financiar në SHBA (i 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<sup>1</sup>, menaxherët dhe personeli i njësive 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.

Kontrolli i brendshëm sipas modelit COSO 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.

Grupimi i tyre siguron një kombinim të kontrolleve menaxheriale dhe operacionale, 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 parandaluese dhe financiare mbi kontabilitetin dhe transaksionet financiare, të cilat marrin në konsideratë riskun e mashtrimit dhe korrupsionit.

Pesë komponentët e kontrollit të brendshëm janë:

<sup>1</sup> Termi "Bordi i Drejtuesve" në standardin COSO, i përgjigjet termi "Titullar" në legjislacionin shqiptar për MFK.



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



Këto komponentë janë të zbatueshëm për të gjitha njësitë publike. Titullari i çdo njësie publike duhet të përdorë një përfaqje 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 përfaqje duhet të jetë në përputhje me legjislacionin përkatës** në këtë fushë dhe raportin përfitim/kosto për futjen e aktiviteteve të kontrollit. Titullari 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 sa herë ndryshohen kërkesat ligjore.

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.

Ministri përgjegjës për financat është autoriteti i cili ka përgjegjësinë për standartizimin në kuadër të zhvillimit të sistemit të KBFP-së për të gjitha njësitë publike.

#### 1.4. Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli

Sistemi i MFK-së në Republikën e Shqipërisë duhet të jetë në përputhje me legjislacionin në fuqi, veçanërisht me dispozitat e *ligjit të MFK-së nr.10296, datë 08.07.2010, të ndryshuar dhe ligjit nr. 9936, datë 26.06.2008, “Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë”, të 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. Ky sistem përfshin të gjitha procedurat/metodat 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.

Sipas përcaktimit të ligjit nr.10296/2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” (të rishikuar), menaxhimi financiar dhe kontrolli është një sistem politikash, procedurash, veprimtarish dhe kontrollesh, nëpërmjet të cilave burimet financiare janë planifikuar, drejtuar dhe kontrolluar, për të mundësuar dhe influencuar ofrimin me efikasitet dhe efektshmëri të shërbimeve publike. Ky sistem vendoset, ruhet dhe përditësohet rregullisht nga titullari i njësisë publike dhe vihet në zbatim nga i gjithë personeli, me qëllim për të adresuar risqet e për të dhënë garanci të mjaftueshme se objektivat e njësisë publike do të arrihen nëpërmjet:

1. veprimtarive efektive, të efektshme dhe me ekonomi;
2. pajtueshmërisë me legjislacionin dhe me aktet e brendshme e kontratat;
3. informacioneve operative e financiare të besueshme e të plota;
4. mbrojtjes së informacionit e të aktiveve.

**Qëllimi i MFK-së** është që të sigurojë:

- drejtimin e operacioneve në mënyrë të rregullt, etike, ekonomike, efikase dhe efektive;
- përfaqshjen e operacioneve me ligjet, aktet nënligjore, 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 sistemit efikas 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.

### **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**

Duke synuar që menaxherët të bëhen plotësisht të vetëdijshëm për rolin që luan kontrolli i brendshëm në sigurimin e menaxhimit të fortë dhe të qëndrueshëm të financave publike, zbatimi i sistemit të kontrollit të brendshëm do të përmirësojë funksionimin e sektorit publik duke parashtruar metoda të përshtatshme të planifikimit dhe raportimit financiar, tregues gjithëpërfshirës të performancës, si dhe mekanizma të efektshëm të kontrollit të brendshëm që do të sigurojnë shkallë të mjaftueshme sigurie për delegimin e detyrave dhe përgjegjësi.

Duke vendosur theksin në përgjegjshmërinë e decentralizuar menaxheriale në të gjitha nivelet e të gjithë sektorit publik, menaxherët do të mund të zhvillojnë objektiva të përshtatshme dhe të efektshme për njësitë e tyre dhe në të njëjtën kohë do të marrin përgjegjësinë e plotë për veprimet dhe vendimet e tyre.

Prandaj, në vend që të zhvillohet si një shtesë e sistemeve ekzistuese, përgjegjshmëria menaxheriale duhet të vendoset në zemër të proceseve të planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe në të gjitha sistemet e informacionit të buxhetit aktual dhe të ardhshëm. Duke vijuar në pajtueshmëri me standardet ndërkombëtare, njësitë e auditimit të brendshëm do të mund të përmirësojnë mbështetjen që u japin menaxherëve në identifikimin, vlerësimin dhe menaxhimin e risqeve. Si rrjedhojë, audituesit e brendshëm do të mund të vlerësojnë në mënyrë efektive sistemin e MFK-së dhe të japin rekomandime të përshtatshme për përmirësimin e mëtejshëm të njësive të tyre.

Përgjegjësia përfundimtare për krijimin dhe zhvillimin e kontrollit të brendshëm financiar publik qëndron tek drejtuesi i njësisë së sektorit publik. Drejtuesit janë përgjegjës për krijimin dhe sigurimin e një sistemi të përshtatshëm dhe efikas të KBFP-së që funksionon në të gjitha njësitë. Secili drejtues duhet të marrë përgjegjësinë e plotë për menaxhimin dhe kontrollin e fondeve të aprovuara nga buxheti, duke siguruar njëkohësisht zbatimin e verifikimit dhe mbrojtjes së përshtatshme. Niveli menaxherial duhet të përdorë sistemin e KBFP-së si një mjet për një menaxhim të përgjegjshëm, të suksesshëm dhe transparent të fondeve kombëtare dhe të BE-së. Për të arritur këtë, menaxherët duhet të jenë më të vetëdijshëm se si ky mjet mund t'i ndihmojë ata të menaxhojnë fondet në formën e kursimeve të shpenzimeve dhe në këtë mënyrë t'i ndihmojë në arritjen e objektivave të tyre.

Gjithashtu stabilizimi i një sistemi efikas të KBFP dhe arritja e një niveli të kënaqshëm të përgjegjshmërisë menaxheriale do të çonte në rezultate të mira në luftën kundër korupsionit. Për sa më lart "Përgjegjshmëria menaxheriale" përcaktohet si detyrimi i menaxherëve të njësive që në kryerjen e veprimtarive të respektojnë parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar, të ligjshmërisë e të transparencës në administrim, si dhe të përgjigjen për veprimet e tyre dhe rezultatet që burojnë prej tyre përpara organit që i ka emëruar ata ose të cilëve u ka deleguar përgjegjësinë. Përgjegjshmëria përfshin çështjet që lidhen me ndarjen e detyrave, zhvillimin e menaxhimit financiar dhe kontrollit, të gjitha transaksionet financiare, bashkërendimin me shërbimet qendrore të harmonizimit si dhe me vlerësimin dhe raportimin për sistemin e menaxhimit financiar dhe kontrollit. Përgjegjshmëria menaxheriale përfshin gjithashtu përgjegjësinë për veprimet e kryera.

Baza për një sistem efikas të kontrollit të brendshëm në njësitë publike është llogaridhënia menaxheriale. Sipas *Ligjit për MFK-në, i ndryshuar*, 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.

## **2.2. Rregullatori i Sistemit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik – Ministria Përgjegjëse për Financat**

Ministria përgjegjëse për financat (MPF) është element kyç në sistemin aktual të KBFP në Shqipëri, bazuar në ligjin për menaxhimin e sistemit buxhetor (MSB), ligjin për menaxhimin financiar dhe kontrollin (MFK) dhe ligjin për auditimin e brendshëm (AB). Ministria përgjegjëse për financat, 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 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.

### **2.2.1 Ministri përgjegjës për financat**

Ministri përgjegjës për financat është përgjegjës për ngritjen dhe zbatimin e sistemit të KBFP-së për të gjitha njësitë publike.

Si autoritet përgjegjës për funksionimin e sistemit të MFK-së në sektorin publik, Ministri përgjegjës për financat paraqet çdo vit një raport para KM dhe KLSH-së për zbatimin dhe funksionimin e përgjithshëm të sistemit të MFK-së në njësitë publike. Raporti përfshin gjithashtu zbatimin dhe funksionimin e shërbimit të AB-së në njësitë publike, duke përfshirë gjetjet e rëndësishme dhe rekomandimet për fushën.

Ministri përgjegjës për financat 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 pranuar 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 njërive 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 përgjegjës për financat mund të miratojë udhëzime të përbashkëta, me propozimin e titullarëve të njërive publike të interesuara, për orientime specifike në fusha të caktuara të MFK-së.

### **2.2.2 Struktura Përgjegjëse për Harmonizimin e Menaxhimit Financiar, Kontrollit dhe Kontabilitetit (SPH/MFKK)**

Ministri përgjegjës për financat në përmbushjen e detyrave dhe përgjegjësisë të tij në fushën e MFK-së në sektorin publik mbështetet nga SPH/MFKK, e krijuar në MPF. Drejtori i SPH/MFKK-së raporton drejtpërdrejt tek Ministri përgjegjës për financat dhe NPA.

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

SPH/MFKK 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 SPH/MFKK-së;
- 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 njësisë publike që janë përgjegjës për MFK-në;
- SPH/MFKK jep këshillime dhe udhëzime për njësitë publike dhe vepron si pikë kontakti për çështjet e KBFP.

SPH/MFKK është gjithashtu përgjegjëse për vlerësimin e cilësisë së sistemit të kontrollit të brendshëm në njësitë e qeverisjes së përgjithshme dhe shoqërive tregtare që zotërohen, kontrollohen, financohen ose garantojnë financiarisht nga një njësi e qeverisjes së përgjithshme.

### **2.2.3 Nëpunësi i Parë Autorizues (NPA)**

Sipas ligjit për MSB-në të ndryshuar, ligjit të MFK-së të ndryshuar dhe ligjit për statusin e nëpunësit civil, të ndryshuar, NPA-ja është nëpunësi i nivelit më të lartë në MPF, 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 i ndryshuar)

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

NPA përgjigjet tek ministri përgjegjës për financat për monitorimin e progresit të ngritjes e të zbatimit të sistemit buxhetor dhe KBFP, sipas ligjit për MFK të ndryshuar dhe ligjit për MSB të ndryshuar.

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 përgjegjës për financat 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 sistemit 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 njësitë dhe mbi masat korrigjuese të ndërmarra dhe të zbatuara nga titullarët përkatës të njësisë. NPA-ja merr nga titullarët e njësisë publike deklaratat së bashku me raportet për gjendjen e sistemit të MFK-së për vitin paraardhës (deri në fund të muajit shkurt të vitit aktual).



NPA-ja i dorëzon Ministrin përgjegjës për financat (deri në fund të muajit maj të vitit aktual) Raportin Vjetor për Funkcionimin e Sistemit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik, 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 Bordi i Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (KBFP)**

Pranë ministrisë përgjegjëse për financat në mbështetje të Nenit 28 të ligjit nr.10296 datë 08.07.2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” të ndryshuar, Bordi i Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik krijohet si një organ këshillimor për çështjet që lidhen me menaxhimin financiar dhe kontrollin, kontabilitetin dhe auditimin e brendshëm në sektorin publik, mbikëqyr çështjet që kanë lidhje me kontrollin e brendshëm financiar publik në të gjithë sektorin publik.

Bordi i KBFP, kryesohet nga ministri përgjegjës për financat në cilësinë e kryetarit dhe përbëhet nga sekretari i përgjithshëm i ministrisë përgjegjëse për financat, drejtuesi i strukturës përgjegjëse për buxhetin, drejtuesi i strukturës përgjegjëse për thesarin, drejtuesi i strukturës përgjegjëse për kontrollin e brendshëm financiar publik, të cilët emërohen me urdhër të ministrit përgjegjës për financat.

Bordi i Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik mund të thërrasë ekspertë të jashtëm në varësi të çështjeve që mund të vendosë për të trajtuar.

#### **2.3 Linjat e Mbrojtjes së Fondeve Publike**

**Titullari dhe Grupi i Menaxhimit Strategjik kanë role gjithëpërfshirëse në sistemin e kontrollit të brendshëm.**

Titullari dhe Grupi i Menaxhimit Strategjik së bashku kanë përgjegjësi për vendosjen e objektivave të njësisë, përcaktimin e strategjive afatgjata për arritjen e këtyre objektivave, sigurimin e strukturës organike me role dhe përgjegjësi të qarta për zbatimin e kontrolleve me qëllim menaxhimin efektiv të risqeve që ndikojnë në realizimin e misionit dhe objektivave të njësisë. Më konkretisht Titullari dhe Grupi i Menaxhimit Strategjik, nën mbikëqyrjen e titullarit, kanë përgjegjësi kryesore për **mjedisin e kontrollit** të njësisë publike, i cili mbështetet në pesë parime që vendosin tonin në nivelin më të lartë të njësisë<sup>2</sup>:

1. Tregojnë përkushtim ndaj integritetit dhe vlerave etike.
2. Ushtrojnë përgjegjësinë për mbikëqyrjen.
3. Vendosin strukturën organike, autoritetin dhe përgjegjësinë.
4. Tregojnë përkushtim ndaj kompetencës, duke punësuar dhe mbajtur punonjës kompetentë për kryerjen e detyrave, të cilët i trajtojnë vazhdimisht.
5. Zbatojnë llogaridhënien në të gjitha nivelet e njësisë.

Për një menaxhim risku dhe kontroll efektiv të njësive, **3 (tre) grupe të dallueshme** nga njëri tjetri në çdo njësi publike janë të domosdoshme që të punojnë nën mbikëqyrjen dhe udhëheqjen e Titullarit dhe Grupit të Menaxhimit Strategjik. Këto tre grupe të veçanta, të cilat

<sup>2</sup> Në mënyrë të detajuar përgjegjësitë sipas parimeve të kontrollit të brendshëm jepen në kapitullin e tretë të Manualit për MFK “Komponentët e Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit”.

quhen ndryshe “Tre linjat e mbrojtjes së fondeve publike”, kanë përgjegjësinë kryesore si vijon:

1. Zotërojnë dhe menaxhojnë riskun dhe kontrollat për minimizimin e tij - **Menaxhimi Operacional**.
2. Monitorojnë riskun, kontrollat dhe funksionet e përputhshmërisë, në mbështetje të menaxherëve të linjës së parë - **Punonjës me funksione specifike të caktuara me ligj dhe/ose urdhër nga Titullari**.
3. Japin siguri të arsyeshme dhe të pavarur tek Titullari dhe GMS, sa i takon efektivitetit të menaxhimit të riskut dhe kontrollit – **Audituesit e Brendshëm**.

**Titullari dhe GMS** duhet të tregojnë angazhim të lartë dhe mbështetje të vazhdueshme për një qeverisje të fortë, menaxhimin e riskut dhe kontrollin. Gjithashtu, ata kanë përgjegjësinë kryesore për realizimin e aktiviteteve të linjës së parë dhe linjës së dytë të mbrojtjes. "Linjat" duhet të jenë me role dhe përgjegjësi të ndara, të shprehura qartë në rregulloren e brendshme të njësive publike dhe të përforcuara nga një "ton i përhershëm nga lart".

Menaxhimi i Lartë: Titullari i Njesisë Publike i mbështetur nga Grupi i Menaxhimit Strategjik		
Funksionet Menaxheriale		Dhënia e Sigurise
Linja e Parë e Mbrojtjes	Linja e Dytë e Mbrojtjes	Linja e Tretë e Mbrojtjes
Menaxhimi Operacional	Funksione Specifike Pavarësi e Kufizuar Raporton kryesisht tek Menaxhimi	Pavarësi Funksionale Raporton tek Titullari i njësisë publike
Drejtuesit e të gjithë strukturave të njësisë publike.	Drejtues ose Specialistë me funksione të caktuara me ligj dhe/ose urdhër nga Titullari.	Audituesit e Brendshëm të njësisë publike.

Figura 2. Strukturimi i Njesisë Publike dhe funksionet sipas tre linjave të mbrojtjes së fondeve publike

Funksionet brenda secilës prej linjave të mbrojtjes ndryshojnë nga njëra njësi publike në tjetrën në varësi të madhësisë dhe qëllimit të veprimtarisë, dhe disa funksione mund të jenë të kombinuara ose të ndara në mes të linjave të mbrojtjes. Për shembull, në disa njësi, pjesë të funksionit të përputhshmërisë në linjën e dytë mund të jenë të përfshira në projektimin e kontrolleve për linjën e parë, ndërsa pjesë të tjera të linjës së dytë përqendrohen kryesisht në monitorimin e këtyre kontrolleve.

### 2.3.1 Menaxhimi Operacional

Linja e parë e mbrojtjes ka të bëjë direkt me drejtuesit funksionalë të njësive publike, aktivitetet e përditshme të të cilëve krijojnë dhe/ose menaxhojnë risqet që mund të mundësojnë ose pengojnë arritjen e qëllimeve të njësisë. Linja e parë e mbrojtjes ka përgjegjësi mbi riskun, hartimin dhe zbatimin e kontrolleve të njësisë për t'u përgjigjur këtyre

risqeve. Menaxherët operacionale duhet të kenë aftësitë e duhura për të kryer këto detyra në fushën e tyre të operacioneve.

Menaxhimi i lartë (anëtarët e GMS) ka përgjegjësi të përgjithshme për të gjitha aktivitetet e linjës së parë të mbrojtjes. Për zona me risk të lartë, GMS mund të sigurojë edhe mbikëqyrjen e drejtpërdrejtë të menaxherëve të linjës së parë dhe të dytë, si dhe për kryerjen e disa nga përgjegjësitë e linjës së parë. Menaxherët në linjën e parë të mbrojtjes kanë përgjegjësi të rëndësishme lidhur me Vlerësimin e Riskut, Aktivitetet e Kontrollit, Informacionin dhe Komunikimin në të gjithë njësinë publike. Menaxherët operacionale kanë përgjegjësi kryesore për zbatimin e 12 primeve të tjera të kontrollit të brendshëm.

