



invest in Albania

STRATEGJIA E MENAXHIMIT TË RISKUT PËR AGJENCINË SHQIPTARE TË ZHVILLIMIT TË INVESTIMEVE (AIDA)

AIDA
AGJENCIA SHQIPTARE E ZHVILLIMIT TË INVESTIMEVE

Përmbajtja

I. KAPITULLI I	4
I.1 Deklarata e Politikës së Menaxhimit të Riskut	4
I.2. Qëllimi i Politikës së Menaxhimit të Riskut	4
I.3. Përmbushja e qëllimeve të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut	4
I.4. Parimet e Menaxhimit të Riskut.....	4
II. KAPITULLI II	5
II.1 Ecuria e procesit të menaxhimit të riskut	5
II.2 Kushtet për implementimin e menaxhimit të riskut.....	6
II.3. Komponentët e menaxhimit të riskut Institucional	8
II.3.1 Identifikimi i riskut.....	9
II.3.2. Vlerësimi i riskut.....	11
II.3.3. Faktorët e riskut.....	12
II.3.4. Adresimi/trajtimi i risqeve	15
II.3.5. Veprimtaritë e kontrollit	16
II.3.6. Rishikimi dhe raportimi i risqeve.....	20
II.3.7. Informimi dhe komunikimi.....	21
III. ROLI DHE PËRGJEGJËSITË	23
III. 1 Aneksi 1	
III. 2 Aneksi 2	

FJALOR I TERMAVE

Përkufizime

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

Risku: është përcaktuar si pasiguri e rezultatit, qoftë mundësi pozitive apo kërcënim negativ i veprimeve apo ngjarjeve.

Menaxhim i Riskut: Veprimtari të koordinuara për të drejtuar dhe kontrolluar subjektin lidhur me risqet.

Oreksi për Risk: një seri kufijsh, të autorizuar në mënyrë të përshtatshme nga menaxhimi, që i jep secilit nivel të organizatës udhëzim të qartë mbi limitet e riskut që ato mund të marrin, nëse gjykojnë një kërcënim apo kosto të kontrollit, ose një mundësi dhe kostot e përpjekjes për ta shfrytëzuar atë.

“Ndikimi” / impakti: përfshin një vlerësim të pasojave të mundshme të çfarëdo ngjarje 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 dëmit të shkaktuar si rrjedhim i rezultatit në fjalë.

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

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

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

Risk i qenësishëm (Inherent Risk): Risku i qenësishëm është ekspozimi që del nga një risk specifik para se të ndërmerret ndonjë veprim për menaxhimin e tij.

Risku i mbetur (Residual Risk): 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.

Vlerësim i riskut: është procesi i vlerësimit të riskut lidhur me impaktin nëse një risk ndodh dhe mundësisë që risku të ndodhë.

STRATEGJIA E MENAXHIMIT TË RISKUT PËR AGJENCINË SHQIPTARE TË ZHVILLIMIT TË INVESTIMEVE (AIDA)

HYRJJE

Ky dokument përcakton parimet e përgjithshme të menaxhimit të riskut në Agjencinë Shqiptare të Zhvillimit të Investimeve, metodë sistematike që përdoret për të identifikuar, analizuar, vlerësuar, trajtuar, monitoruar dhe komunikuar risqet kryesore që shoqërojnë përgjegjësitë e AIDA-s me qëllim minimizimin e ngjarjeve negative të paparashikuara dhe maksimizimin e mundësive.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut në AIDA është hartuar mbështetur në ISSAI 9130 *“Udhëzues për Standardet e Kontrollit të Brendshëm për Sektorin Publik- Informacion i zgjeruar për Menaxhimin e Riskut Institucional”* dhe në Ligjin nr. 10296, datë 08.07.2010 *“Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”*. Strategjia gjithashtu i referohet përgjegjësive dhe objektivave të vendosura në Strategjinë e Zhvillimit të AIDA-s në fillim të vitit 2010. AIDA konsideron se për të qenë efektiv, menaxhimi i riskut duhet të bëhet pjesë e kulturës së agjencisë për të integruar 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 në agjenci, 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 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.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut në Agjencinë Shqiptare të Zhvillimit të Investimeve jep një qasje gjithëpërfshirëse dhe të strukturuar për të identifikuar, vlerësuar dhe menaxhuar riskun e institucionit. Ajo synon të ndërtojë dhe të nxisë zhvillimin duke u bazuar në rishikime të rregullta dhe procese të përditësimit të vlerësimeve.

I. KAPITULLI I

I.1 Deklarata e Politikës së Menaxhimit të Riskut:

Agjencia Shqiptare e Zhvillimit të Investimeve nëpërmjet kësaj Strategjie, angazhohet të sigurojë që rreziqet identifikohen dhe trajtohen në kohën e duhur. Parimet e mëposhtme të Politikës së Menaxhimit të Riskut pranohen të përdoren si orientime për politikën e brendshme të menaxhimit të riskut në AIDA.

I.2. Qëllimi i Politikës së Menaxhimit të Riskut

Qëllimi i politikës së menaxhimit të riskut është:

Identifikimi i fushave të riskut, vlerësimi i riskut dhe më tej eliminimi, apo reduktimi i riskut në një nivel të pranueshëm duke kufizuar kostot shoqërore dhe financiare në minimumin e domosdoshëm. Menaxhimi i riskut institucional lidhet me rreziqet dhe mundësitë që ndikojnë në krijimin e vlerave ose ruajtjen e vlerave i përcaktuar si më poshtë:

“Menaxhimi i riskut institucional është një proces i ndikuar nga titullarët e njësisë, menaxherët dhe pjesa tjetër e stafit, i projektuar për të identifikuar ngjarjet e mundshme që mund të kenë impakt në institucion dhe menaxhuar riskun për ta mbajtur brenda kufijve të oreksit për risk që i përket arritjes së objektivave të institucionit” (COSO - ERM model 2004)¹.

I.3. Përbushja e qëllimeve të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut

Përbushja e qëllimeve të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut realizohet nëpërmjet:

1. Ngritjes së nivelit të ndërgjegjësimit të punonjësve të agjencisë, lidhur më çështjet e menaxhimit të riskut.
2. Përkufizimit të fushave të riskut dhe të detyrave delikate në veprimtarinë e AIDA-s.
3. Monitorimit të qëndrueshëm i fushave të riskut.
4. 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 ndaj menaxhimit të riskut, të cilat janë si vijon:

¹ ISSAI 9130 “Udhëzuesit për Standardet e Kontrollit të Brendshëm”

- ▶ Menaxhimi i Riskut krijon dhe mbron vlerat;
- ▶ Menaxhimi i Riskut është pjesë integrale e proceseve të organizatës;
- ▶ 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 bazohet në informacionin më të saktë të mundshëm;
- ▶ Menaxhimi i Riskut merr në konsideratë faktorët njerëzor dhe kulturor;
- ▶ Menaxhimi i Riskut është transparent dhe përfshirës;
- ▶ Menaxhimi i Riskut është dinamik, interaktiv dhe reagues ndaj ndryshimeve; dhe
- ▶ Menaxhimi i Riskut lehtëson përmirësimin e vazhdueshëm të institucionit.

