



REPUBLIKA E SHQIPËRISË
KOMISIONERËT PUBLIKË



Strategjia

E Menaxhimit

Të Riskut

2023 - 2025

Miratuar nga Mbledhja e Komisionerëve Publikë me vendimin nr. 7, datë 24.10.2022

PËRMBAJTJA

KAPITULLI I

DEKLARATA E POLITIKËS SË MENAXHIMIT TË RISKUT
QËLLIMI I POLITIKËS SË MENAXHIMIT TË RISKUT
PËRMBUSHJA E QËLLIMEVE TË STRATEGJISË SË
MENAXHIMIT TË RISKUT
PARIMET E MENAXHIMIT TË RISKUT

KAPITULLI II

ECURIA E PROCESIT TË MENAXHIMIT TË RISKUT
DETYRIMET QË LIDHEN ME REALIZIMIN E POLITIKËS SË
MENAXHIMIT
PROCEDURA KUADËR PËR MENAXHIMIN E RISKUT
SHTYLLAT E MENAXHIMIT TË RISKUT
VEPRIMTARITË E KONTROLLIT
RISHIKIMI DHE RAPORTIMI I RISKUT
INFORMIMI DHE KOMUNIKIMI

KAPITULLI III

ROLI DHE PËRGJEGJËSITË

FJALOR I TERMAVE

Përkufizime

Në kuadrin e kësaj strategjie do të aplikohen përkufizimet e mëposhtme:

Risku – është një ngjarje, ndodhi, rast, i mundshëm për të ndodhur dhe për të pasur një ndikim negativ në realizimin e detyrave dhe objektivave.

Identifikimi i riskut – procesi i njohjes, përshkrimit të riskut dhe faktorëve të brendshëm apo të jashtëm, që shkaktojnë këtë risk.

Menaxhimi i riskut – është një proces i vazhdueshëm, që realizohet nga menaxherët dhe të gjithë punonjësit e institucionit, i cili përfshin identifikimin, vlerësimin, kontrollin dhe monitorimin e ngjarjeve të mundshme apo situatave që mund të kenë një efekt negativ në arritjen e objektivave të institucionit.

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.

Oreksi i riskut – Është lloji dhe niveli i riskut, që institucioni është i gatshëm të lejojë (që konsiderohet i përballueshëm dhe jo i ndikueshëm në rezultatet e pritshme të veprimtarisë së institucionit) në përputhje me misionin dhe objektivat e tij.

Vlerësimi i riskut – përcaktimi i sasisë dhe i llojit të riskut, si dhe probabiliteti që ngjarja e pafavorshme të ndodhë. Ky vlerësim, duke u nisur nga niveli i efektit negativ, mund të jetë **risk i ulët, i mesëm dhe i lartë**.

Dokumentimi i procesit – hartimi i një formati (regjistër), ku të përcaktohet qartë lloji i riskut, faktorët, vlerësimi, personi përgjegjës.

Adresimi i riskut – përfshin procesin e *tolerimit të riskut* (kur ndikimi është i papërfillshëm); *trajtimin të tij* (me anë të kontrolleve parandaluese, zbuluese, korrigjuese etj.); *transferimit apo përfundimit të tij* (moskryerja e aktivitetit).

“Mundësia”/probabiliteti – përfshin një vlerësim se sa gjasa ka që të ndodhë ngjarja ose rezultati në të vërtetë.

“Ndikimi”/impakti – përfshin një vlerësim të pasojave të mundshme të çfarëdo ngjarjeje ose rezultati që mbart risk. Duke pasur parasysh që kemi pranuar se risku përfshin rezultate

negative, atëherë kjo mund të merret si vlerësim i humbjes apo i dëmit të shkaktuar si rrjedhim i rezultatit në fjalë.

Kontrollet e riskut – një proces, politikë apo procedurë ekzistuese, që vepron për të zvogëluar risqet.

Kontroll i brendshëm – Çdo veprim i ndërmarrë për të adresuar/trajtuar riskun, formon atë që njihet si “kontroll i brendshëm”.

Risku i mbetur – Ekspozimi i dalë nga një risk specifik, pasi është ndërmarrë veprimi për menaxhimin e tij, dhe duke supozuar se veprimi ka qenë efektiv, quhet risk i mbetur.

Identifikim i riskut – identifikimi i ngjarjeve të cilat, nëse ndodhin, do të kenë ndikim në arritjen e objektivave.

STRATEGJIA E MENAXHIMIT TË RISKUT PËR KOMISIONERËT PUBLIKË

HYRJJE

Ky dokument përcakton parimet e përgjithshme të menaxhimit të riskut në Institucionin e Komisionerëve Publikë, metodën që përdoret për identifikimin, analizën, vlerësimin, trajtimin, monitorimin dhe raportimin e risqeve kryesore që rrezikojnë realizimin e objektivave, me qëllim minimizimin e ngjarjeve negative të paparashikuara dhe maksimizimin e mundësive.

Parakushte për zhvillimin e strategjisë së menaxhimit të riskut në Institucionin e Komisionerëve Publikë janë:

- a- Rritja e kërkesave rregullative për menaxhimin e risqeve financiare dhe jofinanciare;
- b- Formimi i imazhit pozitiv për administrimin e fondeve publike në shërbime e investime;
- c- Përpunimi i instrumenteve fleksibël në shërbim të funksionalitetit dhe stabilitetit menaxherial, në kushtet e një mjedisi të ndryshueshëm dhe konkurrues.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut të Institucionit të Komisionerëve Publikë është hartuar mbështetur në:

- Ligjin nr.10296, datë 8.7.2010, “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”;
- Udhëzimin nr. 7, datë 28.2.2018, e Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë, “Për Procedurat Standarde të Përgatitjes së Programit Buxhetor Afatmesëm”.
- Udhëzimin nr. 16, datë 20.7.2016, e Ministrisë së Financave, “Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike”.
- Manualin për menaxhimin financiar dhe kontrollin.