### **2.3.2 Funksione Specifike të Menaxhimit**

Linja e dytë e mbrojtjes përbëhet nga drejtues dhe punonjës të caktuar me funksione specifike sipas ligjit dhe/ose të caktuar nga Titullari. Kjo linjë është vendosur për të mbështetur menaxhimin duke sjellë ekspertizë profesionale, optimizimin e proceseve, kontrolle të përputhshmërisë, si dhe monitorime menaxheriale krahas linjës së parë, për të ndihmuar në sigurimin e menaxhimit të efektshëm të riskut dhe kontrollit. Funksionet tipike të linjës së dytë përfshijnë ekspertizë të specializuar si: kontrollet financiare, siguria e aktiveve, siguria e informacionit, menaxhimi i riskut, prokurimi publik, inspektimi i cilësisë, përputhshmëria, raportimi financiar, etj.

Funksionet e linjës së dytë të mbrojtjes janë të ndara nga linja e parë e mbrojtjes, por mbeten nën kontrollin dhe drejtimin e menaxhimit të lartë dhe zakonisht kryejnë disa funksione menaxheriale. Linja e dytë është në thelb një funksion menaxhimi dhe/ose mbikëqyrës, përgjegjëse për monitorimin e vazhdueshëm të kontrollit dhe riskut<sup>3</sup>. Këta punonjës shpesh punojnë ngushtë me menaxhimin operacional për të ndihmuar në përcaktimin e strategjisë së implementimit të politikave dhe procedurave, ofrimin e ekspertizës në risk dhe mbledhjen e informacionit për të krijuar një pikëpamje të riskut dhe kontrollit në tërësinë e organizatës. Pavarësisht se nuk janë të pavarur, ata pritet të operojnë me një gradë të mjaftueshme të objektivitetit dhe të sigurojnë informacion të rëndësishëm dhe të dobishëm për GMS. Ata gjithashtu mund të sigurojnë informacion tek Titullari dhe GMS lidhur me mënyrën e menaxhimit të risqeve dhe kontrolleve nga menaxherët e linjës së parë. Për të qenë efektive si një linjë e mbrojtjes, ata duhet të kenë një autoritet të mjaftueshëm në organizatë në të njëjtin nivel me menaxherët operacionale, dhënë kjo nga Titullari me urdhër apo udhëzim të veçantë. Pra autoriteti i tyre buron nga akti i titullarit dhe linjat e drejtpërdrejta të raportimit.

Disa nga rolet e caktuara me akte ligjore dhe/ose të miratuara nga Titullari, janë: Nëpunësi Autorizues, Nëpunësi Zbatues, Koordinatori i Grupit të Menaxhimit Strategjik, Grupi i Menaxhimit të Riskut, Koordinatori i deleguar për menaxhimin financiar dhe kontrollin, Inspektorë të sigurisë apo mbikëqyrjes/Komisione të prokurimit, vlerësimit, inventarizimit të aktiveve, etj. të ngritura nga Titullari.

Përbërja e linjës së dytë mund të ndryshojë shumë, në varësi të madhësisë dhe misionit të njësisë. Në njësitë e mëdha publike, komplekse dhe/ose të rregulluara me ligj, këto funksione mund të jenë të ndara dhe të dallueshme. Në njësi të vogla publike, ose të rregulluara me akte nënligjore si p.sh njësitë shpenzuese të vartësisë, disa prej funksioneve të linjës së dytë mund të jenë të kombinuara ose mungojnë. Disa ose të gjitha detyrat e linjës së dytë mund të

<sup>3</sup> Parimet 16 dhe 17 të kontrollit (16. Zhvillon vlerësime të vazhdueshme dhe/ose të veçanta 17. Vlerëson dhe komunikon mangësitë në sistemin e kontrollit)



mbahen edhe nga menaxherë brenda linjës së parë të mbrojtjes në disa njësi me numër shumë të kufizuar punonjësish.

Megjithëse linja e parë dhe e dytë e mbrojtjes kanë përgjegjësi të ndryshme për riskun dhe kontrollin, është esenciale që ata të punojnë së bashku duke përdorur terminologjinë e njëjtë, të kuptojnë njëri-tjetrin në vlerësimin e risqeve të njësisë dhe të përdorin një set të përbashkët të mjeteve dhe proceseve kur është e mundur. Këtë e siguron Grupi i Menaxhimit të Risqeve si organ koordinues dhe komunikimi, i cili nuk është pjesë e strukturës organizative, pasi aktivitetet e tij janë të ndara nga aktivitetet operative të përditshme.

### **2.3.3 Auditimi i Brendshëm**

**Linja e tretë** e mbrojtjes së fondeve publike, jep siguri për menaxhimin e lartë për përpjekjet e linjës së parë dhe të dytë, të pajtueshme me pritshmëritë e Titullarit dhe GMS. Auditimi i Brendshëm është një aktivitet i pavarur (nuk lejohet të kryejë funksione menaxhimi operacional), objektiv, që jep siguri dhe këshilla dhe është i projektuar për t'i shtuar vlerë dhe përmirësuar operacionet e njësisë. Përveç kësaj, linja e tretë ka një linjë primare të raportimit ndaj Titullarit. Si e tillë, linja e tretë është një siguri dhe jo një funksion menaxhimi, e cila e ndan atë nga linja e dytë e mbrojtjes.

Auditimi i Brendshëm 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. Si i tillë ai duhet të përfshijë në fushën e tij të vlerësimit të gjitha aktivitetet e riskut dhe kontrollet e rëndësishme të njësisë. Komunikimi me funksionet e linjës së parë dhe të dytë të mbrojtjes do të ndihmojë auditimin e brendshëm të përdorë terminologjinë e ngjashme të riskut dhe të kuptojë perceptimin apo kuptimin e menaxhimit mbi riskun. Auditimi i brendshëm gjithashtu duhet të koordinojë përpjekjet e tyre me ato të linjës së dytë të mbrojtjes. Aty ku auditimi i brendshëm është i përfshirë në aktivitete të linjës së dytë, kjo përfshirje zakonisht duhet të jetë afatshkurtër, pa efekt në vendimarrje (merr pjesë si anëtar pa votë). Thënë ndryshe, audituesi ka rol këshillimor në pjesëmarrjen në mbledhjet e GMS, si dhe merr pjesë në rolin e këshilluesit të menaxhimit (me profesionalizmin e tij dhe observacionet nga auditimet e mëparshme), në takimet e grupit të menaxhimit të riskut gjatë fazës së parë të identifikimit dhe analizës së risqeve. Ai ofron inputin e vet gjatë procesit të vlerësimit vjetor të sistemit të kontrollit të brendshëm.

### **2.3.4 Rregullatorët dhe Kontrolli i Lartë i Shtetit/ Audituesit e jashtëm**

Megjithëse palët e treta nuk janë pjesë e sistemit të kontrollit të brendshëm të njësisë (pra një nga linjat e mbrojtjes), audituesit e jashtëm dhe institucionet rregullatore luajnë një rol të rëndësishëm në qeverisjen e njërive publike. Nëse qëllimi i tre linjave të mbrojtjes drejtohet në të gjitha aspektet e veprimtarisë së njësisë dhe adreson të gjitha risqet strategjike, menaxheriale, operacionale, rregullatore dhe financiare, objektivat e palëve të treta janë më të fokusuar në disa aspekte të veprimtarisë së njërive publike.

Qëllimi kryesor i rregullatorëve është vendosja e rregullave të unifikuara të përputhshmërisë për forcimin e sistemit të kontrollit, zbatimin e të cilave ata e monitorojnë më pas dhe e komunikojnë tek njësitë publike dhe më tej. Ministria përgjegjëse për financat si rregullatori kryesor i sistemit të kontrollit të brendshëm financiar publik monitoron njësitë publike,

rankon çdo vit institucionet sipas performancës dhe raporton në Këshillin e Ministrave dhe KLSH, për cilësinë e funksionimit të kontrollit të brendshëm financiar publik në njësitë publike.

Sistemi i MFK-së 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 para ekzekutivit por para Parlamentit, 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 operacioneve 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 praktikat 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.

Këto palë të treta mund të konsiderohen një linjë shtesë e mbrojtjes së fondeve të taksapaguesve shqiptarë.

**Njësitë e qeverisjes qendrore dhe vendore duhet të përpiqen të zbatojnë një strukturë menaxhimi që është konsistente me sa thamë më lart, në mënyrë që të tre linjat e mbrojtjes të ekzistojnë në një formë të caktuar, pavarësisht nga madhësia ose kompleksiteti i njësisë.**

**Kur njësia i ka të strukturuar siç duhet tre linjat e mbrojtjes dhe ato operojnë efektivisht, nuk duhet të ketë aktivitete të pambuluara apo përsëritje/mbivendosje të punëve, si rrjedhim rritet mundësia e menaxhimit efektiv të riskut dhe kontrollit. Drejtuesit e lartë (Titullari dhe GMS) do të kenë më shumë mundësi për të marrë informacion të paanshëm në lidhje me risqet më të rëndësishme të njësisë dhe se si reagohet/menaxhohet ky risk nga nivelet e ndryshme të menaxhimit.**

**Nëse përgjegjësitë janë të qarta dhe secili i kryen në mënyrë efektive detyrat që i kanë caktuar, atëherë vlerësohet që njësia publike do të jetë e suksesshme në përmbushjen e misionit dhe objektivave të përgjithshme.**

## **2.4 Përgjegjësi të detajuara të aktorëve kryesorë në Njësitë Publike**

### **2.4.1. Titullarët e Njërive Publike**

Titullarët e njërive 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 njërive (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 Njërive Publike**

Titullarët e njërive 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 Grupit të Menaxhimit të Riskut të njësisë publike ;
- d) 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;
- e) 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 përgjegjës për financat;
- f) 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;
- g) ngritjen dhe sigurimin e një funksioni të AB në përputhje me legjislacionin në fuqi;
- h) 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;
- i) sigurimin e zbatimit të rregullave të MFK-së nëpërmjet akteve të brendshme administrative;
- j) 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;
- k) miratimin e procedurave dhe mënyrës për ushtrimin e kontroleve ex-ante dhe ex-post në përputhje me udhëzimet e ministrit përgjegjës për financat;
- l) 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.

#### **2.4.2 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 përsa i takon integritetit të informacionit financiar të njësisë publike, sistemit të kontrollit të brendshëm, si dhe sjelljes etike. Ai ofron mbështetje dhe këshilla për titullarin e njësisë si dhe përkujdeset për performancën e njësisë publike.

GMS përbëhet nga titullari i njësisë (i cili është gjithashtu kryetar i grupit), zëvendës titullarët, NA (në rolin e koordinatorit të GMS), NZ (në rolin e sekretarit të GMS) dhe nga Menaxherët e nivelit më të lartë (në varësi 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 kontrole 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.

#### **2.4.3. Nëpunësi Autorizues**

Sipas ligjit për MSB-në, dhe ligjit të MFK-së “Nëpunësit Autorizues” (NA-të) janë nëpunës të nivelit të lartë të menaxhimit 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.

### **Roli i Nëpunësit Autorizues në Njësinë Publike**

NA i njësive publike është përgjegjës për mbarëvajtjen e sistemeve të kontrollit të brendshëm, në zbatim të ligjit të MFK-së, dhe i raporton titullarit të njësive publike për zbatimin e sistemit 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 njësivepublike i propozon titullarit të njësive publike akte të brendshme administrative, monitoron dhe përditëson sistemet për MFK-në e njësive 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 njësive 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.

NA të të gjitha niveleve të njësive të varësisë janë përgjegjës dhe i raportojnë NA, sipas shkallës hierarkike, deri te NA i njësive publike, për statusin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, për riskun e mashtrimit e të parregullsisë 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 njësive që drejtojnë.

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

- a) propozimin te NA i njësive publike të sistemit të rregullave dhe procedurave të brendshme të njësive, 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 njësive publike;
- c) monitorimin e kontrolleve 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 njësive 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 njësive 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 njësive;
- i) mbrojtjen dhe garantimin e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësive kundrejt humbjeve, vjedhjeve, aksesit/përdorimit të paautorizuar dhe keqpërdorimit;

- j) Ndarjen e përgjegjësive 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 është NA i njësisë publike.**

Përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të MFK-së, përcaktohen në udhëzimin e Ministrisë përgjegjëse për financat mbi përgjegjësitë e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit (KMFK) në njësitë publike.

Në rolin e KMFK-së për njësinë që mbulon, NA është njëkohësisht kryetar i grupit të menaxhimit të riskut të njësisë publike të miratuar nga titullari i njësisë publike.

Nëpunësi Autorizues:

- a) propozon tek Titullari përbërjen e grupit për identifikimin dhe koordinimin e risqeve të njësisë si dhe rregulloren për funksionimin e tij;
- b) siguron funksionimin e grupit të menaxhimit të riskut të njësisë dhe trajnimin e vazhdueshëm të anëtarëve të tij;
- c) bashkërendon veprimtaritë që lidhen me identifikimin dhe vlerësimin e risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë, analizon dhe përditëson, të paktën një herë në vit, kontrollet që synojnë minimizimin e risqeve;
- d) siguron raportimin periodik dhe vjetor mbi statusin e risqeve të njësisë publike tek GMS dhe titullari i njësisë publike;
- e) siguron këshillimin dhe dhënien e instruksioneve menaxherëve të tjerë të njësisë publike për zhvillimin dhe vetëvlerësimin e sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit;
- f) bashkërendon punën çdo vit për vetëvlerësimin e cilësisë së sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe propozon tek titullari masa për përmirësimin e tij;
- g) raporton tek titullari çdo vit për statusin e sistemit të kontrollit të brendshëm të njësisë publike.

Gjatë zbatimit të detyrave të tij si koordinator për MFK, NA ka të drejtën e delegimit. Ligji për MFK i ndryshuar, dhe aktet nënligjore në zbatim të tij përcaktojnë detyrat dhe të drejtat të cilat mund të delegohen apo jo.

#### **2.4.4 Grupi i Menaxhimit të Riskut (GMR)**

**Grupi i Menaxhimit të Riskut** të njësisë miratohet nga Titullari si një organ i rëndësishëm monitorimi dhe koordinimi midis linjës së parë dhe të dytë të mbrojtjes. Aktivitetet e monitorimit të kryera nga GMR zakonisht përfshijnë të tre kategoritë e objektivave siç janë objektivat operacionale, të raportimit, të përputhshmërisë.

GMR duhet të përbëhet nga përfaqësues të caktuar nga menaxherët e çdo strukture të njësisë publike. Nën drejtimin e NA si KMFK ose i deleguari prej tij, grupi në rolin e tij koordinues për menaxhimin financiar dhe kontrollin merr detyrat të cilat ja përcjell drejtuesit të vet

respektiv. Kryetari i GMR adreson risqet prioritare dhe masat e kontrollit per vendimmarrje në mbledhjet e GMS, si dhe raporton tek Titullari i Njesisë publike.

Grupi i Menaxhimit të risqeve si organ koordinues dhe komunikimi nuk është pjesë e strukturës organizative, pasi aktivitetet e tij janë të ndara nga aktivitetet operative të përditshme, por nuk duhet të operojë në izolim. Anëtarët e tij duhet të ndajnë informacionin dhe të koordinojnë përpjekjet në lidhje me riskun, kontrollin dhe qeverisjen. Koordinimi i kujdesshëm është i nevojshëm për të shmangur dublimin e panevojshëm të përpjekjeve duke siguruar që të gjitha risqet e rëndësishme trajtohen në mënyrë të përshtatshme. Përgjegjësitë e koordinatorëve të riskut (GMR) në kuadrin e kontrollit të brendshëm ndryshojnë gjerësisht, por zakonisht përfshijnë:

- Ndihmë për drejtuesit operacionalë në hartimin dhe zhvillimin e proceseve dhe kontrolleve për menaxhimin e risqeve.
- Përcaktimin e aktiviteteve për tu monitoruar dhe mënyrën se si të matet performanca krahasuar me pritshmëritë e menaxhimit.
- Monitorimin lidhur me përshtatshmërinë dhe efikasitetin e aktiviteteve të kontrollit të brendshëm. (Ky funksion i caktohet kryetarit të GMR nga Nëpunësi Autorizues si i Deleguari i tij për Koordinimin e Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit).
- Adresimin e çështjeve kritike, risqeve të emergjencës.
- Sigurimin e kuadrit rregullator per proceset dhe risqet e lidhura (manualat e procedurave/gjurmët e auditimit, regjistrin e risqeve, planet e menaxhimit të risqeve, si dhe planet e trajtimit të masave për risqet).
- Identifikimin dhe monitorimin e çështjeve që prekin risqet dhe kontrollet e njësisë;
- Dhënien e udhëzimeve dhe trajnimin e personelit lidhur me menaxhimin e risqeve dhe proceset e kontrollit.

Mënyra e funksionimit te GMR dhe afatet përkatëse janë të përcaktuar në udhëzimin për koordinatorin e MFK.

#### **2.4.5. 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 Njesisë Publike**

NZ i njësisë publike është përgjegjës dhe i raporton NA-së së 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 përgjegjës për financat.



### **Kriteret e përcaktimit të NZ-së së Njesisë Publike**

Nëpunës zbatues i njësisë publike është drejtuesi i strukturës përgjegjëse për financat e njësisë publike, në varësi direkte nga nëpunësi autorizues i njësisë dhe që ka përfunduar studimet e ciklit të dytë në shkencat ekonomike ose diplomë universitare të ekuivalentuar me të, me përvojë pune jo më pak se pesë vjet në profesion.