II. KAPITULLI II

II.1 Ecuria e procesit të menaxhimit të riskut

Agjencia Shqiptare e Zhvillimit të Investimeve ka vendosur objektiva të qarta për periudhën strategjike trevjeçare, dhe rritja e sigurisë për arritjen e tyre kërkon menaxhimin e realizimit të objektivave. Kjo i kushtëzon AIDA-s vendosjen dhe zotërimin e një metode të koordinuar dhe të planifikuar ndaj menaxhimit të rrezikut, identifikimit, analizimit dhe reagimit ndaj rreziqeve me të cilat ballafaqohet. Këtu merr fillesat Politika e Menaxhimit të Riskut e cila kërkon që të shqyrtohet jo vetëm natyra e rreziqeve por dhe kuptimi i koncepteve kryesore të menaxhimit të riskut. Zhvillimet globale tregojnë se të gjithë sektorët e ekonomisë, dhe në mënyrë të vecantë sektori publik po fokusohet në menaxhimin e riskut si çelësi për të qenë të suksesshëm në ofrimin e objektivave. Risku karakterizon çdo veprimtari që kryen njeriu në shoqëri, ekonomi, politikë, arsim shkencë, shëndetësi, rend, turizëm, infrastrukturë, etj. Çdo risk është specifik dmth ka natyrën e tij : përmasat, densitetin (i lartë, i mesëm, i ulët), ndikimin, masën e humbjeve (dëmtimeve), etj. Risku në sistem përcaktohet nga natyra e proceseve, objekteve dhe struktura (infrastruktura)...për të menaxhuar riskun në sistem, duhet bërë menaxhimi i proceseve eventualisht në objekte ose/edhe në strukturat përkatëse.

Risku është pasiguria e rezultatit, dhe një menaxhim i mirë i riskut lejon :

- Të rritet besimin në arritjen e rezultateve të dëshiruara
- Të trajtohen kërcënimet në mënyrë efektive në nivele të pranueshme;
- Të merren vendime të informuara mbi shfrytëzimin e mundësive.

Menaxhimi i mirë i riskut u lejon grupeve të interesit të rrisin besimin në qeverisjen organizative të organizatës dhe aftësinë ofruese të saj².

Menaxhimi i riskut konceptohet si tërësia e proceseve të përfshira në identifikimin, vlerësimin dhe gjykimin e risqeve, përcaktimin e përgjegjësisë, ndërmarrjen e veprimeve për zvogëlimin apo parashikimin e tyre, si dhe monitorimin dhe rishikimin e progresit. Agjencia Shqiptare e Zhvillimit të Investimeve e konsideron Menaxhimin e Riskut si balancim të një numri elementesh të ndërthurur të cilët ndërveprojnë me njëri-tjetrin dhe të cilët 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 arritshëm.

Modeli si një i tërë funksionon në një ambient në të cilin është përcaktuar dëshira për risk. Koncepti i dëshirës për risk (sa është risku i tolerueshëm apo i justifikuar) mund të konsiderohet si “një mbulesë” gjatë gjithë këtij modeli. Një fazë e veçantë për një risk të veçantë në proces nuk do të jetë domosdoshmërisht e njëjtë për të gjitha risqet. Thelbi i procesit të menaxhimit të riskut nuk është i izoluar, por ndodh në një kontekst dhe duhet të jepen disa inpute kyç në procesin e përgjithshëm me qëllim që të gjenerohen rezultatet e pritshme nga menaxhimi i riskut.

II.2 Kushtet për implementimin e Menaxhimit të Riskut

Realizimi i politikës së menaxhimit të riskut përfshin disa parakushte të cilat përbejnë një detyrim që lidhet me implementimin e suksesshëm të saj, të cilat janë:

1. Detyrim i drejtuesve është monitorimi 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 kryejnë trajnime në fushën e përdorimit të metodikës së pranuar në identifikimin, analizën dhe menaxhimin e riskut.

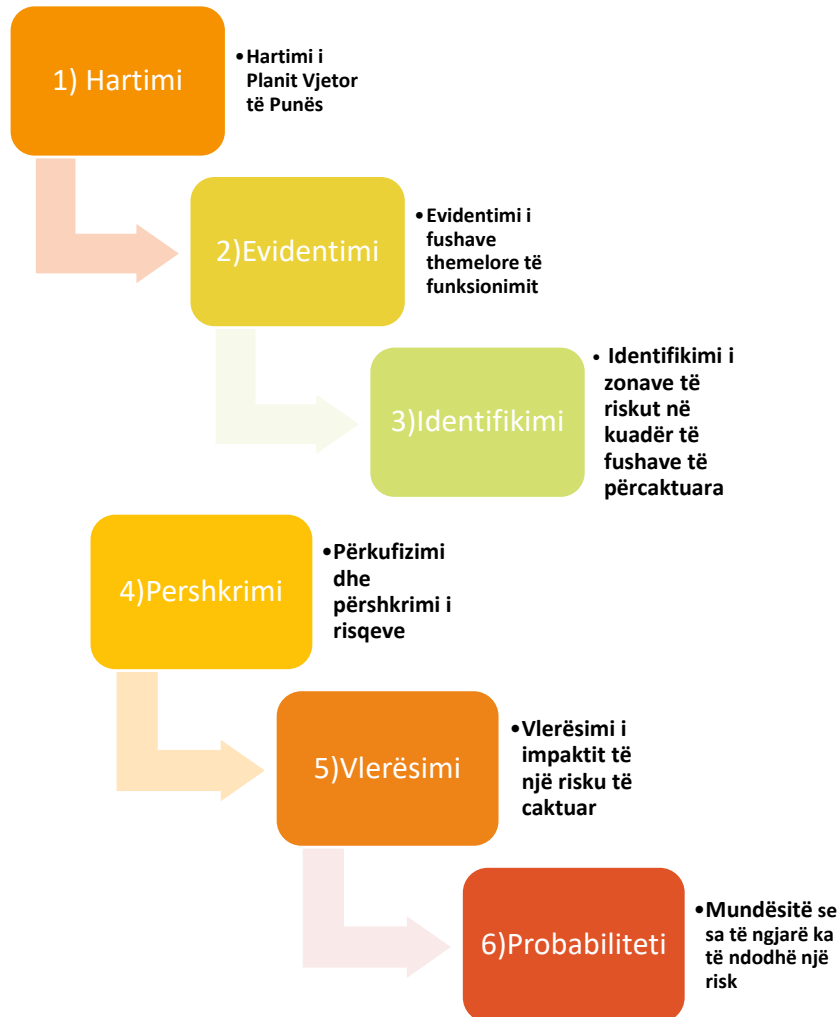
² The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts (HM Treasury, 2004)

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 diagramës së mëposhtme:

PROCEDURA KUADËR E MENAXHIMIT TË RISKUT





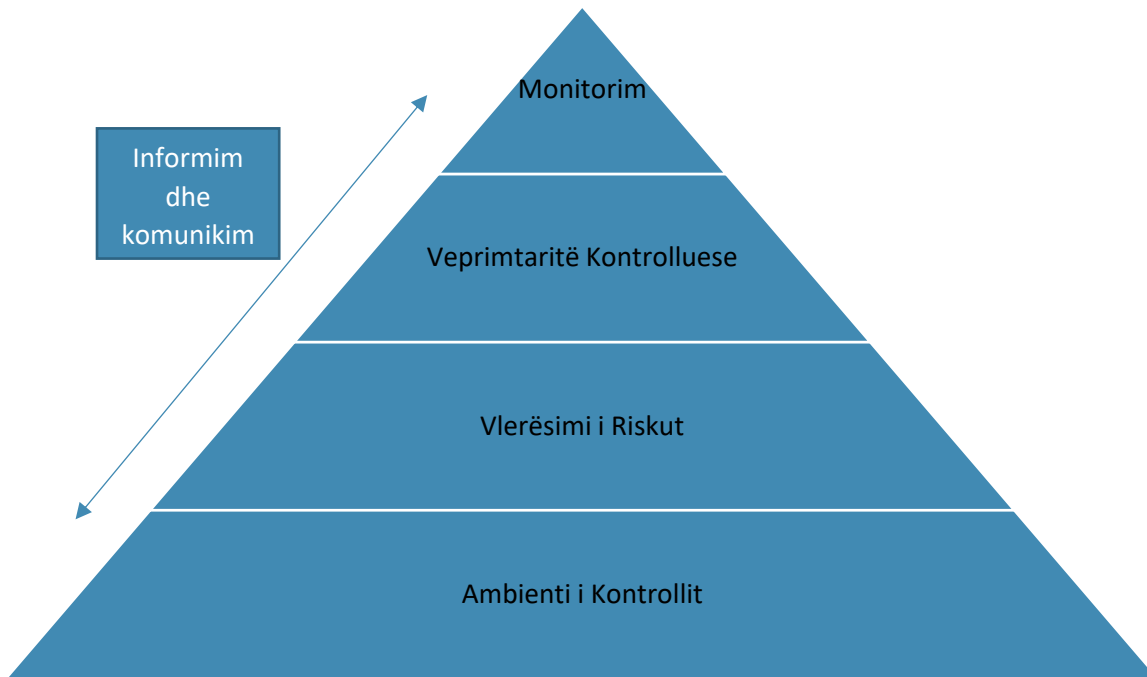
Skema e menaxhimit të riskut (Fig. 1)