Institucioni i Komisionerëve Publikë konsideron se, për të qenë efektiv, menaxhimi i riskut duhet të bëhet pjesë e kulturës institucionale, e integruar në planet dhe veprimtaritë e përditshme të punës, dhe nuk duhet parë si një program i shkëputur. Në vijim, menaxhimi i riskut duhet të bëhet përgjegjësi e çdo punonjësi të Komisionerëve Publikë, të çdo niveli deri në hierarkinë më të lartë drejtuese.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut fokusohet si në risqet e nivelit strategjik, ashtu dhe ato operacional.

Qëllimi i strategjisë është të përcaktojë mënyrën se si sillet institucioni ndaj risqeve, të vendosë kuadrin e përgjithshëm të procesit të menaxhimit të tij, si dhe të sigurojë që koncepti i menaxhimit të riskut të jetë në themel të kulturës organizative, nëpërmjet filozofisë së zvogëlimit të riskut dhe vlerësimit të tij, për çdo veprimtari që kryen Institucioni i Komisionerëve Publikë.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut në IKP përcakton në mënyrë të qartë strukturat për menaxhimin dhe për kontrollin e risqeve në nivel strategjik, programi dhe nivel aktiviteti. Ajo jep një qasje gjithëpërfshirëse për të identifikuar, vlerësuar dhe menaxhuar riskun e institucionit.

I. KAPITULLI I

I.1 Deklarata e politikës së menaxhimit të riskut:

Institucioni i Komisionerëve Publikë, nëpërmjet kësaj strategjie, synon të sigurojë që rreziqet të identifikohen dhe të menaxhohen në kohën e duhur.

Institucioni i Komisionerëve Publikë pranon parimet e mëposhtme të Politikës së Menaxhimit të Riskut dhe do t'i zbatojë ato si orientime për politikën e brendshme të menaxhimit të riskut.

I.2. Qëllimi i Politikës së Menaxhimit të Riskut është:

Identifikimi i fushave të riskut, vlerësimi i riskut, eliminimi apo reduktimi i riskut në një nivel të pranueshëm, duke kufizuar kostot financiare në minimumin e domosdoshëm.

I.3. Përmbushja e qëllimeve të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut realizohet nëpërmjet:

- Njohjes së të gjithë punonjësve dhe në veçanti menaxherëve të institucionit, me konceptet e riskut.
- Theksimit të domosdoshmërisë së vlerësimit të riskut dhe ndërgjegjësimit të menaxherëve për përgjegjësinë që ata kanë në aplikimin e menaxhimit të riskut, për ta mbajtur atë në nivele jodëmtuese.

- Promovimit të menaxhimit të riskut si një mjet menaxhimi, ditë pas dite, që, ndër të tjera, siguron menaxhim financiar efektiv, shfrytëzimin optimal të burimeve dhe shmangien e korrupsionit.
 - Monitorimit të qëndrueshëm të fushave të riskut.
 - Ndërmarrjes së masave për eliminimin apo pakësimin e riskut në nivelin e pranueshëm.

I.4. Parimet e menaxhimit të riskut

Strategjia është ndërtuar mbështetur në disa parime thelbësore, që përcaktojnë dhe qëndrimin e Institucionit të Komisionerëve Publikë ndaj menaxhimit të riskut, të cilat janë:

- Menaxhimi i riskut është pjesë integrale e proceseve të institucionit.
- Menaxhimi i riskut merr në konsideratë faktorët njerëzorë dhe kulturorë.
- Menaxhimi i riskut bazohet në informacionin më të saktë të mundshëm.
- Menaxhimi i riskut është pjesë e vendimmarrjes.
- Menaxhimi i riskut i adresohet pasigurisë.
- Menaxhimi i riskut është sistematik, i strukturuar dhe në kohë.
- Menaxhimi i riskut është transparent dhe gjithëpërfshirës.

KAPITULLI II

II.1 Ecuria e procesit të menaxhimit të riskut:

Realizimi i objektivave është i lidhur ngushtë me identifikimin, vlerësimin dhe menaxhimin e riskut. Institucioni ka përcaktuar objektiva të qarta për periudhën strategjike 3-vjeçare, në Deklaratën e Misionit të Institucionit, si dhe ka identifikuar risqet që kërcënojnë realizimin e tyre, pasi menaxhimi i mirë është kusht për rritjen e sigurisë në arritjen e objektivave. Menaxhimin e riskut e vlerësojmë si element shumë të rëndësishëm në ciklin e planifikimit dhe të marrjes së vendimeve. Janë përcaktuar fushat e riskut dhe është ndjekur një metodologji e unifikuar për identifikimin, analizën, raportimin e tij. Do të vihen në dispozicion të të gjitha strukturave materiale përkatëse, me qëllim kuptimin e koncepteve kryesore të menaxhimit të riskut. Duke e konsideruar një proces të vazhdueshëm, janë marrë masa të përshtatshme korrigjuese në kohën e duhur.

Në kuadër të menaxhimit hartohet Regjistri i Riskut, i cili është pjesë e paketës së diskutimeve gjatë hartimit të planeve vjetore të Institucionit të Komisionerëve Publikë dhe të hartimit të PBA-së, pasi menaxhimi i riskut i ka fillesat që në procesin e buxhetimit, siguron lidhjen e buxhetit me realizimin e objektivave dhe matjen e performancës së aktiviteteve gjatë procesit të kontrollit për realizimin e tyre.