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 varësisë konsiderohen punonjës të deleguar të nëpunësit zbatues të njësisë nga varen.

Punonjësit e financës së nivelit të dytë duhet të kenë përfunduar studimet e ciklit të dytë në shkencat ekonomike ose diplomë universitare të ekuivalentuar me të dhe duhet të kenë përvojë 3-vjeçare në profesion.

Punonjësit e financës të vendosur në nivelin e tretë apo të mëposhtëm të varësisë, duhet të kenë përfunduar të paktën studimet e ciklit të parë në shkencat ekonomike dhe të kenë përvojë 1-vjeçare në profesion dhe raportojnë në mënyrë të dyfishtë tek nëpunësi zbatues i njësisë nga varen dhe nëpunësi autorizues përkatës.

### **Përgjegjësitë e NZ-së të Njesisë 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 ekonomicitetit, efikasitetit 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 drejtojnë;
- 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 këshillave 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 individualë 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;

**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 ku përcaktohen edhe detyrat të cilat nuk mund të delgohen.

**2.4.6. Menaxherët e tjerë të njësive publike**

Menaxherët e të gjitha niveleve në njësitë publike janë përgjegjës dhe i raportojnë eprorëve të tyre të linjës deri tek NA, 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, zhvillimin e planeve të menaxhimit për 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 përgjegjësisë 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.

#### **2.4.7 Delegimi i detyrave**

Sikurse është përmendur më lart 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 çenojë 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. Delegimi rregullohet si procedurë nëpërmjet udhëzimit nr.4, datë 29.01.2021. Qëllimi i këtij udhëzimi është përcaktimi i rregullave, procedurave që duhet të ndiqen në procesin e delegimit të të drejtave dhe detyrave sipas kërkesave të ligjit nr. 10296, datë 08.07.2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” të ndryshuar, nga njësitë e qeverisjes së përgjithshme, në kuadër të mirëfunksionimit të sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit.

#### **2.4.8. Marrëdhëniet institucionale me njësitë e vartësisë 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 të mëdha janë të organizuara me një ose më shumë nivele vartësie dhe kjo ka ndikim në zhvillimin e MFK-së në tërësi.

Shembuj të njësive të ndërlidhura përfshijnë ministritë 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).

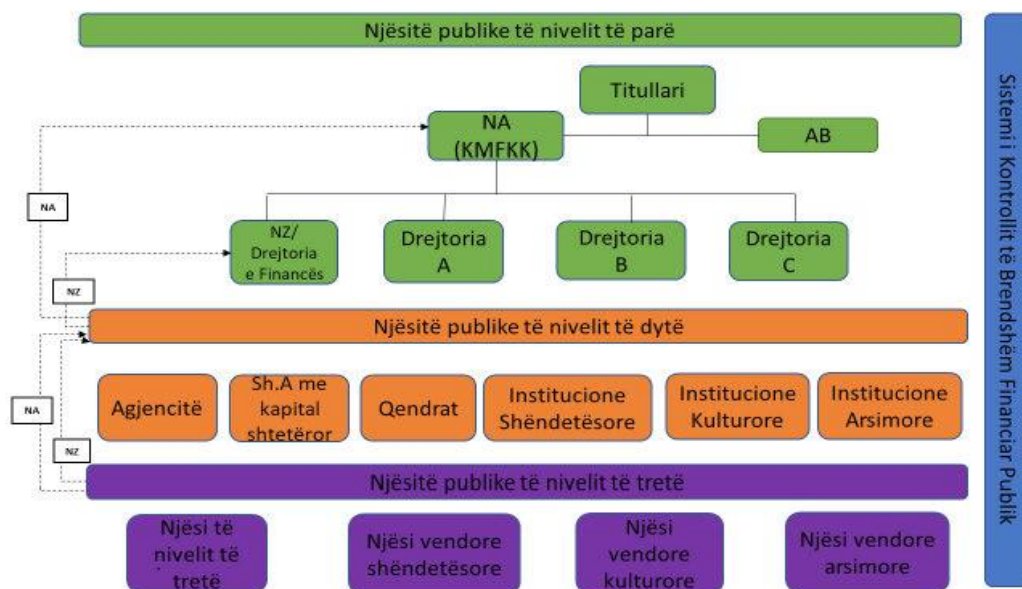


Figura 2. Lidhja e njësive të niveleve të ndryshme në kuadër të MFK-së dhe linja e raportimit të NA dhe NZ të niveleve të ndryshme (me vija të ndërprera).

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

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.

Ndërrhurja 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 lidhura 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.

## KAPITULLI III. KOMPONENTËT E MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT

Njësitë publike zbatojnë sistemin e menaxhimit financiar dhe kontrollit nëpërmjet pesë komponentëve të ndërlidhur me njëri tjetrin:

1. Mjedisi i kontrollit;
2. Menaxhimi i riskut;
3. Aktivitetet e kontrollit;
4. Informacioni dhe komunikimi;
5. Monitorimi.

### 3.1. Mjedisi i kontrollit

Mjedisi i kontrollit i jep tonin njësisë, duke influencuar vetëdijen kontrolluese të punonjësve 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.

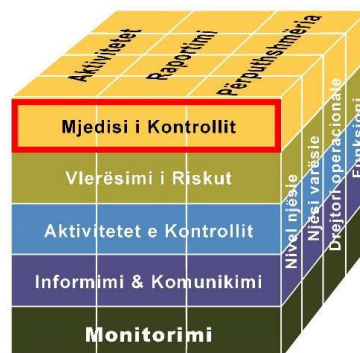
Veç kësaj, titullarët dhe menaxherët e tjerë të njësisë duhet të tregojnë përkushtim për praktikatat më të mira të menaxhimit dhe të nxisin standarde të larta në punë dhe sjellje të ndershme në të gjitha veprimet dhe vendimet e tyre të përditshme.

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;
- Përputhshmërinë 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 njësitet drejtohen dhe kontrollohen. Ajo përcakton shpërndarjen e të drejtave dhe përgjegjësive 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. Liderhipi, 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 nxiti 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 kontrollin ekzistues.

Filozofia dhe stili i menaxhimit mund të demonstroi 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 njësisë 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 nxiti rezultatet e pritshme. Meqenëse menaxhimi financiar dhe kontrolli 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 kontroleve që mund të shmangen në hapa të caktuara (me dokumentim të plotë të arsyeve për shmangien e kontroleve);

- 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 praktikrat që lidhen me burimet njerëzore**

Politikat e burimeve njerëzore dhe praktikrat 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 përgjegjësisë.

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 përgjegjësisë;
- 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.

### 3.1.1 PARIMET E MJEDISIT TË KONTROLLIT

#### Parimi 1 - Njësia Publike demonstron angazhim për integritetin dhe vlerat etike

Nëpërmjet këtij parimi vlerësohet angazhimi i njësisë publike në hartimin dhe zbatimin e elementëve dhe mekanizmave të nevojshëm për zhvillimin e integritetit dhe vlerave etike në funksion të përmirësimit të vazhdueshëm të sistemeve të kontrollit të brendshëm.

Janë pikërisht menaxherët e nivelit të lartë të njësisë publike që duhet të shprehin dhe demonstrojnë rëndësinë e integritetit dhe vlerave etike në të gjithë njësinë publike.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Rregullore e brendshme;
- Kodi i Etikës;
- Zbatimi i rregullores së brendshme dhe kodit të etikës;
- Adresimi i shkeljeve të etikës në kohën e duhur.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Komunikimet nga menaxherët e nivelit të lartë dhe komunikimi me njësitë e niveleve të ndryshme.
- Njësitë publike në nivel qendror dhe vendor:
  - ✓ vendosin dhe zbatojnë rregullore që ulin mundësitë për konflikte të interesit;



- ✓ krijojnë transparencë në proceset e vendimmarrjes, duke mundësuar bashkëbisedimet për politikat dhe proceset vendimmarrëse, për të siguruar që inputet e qytetarëve janë të përfshira, në mënyrë transparente dhe që nuk përbëjnë konflikt interesi;
- ✓ vlerësojnë çdo sjellje që supozohet se është në kundërshtim me kodin e etikës së njësisë publike.
- Veprimet korrektuese ndërmerren kur ndodhin devijimet nga kodi (rregullat) e etikës.

## **Parimi 2 – Titullari / Bordi apo Këshilli i Drejtuesve demonstrojnë pavarësi dhe përgjegjshmëri në ushtrimin e përgjegjësisë për mbikëqyrje.**

Nëpërmjet këtij parimi vlerësohet përgjegjshmëria e menaxherëve të nivelit të lartë për të ushtruar përgjegjësinë dhe mbikëqyrjen mbi performancën e njësisë publike dhe implementimin e kërkesave kryesore për zhvillimin e sistemit të kontrollit të brendshëm.

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

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Organi mbikëqyrës ushtron përgjegjësi mbikëqyrëse;
- Anëtarët e organit mbikëqyrës kanë eksperiencën e duhur;
- Pavarësia e organit mbikëqyrës i cili ushtron përgjegjësi mbikëqyrëse;
- Mbikëqyrja për të gjithë komponentët e sistemit të kontrollit të brendshëm.

*Shembuj të mekanizmave:*

Organi mbikëqyrës ushtron përgjegjësi mbikëqyrëse duke:

- Identifikuar dhe pranuar përgjegjësitë e tij në lidhje me kërkesat e vendosura dhe pritshmëritë. Kjo ndodh përmes përdorimit të marrëveshjeve të përshtatshme të punës dhe kanaleve të komunikimit dhe raportimit.
- Përcaktuar, mirëmbajtur dhe vlerësuar periodikisht eksperiencën e nevojshme të anëtarëve të tij (nëse kemi të bëjmë me këshill apo bord në varësi të llojit të njësisë publike), për t'u mundësuar anëtarëve që t'i adresojnë pyetje nivelit të lartë menaxhues dhe të ndërmerren veprimet e përshtatshme.
- Patur një numër të mjaftueshëm anëtarësh të cilët janë të pavarur nga menaxhimi dhe veprojnë me objektivitet në rastet e vlerësimeve dhe vendimmarrjeve.
- Siguruar mbikëqyrje për sistemin e KB, në veçanti për:
  - ✓ Mjedisin e Kontrollit - Vendosja e integritetit dhe vlerave etike, përcaktimi i kompetencës, dhe llogaridhënies për të gjithë anëtarët e organit mbikëqyrës/titullarit dhe palëve kyçe të interesuara;
  - ✓ Vlerësimin e Riskut - Mbikëqyr vlerësimin e menaxherëve për risqet në arritjen e objektivave, duke përfshirë ndikimin e mundshëm të ndryshimeve të rëndësishme, mashtrimit dhe refuzimet e menaxherëve ndaj kontrollit të brendshëm;
  - ✓ Aktivitetet e Kontrollit - Siguron mbikëqyrjen ndaj menaxherëve në zhvillimin dhe kryerjen e aktiviteteve të kontrollit;
  - ✓ Informacionin dhe Komunikimin - Analizon dhe diskuton informacionin në lidhje me arritjen e objektivave të njësisë publike;
  - ✓ Monitorimin - Shqyrtimi i natyrës dhe qëllimit të aktiviteteve monitoruese të menaxhimit, sikurse edhe vlerësimi i menaxherëve dhe veprimet korrigjuese për mangësitë e identifikuar.

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

Ky parim ka në fokus strukturën organizative të njësisë (organigramën), përcaktimin e qartë të detyrave dhe përgjegjësiave funksionale të çdo niveli autoriteti, si dhe nivelit të delegimit të tyre. Parimi përcakton përgjegjësinë e Titullarit/Nëpunësit Autorizues për krijimin e strukturave të përshtatshme organizative, në përputhje me madhësinë dhe kompleksitetin e veprimtarisë së njësisë publike, si dhe kanalizimin e linjave të qarta të raportimit brenda dhe jashtë strukturave të njësisë.

Titullari/NA i njësisë publike duhet të krijojë një strukturë organizative, të caktojë përgjegjësi dhe të delegojë përgjegjësitë përkatëse për të arritur objektivat e njësisë.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Struktura organizative;
- Vendosja e linjave raportuese;
- Përcaktimi, caktimi dhe kufizimi i autoriteteve dhe përgjegjësiave.

*Shembuj të mekanizmave:*

Titullari / NA i njësisë publike:

- Krijon strukturën organizative të nevojshme për t'i mundësuar njësisë publike të planifikojë, ekzekutojë, kontrollojë dhe vlerësojë funksionet kryesore të njësisë publike / përdorimin e buxhetit dhe objektivat e vendosura.
- Krijon autoritetet dhe përgjegjësitë, të drejtat dhe detyrimet e raportimit në lidhje me arritjen e objektivave dhe menaxhimin e burimeve buxhetore, të cilat duhet të përcaktohen qartë për secilën pjesë të strukturës organizative, me shkrim dhe t'i komunikohen personelit.
- Deleton përgjegjësitë vetëm në masën e kërkuar për të arritur objektivat e njësisë publike. Si pjesë e autoritetit delegues, Titullari/NA vlerëson delegimin për ndarjen e duhur të detyrave brenda njësisë dhe në strukturën organizative.
- Vlerëson periodikisht strukturën organizative në mënyrë që ajo të përmbushë objektivat e njësisë publike dhe nëse është e përshtatur me çdo objektiv të ri për njësinë.
- Zhvillon linjat e raportimit paralelisht me zhvillimin e linjave të autoriteteve dhe përgjegjësiave.

**Parimi 4 -Njësia publike demonstron angazhim në realizimin e kompetencave.**

Ky parim vlerëson angazhimin e njësisë publike për të tërhequr, zhvilluar dhe mbajtur personel kompetent në përputhje me objektivat e njësisë.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Politikat dhe praktikatat e menaxhimit të burimeve njerëzore;
- Vlerësimi i kompetencave dhe adresimi i mangësive;
- Rekrutimi, zhvillimi dhe mbajtja e personelit kompetent;
- Planifikimi dhe përgatitja për vazhdimësinë.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Titullari/NA vendos pritshmëritë mbi kompetencat e caktuara për të ndërmarrë përgjegjësitë konkrete. Kjo gjë kërkon njohuritë dhe aftësitë e duhura, të cilat fitohen kryesisht nga përvoja profesionale, trajnimet dhe përmirësimi i vazhdueshëm profesional i shoqëruar me çertifikim sipas specifikës.
- Titullari/NA/Menaxherët vlerësojnë kompetencat e personelit në të gjithë njësinë publike në lidhje me politikat e vendosura. Nëse është e nevojshme, adreson ndonjë mangësi nga politikat e vendosura.
- Titullari/NA ose organi mbikëqyrës vlerëson kompetencën e menaxherëve si dhe kompetencën e personelit të njësisë publike.
- Titullari/NA/Menaxheri i njësisë publike duhet të zhvillojë dhe të realizojë procedurat e mëposhtme:
  - ✓ Rekrutimin - për të përcaktuar nëse një kandidat i përshtatet nevojave të njësisë publike dhe ka përgjegjshmëri për rolin e propozuar.
  - ✓ Trajnimin - për t'i mundësuar stafit që të zhvillojë kompetenca në përputhje me pozicionin, të përforcojë kodin e etikës dhe të përshtatet trajnimi bazuar në nevojat e pozicionit. Një plan efektiv i zhvillimit të personelit duhet të marrë parasysh jo vetëm kërkesat individuale për trajnim, por edhe aftësitë dhe përgjegjësitë e përbashkëta, të nevojshme për të përmbushur objektivat e njësisë publike. Kryerja e një analize për të zbuluar boshllëqet e mëdha midis aftësive dhe kompetencave të kërkuara në njësi, mund të jetë një mjet efektiv për të përmirësuar zhvillimin e stafit/personelit.
  - ✓ Mbikëqyrja- Të japë reagime mbi performancën individuale, bazuar në rregullat e etikës dhe realizimin e kompetencave, të harmonizojë aftësitë individuale me objektivat e njësisë publike dhe të ndihmojë personelin të përshtatet në mjedisin në zhvillim të njësisë.
  - ✓ Vlerësimi dhe mbajtja - matja e performancës së personelit në lidhje me arritjen e objektivave dhe demonstrimin e sjelljes së pritshme. Matja e performancës ndaj marrëveshjeve të nivelit të shërbimit ose standardeve të tjera për të cilat është rënë dakord për rekrutimin dhe kompensimin e ofruesve të shërbimeve të kontraktuara. Sigurimi i stimujve për të motivuar dhe përforcuar nivelet e pritura të performancës dhe sjelljen e dëshiruar.
- Titullari/NA përcakton planet e vijueshmërisë për rolet kyçe për të ndihmuar njësinë publike të vijojë me arritjen e objektivave të saj. Ata duhet të adresojnë nevojat për të zëvendësuar personelin me staf kompetent.

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

Zbatimi i këtij parimi të kontrollit do të thotë njohje shumë e mirë por edhe zbatim në praktikë të konceptit të përgjegjshmërisë menaxheriale. Sipas këtij parimi, njësia publike ka personel të përgjegjshëm në realizimin e përgjegjësisë në lidhje me kontrollin e brendshëm, më konkretisht në ndjekjen e objektivave të njësisë.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Zbatimi i llogaridhënies nëpërmjet strukturave, autoriteteve dhe përgjegjësive.
- Krijimi dhe vlerësimi i masave të performancës, stimujve dhe shpërblimeve.