II.3. Komponentët e Menaxhimit të Riskut Institucional

Menaxhimi i riskut institucional përbëhet nga tetë komponentë të ndërthurur ndërmjet njeri-tjetrit. Ata rrjedhin nga mënyra se si drejtohet menaxhimi dhe se si këto elemente janë të integruar me procesin e menaxhimit.

Këta elementë janë: Ambienti i kontrollit; Vendosja e objektivave; Identifikimi i risqeve; Vlerësimi i risqeve; Përgjigjja/reagimi ndaj risqeve; Veprimtaritë e kontrollit; Informimi dhe komunikimi; Monitorimi.

- Ambienti i kontrollit: Përshkruan kulturën e riskut në AIDA që tregon se si çështja e riskut shikohet dhe adresohet në këtë institucion. Ajo përfshin filozofinë e menaxhimit të riskut, integritetin dhe vlerat etike si dhe ambientin e ushtrimit të veprimtarisë.
- Vendosja e objektivave: Pa përcaktuar objektivat është e pamundur të identifikohen ngjarjet që mund të ndikojnë në arritjen e objektivave. Menaxhimi i Riskut Institucional siguron që ka një proces të ndërtuar për vendosjen e objektivave (në linjë me misionin dhe në pajtueshmëri me nivelin e riskut).
- Identifikimi i ngjarjeve: duke identifikuar ngjarjet e jashtme dhe të brendshme që influencojnë në realizimin e objektivave bëhet e mundur që të përcaktohen mundësitë dhe kërcënimet. Mundësitë më pas kthehen në Strategji dhe objektiva të vendosura prej menaxhimit.
- Vlerësimi i Riskut: Risqet analizohen duke konsideruar gjasat dhe impaktin, si një bazë për të vendosur se si ato do të menaxhohen në vijim. Risqet vlerësohen në baza të qenësishme dhe të mbetura.
- Përgjigjja ndaj riskut: Kur risqet ndodhin, ka një tërësi mundësisht për të reaguar. Risku mund të shmanget, zvogëlohet, pranohet apo dhe transferohet/kalohet në përgjegjësinë e një pronari tjetër të riskut.



Modeli Menaxhimit te Riskut , COSO ERM (Fig. 2)

Në zbatimin e komponentëve të Menaxhimit të Riskut, AIDA ka në konsideratë qëllimin e përgjithshëm të veprimtarisë në të gjitha nivelet e institucionit. Gjithashtu janë marrë në konsideratë dhe iniciativat dhe projektet e së ardhmes.

II.3.1 Identifikimi i Riskut

“Risk” është mundësia e ndodhjes së një ngjarjeje të caktuar, e cila do të ndikonte negativisht në arritjen e objektivave të njësisë.³

Identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut janë të lidhura ngushtë me realizimin e qëllimeve të AIDA-s. Në çdo veprimtari njerëzore rrisht është bashkëshoqërues i përhershëm i saj, dmth një barrierë, pengesë, etj., sepse ndërthen humbje, dëme, rreziqe, etj. Identifikimi i riskut: objektet me risk, proceset, faktorët etj, janë instrumente që ndihmojnë në zvogëlimin e riskut.

Me qëllim që të menaxhohet rrisht, AIDA ka identifikuar rrishtet me të cilat ajo mund të përballet dhe i ka vlerësuar ato. Identifikimi i rrishteve është hapi i parë në krijimin e profilit të rrishtit të AIDA-s dhe dokumentimi i tij është konsideruar i një rëndësie kritike për menaxhimin efektiv të rrishtit.

Shumë të papritura dalin përpara, atëherë kur subjektet shtetërore sipërmarrin objektiva të mëdha pa qartësuar, identifikuar, raportuar dhe përpunuar rreziqet që përfshijnë këto objektiva. Neglizhimi i faktorëve të rrishtit që materializohen është i rëndësishëm për subjektet publike,

³ Ligji “Per Menaxhimin Financiar dhe kontrollin”

pasi pa një paraqitje të përshtatshme të rreziqeve, subjekti rrezikon të paraqesë situacione financiare dhe ekonomike jo të sakta. Kjo dukuri ose ky fakt mund të çojë drejt vendimmarrjeve të gabuara strategjike të cilat mund të sjellin humbje financiare.⁴

AIDA ka përdorur identifikimin e vazhdueshëm të riskut i cili është i nevojshëm për të identifikuar risqe të reja që nuk kanë dalë më parë, ndryshimet në risqet ekzistuese ose risqe ekzistenca e të cilave nuk është më e përshtatshme për AIDA. Në çdo rast, risqet janë konsideruar të lidhura ngushtë me objektivat, janë adresuar dhe prioritarizuar 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 dhe në këtë identifikim janë marrë në konsideratë një gamë e gjerë e faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm të cilët mund të shtojnë mundësinë e risqeve apo dhe mundësive, në kontekstin e plotë të qëllimit të veprimtarisë së AIDA-s.

Identifikimi i risqeve i referohet si eksperiencës së kaluar ashtu dhe të ardhmes. Referenca e të kaluarës është fokusuar në raportet vjetore, mangësitë dhe dështimet e së kaluarës dhe raporte të brendshme. Ndërsa fokusi drejt së ardhmes lidhet me ndryshimet e pritshme politike dhe ekonomike, sociale dhe zhvillimet teknologjike. Risqet dhe faktorët e risqeve janë grupuar në dy kategoritë kryesore: faktorë të jashtëm dhe faktorë të brendshëm.

Faktorët e jashtëm përfshijnë, por nuk kufizohen në faktorë që derivojnë nga ndryshimet e ambientit politik, social e teknologjik dhe problemet ekonomike që ndikojnë si mbi vetë AIDA ashtu dhe në subjektet që AIDA asiston. Faktorët e brendshëm rrjedhin nga mandati, mënyra e menaxhimit dhe përfshijnë strukturën, kompetencat, aftësitë si dhe mënyrën se si funksionojnë sistemet e informacionit. Në Strategjinë e Menaxhimit të Riskut të AIDA-s janë identifikuar risqet kryesore, të jashtme dhe të brendshme, si dhe risqe të institucionit dhe risqe të punës. Për identifikimin e risqeve të jashtme, është përdorur teknika PESTLE⁵, sipas së cilës risqet janë përmbledhur në 5 kategori kryesore që i korrespondojnë sa më poshtë:

Politik: Ndryshimet politike, politikat globale që ndikojnë në nivel kombëtar.

Ekonomik: Aftësia financiare dhe burimeve të tjera për arritjen e objektivave, politikat kombëtare ekonomike dhe financiare, Strategjia e Menaxhimit të Financave Publike.

Social kulturor: Ndryshimet demografike social kulturore që prekin kërkesat për shërbime, ndryshimi i pritshmërive të grupeve të interesit.

Teknologjik: Zhvillimi i shpejtë i teknologjisë së informacionit.

Legal/ Ligjor: Kuadri Ligjor Rregullator Kërkesat e BE-së / Ligjet të cilat vendosin kërkesa specifike, ndryshueshmëria, kompleksiteti dhe mangësitë në kuadrin e përgjithshëm rregullator.

