

## ALBANA GJINOPULLI



Përgjegjëse e Sektorit të Trajnimeve, Kontrolli i Lartë i Shtetit

Viti i lindjes : 1969. Diplomuar për Ekonomi, dega Financë(1992). Master në Administrim Publik dhe Diplomë Profesionale Ndërkombëtare në Auditim dhe Kontabilitet Publik(2002).

20 vite eksperiencë pune. Ministria e Financave, Projekte të Bankës Botërore. Ka publikuar rreth 12 artikuj shkencorë të botuar brenda dhe jashtë vendit.

Ka 1 vit e gjysëm eksperiencë pune në KLSH.

Fusha e ekspertizës: Specialiste për trajnimet.

### **TRAJTIMI DHE RISHIKIMI I RISQEVE NË AUDITIM<sup>1</sup>**

nga Msc. Albana Gjinopulli, CIPFA

Qëllimi i adresimit/trajtimit të riskut është të kthejë pasigurine në përfitime të organizatës publike, duke i mbajtur nën kontroll kërcënimet dhe duke përfitur nga mundësitë. *Çdo veprim i ndërmarrë nga organizata për të adresuar/trajtuar riskun formon atë që njihet si “kontroll i brendshëm”.* *Këto veprime mund të ndërmerren për të manaxhuar si impaktin nëse risku ka ndodhur ose frekuencën e ndodhjes së riskut.*

Njihen pesë aspekte të adresimit/trajtimit të riskut:

**TOLERIMI-** Ekspozimi mund të jetë i tolerueshëm pa marrë ndonjë veprim të mëtejshëm. Edhe sikur ai të jetë i patolerueshëm, aftësia për të bërë dicka për disa risqe mund të jetë e kufizuar, ose kosto e ndërmarrjes së ndonjë veprimi mund të jetë jo proporcionale me përfitimin e mundshëm të fituar. Në këto raste përgjigja apo reagimi mund të jetë tolerimi i nivelit ekzistues të riskut. Ky opsion natyrisht mund të plotësohet nga planifikimi i

kontingjencës/ i rezervës për pasiguri për të reaguar ndaj impakteve që mund të dalin nëse risku realizohet.

**TRAJTIMI-** Deri këtu pjesa më e madhe e risqeve do të trajtohet në këtë mënyrë. Qëllimi i trajtimit është që ndërsa vazhdohet brenda organizatës me aktivitetin e dhënies së rëndësisë së riskut, ndërkohë duhet të ndërmerret veprimi (kontrolli) për të mbajtur riskun në një nivel të pranueshëm. Të tilla kontrole mund të nën ndahen më tej në bazë të qëllimit të veçantë të tyre.

**TRANSFERIMI** - Për disa risqe përgjigja/reagimi më i mirë mund të jetë transferimi i tyre. Kjo mund të bëhet me mënyrën e një sigurimi të zakonshëm, ose mund të bëhet duke paguar një palë të tretë për të interpretuar riskun në një tjetër mënyrë. 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 organizatës, por edhe sepse një tjetër organizatë (që mund të jetë një organizatë tjetër qeveritare) është më e aftë për të menaxhuar më me efektivitet riskun. Është e rëndësishme të nënvizohet se disa risqe nuk janë (plotësisht) të transferueshme – veçanërisht, është në përgjithësi i pamundur transferimi i riskut të reputacionit edhe sikur livrimi i një shërbimi të kontraktohet jashtë. Marëdhënia me palën e tretë të cilës i është transferuar risku nevojitet të menaxhohet me kujdes për të siguruar transferimin e suksesshëm të riskut.

**PËRFUNDIMI/MBYLLJA** - Disa risqe, do të mundet vetëm, të trajtohen ose të frenohen në nivele të pranueshme, duke përfunduar/mbyllur aktivitetin. Duhet të nënvizohet se opsioni i përfundimit/mbylljes së aktiviteteve mund të kufizohet shumë më tepër në shtet krahasuar me sektorin privat; një numër aktivitete drejtohen në sektorin shtetëror sepse risqet që shoqërojnë atë janë aq të mëdha sa nuk ka rrugë tjetër që të mund të arrihet produkti ose rezultati, i cili kërkohet për përfitim publik. Ky opsion

mund të jetë veçanërisht i rëndësishëm në menaxhimin e projektit në se bëhet e qartë se marrëdhënia kosto e projektuar / përfitim është në rrezik.