*Shembuj të mekanizmave:*

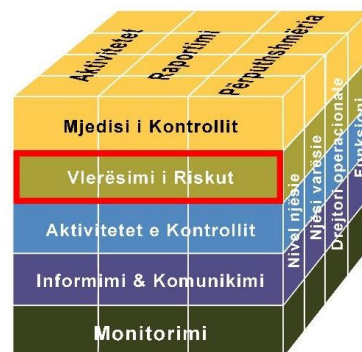
Titullari/NA i njësisë publike:

- Përcakton rolet dhe përgjegjësitë e qarta për gjithë secilin dhe gjithashtu bën të mundur caktimin e një personeli, si në njësinë qendrore dhe në njësitë e vartësisë, përgjegjës për zbatimin e sistemit të kontrollit të brendshëm në njësi dhe për zbatimin e veprimeve korrigjuese sipas nevojës.
- Kryen vlerësimin periodik të personelit.
- Në bazë të vlerësimit, vendoset për promovimin e personelit dhe kualifikimin e nevojshëm.

## 3.2. Menaxhimi i Riskut

### 3.2.1 Vendorsja e objektivave

Procesi i vendorsjes së objektivave në të gjithë njësinë publike duhet të drejtohet nga titullari dhe t'u komunikohet të gjitha strukturave të njësisë. Të gjitha njësitë publike (drejtoritë dhe departamentet) duhet të zhvillojnë objektivat e tyre dhe t'i vendosin në linjë me objektivat e vendorsur në nivelet më të larta të njësisë. Këto objektiva të vendorsur tregojnë qartësisht atë që njësia synon të arrijë dhe se si do të matet ecuria.



Të gjithë objektivat duhet të jenë të shkruar. 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).

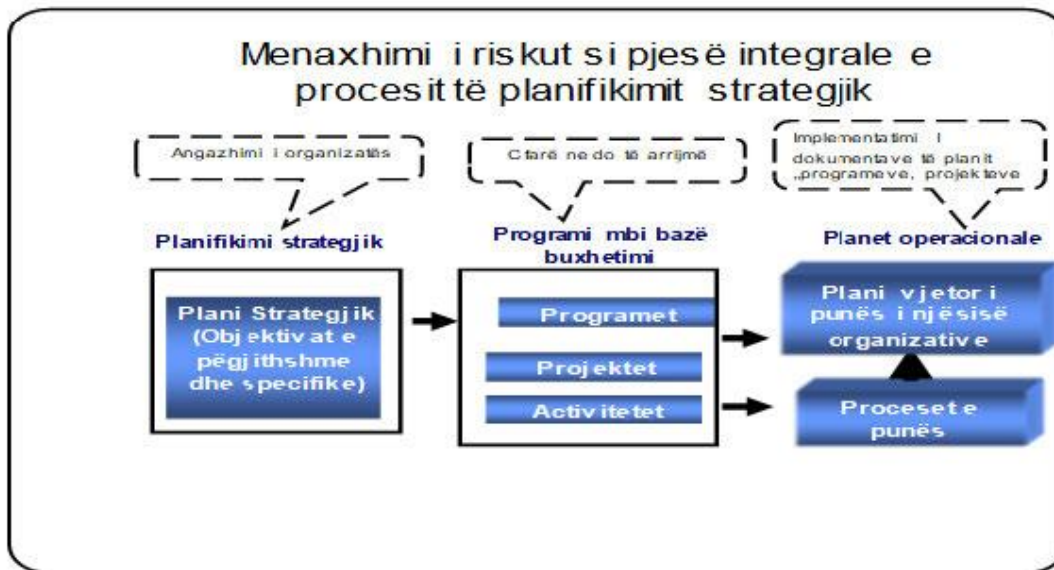
Njësia publike duhet të specifikojë dokumentat e planifikimit, duke përfshirë një përshkrim të objektivave në nivel strategjik dhe operacional dhe për të përcaktuar se çfarë do të jetë bazë për përcaktimin e nivelit të riskut të njësive publike.

Në përputhje me ligjin e MSB të ndryshuar, 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 të përcaktohet lidhja midis qëllimeve strategjike dhe objektivave operacionale në planet vjetore të punës<sup>4</sup> 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.

<sup>4</sup> Aneksi 1. Plani vjetor i punës





*Figura 3. 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 objektivave 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 objektivave strategjike për të cilat ata janë përgjegjës. Edhe strukturat e ndryshme brenda njësisë publike, të papërfshira drejtpërdrejt 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 cilët janë përgjegjës për zbatimin e objektivave 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 objektivave.

### **3.2.2 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 është i lidhur me zhvillimin e aktiviteteve të kontrollit. Aktivitetet e kontrollit përqendrohen jo vetëm në çështjet e ligshmërisë 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 pjesë përfshihen tre elementë të menaxhimit të riskut:

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

Risku zakonisht përcaktohet si pasiguria e rezultatit. (Nenin 21 i ligjit për MFK-n i ndryshuar) 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 risqeve kryesore brenda njësisë së tij. Për këtë qëllim ai miraton Grupin e Menaxhimit të Risqeve të njësisë publike, me përfaqësues nga të gjitha strukturat e njësisë që ai mbulon (në varësi të madhësisë së njësisë dhe niveleve të vartësisë). Nëpunësi Autorizues duke qenë përgjegjës për zbatimin e sistemit të MFK-së, në rolin e Koordinatorit për MFK ai është njëkohësisht kryetar i GMR dhe përgjigjet tek Titullari për zbutjen e risqeve brenda njësisë. Megjithatë, në bazë të ligjit për MFK-në, i ndryshuar, duke patur parasysh që në njësitë vendore titullari është edhe NA, ai mund të delegojë rolin e KMFK, si rrjedhim edhe rolin e kryetarit të GMR. Rekomandohet që roli i kryetarit të deleguar të GMR të mbetet në nivel menaxherial të lartë për vetë rëndësinë dhe autoritetin që kërkon procesi i menaxhimit të risqeve të njësisë. Udhëzimi i MFE për koordinatorin e MFK përcakton përgjegjësitë e detajuara në të gjithë procesin e menaxhimit të riskut. GMR realizon njëkohësisht koordinimin me të gjithë menaxherët brenda çdo njësie, të cilët janë përgjegjës për identifikimin, vlerësimin, menaxhimin, dhe dokumentimin e riskut në fushat e tyre të punës, nën mbështetjen e anëtarëve të GMR.

### **Identifikimi i riskut**

Titullari i njësisë duhet, së pari, të sigurohet që janë identifikuar të gjitha objektivat strategjike, operacionale dhe të kontrollit në të gjithë njësinë. Objektivat e kontrollit janë nxjerrë në përgjithësi nga katër qëllimet e kontrollit të brendshëm (përputhja me legjislaionin 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.

Anëtarët e GMR duhet të identifikojnë risqet në nivel tërësor të njësisë dhe në nivel aktiviteti në konsultim të vazhdueshëm me menaxherët operacionalë<sup>5</sup> duke u ndihmuar nga pyetjet e mëposhtme:

Çfarë mund të shkojë gabim?

- A mund të dështojmë?
- Çfarë duhet të funksionojë që të arrijmë objektivat tona?
- Cilat janë aktivitetet që duhet të mbrojmë?
- Si do të mundte dikush të përvetësonte nga njësi 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 çenonte 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, GMR/menaxherët, nën mbikëqyrjen e NA-së/Kryetari i GMR, 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 raportojnë te NA/Kryetari i GMR. Ky i fundit raporton tek titullari.

### **Procesi 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 si 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 kontrolli 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

---

<sup>5</sup> Shih seksionin 2.3 Linjat e mbrojtjes së fondeve publike

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 riskut<sup>6</sup> 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 dhe vendoset nga Menaxherët Operacionalë, të cilët ia komunikojnë Kryetarit të GMR nëpërmjet koordinatorëve të riskut në strukturën që mbulojnë.

### **Kontrolli 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 autorizuara);
- *Kontrolle korrigjuese* të konceptuara për të korrigjuar rezultatet e padëshiruara (të tilla si recuperimi 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

<sup>6</sup> Aneksi nr.4 Regjistri i riskut dhe Matrica e riskut



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 transparencia 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.

Pronari i riskut mban përgjegjësinë për masën tek e cila ka vendimarrjen e fundit (p.sh nëse bëhet fjalë për masë financiare/miratim fondesh Pronari i riskut është Titullari i njësisë publike). Si rregull monitorimi dhe raportimi mbi riskun kryhet nga linja e dytë e mbrojtjes së fondeve publike - Koordinatorin e Riskut të strukturës menaxheriale që duhet të përgjigjet për menaxhimin e tij (nëse i referohemi pronarit të masës financiare, raportuesi i riskut duhet të jetë kryetari i GMR). Gjithashtu kryetari i GMR raporton në GMS për zbatimin e masave mbi risqet prioritare. Për të mbështetur monitorimin e rregullt, kryetari i GMR duhet të ngrejë një sistem të raportimit të brendshëm të risqeve të identifikuara, duke garantuar një raportim në afat, të shpeshtë (p.sh. në bazë tremujore) dhe gjithëpërfshirës. GMS duhet të kontrollojë si janë menaxhuar risqet brenda njësisë publike, si dhe të përgatisë një raport vjetor lidhur me këtë.

Sistemi duhet të garantojë se njësitë 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.

Një aspekt i rëndësishëm për zhvillimin e procedurës së menaxhimit të riskut përveç GMS është edhe GMR, një grup më teknik dhe mënyra e organizimit dhe funksionimit të tij rregullohet me udhëzimin për koordinatorin e MFK.

#### **Planet e menaxhimit të risqeve**

NJQP duhet të përgatisë dhe të miratojë planet e masave për trajtimin e risqeve të rëndësishme<sup>7</sup> që përditësohen rregullisht (çdo tre vjet) ose kur në mjedisin e riskut ndodhin ndryshime të rëndësishme. Planet e masave të trajtimit të risqeve duhet të përgatiten nga NA në cilësinë e KMFK që është edhe kryetari i GMR.

Titullari i njësisë miraton planet e masave të menaxhimit <sup>8</sup>të riskut. NA analizon dhe përditëson kontrollet që synojnë minimizimin e riskut të paktën një herë në vit. Planet e menaxhimit të risqeve përcaktojnë mënyrën se si sillet njësia ndaj risqeve dhe vendos kuadrin e përgjithshëm të procesit të menaxhimit të riskut. Planet e menaxhimit të risqeve të një njësie duhet të miratohen nga titullari i njësisë dhe duhet t'u vihen në dispozicion punonjësve dhe të njihen prej tyre.

Planet e menaxhimit të risqeve të njësisë duhet të përcaktojnë 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 tyre, kriteret për përcaktimin e risqeve madhore, mekanizmat e regjistrimit të riskut si dhe kriteret për matjen e riskut.

<sup>7</sup> Aneksi 7 Plani i masave të trajtimit të risqeve dhe 7.1 shembulli

<sup>8</sup> Aneksi 5 Plani i menaxhimit të riskut dhe Aneksi 6 shembulli

Ky plan duhet gjithashtu të jetë në përfaqje me dokumentet e politikave sektoriale dhe kombëtare. Plani i masave të menaxhimit të risqeve 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 njësisive publike qëndrore, ky plan duhet të miratohet nga KM. Po ashtu, në rastin e njësisive publike vendore, kur risqet janë të përbashkëta për dy ose më shumë prej tyre, plani mund të miratohet nga Këshilli i Qarkut.

Kryetari i GMR adreson në GMS risqet kryesore, dhe monitoron zbatimin e masave nëpërmjet dokumentit "planit të masave për trajtimin e risqeve" që përmbledh rubrikat kryesore të planeve të menaxhimit të risqeve prioritare të njësisë publike.

Secili plan menaxhimi risku duhet të përditësohet rregullisht, në varësi të afateve përfundimtare të planeve të veprimit, ose kur në mjedisin e riskut ndodhin ndryshime të rëndësishme. Planet e masave të trajtimit të risqeve mund të variojnë nga plane afatshkurtër në plane masash afatgjatë me shtrirje përtej buxhetimit afatmesëm, që duhet të merren në konsideratë në planet strategjike të njësisë.

### 3.2.3 PARIMET E MENAXHIMIT TË RISKUT

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

Ky parim paraqet një pamje të elementëve bazë të nevojshëm për zhvillimin e procesit të menaxhimit të riskut. Përcaktimi i objektivave të njësisë publike është formimi i bazës mbi të cilën zbatohet vlerësimi i riskut dhe krijohen aktivitetet pasuese të kontrollit. Titullarët/NA/Menaxherët përcaktojnë objektivat dhe i grupojnë ato në kategori më gjithëpërfshirëse në të gjitha nivelet e njësisë, në lidhje me aktivitetet, raportimet dhe pajtueshmërinë.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

Objektivat operacional:

- Reflekojnë zgjedhjet e titullarit;
- Marrin parasysh tolerancën për riskun;
- Përfshijnë performancën e synuar financiare dhe operacionale;
- Formojnë një bazë për përfshirjen e burimeve.

Objektivat e jashtëm të raportimit financiar:

- Përputhen me standardet e aplikueshme të kontabilitetit;
- Marrin parasysh materialitetin;
- Reflekojnë aktivitetet e njësisë publike.

Objektivat e jashtëm të raportimit jofinanciar:

- Përputhen me standardet dhe kornizat e vendosura ndërkombëtare;
- Marrin parasysh nivelin e duhur të saktësisë;



- Reflektojnë aktivitetet e njësisë publike.

Objektivat e Raportimit të Brendshëm:

- Reflektojnë zgjedhjet e titullarit;
- Marrin parasysh nivelin e duhur të saktësisë;
- Reflektojnë aktivitetet e njësisë publike.

Objektivat e Përputhshmërisë:

- Reflektojnë ligjet dhe rregulloret e jashtme;
- Marrin parasysh tolerancat për riskun.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Titullari/NA i njësisë publike përcakton disa objektiva të qartë dhe të konceptuar mirë, të cilët duhet të jenë specifik, të matshëm, të arritshëm, realist, dhe me një afat kohor të përcaktuar.
- Objektivat e operacioneve nxiten nga politika publike dhe prioritetet, nga misioni dhe strategjia e njësisë publike.
- Objektivat e raportimit të jashtëm drejtohen kryesisht nga ligjet, rregullat dhe standardet e vendosura nga rregulloret, organizmat e përcaktimit të standardeve ose këshillat apo bordet e kontabiliteti.
- Objektivat e raportimit të brendshëm drejtohen nga drejtimet strategjike të njësisë publike dhe duke raportuar kërkesat dhe pritjet e vendosura nga titullari/NA për të mbështetur vendimmarrjen dhe monitorimin e aktiviteteve dhe performancës së njësisë.

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

Sipas këtij parimi, njësia publike identifikon risqet për arritjen e objektivave të saj në të gjithë njësinë dhe analizon risqet si bazë për të përcaktuar më pas se si duhet të menaxhohen ato. Megjithatë analiza e riskut mund të fillojë nga niveli i lartë menaxherial ose në një funksion operativ, çelësi është ekzistenca e një procesi të përgjithshëm për të përcaktuar se si identifikohen dhe menaxhohen risqet në të gjithë njësinë publike.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Identifikimi dhe analizimi i risqeve të njësisë publike, në të gjitha nivelet e strukturës së saj;
- Analiza e faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm;
- Përfshirja e niveleve të duhura të menaxherëve;
- Vlerësimi i rëndësisë së risqeve të identifikuar;
- Përcaktimi se si t'i përgjigjeni risqeve të ndryshme.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Përgjegjësia dhe llogaridhënia për proceset e identifikimit dhe analizës së riskut i takon menaxherëve të njësisë qendrore dhe njësisë të saj të varësisë.
- Njësia publike krijon mekanizma efikas të vlerësimit të riskut që përfshijnë menaxherët e nivelit të duhur dhe me eksperiencë. Për më tepër, në njësi përcaktohet grupi i menaxhimit të riskut me përgjegjësi për menaxhimin e riskut, gjithashtu përcaktohen procedurat e brendshme të njësisë dhe linjat e raportimit për të siguruar që identifikimi dhe analiza e risqeve është një proces në vazhdimësi, i kryer për të rritur aftësinë e njësisë publike për të arritur objektivat e saj.

- Identifikimi i riskut është gjithëpërfshirës dhe merr në konsideratë të gjitha ndërveprimet e rëndësishme të mallrave, shërbimeve dhe informacionit brenda njësisë publike dhe ndërmjet njësisë dhe aktorëve të jashtëm, duke përfshirë kreditorët, furnizuesit, aktorët në procesin e prokurimit, punonjësit, organet e tjera publike, etj.
- Titullari/NA/Menaxherët marrin parasysh risqet në të gjitha nivelet e njësisë, duke përfshirë edhe identifikimin e risqeve që lidhen me objektivat strategjike dhe objektivat operacionale.
- Njësia mbështetet në metodologjinë për analizën e riskut. Ky proces përfshin vlerësimin e mundësisë të ndodhjes së riskut dhe të ndikimit të tij në arritjen e objektivave.
- Titullari/NA merr masat e nevojshme për t'iu përgjigjur risqeve duke aplikuar gjykimin bazuar në supozimet rreth riskut dhe analizës së arsyeshme të kostove që lidhen me uljen e nivelit të riskut. Përgjigja ndaj riskut ndahet në kategoritë e mëposhtme: pranimi, shmangia, reduktimi, ndarja.
- Identifikimi, analiza dhe aktivitetet e përzgjedhura të menaxhimit të riskut dokumentohen në regjistrat e riskut dhe planet e veprimit.