⁴ “Parimet e Qeverisjes së Mire” OECD

⁵ ISSAI 9130, COSO ERM, Orange BOOK

Ambienti: Politikat qeveritare të mbrojtjes së ambientit, hartimi dhe implementimi i tyre.

II.3.2. Vlerësimi i Riskut

Në vlerësimin e risqeve AIDA është udhëhequr nga tre parimet bazë:

- Siguria se ka një proces të strukturuar qartë në të cilin si mundësia edhe impakti, konsiderohen, për secilin risk;
- Regjistrimi i vlerësimit të riskut në një mënyrë që lehtëson monitorimin dhe identifikimin e prioriteteve të riskut;
- Qartësimi mbi ndryshimin ndërmjet riskut të qenësishëm dhe riskut të mbetur;

Disa lloje të riskut janë vlerësuar sipas një diagnostikimi numerik – veçanërisht risku financiar. Për risqet e tjerë – për shembull risku i reputacionit – ajo më e mundshme është një pikëpamje e përgjithshme subjektive. Vlerësimi është bërë mbi evidence të pavarur dhe të paanëshme, duke konsideruar perspektivat e të gjithë shkallës së pjesëmarrësve të ndikuar nga risku dhe të shmangë konfuzionin e vlerësimit objektiv të riskut me gjykimet mbi pranueshmërinë e riskut. 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. Risqet janë kategorizuar ndaj ndikimit të mundshëm për institucionin në një shkallë nga 1 deri në 10, ku 1 është ndikimi më të ulët dhe 10 ndikimi më i lartë si dhe janë kategorizuar kundrejt gjasave të ndodhjes në një shkallë nga 1 deri në 10, 1 janë gjasat më të ulta dhe 10 gjasat më të larta.

Ndikimi i Riskut dhe Gjasat e Riskut paraqesin vlerësimin e riskut, ku 100 është risku më i lartë i mundshëm, sipas shkallëve klasifikohet në tabelën e mëposhtme.

Ndikimi i Riskut	Niveli	Frekuenca e Analizës
Nuk veprohet	< 10	-
Monitorohet për t'u menaxhuar	< 20	3 mujore
Monitorohet për t'u menaxhuar	< 30	3 mujore
Jo i rëndësishëm, por mund të ketë efekt në realizimin e detyrave	< 40	Mujore
Mund të ketë efekt në realizimin e detyrave	< 50	Mujore
Risqe të rëndësishme – mund të ndikojnë në realizimin e detyrave	< 60	Javore
Risk kyç – ndikon në realizimin e detyrave kryesore	> 60	Menjëherë
Duhet veprim i menjëhershëm - kërcënon realizimin e detyrave kryesore	> 80	Menjëherë

Metodologjia e ndjekur

Në përcaktimin e risqeve angazhohet i gjithë stafi duke filluar nga specialistët sipas detyrave, që në fazën e hartimit të programit. Këto risqe diskutohen në nivel drejtorie dhe seleksionohen. Drejtoritë mund dhe duhet të përcaktojnë shumë risqe, ku parashtrihen përparësitë e risqeve dhe afatet për trajtimin e tyre. Për thjeshtësi riskun në një veprimtari njerëzore po e konsiderojmë si mundësi për të humbur ose për t’u dëmtuar etj., nga produkti që do të realizojë veprimtaria. Pak më ndryshe, risku në çdo veprimtari, ka lidhje me humbjen, dëmtimin, rreziqet, etj të produktit që do të realizohet në të ardhmen. Që këtej:

-së pari, rrënjët e riskut duhen kërkuar tek veprimtaria njerëzore

-së dyti, meqenëse kjo veprimtari “do të kryhet në të ardhmen” dhe shoqërohet me humbje, dëmtim, rrezik, etj nga produkti , risku duhet të parashikohet, vlerësohet; njëherësh edhe masat për kufizimin e zvogëlimin e tij.

Meqenëse çdo veprimtari njerëzore është një “ndryshim , atëherë rrënjët e riskut duhen kërkuar pikërisht në këtë ndryshim (më saktë tek ndryshimi i vetisë, atributit, etj).

II.3.3. Faktorët e Riskut

Vlerësimi i riskut është një proces i vështirë që kushtëzohet nga shumë faktorë. Faktorët shqyrtohen në shumë nivele, përfshirë këtu subjektin njerëzit (sjelljen) ndarjet, gjeografinë produktet apo shërbimet, proceset e kontabilitetit dhe të veprimtarisë, kontrollet ose sistemet e kompjuterizuara. Më poshtë po përmendim disa prej tyre:

- Lloji i procesit: i thjeshtë, i përbërë, i përzier, parësor, jo-parësor, homogjen, jo homogjen, etj.;
- Dinamika e procesit në hapësirë me një e shumë përmasa, kohë, etj.;
- Tipi i objektit ku ndodh procesi;
- Natyra e informacionit, të dhënat, lloji, saktësia, vëllimi e cilësia, struktura, etj. Bazat e të dhënave, magazinat e të dhënave, etj;
- Metodikat e matjes, instrumentet e matjes, gabimet e matjes, etj;
- Metodikat e grumbullimit, seleksionimit dhe trajtimit të të dhënave;
- Modeli dhe metodikat matematikore, informatika, analiza e ndjeshmërisë, statistikë, fuzzy, metoda e kontrollit, rrjetat e Bejesit, etj.

Bazuar në objektivat strategjike të AIDA-s dhe risqet që pengojnë përmbushjen e këtyre objektivave, produkti final është hartimi i Regjistrit të Riskut të AIDA-s, të paraqitura sipas shkallës së mundësisë së ndodhjes dhe pasojave të riskut. Rezultatet e regjistrit të përgjithshëm të riskut janë pasqyruar në Aneksin 1 dhe Aneksin 2 të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut të AIDA-s. Gjithsej në Aneksin 1 janë identifikuar 5 kategoritë kryesore të risqeve të jashtme dhe në Aneksin 2, risqe të brendshme/ te jashtme dhe të aktiveve.

Të gjitha risqet e identifikuar janë klasifikuar si risqe të brendshme ose të jashtme dhe për secilin risk është specifikuar dhe pronari/zotëruesi i tij, dmth personi përgjegjës për menaxhimin e riskut. Kur kontrollet ekzistuese janë konsideruar si të papërshtatshme për të sjellë riskun në nivelin e oreksit për risk, atëherë janë identifikuar masa shtesë me qëllim zbutjen e riskut. Pasi vlerësohen risqet, përcaktohen prioritetet e riskut. Nëse risku është i papranueshëm nisur nga oreksi për risk i AIDA-s, risku klasifikohet si prioritet i lartë ose "risk kyç". Risqeve "kyç" i kushtohet vëmendje e vazhdueshme që nga niveli më i lartë i institucionit.

Bazuar në përcaktimet e mësipërme, vlerësohen me risk më të lartë fushat në vijim, por duhet marrë parasysh që identifikimi i objekteve me risk është hapi i parë i analizës së riskut, por nuk është vlerësimi i riskut (ky realizohet menjëherë pas identifikimit):

Risku i korrupsionit: Integriteti është një parakusht për performancën efektive dhe të vazhdueshme. Përgjegjësia kryesore për identifikimin e shkeljeve korruptive qëndron tek auditimi i jashtëm. Korrupsioni përfshin devijime ekonomike, shpërblime të paligjshme, konfliktin e interesit dhe mitmarrjen dhe mashtrimet e kategorizuara si korrupsion kryhen nga punonjësit për përfitime personale të tyre. Një ambjent me korrupsion vendos plot sfida. Trajtimi i riskut të mashtrimit nëpërmjet politikës së integritetit nga AIDA bazohet në disa parime bazë si më poshtë:

- Integriteti: jo vetëm ligje dhe rregulla, por edhe përgjegjësi morale
- Politika e integritetit: jo vetëm represion, por mbi të gjitha parandalim
- Politika e integritetit: jo sipas rastit, por e vazhdueshme

Risku i mashtrimit: Parandalimi i mashtrimit përfshin më shumë se thjesht hartimin e politikave antikorrupsion. Ajo gjithashtu përfshin vendosjen e kontroleve efektive operative dhe të kontabilitetit, gjithashtu mirëmbajtjen e një mjedisi etik që inkurajon stafin në të gjitha nivelet, për të marrë pjesë në mënyrë aktive në mbrojtjen e parave dhe pronës publike. Krijimi i një kulture kundër mashtrimit përfshin:

- Disponimin e një deklaratë të qartë të vlerave etike;
- Krijimin e një politike të qartë antikorrupsion dhe një plani veprues mashtrimi;
- Rekrutimin e një stafi të ndershëm (kontrollimi i referencave etj); dhe
- Ruajtjen e moralit të mirë të stafit.