Në vazhdimësi është i nevojshëm procesi i identifikimit të risqeve të reja dhe ndryshimi i përparësive dhe i metodologjive zbutëse të risqeve të identifikuar gjatë kësaj periudhe të shkurtër të jetës së institucionit. Për këtë rekomandohet që në Regjistrin e Riskut të çdo drejtorie të Institucionit të Komisionerëve Publikë të paraqiten risqet parësore, që i korrespondojnë objektivave strategjike. Nëse prezantohen objektiva të reja, këta kanë të ngjarë

të jenë të lidhur me risqe të reja. Grupi i Menaxhimit Strategjik koordinon këtë element të procesit të planit strategjik, duke bërë të mundur që risqet e reja dhe të rishikuara të përfshihen në Regjistrin e përgjithshëm të Riskut të Komisionerëve Publikë.

Institucioni i Komisionerëve Publikë e konsideron menaxhimin e riskut si balancim të një numri elementesh të ndërthurura, të cilat ndërveprojnë me njëri-tjetrin dhe të cilat, nëse kërkohet që menaxhimi i riskut të jetë efektiv, duhet të jenë në ekuilibër me njëri-tjetrin. Për më tepër, risqe të veçanta nuk mund të adresohen/trajtohen të izoluar nga njëri-tjetri, menaxhimi i një risku mund të ketë impakt mbi një risk tjetër apo dhe veprimet e menaxhimit, të cilat kanë efekt në kontrollin e më shumë se të një risku të vetëm, është e vështirë të jenë njëkohësisht dhe të arritshme.

Në procesin e menaxhimit të riskut mbahet në mënyrë të vazhdueshme parasysh se:

- ❖ Identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut janë të lidhur ngushtë me realizimin e qëllimeve të institucionit.
- ❖ Menaxhimi i riskut është një prej elementeve të ciklit të planifikimit dhe të marrjes së vendimeve.
- ❖ Është i nevojshëm përkufizimi i të gjitha fushave të riskut.
- ❖ Është i domosdoshëm përdorimi i një metodike të unifikuar në identifikimin dhe analizën e riskut.
- ❖ Është domosdoshmëri përdorimi i një metodike të unifikuar për raportimin e riskut.
- ❖ Është i domosdoshëm kufizimi i riskut nëpërmjet marrjes në kohën e duhur të masave të përshtatshme korrigjuese dhe riparuese.
- ❖ Analiza e riskut është një proces i vazhdueshëm.

II.2 Detyrimet që lidhen me realizimin e politikës së riskut janë:

1. Monitorimi nga drejtuesit dhe verifikimi periodik i risqeve që kërcënojnë realizimin e qëllimeve kryesore strategjike.
2. Personat përgjegjës për menaxhimin e riskut duhet të kenë kualifikimin e nevojshëm për identifikimin e riskut dhe për vlerësimin e tij.

3. Punonjësit të kryejnë trajnime në fushën e menaxhimit të riskut.
4. Çdo veprim i punonjësit, i cili ka për qëllim marrjen përsipër të përgjegjësisë për riskun, do të vlerësohet dhe, sipas gjykimit, të mbështetet nga drejtuesit.
5. Raportimi për çdo lloj ngjarje, si pozitive, ashtu dhe negative, është detyrim i çdo punonjësi.

Me qëllim garantimin e realizimit të politikës së menaxhimit të riskut, vendoset procedura kuadër e menaxhimit të riskut, e cila ndjek gjurmën e diagramit të mëposhtëm:

II.3 Procedura kuadër për menaxhimin e riskut



Fig. 1 - Skema e menaxhimit të riskut

II.4 Shtyllat e menaxhimit të riskut

Menaxhimi i riskut në Institucionin e Komisionerëve Publikë mbështetet në disa shtylla kryesore, të cilat ndërthuren ndërmjet tyre. Ato janë:

- Ambienti i kontrollit;
- Vendosja e objektivave;
- Identifikimi i risqeve;
- Vlerësimi i risqeve;
- Adresimi i riskut;
- Përgjigjja ndaj riskut;
- Veprimtaritë e kontrollit;
- Informimi dhe komunikimi;
- Monitorimi.

Ambienti i kontrollit – tregon se si risku vlerësohet dhe adresohet në këtë institucion.

Ai përfshin filozofinë e menaxhimit të riskut, integritetin dhe vlerat etike, si dhe ambientin e ushtrimit të veprimtarisë.

Vendosja e objektivave – shoqërohet me analizën e risqeve, si ngjarje që do të kërcënonin realizimin e tyre. Menaxhimi i riskut trajtohet si një proces që zhvillohet mbi bazën e një procedure dhe metodologjie të paracaktuar, që shoqëron hap pas hapi realizimin e objektivave.