### **Parimi 8 – Njësia Publike vlerëson mundësinë e riskut për mashtrime**

Sipas këtij parimi, njësia publike konsideron mundësinë e mashtrimit, në vlerësimin e riskut për arritjen e objektivave. Mashtrimi ekziston (ose mund të ndodhë) në shumicën e njësive publike.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Duhet marrë parasysh llojet e ndryshme të mashtrimit;
- Vlerësimi i nxitjeve dhe presioneve;
- Vlerësimi i mundësive;
- Vlerësimi i qëndrimeve.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Vlerësimi i riskut përfshin vlerësimin e menaxhimit të risqeve që lidhen me raportimin mashtrues dhe ruajtjen e aktiveve. Janë marrë në konsideratë aktet e mundshme të korrupsionit, si nga personeli i njësive publike dhe ofruesit e shërbimeve të kontraktuara (përfshirë aktorët e ndryshëm që marrin pjesë në procesin e prokurimit publik).
- Si pjesë e procesit të vlerësimit të riskut, titullari merr parasysh mënyra të ndryshme të raportimit mashtrues:
  - ✓ Paragjykimi i menaxherëve dhe aftësia për të manipuluar informacionin;
  - ✓ Shkalla e vlerësimeve dhe gjykimeve të përdorura në raporte;
  - ✓ Skemat e mashtrimit;
  - ✓ Stimuj për sjellje mashtruese;
  - ✓ Transaksione të pazakonta dhe komplekse që i nënshtrohen ndikimit të Titullarit/NA/Menaxherëve në mënyrë të konsiderueshme etj.
- Përsa i përket risqeve që kanë të bëjnë me ruajtjen e aktiveve, merren parasysh, përdorimi i papërshtatshëm i pasurive të njësive publike dhe burimeve të tjera, duke përfshirë pronën intelektuale dhe parandalimin e humbjeve nëpërmjet vjedhjeve ose neglizhencës.

## Parimi 9 – Njësia Publike identifikon dhe analizon ndryshimet që mund të ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm

Sipas këtij parimi, njësia publike identifikon dhe vlerëson ndryshimet që mund të ndikojnë ndjeshëm në sistemin e kontrollit të brendshëm. Ndryshimi është i vazhdueshëm në të gjitha njësitë publike dhe si rrjedhojë është e nevojshme që këto njësi të kenë një proces formal për të identifikuar ndryshimet e rëndësishme, të brendshme dhe të jashtme, si dhe të vlerësojnë risqet dhe qasjet për të minimizuar riskun në kohë.

Çështjet në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Vlerësimi i ndryshimeve në mjedisin e jashtëm (rregullator, ekonomik);
- Vlerësimi i ndryshimeve në misionin dhe strukturën e njësisë publike;
- Vlerësimi i ndryshimeve në drejtim/udhëheqje.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Titullari/NA përcakton procesin për identifikimin dhe vlerësimin e atyre faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm që mund të ndikojnë ndjeshëm në aftësinë e njësisë publike për të arritur objektivat e saj, duke përfshirë, vendosjen e kontroleve për të identifikuar dhe komunikuar ndryshime të rëndësishme që mund të ndikojnë në objektivat e njësisë. Ky proces është paralel ose është pjesë e procesit të menaxhimit të riskut të njësisë publike.
- Procesi i identifikimit të riskut merr parasysh:
  - ✓ ndryshimet në mjedisin rregullator, ekonomik në të cilin vepron njësia publike;
  - ✓ ndikimet e mundshme të strukturave të reja organizative, difektet e strukturave të vjetra organizative, dhe ndikimet e strukturave të reja të varësisë;
  - ✓ ndryshimet në stilin e të vepruarit dhe filozofinë e menaxhimit të titullarit/NA në sistemin e kontrollit të brendshëm.
- Titullari/NA krijon sisteme paralajmëruese për të identifikuar informacionet që sinjalizojnë risqet e reja që mund të kenë një ndikim të rëndësishëm në njësinë publike. Ekzistojnë kontrole në vend për të identifikuar dhe komunikuar ndryshime të tilla.
- Titullari/NA vlerëson risqet që lidhen me ndryshimet e rëndësishme. Analiza e ndryshimeve të rëndësishme përfshin identifikimin e shkaqeve të mundshme për arritjen ose mos arritjen e një objektivi, duke vlerësuar gjasat që këto shkaqe të ndodhin, dhe duke vlerësuar efektin e mundshëm në arritjen e objektivave, duke marrë parasysh nivelin në të cilin mund të menaxhohet risku.

### 3.3 Aktivitetet e Kontrollit

#### 3.3.1 Kërkesat, standartet ligjore për ndërtimin e Aktiviteteve të 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 prit



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 efektive.

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:

- Kontrolle parandaluese ose para faktit;
- Kontrolle zbuluese ose pas faktit;
- Kontrolle 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

vlere standarde. Kontrollat zbuluese përdoren për të përmirësuar procedurat ose kontrollat 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 origjinalë. 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 porosive dhe të mallrave, kontrollat totale, etj. Raportet financiare prodhohen për të përmbushur nevojat e njësive 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.

### **Kontrollat drejtuese (Kontrollat menaxheriale)**

Kontrollat drejtuese janë konceptuar për të ndikuar ngjarje që janë të domosdoshme për arritjen e objektivave. Në shembujt përfshihen: përkufizim i qartë i politikave, vendosja e objektivave të qarta dhe punësimi i trajnimit të 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 i cili përfshin kontrollat si parandaluese, ashtu edhe zbuluese dhe drejtuese.

### **Procedurat e autorizimit**

Procedurat e autorizimit janë kontrollat pas faktit që sigurojnë se disa transaksione dhe aktivitete punë 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 justifikuar 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 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 arsyetimit të nevojave (p.sh. 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 përfshijë 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 regjistrimet 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 regjistrimet 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 pasoja 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 antikorrupsion**

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 antikorrupsion 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 e të tjera akte ligjore në fuqi.

Procedurat antikorrupsion 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.

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: regjistrimet 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 njësisë.

Mekanizmat për kontrollin e sistemeve të informacionit konsistojnë në dy grupe kryesore: mekanizma të kontrollit të përgjithshëm dhe mekanizma për kontrollin e programeve kompjuterike (kontrollet 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 software-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.

### **3.3.2 Forma ligjore/dokumentare e paraqitjes së Aktiviteteve të Kontrollit**

#### **Procedurat e shkruara**

Njësitë publike, për realizimin e objektivave dhe përdorimin e fondeve buxhetore në mënyrë të ligjshme, ekonomike, efektive dhe eficiente duhet të organizojnë veprimtarinë, jo vetëm bazuar në kuadrin ligjor në fuqi, por edhe në procedura të brendshme të shkruara dhe miratuara nga titullarët e tyre. Këto procedura të shkruara konkretizojnë apo materializojnë të gjitha kërkesat e parimeve të kontrollit të brendshëm dhe kriteret e aktiviteteve të kontrollit të përshkruara në seksionin 3.3.1.

#### **Proceset e punës paraqiten në formë narrative, skematike, ose të kombinuar.**

#### **Manuali i proceseve të punës (Forma narrative)**

Përgatitja e një manuali të proceseve të punës<sup>9</sup> 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 manuali procesesh përfshin identifikimin dhe përshkrimin e këtyre proceseve bazë të punës. Kjo do të rezultojë në dhënien e një tabloje të mënyrës se si njësi i arrin objektivat e veta të punës.

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 identifikuara, 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

<sup>9</sup> Aneksi 2. Manuali i proceseve të punës

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.

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.

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 sigurtë 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 miratohet nga titullari i njësisë publike.

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

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

### **Gjurmët e Auditimit (forma skematike)**

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<sup>10</sup> 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 përgjegjës për financat është përgjegjës sipas Ligjit për MFK (neni 16) për miratimin e gjurmëve standarde 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 njësishë dokumentohen në atë formë, që u mundëson audituesve të brendshëm, të jashtëm dhe autoriteteve mbikëqyrëse të kuptojnë mjedisin e kontrollit.

Përgjegjësia për miratimin e e gjurmës së auditimit i takon titullarit. Gjurmët e auditimit duhet të përgatiten nga menaxherët për proceset kryesore të punës së njësishë dhe është përgjegjësi e NA të njësishë të sigurojë titullarin se këto procese janë identifikuar dhe janë përgatitur gjurmët e auditimit për to. Gjurma e auditimit duhet të përfshijë të paktën proceset kryesore që kontribuojnë në arritjen e objektivave të njësishë 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 menaxhimin e lartë me një vizion të qartë për:

- Ecurinë e proceseve;

<sup>10</sup> Aneksi 3. Gjurma e Auditimit



- 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 përftuara;
- 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 ecurisë 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 pëshkrime narrative sqaruese. Nëse është e nevojshme, një përshkrim më i hollësishëm i çdo aktiviteti apo dokumenti mund të bëhet në formën e një table 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 standarde 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.

**Harta e proceseve të punës përbën formën e kombinuar** i cili është bashkimi i formës narrative me formën skematike në një dokument për proceset kryesore të punës dhe miratohen nga titullari i njësisë.

### 3.3.3 PARIMET E AKTIVITETEVE TË KONTROLLIT

#### Parimi 10 –Përzgjedhja dhe zhvillimi i aktiviteteve të kontrollit

Sipas këtij parimi, njësia publike zgjedh dhe zhvillon aktivitetet e kontrollit që kontribuojnë në zbutjen e risqeve për arritjen e objektivave në nivele të pranueshme.

Nuk ka "zgjedhje ideale" në zgjedhjen e aktiviteteve të duhura të kontrollit. Përkundrazi, aktivitetet e kontrollit, ose një kombinim i aktiviteteve të kontrollit (politikat, procedurat dhe përgjegjësitë) duhet të zgjidhen për të zvogëluar në mënyrë të mjaftueshme riskun e mosrealizimit të objektivave në një nivel të pranueshëm. As menaxhimi dhe as auditimi i brendshëm nuk duhet të fillojnë një analizë të aktiviteteve të kontrollit me një listë të kontrolleve dhe të identifikojnë nëse janë të pranishëm apo jo. Përkundrazi, kontrollet duhet të vlerësohen në raport me risqet që duhet të minimizohen.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Përfshirja me procesin e menaxhimit të riskut;
- Marrja parasysh e faktorëve specifik të njësisë;
- Përcaktimi i proceseve kryesore;
- Vlerësimi i llojeve të ndryshme të aktiviteteve të kontrollit;
- Projektimi i aktiviteteve të kontrollit në nivele të ndryshme;
- Ndarjen e detyrave.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Së bashku me vlerësimin e risqeve, titullari/NA/Menaxheri identifikon dhe vendos aktivitetet e kontrollit në mënyrë që të realizojë një përgjigje specifike ndaj riskut.
- Aktivitetet e kontrollit suportojnë përmbyedhjen e objektivave, ruajtjen e aktiveve dhe sigurojnë plotësinë, saktësinë dhe vlefshmërinë e informacionit të mbledhur dhe të raportuar nga njësia publike.
- Gjatë përcaktimit të veprimeve që duhet të zbatohen për të zbutur riskun, konsiderohen të gjitha aspektet e komponentëve dhe proceseve të kontrollit të brendshëm të njësisë publike, teknologjisë së informacionit dhe konkretisht se ku janë të nevojshme aktivitetet e kontrollit.
- Aktivitetet e kontrollit janë në përgjithësi të klasifikuara sipas kategorive të mëposhtme:
  - ✓ Aktivitetet e kontrollit të transaksionit mund të jenë parandaluese ose investiguese dhe mund të përfshijnë, por jo të kufizohen vetëm në: autorizimet dhe aprovimet, verifikimet, kontrollet fizike, kontrollet mbi të dhënat, kontrollet mbikëqyrëse.
  - ✓ Rishikimet e performancës (ose analitike) përfshijnë krahasimin e të dhënave operative ose financiare dhe mund të përfshijnë shqyrtimin e performancës mbi procesin e prokurimit, shqyrtimin e performancës aktuale kundrejt buxheteve, parashikimet, periudhat e mëparshme, nevojat për financim, kreditë etj.
  - ✓ Ndarja e detyrave në përgjithësi përfshin ndarjen e përgjegjësisë për regjistrimin, autorizimin dhe miratimin e transaksioneve, si dhe trajtimin e aktivitetit përkatës.

## **Parimi 11 -Zgjedhja dhe zhvillimi i aktiviteteve të përgjithshme të kontrollit mbi teknologjinë**

Sipas këtij parimi, njësi publike përzgjedh dhe zhvillon aktivitete të përgjithshme të kontrollit mbi teknologjinë për të mbështetur arritjen e objektivave.

Teknologjia është bërë një element kyç operacional i pothuajse çdo organizate. Megjithatë, ekzistojnë kërcënime për objektivat organizative nëpërmjet depërtimit të jashtëm të rrjetit, mungesës së kujdesit në testimin e software-it ose thjesht proceseve të dobëta të sigurisë. Çdo organizatë duhet të identifikojë kontrollet e përgjithshme dhe efektivitetin e tyre për të zbutur këto kërcënime të rëndësishme.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Projektimi i sistemit informativ të njësisë publike dhe llojeve të përshtatshme të aktiviteteve të kontrollit të teknologjisë;
- Projektimi i aktiviteteve të kontrollit mbi infrastrukturën e teknologjisë së informacionit;
- Projektimi i aktiviteteve të kontrollit të procesit të menaxhimit të riskut;
- Projektimi i aktiviteteve të kontrollit të procesit të blerjes, zhvillimit dhe mirëmbajtjes së teknologjisë së informacionit.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Proceset janë vënë për të zgjedhur, zhvilluar, operuar dhe mirëmbajtur një teknologji të njësisë publike.
- Kontrollet e përgjithshme të teknologjisë përfshijnë aktivitetet e kontrollit mbi infrastrukturën e teknologjisë, menaxhimin e sigurisë dhe marrjen, zhvillimin dhe mirëmbajtjen e teknologjisë.
- Aktivitetet e kontrollit të sigurisë aplikohen për të kufizuar qasjen në sistem vetëm për ata që kanë nevojë, duke ulur mundësinë e ndërhyrjeve të paautorizuara. Ato përgjithësisht mbulojnë të drejtat e qasjes në të dhënat, sistemin operativ (software-i i sistemit), rrjetin, aplikacionet dhe shtresat fizike. Ndërsa qasja e përdoruesit në teknologji përgjithësisht kontrollohet përmes aktiviteteve të kontrollit të autentifikimit. Pra kontrollet e përgjithshme të teknologjisë janë dizajnuar për të lejuar përdoruesit e autorizuar vetëm në bazë të një liste të miratuar. Këto aktivitete të kontrollit në përgjithësi, përdorin një politikë të kufizimit të përdoruesve të autorizuar për aplikimet ose funksionet në përputhje me përgjegjësitë e tyre të punës dhe mbështesin ndarjen e duhur të detyrave. Një rishikim periodik i të drejtave të përdorimit të sistemit elektronik përkatës kundrejt politikave shpesh përdoret për të kontrolluar nëse qasja mbetet e përshtatshme.
- Për mirëmbajtjen e teknologjisë, përdoren procedurat e backup, si dhe planet e rikuperimit në rast të fatkeqësive, në varësi të risqeve dhe pasojave të një ndërprerjeje të plotë ose të pjesshme.
- Aktivitetet e kontrollit mbi çdo ndryshim në teknologji, ndihmojnë që ajo të vazhdojë të funksionojë siç është projektuar.

## **Parimi 12 –Vendosja e aktiviteteve të kontrollit përmes politikave dhe procedurave**

Njësi publike vendos aktivitetet e kontrollit përmes politikave që përcaktojnë se çfarë pritet dhe procedurat që vënë në veprim politikat.

Përgjegjësitë për aktivitetet e kontrollit duhet të identifikohen dhe komunikohen përmes politikave dhe procedurave të ndryshme. Proceset duhet të jenë në vend për të siguruar që të gjitha aspektet zbatohen dhe funksionojnë.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

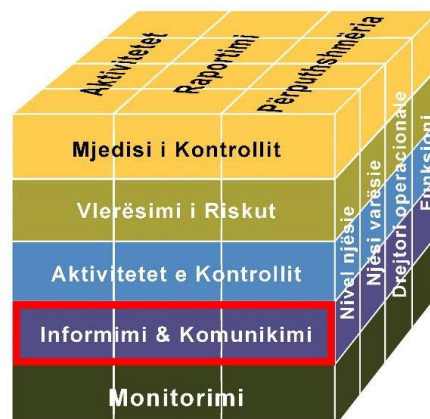
- Dokumentimi i përgjegjësive përmes politikave;
- Rishikimi periodik i Aktiviteteve të Kontrollit.