Fillimisht parregullsitë përfshijnë përjashtime nga politikat, procedurat apo kontrollet e brendshme. Edhe pse mund të jenë gabime të vogla në regjistrimin e ngjarjeve në kontabilitet, për shkak të disa arsyeve të mundshme duke përfshirë dhe gabimin njerëzor, ndonjëherë këto në fakt janë prova për mashtrimin e kryer. Tranaksionet mund të jenë pema e aisbergut, një parregullsi ose një fakt i vetëm mund të mbartë gjithashtu kërcënimin e rrethanave të tjera në shpjegimin e një mashtrimi.

Risku në investimet e bëra me fondet e buxhetit të shtetit dhe në veçanti në investimet e veprave strategjike, (materialiteti në vlerë) . Transaksionet në vlera të mëdha, procedura komplekse të prokurimeve publike e vendos këtë risk në qëndër të vlerësimit të riskut kur AIDA planifikon punën e saj. Subjektet fondet e të cilave zënë pjesë të rëndësishme në strukturën e buxhetit të shtetit janë në krye të listët të vlerësimeve me risk të lartë.

Risk të lartë financiar (për shkak të shumave të mëdha të fondeve të përfshira, procedurave të prokurimeve), por dhe operacionale që ka të bëjë me cilësinë e punimeve, pagesat jo në përputhje me gjendjen aktuale të punimeve, mbikëqyrjen dhe marrjen në dorëzim të objekteve, etj.

Risku rregullator/ legjislativ: Ndryshimet në rregulla, procese apo funksionet e ndryshme publike shkaktojnë efekt të dukshëm në eficiencën e aktiviteteve derisa ato të adoptohen plotësisht nga personeli. Mangësitë në kuadrin rregullator e procedural brenda vetë subjektit publik; subjekte të cilat janë krijuar rishtazi apo kanë pësuar ndryshime strukturore dhe nuk kanë të plotësuar akoma bazën rregullatore dhe funksionale të tyre.

Risku në sistemin doganor dhe tatimor: Mosrespektimi i procedurave doganore, tatimore dhe shkalla e lartë e evazionit fiskal si pasojë e shkeljeve në klasifikimin tarifor të mallrave, fshehja e detyrimeve të akcizës, TVSH-së, TAP, shtimi i borxhit doganor, tatimor, etj. sjellin efekt negativ në të ardhurat e buxhetit të shtetit.

Risku i zhvillimeve në Teknologjinë e Informacionit, në kushtet e informatizimit të shumë operacioneve, në kushtet kur në disa operacione të organeve të ekzekutivit janë implementuar sistemet e teknologjisë së informacionit si në prokurimet publike; sistemin doganor e tatimor; veprimet me thesarin, etj. njohuritë e pamjaftueshme për këto sisteme nga ana e audituesve ekspozojnë një shkallë të lartë risku, në kontrollin e tyre, difektet apo ndërhyrjen njerzore.

Risku në Sistemet e menaxhimit financiar dhe kontrollit të brendshëm. Menaxhimi financiar është fusha ku risku i korrupsionit dhe mashtrimit është më i pranishëm, kryesisht fushat e prokurimeve publike, pagave, transaksioneve financiare, realizimet e programeve ekonomike dhe financiare, etj. Kjo pasi subjekte të ndryshme qarkullojnë shuma të konsiderueshme të fondeve publike të cilat sigurohen nga një numër i madh burimesh financimi, shoqëruar nga një shkallë e ulët e sistemeve të kontrollit financiar dhe kontroleve të tjera.

Risku në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore. Lëvizjet e stafit për arsye politike dhe niveli jo i kënaqshëm i profesionalizimit të tij në subjektet e auditimit që vjen nga ndryshimet në strukturim, organizim, qarkullimi i shpeshtë i stafit dhe niveli i ulët profesional i punonjësve, të cilat ndikojnë negativisht në arritjen e objektivave dhe cilësinë e punës së subjektit, sepse kërkojnë kohë dhe burime për t'u përshtatur.

Në përfundim të identifikimit dhe më pas vlerësimit të riskut kryeht dokumentimi i cili bëhet në një mënyrë të tillë e cila regjistron fazat e procesit.

Lehtëson identifikimin e prioriteteve të riskut, në veçanti për të identifikuar çështjet e risqeve “kyçe” përfshirë edhe ato të menaxhimit të lartë; Kupton arsyet për vendimet e marra rreth asaj se çfarë është apo nuk është ekspozim i tolerueshëm; Lehtëson regjistrimin e mënyrës në të cilën është vendosur për t’u trajtuar risku; Lejon të gjithë ata të përfshirë në menaxhimin e riskut të shohin profilin e plotë të riskut dhe zonat e tyre të përgjegjësisë; Lehtëson rishikimin dhe monitorimin e riskut. Sa më pak i pranueshëm të jetë ekspozimi në lidhje me një risk, aq më i madh është prioriteti i cili duhet t’i jepet për ta adresuar atë. Rrisqeve me prioritet më të lartë (risqet kyç) duhet t’u jepet vëmendje e vazhdueshme në nivelin më të lartë të menaxhimit dhe për pasojë duhet të merren në konsideratë vazhdimisht nga menaxhimi. Prioritetet e veçanta ndryshojnë me kalimin e kohës mbasi risqet e veçanta trajtohen dhe prioritetet ndryshojnë.

Përgjithësisht risqet e identifikuara sa më sipër janë rezultat i faktorëve të jashtëm, ambientit dhe gjithashtu faktorëve të brendshëm, burimet në dispozicion nga AIDA (njëzërit, aftësitë, kompetencat, kujdesi i duhur profesional) dhe për të cilat AIDA ka krijuar një set kontrollesh në përgjigje të tyre dhe që kanë si synim minimizimin si tq impaktit ashtu dhe të mundësisë që këto risqe të ndodhin.

II.3.4. Adresimi/trajtimi i risqeve

Qëllimi i adresimit të riskut është për ta kthyer pasigurinë në përfitim të AIDA-s, duke mbajtur nën kontroll kërcënimet dhe duke përfituar nga mundësitë. *Çdo veprim i ndërmarrë për të adresuar/trajtuar riskun formon atë që njihet si “kontroll i brendshëm”. Këto veprime mund të ndërmerren për të menaxhuar si impaktin nëse risku ka ndodhur ose frekuencën e ndodhjes së riskut.*

Mbështetur në ISSAI 9130 “Udhëzues për Kontrollin e Brendshëm”, AIDA konsideron pesë aspektet e adresimit/trajtimit të riskut si më poshtë:

1. Tolerimi/pranimi. Në disa raste ekspozimi ndaj riskut mund të jetë i pranueshëm për AIDA dhe si të tilla nuk parashikohet të ndërmerret ndonjë veprim të mëtejshëm. Përgjithësisht janë risqe të cilat kanë mundësi të ulët për të ndodhur dhe njëkohësisht kanë pak gjasa të ndikojnë në arritjen e objektivave të punës së AIDA-s edhe nëse ndodhin. Mirëpo vlerësohen dhe raste të veçanta (vecanërisht të risqeve të jashtme) për të cilat aftësia për të bërë reaguar apo përgjigjur për disa risqe mund të jetë e kufizuar ose kosto e ndërmarrjes së ndonjë veprimi mund të jetë jo e favorshme me përfitimin e mundshëm. Në këto raste përgjigja apo reagimi mund të jetë pranimi i nivelit ekzistues të riskut.