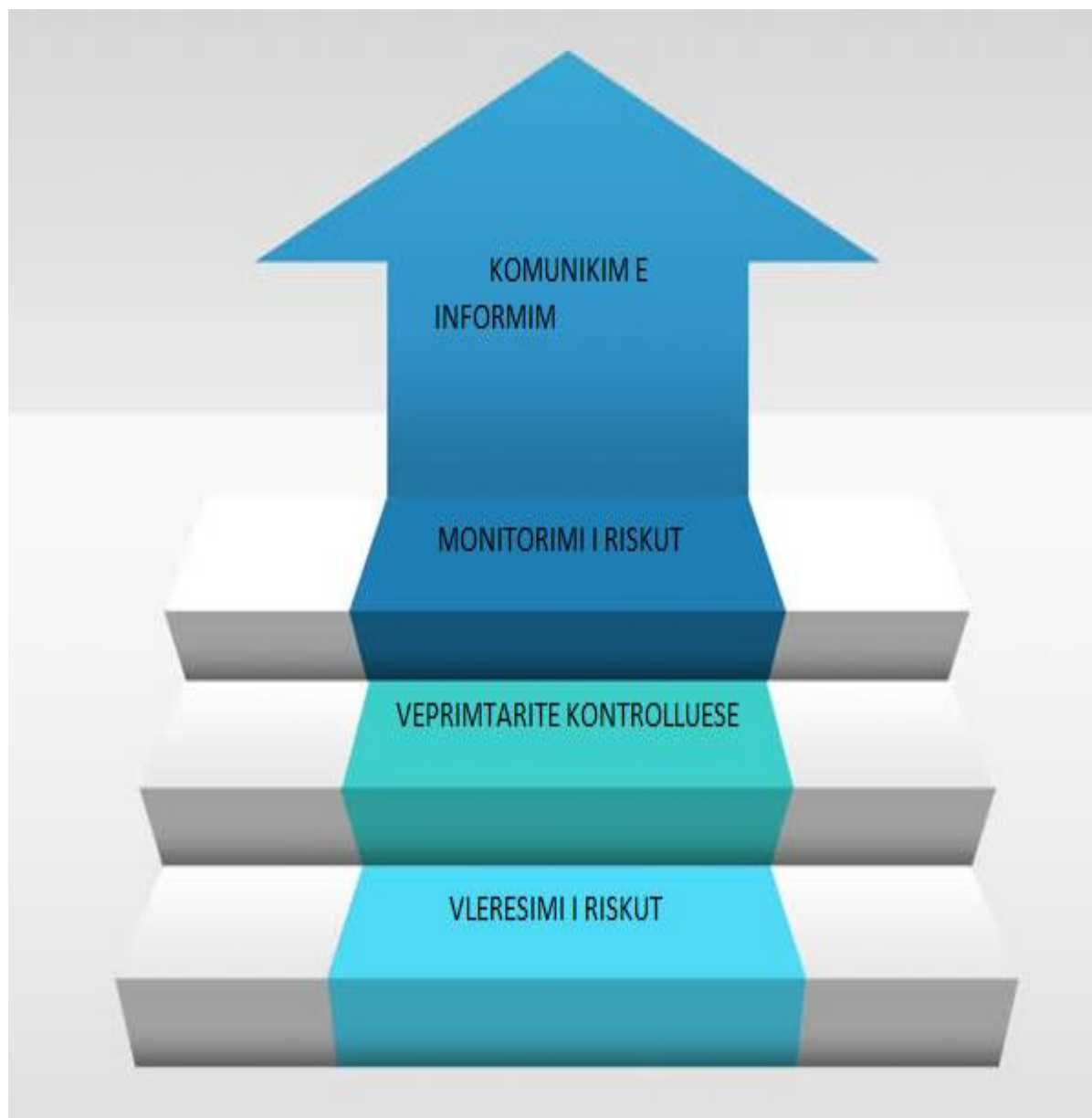
Identifikimi i riskut – procesi i njohjes, përshkrimit të riskut dhe faktorëve të brendshëm apo të jashtëm, që shkaktojnë këtë risk.

Vlerësimi i riskut – Risqet menaxhohen duke analizuar mundësinë e ndodhjes dhe impaktin. Ato vlerësohen duke u nisur nga niveli i efektit negativ dhe mund të jenë me efekt të ulët, të mesëm dhe të lartë.

Adresimi i riskut – Kur risqet ndodhin, ka një tërësi mundësish për të reaguar. Risku mund të zvogëlohet ose të kufizohet nëpërmjet kontrolleve parandaluese, korrigjuese, udhëzuese ose zbuluese.

Përgjigjja ndaj riskut – Kur risqet ndodhin, ka një tërësi mundësish për të reaguar. Risku mund të shmanget, zvogëlohet, pranohet apo dhe të transferohet/kalohet në përgjegjësinë e një pronari tjetër të riskut.

Skema e procesit të menaxhimit të riskut paraqitet në diagramin e mëposhtëm:



Ambienti i kontrollit

Mbështetur në shtyllat e menaxhimit të riskut, Institucioni i Komisionerëve Publikë ka në fokus qëllimin e përgjithshëm të veprimtarisë në të gjitha nivelet e institucionit. Në përputhje me rregulloren e brendshme, institucioni do të përgatisë planet e punës me informacion mbi objektivat operacionale, të cilat janë planifikuar për t'u arritur. 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 mes 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.

Strukturat e ndryshme brenda njësisë publike, të papërfshira drejtpërdrejt me planin strategjik (për shembull, struktura për financat, prokurimet, burimet njerëzore, teknologjinë e informacionit etj.), përgatisin planin vjetor të punës, në të cilin përfshihen objektivat dhe aktivitetet brenda përgjegjësisë të tyre, si një kontribut për të gjitha strukturat e tjera, të cilat janë përgjegjëse 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.

Misioni, vizioni dhe vlerat janë pjesa e rëndësishme e strategjisë, të cilat mbështesin dhe objektivat strategjike të Komisionerëve Publikë për periudhën 3-vjeçare, 2023-2025.

Objektivi strategjik i Institucionit të Komisionerëve Publikë është: Mbrojtja e interesit publik gjatë kryerjes së procesit të rivlerësimit, respektimi i parimit të paaanisë dhe pavarësisë, procesit të rregullt ligjor, transparencës dhe frymës së bashkëpunimit ndërmjet dy Komisionerëve Publikë, Operacionit Ndërkombëtar të Monitorimit dhe institucioneve të tjera.