*Shembuj të mekanizmave:*

- Njësia publike mund të krijojë së pari një politikë që përshkruan pikëpamjet e menaxhimit se çfarë duhet të bëhet për të ushtruar aktivitete kontrolli. Prandaj, procedurat përbëhen nga veprimet që zbatojnë atë politikë.
- Aktivitetet e kontrollit lidhen në mënyrë specifike me ato politika dhe procedura që kontribuojnë në zbutjen e risqeve për arritjen e objektivave në nivele të pranueshme. Për shembull, një politikë (p.sh. Politika e Vazhdimt të Biznesit) mund të tregojë fushat që kërkojnë aktivitetet e kontrollit. Procedura është përshkrimi se si aktiviteti i kontrollit kryhet në kohën e duhur dhe duke patur parasysh faktorët e përcaktuar në politikë.
- Politikat dhe procedurat e njësive publike mund të komunikohen me gojë ose me shkrim dhe duhet të marrin në konsideratë kërkesat minimale të përcaktuara në legjislacion.
- Politikat dhe procedurat duhet të krijojnë përgjegjësi dhe linja të qarta llogaridhënieje, pra gjë që është thelbësore për menaxhimin e njësive publike dhe njësive të saj të varësisë, ku qëndron edhe vetë risku, si dhe duhet të jetë e qartë për përgjegjësitë e personelit që kryen veprimtarinë e kontrollit.
- Procedurat duhet të përfshijnë kohën e kryerjes së një aktiviteti kontrolli dhe çdo veprim korrektues pasues.
- Gjatë kryerjes së një veprimtarie kontrolli, duhet të hetohen çështjet e identifikuara për ndjekjen e tyre dhe nëse është e nevojshme, të ndërmerren veprime korrigjuese. Në rastet kur kontrollet përshkruhen në formën e listës së kontrollit, rezultatet e çdo aktiviteti kontrolli dhe veprimeve përkatëse korrigjuese duhet të përshkruhen në listën e kontrollit.
- Për kryerjen e një aktiviteti kontrolli, personeli duhet të jetë kompetent dhe i autorizuar për të kryer aktivitetin e kontrollit.
- Gjatë kryerjes së një aktiviteti kontrolli, personeli duhet të vazhdojë të përqëndrohet në risqet ndaj të cilave drejtohet politika.
- Ndryshime të rëndësishme (në njerëz, proces dhe teknologji) do të vlerësohen përmes procesit të vlerësimit të riskut pasi ato mund të zvogëlojnë efektivitetin e aktiviteteve të kontrollit ose të bëjnë disa aktivitete të kontrollit të tepërta. Prandaj, titullari/NA duhet të rivlerësojë rëndësinë e kontroleve ekzistuese dhe t'i rifreskojë ato kur është e nevojshme.

### 3.4. Informacioni 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 njësive 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 disponueshmërisë.

### **3.4.1 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 përfutur nga burime të jashtme, si dhe informacion i gjeneruar nga brenda. Menaxhimit duhet t'i jepen raporte të nevojshme mbi performancën (përbushjen e detyrave) të 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 përbushjes 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.

### **3.4.2 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.

### **3.4.3 PARIMET E INFORMACIONIT DHE KOMUNIKIMIT**

#### **Parimi 13 -Marrja, gjenerimi dhe përdorimi i informacionit përkatës cilësor**

Sipas këtij parimi, njësia publike merr ose gjeneron dhe përdor informacion të rëndësishëm, cilësor, për të mbështetur funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Identifikimi i kërkesave për informacion;
- Përvetësimi i burimeve të brendshme dhe të jashtme të dhënave;
- Përfshirja e të dhënave të rëndësishme në informacion;
- Mbartja e cilësisë gjatë përpunimit;
- Konsiderimi i kostove dhe përfitimeve.

*Shembuj të mekanizmave:*

Titullari i njësisë publike:

- përcakton kërkesat e identifikuara të informacionit në nivelin përkatës dhe specifikat e nevojshme për personelin e duhur;
- identifikon kërkesat e informacionit në një proces përsëritës dhe të vazhdueshëm që ndodh përgjatë një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm;
- merr të dhëna të rëndësishme nga burime të besueshme të brendshme dhe të jashtme, në kohën e duhur, bazuar në kërkesat e identifikuara për informacion;
- vlerëson burimet e brendshme dhe të jashtme të të dhënave për besueshmërinë;
- vlerëson nëse informacioni i ofruar është i cilësisë së kërkuar në veçanti nëse është: i përshtatshëm, aktual, i plotë, i saktë, i arritshëm dhe i siguarur në kohën e duhur.

#### **Parimi 14 -Komunikimi i brendshëm**

Sipas këtij parimi, njësi publike komunikon në mënyrë të brendshme informacionin, duke përfshirë objektivat dhe përgjegjësitë për kontrollin e brendshëm, të nevojshëm për të mbështetur funksionimin e tij korrekt.

Çështjet në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Komunikimi i informacionit mbi kontrollin e brendshëm;
- Komunikimi me organin e mbikëqyrjes/titullarin/NA;
- Ofrimi i linjave të ndara të komunikimit;
- Zgjedhja e metodës përkatëse të komunikimit.

*Shembuj të mekanizmave:*

Titullari i njësisë publike:

- merr informacion cilësor në lidhje me proceset operationale të njësisë publike që rrjedhin nga linjat e raportimit, nga personeli, për të ndihmuar menaxherët të arrijnë objektivat e njësisë publike;
- zgjedh metoda të përshtatshme për të komunikuar brenda njësisë duke marrë parasysh një sërë faktorësh, si p.sh:
  - ✓ Audiencën - Përfituesit e synuar të komunikimit;
  - ✓ Natyrën e informacionit - Qëllimi dhe lloji i informacionit që komunikohet;
  - ✓ Disponueshmërinë - Informacioni i disponueshëm për publikun kur është e nevojshme;
  - ✓ Koston - Burimet e përdorura për të komunikuar informacionin;
  - ✓ Kërkesat ligjore ose rregullative - Kërkesat në ligje dhe rregullore që mund të ndikojnë në komunikim;
  - ✓ Organi mbikëqyrës/titullari/NA, merr informacione cilësore që rrjedhin nga linjat e raportimit nga menaxherët dhe personeli;
  - ✓ Personeli mund të përdorë linja të veçanta të raportimit për të siguruar që informacioni nuk do të komprometohet (p.sh. linja telefonike e avokatëve dhe etikës, për komunikimin e informacionit konfidencial).

#### **Parimi 15 -Komunikimi i jashtëm**

Sipas këtij parimi, njësi publike komunikon me palët e jashtme lidhur me çështjet që ndikojnë në funksionimin e kontrollit të brendshëm.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Komunikimi me palët e jashtme;
- Mundësimi i përcjelljes së komunikimit brenda;
- Komunikimi me titullarin/NA/organin e mbikëqyrjes;
- Ofrimi i linjave të ndara të komunikimit.

*Shembuj të mekanizmave:*

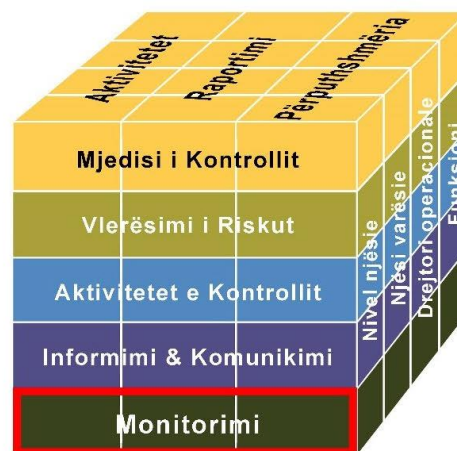
Titullari i njësisë publike:

- komunikon dhe merr informacion cilësor nga palët e jashtme duke përdorur linjat e raportimit të përcaktuara për arritjen e objektivave të njësive publike dhe risqet që lidhen me to.
- merr dhe vlerëson informacionin nga çështjet përkatëse të rëndësishme që kanë të bëjnë me risqet, ndryshimet apo çështjet që ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë publike.

- zgjedh metoda të përshtatshme për të komunikuar brenda njësisë duke marrë parasysh një sërë faktorësh, si p.sh:
  - ✓ Audiencën - Përfituesit e synuar të komunikimit;
  - ✓ Natyra e informacionit - Qëllimi dhe lloji i informacionit që komunikohet;
  - ✓ Disponueshmërinë - Informacioni i disponueshëm për publikun kur është e nevojshme;
  - ✓ Koston - Burimet e përdorura për të komunikuar informacionin;
  - ✓ Kërkesat ligjore ose rregullative - Kërkesat në ligje dhe rregullore që mund të ndikojnë në komunikimin.
- Titullari/NA/Organi mbikëqyrës merr nga palët e jashtme vlerësimin e cilësisë së informacionit lidhur me çështjet e rëndësishme që kanë të bëjnë me risqet, ndryshimet apo çështjet që ndikojnë në sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë publike.

### 3.5. Monitorimi

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 efçente 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/MFKK zbaton edhe metodologjinë dhe listë kontrollet për vizitat në terren të cilat janë pjesë e gjithë procesit të monitorimit. Vizitat në terren kryhen nga stafi i DH/MFKK 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 aktiviteve 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 Pyetësorin e Vetëvlerësimit.

### **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.

### **3.5.1 Raportimi mbi sistemin e menaxhimit financiar dhe kontrollit<sup>11</sup>**

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

- Paraqitjes së deklaratës së cilësisë të 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/MFKK të MFE.

### **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"), 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;

<sup>11</sup> Formatet dhe mënyra e plotësimit të Deklaratës, Raportit Vjetor, Pyetësorit të Vetëvlerësimit dhe Plani i Zhvillimit të MFK gjenden tek udhëzimi për Deklaratën dhe raportimin vjetor të njësisë publike.



- 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 mbi gjetjet e këtij vetëvlerësimi te NPA në MFE. Kjo është një kërkesë e nenit 18 (paragrafi 1), të Ligjit për MFK-në.

Raporti duhet të dorëzohet jo më vonë se fundi i muajit shkurt të vitit aktual 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) të ligjit të MFK të ndryshuar. 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/MFKK 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 Ministrin përgjegjës për financat 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 përgjegjës për financat paraqet, çdo vit deri në fund të muajit Qershor, një deklaratë së bashku me raportin vjetor të Këshilli i Ministrave 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 Ministrin përgjegjës për financat deri në fund të muajit Maj të vitit aktual i cili përmban informacion për vlerësimin e sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe të vlerësimit të auditimit të brendshëm.

Raporti vjetor mbi funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm financiar publik përmban një vlerësim të përgjithshëm të sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit në njësinë e qeverisjes së përgjithshme dhe shoqëritë të cilat zotërohen, kontrollohen, financohen ose garantojnë financiarisht nga një njësi e qeverisjes së përgjithshme, informacione mbi gjetjet e auditimit të brendshëm, si edhe masat që janë marrë ose do të ndërmerren, në kuadër të koordinimit dhe harmonizimit në sektorin publik, për përmirësimin e këtij sistemi.

Lidhur me vlerësimin e sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit, raporti duhet të përfshijë në përmbajtje të tij të paktën:

- a) Një vlerësim të përgjithshëm të sistemit të MFK-së në sektorin publik;
- b) Një vlerësim specifik të komponentëve të MFK-së me fokus tek përgjegjshmëria menaxheriale;
- c) Një vlerësim të performancës së njësive publike sipas përcaktimit të nenit 18 të ligjit të MFK-së të ndryshuar dhe rezultateve në terren mbi vlerësimin e cilësisë së sistemit të kontrollit të brendshëm;

Lidhur me vlerësimin e auditimit të brendshëm, raporti duhet të përfshijë në përmbajtje të tij të paktën:

- a) Një analizë të veprimtarisë së auditimit të brendshëm;
- b) Kryerjen e veprimtarisë audituese, mbulimi me shërbimet e AB krahasuar me objektivat e parashikuara në Planin Vjetor dhe Strategjik;
- c) Adresimin e çështjeve në fokus të identifikuar në nivel sistemi për periudhën raportuese;
- ç) Opinionet mbi vlerësimin e jashtëm të cilësisë së veprimtarisë së auditimit të brendshëm;
- d) Zhvillimin e kapaciteteve profesionale të audituesve të brendshëm nëpërmjet zbatimit të Programit të Zhvillimit Profesional.

Lidhur me koordinimin dhe harmonizimin e sistemit të kontrollit të brendshëm në sektorin publik, raporti duhet të përfshijë në përmbajtje të tij të paktën:

- a) Mbështetjen e ministrisë përgjegjëse për financat për zhvillimin e MFK-së në njësitë publike;
- b) Informacion mbi rezultatet dhe veprimet e rëndësishme që duhet të ndërmerren me qëllim forcimin e mëtejshëm të sistemit të MFK-së dhe të Auditimit të Brendshëm.

Raporti vjetor duhet të bazohet në:

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

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-së prodhon Raportin Vjetor të konsoliduar të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik të Republikës së Shqipërisë.

Qëllimi i Raportit Vjetor të Konsoliduar 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-së.

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 përgjegjës për financat miraton raportin dhe e dërgon atë në Qeverinë e Republikës së Shqipërisë, së bashku me buxhetin faktik në fund të muajit Qershor të vitit aktual, për vitin e mëparshëm.

### 3.5.2. Plani i veprimit të menaxhimit financiar dhe kontrollit<sup>12</sup>

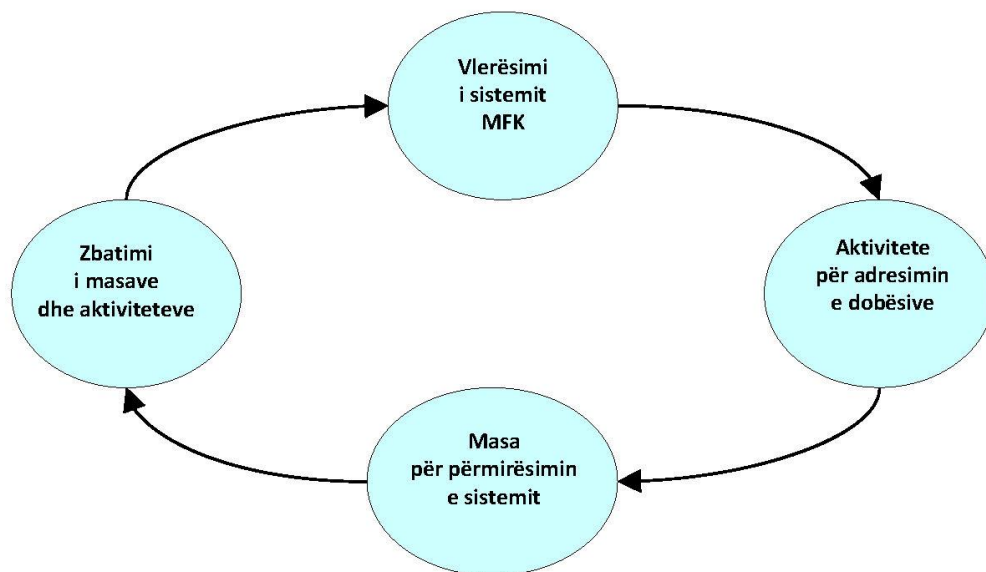


Figura 5. Cikli i zhvillimit të aktiviteteve për sistemin e MFK-së

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 të 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 ciklik që përfshin 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;

<sup>12</sup> Formatet dhe mënyra e plotësimit të Deklaratës, Raportit vjetor, pyetësorëve të vetëvlerësimit dhe plani i zhvillimit të MFK gjenden tek udhëzimi për Deklaratën dhe raportimin vjetor të njësive publike

## 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 ishte i pamundur miratimi i një qasjeje 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 përfaqjen ndaj planifikimit të aktiviteteve të menaxhimit financiar dhe kontrollit.

### 3.5.3 PARIMET E MONITORIMIT

#### **Parimi 16 - Përzgjedhja, zhvillimi dhe kryerja e vlerësimeve të vazhdueshme dhe/ose të veçanta**

Sipas këtij parimi njësi publike zgjedh, zhvillon dhe kryen vlerësime të vazhdueshme dhe/ose të veçanta për të konstatuar nëse komponentët e kontrollit të brendshëm janë të pranishëm dhe funksionojnë.

Procesi i monitorimit duhet të përfshijë vlerësimin e vazhdueshëm të sistemeve të kontrollit të brendshëm, në kohë dhe me kosto efektive. Vlerësime të herëpashershme të këtyre sistemeve duhet të kryhen sipas nevojës.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Marrja në konsideratë e disa vlerësimeve të vazhdueshme dhe të ndara nga njëra-tjetra;
- Marrja në konsideratë e shkallës së ndryshimit;
- Themelimi i bazës mbështetëse të vlerësimit;
- Përdorimi i personelit me eksperiencën e duhur;
- Integrimi me manualet e proceseve të punës;
- Vlerësimi objektiv.

*Shembuj të mekanizmave:*

Titullari i njësisë publike:

- Vendos një model-bazë për monitorimin e sistemit të kontrollit të brendshëm. Pasi të jetë themeluar, titullari mund të përdorë bazën si kriter në vlerësimin e sistemit të kontrollit të brendshëm dhe të bëjë ndryshime për të zvogëluar dallimin ndërmjet kriterëve dhe kushteve. Titullari zvogëlon këtë ndryshim me një nga dy mënyrat, pra ose ndryshon mënyrën e ngritjes së sistemit të kontrollit të brendshëm për të adresuar më mirë objektivat dhe risqet e njësisë ose përmirëson efektivitetin operativ të sistemit të kontrollit të brendshëm.
- Monitoron sistemin e kontrollit të brendshëm përmes monitorimit të vazhdueshëm dhe vlerësimeve të ndara:
  - ✓ Monitorimi i vazhdueshëm realizohet për veprimtaritë e njësisë publike, që kryhen vazhdimisht dhe të ndryshueshme në kohë.
  - ✓ Vlerësime të veçanta përdoren periodikisht dhe mund të japin reagime mbi efektivitetin e monitorimit të vazhdueshëm (ato gjithashtu mund të përfshijnë auditime dhe vlerësime të tjera që mund të përfshijnë shqyrtimin e modelit të kontrollit dhe testimin direkt të kontrollit të brendshëm apo asitencë teknike).
- Vlerëson dhe dokumenton rezultatet e monitorimit të vazhdueshëm dhe vlerësimet e veçanta për të identifikuar çështjet e kontrollit të brendshëm, në veçanti mangësitë.