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

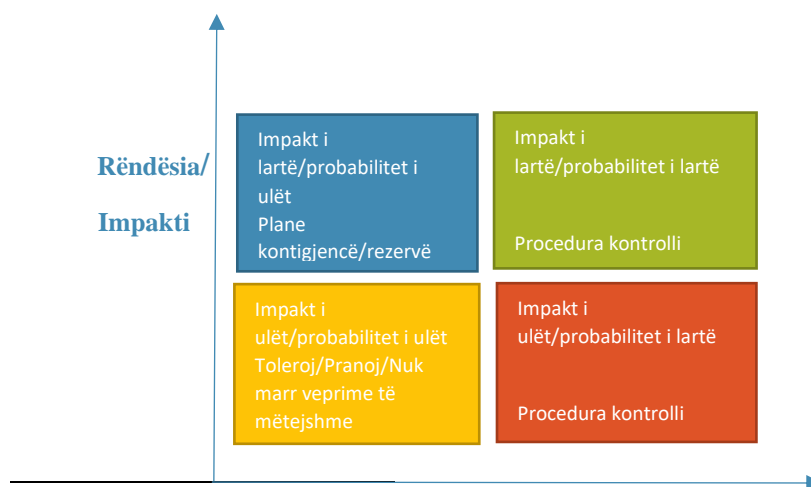
3. Transferimi. Për disa risqe përgjigja/reagimi më i mirë është transferimi i tyre. Ky opsion është veçanërisht i mirë për të zbutur risqet financiare ose risqet e aseteve. Transferimi i riskut mund të konsiderohet, si për të zvogëluar ekspozimin e AIDA-s, por njëkohësisht dhe për rritur efektivitetin e menaxhimit të risqeve. Megjithatë dhe nëse kjo është zgjedhur si përgjigje ndaj riskut , AIDA 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 (rastet e kryerjes së veprimtarive që AIDA ua jep/prokuron apo bashkëpunon me të tretët).

4. Përfundimi/Mbyllja. Edhe përse ISSAI 9130 parashikon që disa risqe (ateherë kur risqet janë kaq shume të mëdha dhe mund të ndikojnë ndjeshëm në rezultatet e pritshëm) mund të anashkalohen duke hequr dorë përfundimisht nga objektiva të cilën këto risqe shoqërojnë, nga AIDA nuk shihet e arsyeshme një reagim i tillë. Përgjithësisht risqet e identifikuar janë vlerësuar të menaxhueshme dhe për to janë vendosur kontrollet përkatëse.

5. Përfitimi nga Mundësia. Ky opsion konsiderohet tepër i përshtatshëm për AIDA në përdorimin e punës së auditimit të brendshëm (sipas ISSAI –ve) si dhe veprimtari të tjera që mund të shfrytëzohen nëpërmjet një informacioni gjithëpërfshirës, analiza e situatës aktuale dhe tendencave për të ardhmen. Duke u informuar në mënyrë të përshtatshme dhe mjaftueshëm, mund të menaxhohen ngjarjet e papritura në mënyrë të tillë që të përfitojnë dhe t’i kthejnë ato në favor të punës së tyre. Kjo do të mundësojë jo vetëm arritjen e objektivave por dhe të sigurohet përfitim shtesë.

II.3.5. 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 AIDA dhe për të gjitha nivelet dhe funksionet, por në këtë Strategji kontrollet i referohen vetëm kontekstit të menaxhimit të riskut.⁶ 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 por konsiderohen si mekanizëm për të menaxhuar vetë arritjen e objektivave. Një skemë e thjeshtë e përgjigjes ndaj riskut shprehet në matricën e reagimit si më poshtë:



⁶ ISSAI “Udhëzues për Standaret e Kontrollit të Brendshëm në Sektorin Publik” përmbajnë informacion të detajuar për vendosjen e kontrolleve efektive

Probabiliteti

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 mëposhtme⁷:

A. Kontrollat Parandaluese- Kontrollat parandaluese të krijuara për të minimizuar mundësinë e riskut që po ndodh (si ndarja e detyrave).

Këto kontrolle kufizojnë mundësinë e një rezultati të padëshiruar. Kontrollat parandaluese përfshijnë ndarjen e detyrave, kufizimi i veprimeve të personave të autorizuar (psh, 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.

B. Kontrollat Korrigjuese- Kontrollat korrigjuese të krijuara për të korrigjuar rezultatet e padëshirueshme (si rimarrja e shumave të paguara gabim) 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 (përfshirja e gjobave ose masave ndëshkimore), është formë korrigjuese pasi lehtëson rikuperimin financiar kundrejt një risku që ka ndodhur.

C. Kontrollat Direktive- Kontrollat drejtuese të krijuara për të siguruar se një rezultat i veçantë është arritur (si kërkesat e sigurisë dhe shëndetësore ose 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. Kontrollat Zbuluese- Kontrollat zbuluese të krijuar për të identifikuar kur rezultate të padëshiruara kanë ndodhur (si kontrollet e magazinës apo aktiveve, ose procesi i rakordimit)

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 transaksione 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.

Pavarësisht se cila prej mundësive të mësipërme zgjidhet për të trajtuar apo adresuar risqet është mbajtur parasysh që kontrolli i vendosur të jetë proporcional me riskun. Pavarësisht nga rezultati me ekstrem i padëshirueshëm planifikohet kontrolli që jep një siguri të arsyeshme të kufizimit të humbjes së pritshme, brenda oreksit për risk. Çdo kontroll ka një kosto dhe është

⁷ISSAI 9130 , para.2.6

e rëndësishme që kontrolli të ofroje dobi në lidhje me riskun që kontrollohet. Qëllimi i kontrollit është të zvogëlojë riskun më shumë se sa t'a eliminojë atë.

Mbështetur në sa më sipër AIDA ka adoptuar dhe ndjekur politika dhe procedura që adresojnë risqet kryesore si me poshtë:

Risqet e e keqpërdorimit të aseteve:

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

Organizimi: organizimi përfshin alokimin e përgjegjësisë ndaj individëve dhe grupeve në mënyrë që ato të punojnë sëbashku 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 përgjegjësisë të individëve për burimet, aktivitetet, objektivat dhe qëllimet. Kjo përfshin përcaktimin e niveleve të autoritetit. Kjo është një masë parandaluese e cila përcakton limitin e përgjegjësisë të cilat mund të autorizohen nga individë zyrtarë. Për të qenë efektive, kontrollet duhet të kryhen për të siguruar se transaksionet janë autorizuar siç duhet;
- Krijimin e linjave të qarta të raportimit dhe hapësirat efektive të ushtrimit të autoritetit për të lejuar mbikëqyrjen adekuate;
- 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 kontrolleve mbi një proces nuk kryhet nga një anëtar i vetëm i stafit (p.sh. blerja mallrave duhet të kryhet veç nga marrja në dorëzim e mallrave); në mënyrë të njëjtë autorizimi dhe pagesa e faturave;
- Duke shmangur varësinë e panevojshme një nga një ose disa individë.

Mbikëqyrja dhe kontrolli i rezultateve: mbikëqyrja është funksioni nëpërmjet të cilit menaxherët shqyrtojnë punën dhe performancën e stafit të tyre. Mbikëqyrja siguron një kontroll që tregon se stafi po punon, për të përmbushur standardet në përputhje me udhëzimet. Kjo mbikëqyrje përfshin kontrolle mbi kontrollet e stafit në nivele më të ulta. Këto shërbejnë si masa parandaluese dhe zbuluese të cilat përfshijnë monitorimin dhe metodat e punës së rezultateve të punës së stafit.