Çdo strukturë e institucionit për arritjen e qëllimit dhe objektivave konkrete, që lidhen me procesin e punës dhe janë në funksion të objektivit strategjik të institucionit, duhet të synojë reduktimin e risqeve nëpërmjet aktiviteteve të kontrollit.

Procedura kuadër për menaxhimin e riskut të brendshëm

Në kuadër të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut në Institucionin e Komisionerëve Publikë, mënyra e veprimit për menaxhimin e riskut të brendshëm do të jetë:

➤ **Hartimi i planit vjetor të punës**

Ky plan do të hartohet për vitin përkatës dhe do të miratohet nga GMS-ja/Nëpunësi Autorizues. Plani do të marrë në konsideratë objektivat kryesore dhe treguesit e vlerësimit, detyrat që burojnë nga dispozitat ligjore, si dhe do të përfshijë të gjitha sferat më të rëndësishme të funksionimit të institucionit. Detyrat e përcaktuara në planin e punës do të jenë të kuptueshme, të matshme, të përmbajnë afatin e realizimit dhe emrat konkretë që janë përgjegjës për realizimin e tyre.

➤ **Evidentimi i fushave kryesore të funksionimit të Institucionit të Komisionerëve Publikë**

Ky proces do të realizohet mbështetur në rregulloret e institucionit, si dhe në hartën e proceseve të punës, ku përshkruhen qartazi detyrat për stafin administrativ të Institucionit të Komisionerëve Publikë.

➤ **Identifikimi i zonave të riskut në kuadër të fushave të veprimit**

“Risk” është mundësia e ndodhjes së një ngjarjeje të caktuar, e cila do të ndikonte negativisht në arritjen e objektivave të njësisë.

Identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut janë të lidhur ngushtë me realizimin e qëllimeve të Institucionit të Komisionerëve Publikë

Me qëllim që të menaxhohet risku, IKP-ja ka identifikuar risqet me të cilat mund të përballet dhe i ka vlerësuar ato. Identifikimi i risqeve është hapi i parë në krijimin e profilit të riskut të institucionit dhe dokumentimi i tij konsiderohet i një rëndësie kritike për menaxhimin efektiv të riskut.

Institucioni i Komisionerëve Publikë ka synim identifikimin e vazhdueshëm të riskut, i cili është i nevojshëm për të identifikuar risqe të reja që nuk kanë dalë më parë, si dhe ndryshimet në risqet ekzistuese. Në çdo rast, risqet konsiderohen të lidhura ngushtë me objektivat, janë adresuar dhe janë vënë prioritet në lidhje me to sipas nivelit përkatës, nga niveli më i ulët teknik deri tek objektivat strategjike. Në këtë aspekt janë identifikuar ngjarjet nëse mund të ndodhin dhe ndikimi që do të kenë nëse ndodhin, duke marrë në konsideratë faktorë të brendshëm dhe të jashtëm, të cilët mund të shtojnë mundësinë e risqeve apo dhe të mundësive, në realizimin e qëllimit të veprimtarisë së Institucionit të Komisionerëve Publikë.

Identifikimi i risqeve do t’i referohet si eksperiencës, pavarësisht të shkurtër, ashtu dhe së ardhmes deri në përfundimin e mandatit kushtetues të institucionit.

Risqet dhe faktorët e risqeve janë grupuar në dy kategori kryesore: faktorë të jashtëm dhe faktorë të brendshëm. Faktorët e jashtëm përfshijnë, por nuk kufizohen, në faktorë të ndryshimit të akteve ligjore, faktorë teknikë dhe teknologjikë. Faktorët të brendshëm rrjedhin nga mënyra e menaxhimit dhe përfshijnë strukturën, kompetencat, aftësitë, si dhe mënyrën se si funksionojnë sistemet e informacionit.

➤ **Vlerësimi i riskut**

Në vlerësimin e risqeve, Institucioni i Komisionerëve Publikë ka parasysh se:

- Ka një proces të strukturuar qartë, në të cilin, si mundësia edhe impakti, përcaktohen për secilin risk.
- Regjistrimi i vlerësimit të riskut është një mënyrë që lehtëson monitorimin dhe identifikimin e prioriteteve të riskut.

Gjatë vlerësimit të riskut do të merret në konsideratë raporti i shpenzimeve për futjen e aktiviteteve të kontrollit me përfitimet që lidhen me uljen e riskut dhe marrja e vendimeve nga ana e menaxhimit për reagimin e duhur ndaj riskut.

Ka disa mundësi të përgjigjes ndaj riskut:

1. Tolerimi/pranimi. Në disa raste, ekspozimi ndaj riskut mund të jetë i pranueshëm dhe në këtë rast nuk parashikohet të ndërmerret ndonjë veprim i mëtejshëm. Përgjithësisht janë risqe, të cilat kanë mundësi të ulët për të ndodhur dhe njëkohësisht kanë impakt të ulët në arritjen e objektivave të punës së institucionit, edhe nëse ndodhin.

2. Trajtimi/reagimi, vendosja e kontrolleve. Ky është qëndrimi që synon Strategjia e Menaxhimit të Riskut për Institucionin e Komisionerëve Publikë. Qëllimi i trajtimit të risqeve është procesi i vazhdueshëm i identifikimit dhe i vlerësimit të riskut, por njëkohësisht dhe reagimi/përgjigjja ndaj tij, duke ndërmarrë aktivitetet, masat e nevojshme të kontrolleve për të mbajtur riskun në një nivel të pranueshëm.