- Identifikon ndryshimet në sistemin e kontrollit të brendshëm që kanë ndodhur ose janë të nevojshme për shkak të ndryshimeve në njësi dhe mjedisin e saj.
- Nëse auditimi i brendshëm është duke funksionuar dhe po kryen vlerësime të rregullta specifike për të siguruar menaxherëve të nivelit të lartë, një rishikim të pavarur mbi sistemet e njësive të varësisë.

### **Parimi 17 - Vlerësimi dhe komunikimi i mangësive**

Sipas këtij parimi, kur identifikohen mangësitë e kontrollit të brendshëm, titullari i njësisë publike duhet të ndërmarrë veprimet korrigjuese dhe t'i komunikojë ato në nivelin e duhur dhe në kohën e duhur. Mangësitë mund të identifikohen në nivelin e komponentit ose në procesin e kontrollit të brendshëm në tërësi.

Pikat në vijim kontribuojnë në realizimin dhe zbatimin me efektivitet të këtij parimi:

- Vlerësimi i rezultateve;
- Komunikimi i mangësive;
- Vëzhgimi i veprimeve korrigjuese.

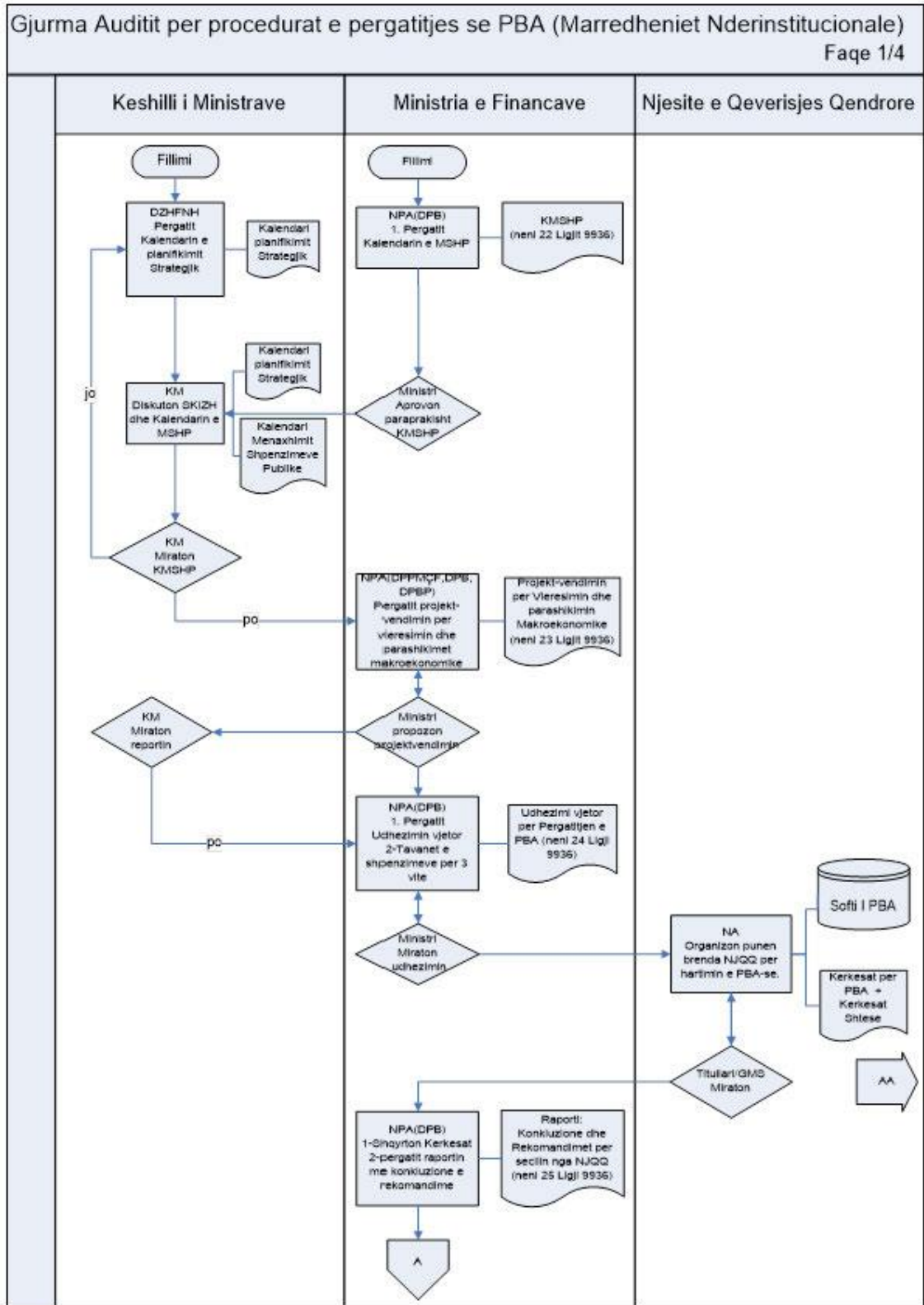
*Shembuj të mekanizmave:*

- Personelit i raportohen në kohën e duhur çështjet e kontrollit të brendshëm, nëpërmjet linjave të përcaktuara të raportimit tek palët përkatëse të brendshme dhe të jashtme, , për t'i mundësuar njësisë publike që të vlerësojë menjëherë ato çështje.
- Titullari vlerëson çështjet e identifikuarat përmes aktiviteteve të monitorimit ose raportimit nga personeli, për të përcaktuar nëse për ndonjë nga çështjet ka mungesë të kontrollit të brendshëm.
- Titullari vlerëson dhe dokumenton në kohën e duhur çështjet e kontrollit të brendshëm dhe përcakton veprimet përkatëse korrigjuese për mangësitë e kontrollit të brendshëm.
- Titullari përfundon dhe dokumenton në kohën e duhur veprime korrigjuese për të rregulluar mangësitë e kontrollit të brendshëm.
- Titullari/NA/Organi mbikëqyrës, monitoron statusin e veprimeve korrigjuese të ndërmarra në mënyrë që ato të përfundojnë në kohën e duhur dhe të sjellin rezultatin e pritshëm.

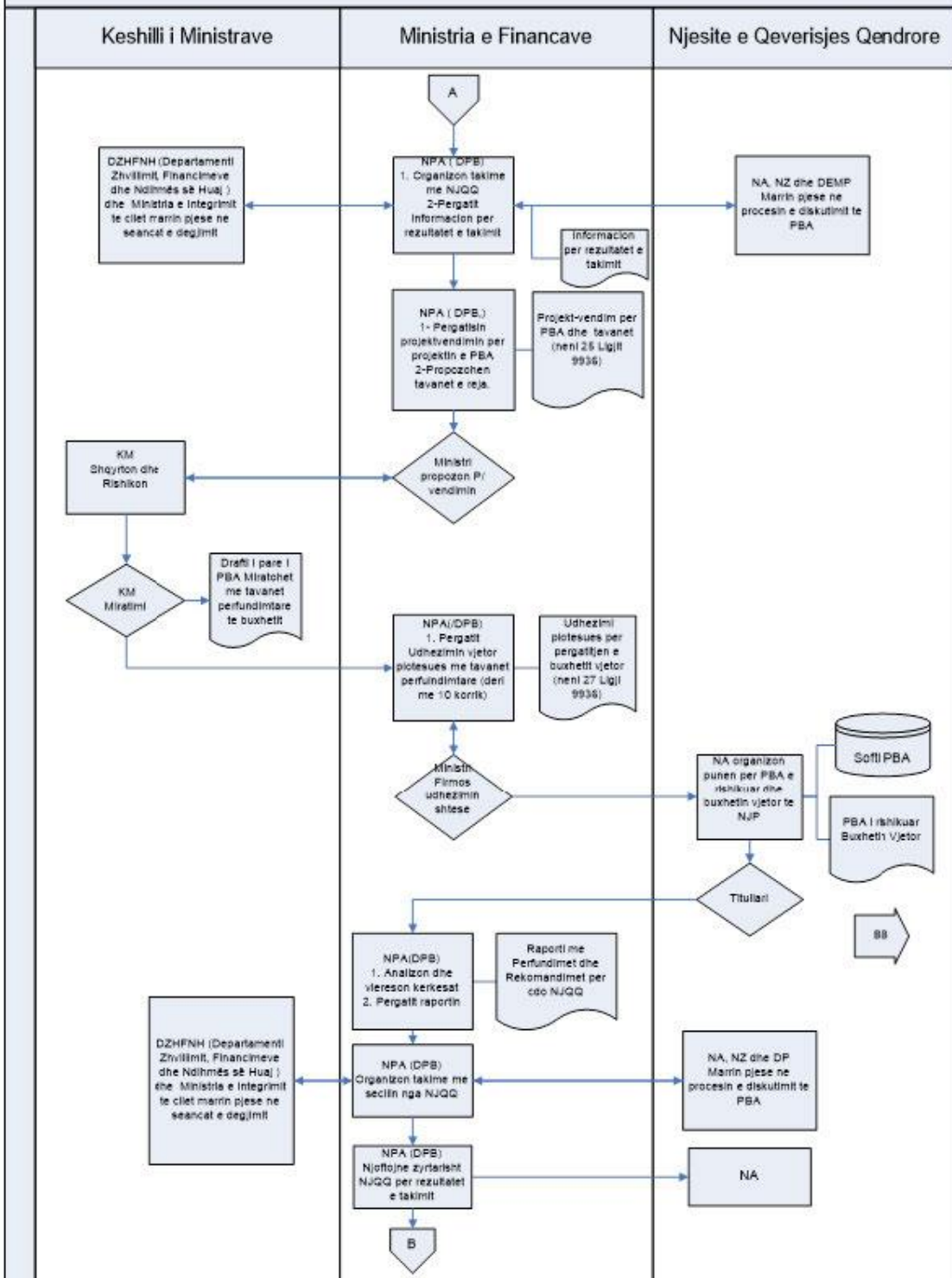




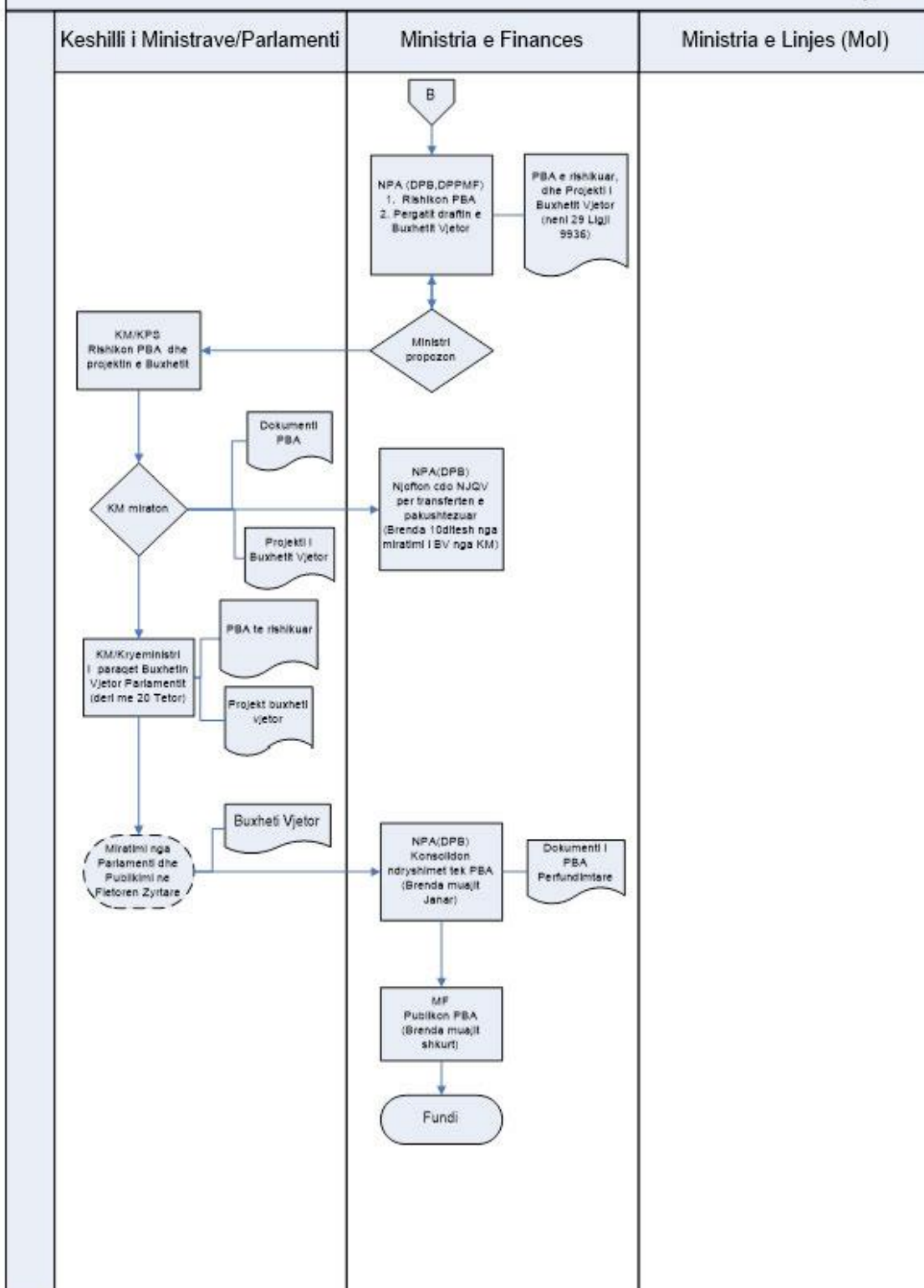
### Aneksi 3 – Shembuj të gjurmës së auditimit



Gjurma Auditit per procedurat e pergatitjes se PBA (Marredheniet Nderinstitucionale)  
 Faqe 2/4



Shpjegimet e simboleve gjenden ne faqen 4



Shpjegimet e simbleve gjenden ne faqen 4

Simbolet dhe Shkurtime

	Fillimi ose perfundimi i procesit
	Aktiviteti
	Prodhohet dokumenti
	Vendimi
	Bashkepunim midis institucioneve apo strukturave te brendshme
	Komente mbi aktivitetin apo dokumentin
	Sistemi i IT
	Lidhja me faqen tjeter
	Lidhja me informacione me te hollësishme

(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

NJQJ – 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





Matrica e Riskut për institucionin X

Mundësia e ndodhjes së ngjarjes	I Lartë (3)	Vendoset nr. rendor i riskut nga regjistri sipas vlerësimit		
	I Mesëm (2)	2x1=2 dhe vendoset nr 2, njelloj per te gjitha te tjerat	1 (vendoset nr. rendor i riskut sipas vlerësimit pas kontrolleve)	
	I Ulët (1)			
		I Ulët (1)	I Mesëm (2)	I Lartë (3)
	Ndikimi			

**Aneksi 5. Plani i menaxhimit të riskut/Formati dhe shpjegimi për secilën rubrikë se si duhet plotësuar**

	<b>Referenca e Riskut</b> (Proces/Program, Kategoria, Numri)	<i>Numri serial i riskut (e vendos koordinatori i përgjithshëm)</i>
<b>IDENTIFIKIMI I RISKUT</b>	<b>KATEGORIA E RISKUT</b>	<i>Mund të jetë Një ose Disa nga kategoritë e mëposhtme: Strategjik, Rregullator, Operacional, Financiar, Menaxherial, i Jashtëm,</i>
	<b>PROCES / PROGRAM BUXHETOR</b>	<i>Emërtimi i Procesit / Emërtimi i Programit</i>
	<b>OBJEKTIVI</b>	<i>Cilin objektiv prek ngjarja e riskut?</i>
	<b>NGJARJA E RISKUT</b>	<i>Përshkrimi i riskut, mundësia e ndodhjes së tij apo e ndikimit që do të përpiqemi të zvogëlojmë.</i>
	<b>SHKAKU I RISKUT</b>	<i>(Risqet janë ngjarje të mundshme të ardhme që mund të ndikojnë në realizimin e objektivave.</i>
	<b>NDIKIMI / PASOJA</b>	<i>Cilat janë rrethanat, shkaktarët që vetëm apo të marra bashkë rrisin mundësinë e ndodhjes së riskut? Mund të jenë disa shkaqe.</i>
<b>ANALIZA E RISKUT</b>	<b>MASAT EKZISTUESE TË KONTROLLIT</b>	<i>Çfarë procesesh/aktivitetesh realizohen aktualisht në institucion për të zvogëluar mundësinë apo pasojën e ndodhjes?</i>
	<b>Mundësia (1-3)</b>	<i>Sa mundet të ndodhë?</i>
	<b>Pasojë (1-3)</b>	<i>(Vlerëso nga 1-Pothuaj e sigurtë që nuk ndodh, deri në 3 – Pothuajse e sigurtë)</i>
	<b>Rezultati</b>	<i>Sa e rëndë?</i>
<b>VLERËSIMI</b>	<b>Prioriteti i Riskut</b>	<i>I Lartë, I Mesëm, I Ulët</i>
	<b>Përshtatshmëria e masave ekzistuese</b>	<i>Mungojnë? Jo të përshtatshme? Të përshtatshme? Të forta? Të tepruara? Tjetër?</i>
	<b>REAGIMI NDAJ RISKUT</b>	<i>Do ta zvogëloni, monitoroni, transferoni apo shmangni riskun?</i>
<b>MENAXHIMI / MASAT PËR TRAJTIMIN /</b>	<b>MASAT SHITESË PËR TRAJTIMIN E RISKUT</b> (Plani I Veprimit)	<i>Çfarë do të bëni për ta menaxhuar më mirë riskun?</i>
	<b>FORMA E MASAVE</b>	<i>Çfarë forme do të marrë ky trajtim? P.sh. Plan veprimi, plan projekti, raportim, ndryshim ligjor etj.</i>
	<b>BURIMET E</b>	

<b>ZVOG ËLIMI NE RISKU T</b>	<b>KËRKUARA</b>	
	<b>ZOTËRUESI I RISKUT Dhe Raportuesi për riskun</b>	<i>Çfarë kërkohet për tu zhvilluar dhe zbatuar masa e propozuar?</i>
	<b>SHPESHTËSIA E RAPORTIMIT</b>	<i>Pronari: Kush është vendimarrësi i fundit, njëkohësisht përgjegjësi i fundit për secilën masë?</i>
	<b>DATA E PËRFUNDIMIT</b>	<i>Raportuesi: Cili drejtues apo koordinator risku do të raportojë për zbatimin e çdo mase shtesë të parashikuar për trajtimin e riskut?</i>
	<b>LIDHJA ME STRUKTURA / INSTITUCIONE TË TJERA</b>	<i>Cilat janë periudhat/ datat e raportimit mbi progresin e arritur dhe problematikat?</i>
	<b>GJENDJA E RISKUT PAS MARRJES SË MASAVE</b>	<i>Niveli i Riskut të synuar pas zbatimit të masave (1 Mesëm, 1 Ulët)</i>

**Aneksi 6. Shembulli i planit të masave të lidhur edhe me shembullin e më sipërm për regjistrin e riskut dhe matricën e riskut**

Mund të ndodhë që Bashkia të kalojë në vështirësi financiare OSE  
Mundësia e mospagimit në kohë të detyrimeve financiare.