Procedura e sinjalizimit: Çdo punonjës, i cili gjatë kryerjes së punës apo në lidhje me zhvillimin e detyrave të tij, vëren fakte, të cilat lënë vend për mundësi të ekzistencës së parregullsisë 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 titullarin e njësisë publike ose direkt nëpunësin e parë autorizues apo njësinë e antikorrupsionit.⁸

Monitorimi: informacioni menaxhues duhet të përfshijë masa dhe tregues të performancës në lidhje me efikasitetin, efektivitetin dhe ekonomikitetin dhe cilësinë e shërbimit. Monitorimi efektiv, duke përfshirë kontrollet rastësore, duhet të frenojë dhe të zbulojë disa lloje të aktivitetit mashtrues.

Vlerësimi: politikat dhe aktivitetet, duhet të vlerësohen periodikisht për ekonomikitetin, eficientën dhe efektivitetin. Menaxhimi i funksionimit mund të kryejë vlerësime, por ato janë zakonisht më efektive kur kryhen nga një grup i pavarur. Vlerësime të tilla mund të zbulojnë mashtrimin.

Stafi: stafi i përshtatshëm është themelor për një sistem për të funksionuar efektivisht. Dobësitë në staf mund të anulojnë efektin në kontrolle të tjera. Postet që përfshijnë kontrollet e veçanta të aseteve me vlerë të madhe, mund të kenë nevojën e një aplikimi të procedurave shpesë verifikuese. Rotacioni i stafit midis posteve që mbajnë mund të parandalojë ose të zbulojë marrëveshjet e fshehta ose mashtrimin.

Kontabiliteti i pasurive: regjistrimi i pasurive i përdorur për qëllime kontabilizimit menaxherial mund të ndihmojë për zbulimin e humbjeve që mund të shkaktohen nga mashtrimi.

Kontrollet Buxhetore dhe kontrolle të tjera financiare: përdorimi i buxheteve dhe limiteve të deleguara për disa kategori shpenzimesh dhe kontrolle të tjera të kontabilitetit duhet të sigurojë se shpenzimet janë aprovuar saktë dhe kontabilizuar saktë nga menaxheri përgjegjës. Kjo duhet të kufizojë qëllimin për mashtrim dhe mund të rezultojë në disa lloje mashtrimesh që mund të zbulohen.

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. Risqet e mashtrimit duhet të identifikohen si një pjesë e këtij procesi dhe duhet të paraqiten, përmirësimet e nevojshme në kontroll.

“Faktori Frikë”

Pengesat kryesore për të kryer mashtrimin janë risqet e zbulimit dhe pasojat e rënda. Fakti më i rëndësishëm rreth pengesës është se vjen si rrjedhojë e riskut të perceptuar dhe jo riskut aktual. Mënyrat sesi departamentet mund ta kryejnë këtë përfshijnë:

⁸ Ligji nr. 10296, datë 8.7.201 “Per Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”, neni 17

- Paralajmërimet mbi forma të llojit “ deklaratat e rreme mund të çojnë në ndjekje penale”;
- Publicitet i përgjithshëm;
- Shtimi i ashpërsisë së penaliteteve;
- Marrja e masave dhe veprimet e duhura kundrejt autorëve të mashtrimit.

Ndryshimi i qëndrimit ndaj mashtrimit: Strategjitë më efektive të projektuara për të ndryshuar qëndrimet mbështeten tek motivimi, më tepër sesa tek frika. Ato kanë si qëllim të bindin njerëzit për pa dëshirueshmërinë e një sjellje të caktuar. Strategjitë e ndryshimit të qëndrimit mbështeten në një masë të gjerë fushatash për arritjen e efektit të tyre, prandaj është e rëndësishme, që departamentet të kryejnë një vlerësim të plotë të përfitimeve të çdo reklamimi të propozuar dhe për të krijuar një mënyrë të matjes së rezultatit të këtyre fushatave. Departamentet kanë nevojë të jenë të qartë rreth objektivave dhe qëllimeve të fushatave të tyre.

II.3.6. Rishikimi dhe raportimi i risqeve

Menaxhimi i riskut rishikohet dhe raportohet për dy arsye:

- Për te 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. Në vijim, procesi i përgjithshëm i menaxhimit të riskut është subjekt i rishikimeve të rregullta periodike dhe si i tillë nuk duhet të bëhet por dhe jo të kufizohet në rishikime të paktën një herë në vit. Ky afat i përcaktimit të rishikimit dhe monitorimit të riskut në AIDA ka si qëllim që të sigurohet se menaxhimi i riskut mbetet i përshtatshëm dhe efektiv. Rishikimi i riskut dhe rishikimi procesit të menaxhimit të riskut të pavarura dhe nuk zëvendësojnë njëri tjetrin.

AIDA 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
- Sigurojnë që risqet në vetvete janë subjekt i rishikimit sipas një frekuence të përshtatshme (me parashikimin e përshtatshëm si për rishikimin e vetë menaxhimit dhe për rishikime të jashtme të riskut).
- Bëjnë parashikime për të informuar rreth risqeve të reja apo ndryshimet në risqet e identifikuar tashme me qëllim që ndryshimi të adresohet/trajtohet në mënyrë të përshtatshme.

Për të ndihmuar procesin e rishikimit ekzistojnë një numër mjetesh dhe teknikash ndër të cilat AIDA do të përdorë ku të jetë më e përshtatshme:

- Vetëvlerësimin e Riskut – sipas së cilës të gjithë strukturat e brendshme të AIDA-s angazhohen të vlerësojnë dhe rishikojnë situatën e ekzistencë dhe vlerësimin të risqeve. Gjithashtu ato vlerësojnë dhe efektivitetin e kontrolleve të vendosura si përgjegje ndaj risqeve. Rezultatet e vetëvlerësimit raportohen për të administruar profilin e gjerë të riskut të AIDA-s.
- Raportimi i Drejtuesve – që është pjesë e vetëvlerësimit, por nëpërmjet saj Drejtorët janë përgjegjës të rishikojnë dhe raportojnë në mënyrë periodike mbi ecurinë e procesit të menaxhimit të riskut dhe për punën që ata kanë bërë për të mbajtur të përditësuar procedurat e riskut dhe të kontrollit dhe të përshtatshme me kushtet brenda fushave të veçanta të përgjegjësisë.
- “Kuatru vlerësues i menaxhimit të riskut” i cili siguron një mjet për vlerësimin e nivelit të maturisë së menaxhimit të riskut të AIDA-s dhe parashikohet të përdoret në mënyrë efektive për përgatitjen e deklaratës vjetore mbi kontrollin e brendshëm. (Detyrim që rrjedh nga Ligji për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”)

II.3.7. Informimi dhe Komunikimi

Informimi

Menaxhimi i riskut institucional kërkon veçanërisht që AIDA të zotërojë një gamë të gjerë informacioni të nevojshëm për arritjen e objektivave se sa thjesht informacioni i përditshëm.

Menaxhimi i riskut përfshin informacion që i përket tre periudhave kohore :

1. Të dhënave historike- të cilat lejojnë që të ndjekim performancën aktuale kundrejt objektivave, planeve dhe pritshmërie dhe na japin njoftime/indikacione të hershme mbi ngjarjet e mundshme që kërkojnë t’u kushtohet vëmendje.
2. Të dhënave aktuale që lejojnë një pamje në kohë reale të risqeve ekzistuese brenda gjithë institucionit dhe për çdo strukturë dhe identifikojnë ndryshimet apo devijimet nga pritshmëritë;
3. Të dhënat për të ardhmen/tendencat 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

Më qëllim që të arrihet realizimi i suksesshëm dhe me efektivitet i politikës së menaxhimit të riskut 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 mesazhin që Strategjia e Menaxhimit të Riskut përçon dhe njëkohësisht çdo individ duhet të njohë dhe të dijë rolin që i takon në këtë Strategji. Menaxhimi efektiv i riskut kërkon që personat të njihen me informacionin e duhur, në kohën dhe vendin e duhur.