3. Transferimi. Për disa risqe, përgjigjja/reagimi më i mirë është transferimi i tyre. Ky opsion është veçanërisht i mirë për të zbutur risqet financiare ose risqet e aseteve. Transferimi i riskut mund të konsiderohet, si për të zvogëluar ekspozimin e institucionit, por njëkohësisht dhe për rritur efektivitetin e menaxhimit të risqeve. Megjithatë, dhe nëse kjo është zgjedhur si përgjigje ndaj riskut, Institucioni i Komisionerëve Publikë ka si detyrë që marrëdhënia me palën e tretë, së cilës i është transferuar risku, të menaxhohet me kujdes për të siguruar transferimin e suksesshëm të riskut.

4. Përfundimi/Mbyllja. Kur risqet janë shumë të mëdha dhe mund të ndikojnë ndjeshëm në rezultatet e pritshme, mund të anashkalohen, duke hequr dorë përfundimisht nga objektivat, të cilat këto risqe shoqërojnë. Përgjithësisht, risqet e identifikuara janë vlerësuar të menaxhueshme dhe për to janë vendosur kontrollet përkatëse.

➤ **Përcaktimi i probabilitetit që një risk të ndodhë**

Pas identifikimit, risqet janë përfshirë në Regjistrin e Riskut, ku përcaktohet zotëruesi i riskut dhe hapat që do të ndërmerren për të zbutur ndikimin e këtij risku.

Si risk me impakt të lartë do të konsiderohet kur zgjidhja e problemit do të kërkojë shumë kohë e burime. Shmangia e pasojave do të jetë shumë e vështirë, ndoshta e pamundur, do të ketë ndikim thelbësor mbi objektivat e institucionit. Kur përbën ngjarje të rëndësishme publike.

Mesatar. Zgjidhja e problemit do të kërkojë kohë/burime mesatare. Mund të bëhet ngjarje publike.

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

Risku duhet rivlerësuar dhe matur çdo vit si pjesë e një procesi të rëndësishëm në veprimtarinë e institucionit.

Risku identifikohet me probabilitet të lartë,

kur ka më shumë se 60% mundësi të ndodhë.

Mesatar,

kur ka më shumë se 10% dhe më pak se 60% mundësi të ndodhë.

I ulët,

kur ka më pak se 10% mundësi të ndodhë.

Në përcaktimin e risqeve angazhohen drejtuesit e programeve sipas detyrave, që në fazën e hartimit të PBA-së. Këto risqe diskutohen në nivel drejtorie dhe seleksionohen. Drejtoritë mund dhe duhet të përcaktojnë risqe, ku parashtrihen përparësitë e risqeve dhe afatet për trajtimin e tyre.

➤ **Adresimi i riskut**

Masat parandaluese, duke përfshirë ato që janë zbatuar dhe ato që janë të domosdoshme në të ardhmen.

Risqet e identifikuar mund të zvogëlohen ose kufizohen nëpërmjet veprimtarive të duhura të kontrollit.

II.5 Veprimtaritë e kontrollit

Veprimtaritë e kontrollit janë politika dhe procedura që ndihmojnë për realizimin e përgjigjes ndaj risqeve. Veprimtaritë e kontrollit kryhen në të gjithë institucionin dhe për të gjitha nivelet dhe funksionet, por në këtë strategji kontrollet i referohen vetëm kontekstit të menaxhimit të riskut. Për qëllime të menaxhimit të riskut, procedurat e kontrollit janë një element shumë i rëndësishëm për arritjen e objektivave. Ato nuk duhet të vendosen formalisht.

Për shkak të shumëllojshmërisë të risqeve dhe reagimi ndaj tyre përfshin një numër të konsiderueshëm procedurash apo kontrollesh si përgjigje ndaj tyre, por standardet përcaktojnë si më të zakonshmen *trajtimin e riskut nëpërmjet kontrolleve/procedurave të mëposhtme:*

A. Kontrollet parandaluese - *Kontrolle parandaluese të krijuara për të minimizuar mundësinë e riskut që po ndodh (si ndarja e detyrave, autorizimi dhe miratimi etj.).*

Këto kontrolle kufizojnë mundësinë e një rezultati të padëshiruar. Kontrollet parandaluese përfshijnë ndarjen e detyrave, kufizimin e veprimeve të personave të autorizuar (p.sh., vetëm ata që janë trajnuar dhe autorizuar lejohen të kryejnë veprimtari të caktuara). Synimi i tyre është parandalimi i ndodhjes së riskut përkatës dhe rritja e sigurisë se objektivat do të arrihen. Hartimi, miratimi dhe vënia në zbatim e rregullores së brendshme të Institucionit të Komisionerëve Publikë, urdhrat dhe udhëzimet janë kontrolle që Institucioni i Komisionerëve Publikë ka ndërmarrë për të reaguar ndaj risqeve të vlerësuara dhe kanë karakter paraveprues/para faktit.

B. Kontrollet korrigjuese - *Kontrolle korrigjuese të krijuara për të korrigjuar rezultatet e padëshirueshme (si rikuperim i pagesave të pasakta).*

Ato sigurojnë një rrugëdaljeje për të arritur njëfarë rikuperimi kundrejt humbjes apo dëmtimit. Këto lloj kontrollesh janë parashikuar të zbatohen për të siguruar zbatimin e detyrimeve, është formë korrigjuese, pasi lehtëson rikuperimin financiar kundrejt një risku që ka ndodhur.

C. Kontrollet udhëzuese - Kontrolle drejtuese të krijuara për të siguruar se një rezultat i veçantë është arritur (si masat e sigurisë).

Këto kontrolle sigurojnë arritjen e një rezultati të veçantë tepër specifik, siç janë rregullat e sigurisë, dhe janë të lidhura ngushtë me objektiva të pajtueshmërisë.