	<b>Referenca e Riskut</b> (Proces/Program, Kategoria, Numri)	Numri serial i riskut (e vendos Koordinatori i përgjithshëm)  PZB.FMJ - 1
<b>IDENTIFIKIMI I RISKUT</b>	<b>KATEGORIA E RISKUT</b>	Financiar, Menaxherial, i Jashtëm, (FMJ)
	<b>PROCES / PROGRAM BUXHETOR</b>	Cikli i Planifikimit dhe Zbatimit të Buxhetit (PZB)
	<b>OBJEKTIVI</b>	1. Kryerja e pagesave në kohë dhe në përputhje me aktivet /shërbimet e marra në dorëzim sipas përcaktimeve të kontratave përkatëse.  2. Detyrimet Financiare të bashkisë në total nuk duhet të kalojnë masën 15% të shpenzimeve faktike vjetore.
	<b>NGJARJA E RISKUT</b>	<b>Mundësia që Bashkia të kalojë vështirësi financiare</b>  <b>Ose</b>  <b>Mundësia e mospagimit në kohë të detyrimeve financiare</b>
	<b>SHKAKU I RISKUT</b>	1. Planifikimi jorealit (i fryrë) i të ardhurave. 2. Iniciativat e zhvillimit ekonomik pa mbulim fondesh (rritja eksponenciale e shërbimeve publike nga turizmi veror). 3. Ndryshimi i politikave qendrore në mes të vitit me ndikim në shkurtim fondesh (transfertat qeveritare, taksat e ndara, taksa vendore). 4. Mungesa e kontrollit mbi angazhimet. 5. Mosmbledhja në kohë/apo e pjesshme e të ardhurave. 6. Ngjarje të papritura natyrore apo të paparashikuara. 7. Vendime gjyqësore të ardhura në mes të vitit, të cilat nuk mund të mbulohen me fondet e planifikuara në buxhet. 8. Mosrespektimi i akteve ligjore dhe nënligjore në faza të ndryshme të proceseve të punës. 9. Mungesë komunikimi midis strukturave. 10. Mungesa e procedurave të shkruara me ndarje të qartë përgjegjësish, ose pamjaftueshmëri kapacitetesh. 11. Mospasja e aksesit në sistemin e Kadastrës për regjistrimin e akteve të pronësisë (ndryshimet rregullatore të fundit ja kanë kaluar aksesin vetëm noterit).
	<b>NDIKIMI / PASOJA</b>	Nisur nga gjendja aktuale pasojat fillojnë nga:  1. Probleme kryesisht operacionale dhe të rialokimit të fondeve,  2. Rritje e kostos pasi duhet paguar noteri për çdo aplikim akti pronësie. Vonesa për shkak procedure të përzgjedhjes së noterit, dhe në regjistrimin e akteve në rast bllokimi sistemi (mosaplikimi i regjistrimit të aktit brenda 30 ditëve sjell gjorbë).



		3. Nëse pesha specifike e detyrimeve të prapambetura rritet në 25% bashkia kalon në vështirësi financiare që gjeneron interesin e medias dhe donatorëve.
ANALIZA E RISKUT	<b>MASAT EKZISTUESE TË KONTROLLIT</b>	<p>Aktualisht në bashki <b>zbatohen kontrole të brendshme që ndikojnë në parandalimin, mbajtjen nën kontroll, ose reduktim të pasojave</b>, pavarësisht se në disa raste nuk janë të zyrtarizuara nga Kryetari në formën e manualit të procedurave:</p> <p>(i) Është rritur shumja e fondit të buxhetuar dhe pjesa më e madhe e detyrimeve shlyhet në fund të vitit. (ii) Nuk riallokohen fondet e kontratave ekzistuese. (iii) Çdo vit vendoset një shumë e caktuar në PBA për pagesën e detyrimeve, si dhe kontratat kanë afat zbatimi maksimumi deri në 3 vite.</p> <p>(iv) Të ardhurat realizohen në masën 80 % të parashikimit në buxhet. (v) buxheti miratohet sipas parashikimit të paraqitur nga Drejtori i taksave, pasi ka rakorduar me të gjithë drejtorët funksionalë që gjenerojnë të ardhura.</p> <p>(vi) Drejtoria e taksave merr info nga thesari dhe bën analizën e planit me faktin. Njofton drejtoritë me email çdo muaj dhe dërgon analizën tek drejtori i burimeve njerëzore, ndërsa çdo tre muaj tek Drejtoria e financës. (vii) të dyja drejtoritë rakordojnë me listë nominale debitorësh çdo muaj. (viii) Realizimi i të ardhurave ndiqet ad hoc nga menaxhimi i lartë. (ix) sistemi i prokurimeve nuk lejon marrjen përsipër të angazhimeve pa fonde.</p>
	<b>Mundësia (1-3)</b>	<p>Për shkak se pesha specifike e detyrimeve vazhdon të jetë në limite, vlerësohet që fenomeni ka ndodhur të paktën një herë në vit (pra mundësia mbetet e lartë</p> <p>3 – Më shumë mundësi</p>
	<b>Pasoja (1-3)</b>	<p>Vlerësimi i Pasojave varet nga masa në vlerë e detyrimeve të prapambetura XXX dhe pesha specifike e tyre kundrejt shpenzimeve faktike vjetore.</p> <p>Duke qenë se detyrimet e prapambetura e kapërcejnë kufirin prej 15% të shpenzimeve faktike, nisur nga parimi i kujdesit, vlerësojmë pasojat e përshkruara më lart me</p> <p>3 – Pasojë të lartë</p>
	<b>Rezultati</b>	<p>Rezultati (M x P)</p> <p>(3 x 3) = 9</p>
VLERËSIMI	<b>Prioriteti i Riskut</b>	<b>I LARTË</b>
	<b>Përshtatshmëria e masave ekzistuese</b>	<p>Vlerësohet se disa aspekte të riskut janë mbajtur nën kontroll me masat ekzistuese, por <b>Masat nuk janë të mjaftueshme dhe të qëndrueshme:</b></p> <p><i>p.sh. vlerësohet fakti që rakordohet çdo muaj midis dy drejtorive kryesore me listë nominale debitorësh [dr. finance (kontabiliteti sintetik) dhe dr. të ardhurave (kontabiliteti analitik)]. Por, (i) Mungesa e manualit të proceseve që vendos ndarjen e përgjegjësive të qarta midis strukturave të bashkisë, i bën masat vulnerable ose të paqëndrueshme në kohë; (ii)</i></p>

		<p>raportimi i situatës financiare në kompleksitetin e vet nuk kryhet vazhdimisht si proces rutinë ku të gjithë drejtorët funksionalë të jenë pjesë e procesit të llogaridhënies, jo vetëm drejtoria e të ardhurave, (iii) nuk krijohet fond kontigjence minimalisht 10% të shpenzimeve për të përballuar mosrealizimin e të ardhurave.</p>
	<p><b>REAGIMI NDAJ RISKUT</b></p>	<p>Nisur nga sa më lart u vendos:</p> <p>Që situata <b>do të monitorohet ngushtë</b> si dhe <b>Do të trajtohet më tej për reduktimin si të mundësisë së ndodhjes, ashtu edhe në reduktimin e pasojave.</b> (Normalisht duhet të bëhet ZERO në fund). Pra pranohen detyrimet financiare deri në 15% të shpenzimeve faktike, por JO të prapambetura në kohë.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>MENAXHIMI / MASAT PËR TRAJTIMIN / ZVOGËLIMIN E RISKUT</b></p>	<p><b>MASAT SHITESË PËR TRAJTIMIN E RISKUT</b> <b>(Plani i Veprimit)</b></p>	<p>Masat shitesë janë caktuar në referencë me shkaqet dhe analizën e kryer më lart. Në krahasim të secilës masë vendoset afati i realizimit për çdo masë:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Trajtim në nivel drejtorie/njësie vartësie, me fokus koordinimin e riskut dhe raportim tek Kryetari i GMR. - <u>Afati çdo muaj.</u></li> <li>Miratimi i manualit të procesit të parashikimit dhe mbledhjes së të ardhurave me detyra të qarta për çdo strukturë (Referim në Planin e riskut që lidhet me të ardhurat). - <u>Afati 1 muaj (drafti është gati).</u></li> <li>Hartim i proceseve të zbatimit të buxhetit, monitorim nga kryetari i GMR, - <u>Afati 2 vjet.</u></li> <li>Paketa Fiskale të miratohet mundësisht përpara miratimit të PBA ose në të njëjtën kohë.</li> <li>Gjatë PBA dhe hartimit të paketës fiskale, koordinim i NZ me Drejtorinë e të Ardhurave, strukturën e prokurimit dhe çdo drejtori për ndërtimin e regjistrit të prokurimit dhe hartimin e planit të arkës (plani i menaxhimit të cash). <u>Afati sipas kalendarit të buxhetit vjetor.</u></li> <li>Miratimi i fondeve të kontigjencës në masën XX lek të lidhura me ndikimin e mosrealizimit të të ardhurave në detyrime të krijuara rishtazi. – Afati sipas PBA.</li> <li>Bashkëpunim i ngushtë midis drejtorive dhe/ose njësive vartëse gjatë zbatimit të buxhetit me raportim periodik çdo javë/muaj tek Nëpunësi Zbatues (ose Drejtuesi përgjegjës për menaxhimin e kontratave dhe ky i fundit me NZ) për kalendarin e zbatimit të kontratave dhe çdo problematike që lidhet me to. – <u>Afati çdo muaj max.</u></li> <li>Ndërprerja e prokurimeve në proces në rast pasojë negative në fonde nga risqe të jashtme dhe/ose rinegociim me qëllim rishikimi të afateve në kontratat ekzistuese. <u>Afati menjëherë kur verifikohet</u></li> <li>Ndjekja me rigorozitet e të gjitha hapave të mbledhjes së detyrimeve tatimore sipas kuadrit në fuqi. <u>Afati: Vazhdimisht.</u></li> <li>Raportim tek Këshilli Bashkiak për situatën, duke qenë se KB ka miratuar projektet e investimeve dhe fondet e kontigjencës në rast mosrealizimi të ardhurash. – <u>Afati çdo 4 muaj.</u></li> </ol>
	<p><b>FORMA E MASAVE</b></p>	<p>Drafti përfundimtar i PBA dhe buxheti vjetor. Rakordime, emaile komunikimi, procesverbale.</p>

	<p>Vendim Këshilli Bashkiak.</p> <p>Urdhër për miratim të Manualeve të procedurave.</p> <p>Manuale të procedurave.</p> <p>Raporte Monitorimi.</p>
<b>BURIMET E KËRKUARA</b>	<p><i>Çfarë kërkohet për tu zhvilluar dhe zbatuar masat e propozuara?</i></p> <p>XX fonde janë miratuar në PBA për shlyerjen e detyrimeve të prapambetura. (viti 1,2,3)</p> <p>XX fonde kontigjence parashikuar në PBA ose në rishikimin e parë të buxhetit, etj.</p> <p>Kapacitetet egzistuese njerëzore ose fonde shtesë pagash XX</p>
<b>ZOTËRUESI I RISKUT Dhe Raportuesi për riskun</b>	<p><b>Pronar:</b> Kryetari i GMR për masën 1 dhe 3</p> <p>Kryetari i bashkisë për masën 2, 7, 9</p> <p>NZ dhe Drejtori i taksave për masën 3, 6 (nëpërmjet hartimit të manualeve të procedurave). Drejtori taksave për masën 8</p> <p>Këshilli Bashkiak për masën 5, 7</p> <p><b>Raportuesi për zbatimin e masave:</b> Kryetari i GMR, dhe secili koordinator i riskut për pjesën respektive tek kryetari GMR</p>
<b>SHPESHËSIA E RAPORTIMIT</b>	<p>Çdo 2 muaj tek Kryetari dhe me kërkesën e këtij të fundit</p>
<b>DATA E PËRFUNDIMIT</b>	<p>Trajtimi kërkon mbi tre vite, deri në kompletimin e të gjitha procedurave për menaxhimin e shpenzimeve vendore.</p>
<b>LIDHJA ME STRUKTURA / INSTITUCIONE TË TJERA</b>	<p>Struktura të tjera: Të gjitha drejtoritë funksionale dhe njësitë vartëse të bashkisë.</p> <p>Ministria përgjegjëse për financat</p> <p>Kontraktorët (në rast rishikim kontratash).</p>
<b>GJENDJA E RISKUT PAS MARRJES SË MASAVE</b>	<p>Niveli i Riskut të synuar pas zbatimit të masave</p> <p><b>I ULËT pas tre viteve (mundësia 2 x Pasoja 2)</b></p>

**Aneksi 7: Plani i masave të trajtimit të risqeve për institucionin \_\_\_\_\_**

Nr. Rendor	Emërtimi i Masave për trajtimin e riskut	Afati i realizimit të masës	Personi Përgjegjës për Zbatimin e Masës dhe Pozicioni	Raportuesi i Riskut	Shpeshtësia e Raportimit (periudhat kohore)

**7/1 Shembulli i planit të masave të trajtimit të risqeve**

Nr. Rendor	Emërtimi i Masave për trajtimin e riskut	Afati i realizimit të masës	Personi Përgjegjës për Zbatimin e Masës dhe Pozicioni	Raportuesi i Riskut	Shpeshtësia e Raportimit (periudhat kohore)
1	1. Trajtim në <i>nivel</i> drejtorie/njësie vartësie, me fokus koordinimin e riskut dhe raportim tek Kryetari i GMR.	<u>Afati brenda muajit</u>	Kryetari i GMR	Kryetari i GMR, dhe secili koordinator i riskut për pjesën respektive tek kryetari GMR	Çdo muaj
2	2. Miratimi i manualit të procesit të parashikimit dhe mbledhjes së të ardhurave me detyra të qarta për çdo strukturë (Referim në Planin e riskut që lidhet me të ardhurat). –	<u>Afati brenda muajit</u>	Kryetari i bashkisë	Kryetari i GMR, dhe secili koordinator i riskut për pjesën respektive tek kryetari GMR	Çdo muaj

## **Aneksi 8. Shembull - Rregullore organizative e brendshme e njësisë.**

Rregullorja e brendshme e çdo njësie duhet të ketë disa elemente thelbësore.

Në vijim jepet një model i përgjithshëm

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 Njesisë.....

#### 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 Njesisë....., aparatit 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 Njesisë (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 organigramën e paraqitur në shtojcën nr.1 të kësaj rregulloreje janë:

Drejtoria 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 Njesisë të vartësisë, përfaqësimi ligjor bëhet nga drejtoritë përkatëse apo specialistët juriste të këtyre njësive.

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

Neni x

Etika për stafin e Njesisë

*(Ky nen përshkruan rregullat e etikës së njësive. 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 njësive por brenda vendit).*

Neni x

Shërbimet jashtë shtetit

*Ky nen rregullon shërbimet jashtë vendit.*

Neni x

Informacioni dhe komunikimi me median

*Në këtë 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 komunikimin 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 mik përshkruhet delegimi i detyrave, atëherë duhet të ketë një nen të veçantë për rregullimin e delegimit të detyrave dhe përgjegjësi.)*

**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 njësitë e tjera si dhe me strukturat e ndryshme brenda njesisë. Ka të bëjë kryesisht me funksionin e sektorit të arkivë/protokollit)*

**KREU V**  
**ADMINISTRATA E NJËSISË**

*(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 Njesisë,  
Përshkrimi në formë të përmbledhur i veprimtarisë/procesit kryesor që kryen drejtoria/sektori,  
Baza ligjore mbi të cilën mbështetet funksionimi i Njesisë/sektorit,  
Organizimin (në mënyrë skematike organigramën e Njesisë/sektorit)  
Detyrat dhe përgjegjësitë e Drejtorit  
Detyrat dhe përgjegjësitë e stafit*

Neni x  
Drejtoria xxxxx

**Misioni i Njesisë XX:**  
Drejtoria XX.....

**Funksionet e Njesisë XX:**

**Organizimi i Njesisë XX:**  
Detyrat e Drejtorit:  
Detyrat e Stafit:

**KREU VI**  
**HYRJA NË NJËSI 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 Njesisë. 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)*