Komunikimi

Komunikimi dhe informimi nuk është një fazë e veçantë në menaxhimin e riskut, ato ecin përmes të gjithë procesit të menaxhimit të riskut. Komunikimi është i qenësishëm për sistemet e informacionit. Nëpërmjet tij sigurohet që të merret informacioni i duhur nga personat e duhur por AIDA e konsideron komunikimin në një sens më të gjerë që përfshin shpërndarjen e kulturës së përbashkët dhe qëndrimit ndaj riskut, që lidhet me pritshmëritë dhe përgjegjësitë e çdo individi apo strukture për këtë çështje.

Komunikimi rreth proceseve dhe procedurave duhet të jetë në përshtatje me kulturën që AIDA synon të kultivojë dhe për të arritur qëllimet e Strategjisë së Menaxhimit të Riskut:

- Është e rëndësishme të sigurohet që çdo njeri e kupton çfarë është strategjia e riskut, cilat janë prioritetet e riskut si dhe përgjegjësitë e tyre në përshtatje me këtë kuadër. Nëse kjo nuk arrihet, nuk do të arrihet as futja e përshtatshme dhe e qëndrueshme e menaxhimit të riskut dhe prioritetet e riskut nuk do të mund të adresohen/ trajtohen në mënyrë të qëndrueshme.
- Është e nevojshme që të kuptohet që shkëmbimi eksperiencave sigurohet nëpërmjet komunikimit dhe ato të përshtatshmet dhe mund të përfitojnë prej tyre. Psh. Nëse për një risk të ri krijohet një kontroll efektiv lidhur me të , kjo eksperiencë duhet t'i komunikohet të gjithë të tjerëve të cilët mund të përballen gjithashtu me këtë risk;
- Duhet të sigurohemi që cdo nivel i menaxhimit përfshirë dhe vendimarrja, kërkon dhe merr siguri të përshtatshme dhe të rregullt mbi manaxhimin e risqeve brenda hapërsirës së tyre të drejtimit të kontrollit. Ata 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 , po ashtu dhe siguri rreth risqeve të cilat menodhet të jenë në mënyrë të pranueshme nën kontroll. Krahas komunikimit rutinë të kësaj sigurie duhet të ketë një mekanizëm për shkallëzimin e çështjeve të rëndësishme të riskut të cilat zhvillohen apo dalin në mënyrë të papritur.

Keqkuptimi i prioriteteve të risqeve përkatëse mund të shkaktojë probleme serioze- në veçanti drejtimin në nivele të papërshtatshme të kontrolleve që janë aplikuar për risqe specifike, dhe pamundësi për të marrë sigurinë mbi atë nëse një organizatë partnere ka implementuar menaxhim të përshtatshëm të riskut për veten apo jo, gjë që mund të çojë në varësinë e një pale të tretë e cila mund të mos arrijë të lëvrojë apo dorëzojë në mënyrë të pranueshme. Është e rëndësishme të komunikohet me grupet e interesit rreth mënyrës se si AIDA menaxhon riskun për t'i dhënë atyre siguri që AIDA do të veprojë në mënyrën e pritshme. Kjo është veçanërisht e rëndësishme në lidhje me risqe të cilat prekin publikun dhe ku publiku varet nga qeveria për reagimin ndaj risqeve të tyre.

Identifikimi i risqeve të reja ose ndryshimeve të riskut varet në vetvete nga komunikimi. “*Shqyrtimi Horizontal*” (“*Horizon scanning*”) në veçanti varet në të mbajturit e një rrjeti të mirë komunikimi me kontaktet e përshtatshme dhe burime të informacionit për të lehtësuar

identifikimin e ndryshimeve të cilat do të ndikojnë në profilin e riskut të organizatës. “Shqyrtimi Horizontal” është veprimtari sistematike e krijuar për të identifikuar sa më shpejt të jetë e mundur, treguesit e ndryshimeve në risk dhe si i tillë gjen përdorim këtë Strategji.

Regjistri Riskut është pjesë e paketës së diskutimeve gjatë hartimit të planeve vjetore dhe mujore të PBA, pasi menaxhimi i riskut i ka fillimet 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. Prandaj rishikimi i tij fillon që në tremujorin e parë të çdo viti.

Në vazhdimësi është i nevojshëm procesi i identifikimit të risqeve të reja dhe ndryshimi e përparësive dhe metodologjive zbutëse të risqeve të identifikuar.

Për këtë rekomandohet që në regjistrin e riskut të çdo Drejtorie të AIDA-s, të paraqiten në një seksion të veçantë risqet parësore që i korrespondojnë objektivave strategjike. Nëse prezantohen objektiva të reja këto kanë të ngjarë të jenë të lidhura me risqe të rinj. 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 AIDA-s.

III. ROLI DHE PËRGJEGJËSITË

Menaxhimi riskut institucional implementohet dhe vihet në funksionim nga i gjithë stafi i AIDA-s, drejtues dhe nivele të tjera teknikë dhe për rrjedhojë ndikon ndjeshëm në veprimtarinë e çdo individ. Çdo individ karakterizohet nga kompetenca aftësi dhe botëkuptim të ndryshëm dhe kuadri i Menaxhimit të riskut u ofron çdo punonjësi të AIDA-s mekanizmat për t’u aftësuar që të kuptojnë risqet në kontekstin e objektivave që kanë ata brenda funksionit dhe Drejtorisë përkatëse dhe AIDA-s në tërësi.

Çdo anëtar i stafit duhet të njohë përgjegjësitë dhe kufizimet e autoritetit të tij. Kjo siguron dhe lidhjen e nevojshme midis detyrave që ka çdo individ dhe mënyrës se si i kryejnë këto detyra.

Është e rëndësishme që Regjistri i Përgjithshëm i Riskut për Agjencinë Shqiptare të Zhvillimit të Investimeve, i paraqitur në Aneksin 1 të Strategjisë së Menaxhimit të Riskut, të shikohet si hapi i parë në zbatimin e menaxhimit të riskut dhe jo si produkti final. Regjistri i riskut duhet të shikohet si një dokument i cili duhet të rishikohet, të përditësohet dhe zhvillohet së paku njëherë në vit nga çdo drejtori, sektor dhe në tërësi si institucion.

Sipas kërkesave të nenit 10 të ligjit nr. 10296 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” roli koordinatorit të riskut i takon nëpunësit autorizues, i cili ka të drejtë ta delegojë këtë rol. Në bazë të nenit 27 të ligjit të mësipërm në AIDA është krijuar Grupi i Menaxhimit Strategjik (GMS). Grupi për menaxhimin strategjik në AIDA veç të tjerash merr përsipër edhe zhvillimin e një politike afatgjatë/mesme risku dhe merr në konsideratë regjistrat e riskut individual për secilin departament dhe drejtori, nëse risqet janë identifikuar, janë listuar, kontrolluar dhe

zbutur në një mënyrë konsistente, të qëndrueshme, duke propozuar edhe përmirësimin e proceseve të menaxhimit financiar dhe kontrollit në AIDA.

Strategjia e Menaxhimit të Riskut për Agjencinë Shqiptare të Zhvillimit të Investimeve miratohet me Vendim të Titullarit.

Bashkëlidhur gjenden Aneksi 1 dhe Aneksi 2.

Ky dokument u shpërndahet të gjitha Drejtorive të AIDA-s sipas shkalles hierarkike, e shoqëruar kjo me kërkesën e llogaridhënies gjatë procesit të kontrollit të risqeve.