D. Kontrollet zbuluese - Kontrolle zbuluese, të krijuara për të identifikuar kur rezultate të padëshiruara kanë ndodhur (si kontrollet e magazinës apo aktiveve, ose procesi i rakordimit dhe i inventarizimit, verifikimi i ruajtjes së privatësisë së të dhënave dhe respektimi i afateve të njoftimit dhe publikimit etj.).

Këto kontrolle vendosen për të identifikuar rezultatet e padëshiruara pasi ngjarja ka ndodhur (pra, risku është bërë efektiv). Në dallim nga kontrollet parandaluese, efekti i tyre është “pas ngjarjes” dhe kanë si qëllim krijimin e një efekti parandalues për të ardhmen. Shembuj të kontrolleve zbuluese përfshijnë kontrollin/inventarizimin periodik të materialeve ose aktiveve (ku zbulohen lëvizje të paautorizuara), “rishikime pas zbatimit”, nga të cilat “nxirren mësimet” për të ardhmen gjatë aplikimeve për aktivitete të reja dhe monitorimi i aktiviteteve, ku zbulohen ndryshimet, të cilat kërkojnë zgjidhje. Kryerja e inventarizimeve sipas përcaktimeve të standardeve të kontabilitetit dhe raportimit financiar, rregullave të menaxhimit financiar dhe kontrollit, si dhe udhëzimeve për menaxhimin e aktiveve janë kontrolle që Institucioni i Komisionerëve Publikë zbaton dhe do të zbatojë për këtë kategori kontrollesh.

Çdo kontroll ka një kosto dhe është e rëndësishme që kontrolli të ofrojë dobi në lidhje me riskun që kontrollohet. Qëllimi i kontrollit është të zvogëlojë riskun më shumë sesa ta eliminojë atë.

Mbështetur në sa më sipër, Institucioni i Komisionerëve Publikë ka fokusuar vëmendjen në risqet kryesore si më poshtë:

Risqet e keqpërdorimit të aseteve:

Siguria fizike: kjo është një masë parandaluese, e cila kontrollon dhe monitoron vlerësimin e aseteve, të dokumentacionit ose të sistemeve të IT-së, për të garantuar se nuk ka një përdorim të paautorizuar, dëmtim apo humbje informacioni.

Organizimi: organizimi përfshin shpërndarjen e përgjegjësisë ndaj individëve dhe njësive, në mënyrë që ata të punojnë së bashku për të arritur objektivat në mënyrën më eficiente të mundshme. Parimet kryesore të organizimit që kanë të bëjnë me mashtrimin janë:

- **Një përcaktim i qartë i përgjegjësive të individëve** për burimet, aktivitetet, objektivat dhe qëllimet. Kjo përfshin përcaktimin e niveleve të hierarkisë dhe përgjegjësive.
- **Krijimin e linjave të raportimit.**

Ndarja e detyrave për të shmangur konfliktin e interesave ose mundësitë për abuzime. Kjo është gjithashtu një masë parandaluese, që garanton se çelësi i funksioneve dhe i kontrolleve mbi një proces nuk kryhet nga një anëtar i vetëm i stafit (p.sh., blerja e mallrave duhet të kryhet veç nga marrja në dorëzim e mallrave); në mënyrë të njëjtë, autorizimi dhe pagesa e faturave.

- **Mbikëqyrja dhe kontrolli i rezultateve:** Kjo mbikëqyrje përfshin kontrolle mbi kontrollet e stafit në nivele më të ulëta. Këto shërbejnë si masa parandaluese dhe zbuluese, të cilat përfshijnë monitorimin dhe metodat e punës së rezultateve të punës së stafit.
- **Gjurma e auditimit:** ky është një kontroll i gjerë zbulues, që siguron kontroll konkret, të sigurt mbi baza legjislative, të ndjekura hap pas hapi, dhe konsiderohet si një produkt shumë i mirë parandalues.

Procedura e sinjalizimit: Çdo punonjës, gjatë zbatimit të detyrave të tij, vëren fakte, të cilat lënë vend për mundësi të ekzistencës së parregullsive dhe mashtrimeve, informon menjëherë me shkrim eprorin e drejtpërdrejtë ose eprorin e një niveli më të lartë apo, nëse ai e sheh të dobishme, njofton nëpunësin autorizues ose titullarët e njësisë publike.

Monitorimi: informacioni menaxhues duhet të përfshijë masa dhe tregues të performancës në lidhje me efikasitetin, efektivitetin dhe ekonomikitetin dhe cilësinë e shërbimit.

Stafi: stafi i përshtatshëm është themelor për një sistem për të funksionuar efektivisht. Dobësitë në staf mund të anulojnë efektin në kontrolle të tjera.

Kontrollet buxhetore dhe kontrolle të tjera financiare: përdorimi i buxheteve për disa kategori shpenzimesh dhe kontrolle të tjera të kontabilitetit duhet të sigurojnë se shpenzimet janë aprovuar saktë dhe kontabilizuar saktë nga menaxheri përgjegjës.

Sistemet e zhvillimit: kontrollet mbi zhvillimin e sistemeve të reja dhe modifikimet ndaj sistemeve ekzistuese ose procedurave janë thelbësore për të siguruar se efektet e ndryshimit vlerësohen në fazë të hershme dhe përpara implementimit.

II.6 Rishikimi dhe raportimi i risqeve

Menaxhimi i riskut rishikohet dhe raportohet për dy arsye:

- Për të monitoruar nëse profili i riskut ka ndryshuar.
- Për t'u siguruar që menaxhimi i riskut është efektiv dhe për të identifikuar se kur është i nevojshëm veprim i mëtejshëm.

Proceset rishikuese kryen për të parë nëse risku ekziston akoma, nëse risku është rritur, nëse ndikimi i riskut ka ndryshuar, përmbajtja e raportit ka ndryshuar në përputhje me prioritetet dhe është arritur siguria në efektivitetin e kontrollit.

Institucioni i Komisionerëve Publikë synon të kryejë rishikime të tilla, që duhet të:

- Sigurojnë që të gjitha proceset e menaxhimit të riskut janë rishikuar të paktën një herë në vit.
- Bëjnë parashikime për të informuar rreth risqeve të reja apo ndryshimet në risqet e identifikuar tashmë, me qëllim që ndryshimi të adresohet/trajtohet në mënyrë të përshtatshme.

II.7 Informimi dhe komunikimi

Informimi

Siguron të merret informacion i nevojshëm për:

1. Të dhënat për vitet paraardhëse, të cilat na japin njoftime/indikacione të hershme mbi ngjarjet e mundshme që kërkojnë t'u kushtohet vëmendje.
2. Të dhënat aktuale për një pamje reale të risqeve ekzistuese brenda gjithë institucionit dhe për çdo strukturë që identifikojnë ndryshimet apo devijimet nga pritshmëritë.
3. Të dhënat për të ardhmen, trendi, të cilat ndihmojnë për të identifikuar dhe vlerësuar risqet e mundshme dhe impaktin e tyre për një periudhë të ardhshme, por që janë të lidhura ngushtë me dy grupet e mësipërme të të dhënave.

Është e rëndësishme që çdo individ dhe strukturë e përfshirë në implementimin e Strategjisë së Riskut të ketë informacion të mjaftueshëm për secilën nga këto kategori. I gjithë stafi duhet të njihet me Strategjinë e Menaxhimit të Riskut, çdo individ duhet të njohë dhe të dijë rolin që i takon në këtë Strategji.

Komunikimi

- Është e rëndësishme që secili të kuptojë çfarë është strategjia e riskut, cilat janë prioritetet e riskut, si dhe përgjegjësitë e tyre në këtë kuadër.
- Është e nevojshme që të kuptohet që nëpërmjet komunikimit sigurohet shkëmbimi i eksperiencave (risqet që janë hasur diku nga dikush).
- Drejtuesit vendimmarrës duhet të sigurohen me informacion të mjaftueshëm që të mund t'i lejojë ata për të planifikuar veprime në përputhje me risqet, ku risku i mbetur nuk është i pranueshëm.

III. ROLI DHE PËRGJEGJËSITË

Menaxhimi i riskut institucional kryhet nga i gjithë stafi i Institucionit të Komisionerëve Publikë, nga niveli teknik deri në nivel drejtues. Ai është i lidhur ngushtë me veprimtarinë e gjithsecilit. Çdo individ duhet të kuptojë rolin e tij në kuadrin e objektivave institucionale brenda funksionit që ata kanë.

Çdo anëtar i stafit duhet të njohë përgjegjësitë dhe kufizimet e autoritetit të tij.

Në Institucionin e Komisionerëve Publikë, brenda kontekstit të menaxhimit, si kërkesa kryesore, për realizimin e tij janë të domosdoshme:

Strukturat e menaxhimit të riskut

Titullarët janë përgjegjës për hartimin e politikave, miratimin dhe monitorimin e Strategjisë për Menaxhimin e Risqeve brenda institucionit, si dhe për aprovimin e nivelit të tolerimit të riskut.

Grupi i Menaxhimit Strategjik vepron si strukturë, ku diskutohen dhe merren masa mbi çështjet kryesore dhe mangësitë serioze në kuadrin e menaxhimit të riskut. Grupi për Menaxhimin Strategjik duhet të verifikojë si janë menaxhuar risqet mbi një raport të përgatitur vjetor lidhur me këtë.

Kancelari, si nëpunësi autorizues, është koordinatori i riskut, i cili ka përgjegjësi për: i) bashkërendimin e veprimtarive që lidhen me identifikimin dhe vlerësimin e risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësive dhe ngritjen e sistemit për menaxhimin e riskut, në përpjesëtim me përmasat e tij; ii) këshillimin dhe dhënien e instruksioneve menaxherëve të tjerë të njësisë publike në bashkëpunim me Njësinë Qendrore të Harmonizimit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin pranë Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë; iii) paraqitjen e raportit të përgjithshëm të risqeve të njësisë publike te titullari i njësisë publike dhe Grupi i Menaxhimit Strategjik të njësisë publike; iv) monitorimin e kontrolleve të risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë që menaxhojnë.

Drejtorët e drejtorive, si menaxherë janë përgjegjës për identifikimin dhe krijimin e Regjistrit të Riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve që vënë në rrezik arritjen e objektivave dhe realizimin me sukses të veprimtarive të strukturave që ata drejtojnë. Menaxhimi i riskut është një proces në vazhdimësi, i cili duhet të jetë pjesë integrale e procesit të menaxhimit si i tërë dhe është përgjegjësi e të gjithë stafit.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut për Institucionin e Komisionerëve Publikë miratohet me vendim të Mbledhjes së Komisionerëve Publikë.

Ky dokument u shpërndahet të gjitha drejtorive dhe strukturave të tjera, me qëllim llogaridhënien në procesin e menaxhimit të riskut.

Plani i veprimit për zbatimin e strategjisë

Çdo vit buxhetor, institucioni harton dhe miraton planin e veprimit për ndërmarrjen e aktiviteteve të përcaktuara për minimizimin e risqeve të evidentuara si prioritare për njësinë publike. Në këtë plan përcaktohen aktivitetet që do të ndërmerren, njësia përgjegjëse që do t'i realizojë, si dhe afatet e realizimit.