**PËRFITIMI NGA MUNDËSIA** - Ky opsion nuk është një alternativë çfarë u përmend më sipër por më tepër është një opsion, i cili mund të konsiderohet kurdoherë kur kemi të bëjmë me tolerimin, transferimin apo trajtimin e një risku. Ka dy aspekte për këtë. i pari është në se në të njëjtën kohë nga zbutja e kërcënimeve, del një mundësi për të shfrytëzuar impaktin pozitiv ose jo. Për shembull nëse një shumë e madhe e fondit kapital shihet se ka mundësi të futet në një risk në një projekt madhor, a janë kontrollet e lidhura me të dhe gjykimet, të mira aq sa duhet për të justifikuar rritjen e shumës së parave në rrezik për të fituar avantazhe më të mëdha në të njëjtën masë? E dyta është se, dalja e rrethanave, të cilat, ndersa nuk gjenerojnë kërcënime, ofrojnë mundësi pozitive ose jo. Për shembull një rënie në koston e mallrave ose shërbimeve çliron burime të cilat mund të rishpërndahen.

### ***Rishikimi dhe Raportimi i Risqeve***

Menaxhimi i riskut duhet të rishikohet dhe të 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 duhet të 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* duhet të subjektohet i rishikimeve të rregullta dhe që të sigurohet se ai mbetet i përshtatshëm dhe

efektiv. Rishikimi i riskut dhe rishikimi procesit të menaxhimit të riskut të pavarura dhe nuk zëvendësojnë njëri tjetrin. Proceset e rishikimit 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 njoftuar nivelin e përkatës të menaxhimit për risqet e reja apo ndryshimet në risqet e identifikuar tashme me qëllim që ndryshimi të adresohet/trajtohet në mënyrë të përshtatshme.

***Komunikimi dhe eksperiencia*** nuk është një fazë e vecantë në menaxhimin e riskut, ato ecin përmes të gjithë procesit të menaxhimit të riskut.

Ka një numër aspektesh të komunikimit dhe të mësuarit të cilat duhet të theksohen.

Identifikimi i risqeve të reja ose ndryshimeve të riskut varet në vetvete nga komunikimi. “ Shqyrtimi Horizontal” “Horizon scanning” në vecanti 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. Kjo mund të fillojë nga informacioni i sigurisë kombëtare që mund të ndikojë në planifikimin strategjik të organizatës qeverisëse deri në informacion për planet që një organizatë qeverisëse ka dhe të cilat mund të sjellin efekt në kërkesat e bëra në një organizatë tjetër qeverisëse.

Komunikimi brenda organizatës për çështjet e riskut është i rëndësishëm:

- Është e rëndësishme të sigurohet që cdonjeri e kupton çfare është strategjia e riskut te organizates, cilat jane prioritetet e riskut si dhe pergjegjesite e tyre ne përshtatje me kete kuader. Nëse kjo nuk arrihet, nuk do të arrihet as futja e përshtatshme dhe e qëndrueshme e manxhimit të riskut dhe prioritetet e riskut nuk do të mund të adresohen/ trajtohen në mënyrë të qëndrueshme.
  - Është e nevojshme që te kuptohet që eksperisencat e transferueshme janë marrë dhe u janë komunikuar atyre për të cilët ato janë të përshtatshme dhe mund të përfitojnë prej tyre. Psh. Nëse një pjese e organizatës përplasat me një risk të ri dhe krijon 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.
- Gjithashtu është shume i rëndësishëm komunikimi për çështjet e riskut me organizatat partnere, vecanërisht nëse organizata është e varur nga organizata të tjera jo vetëm për një kontratë të vecantë por për lëvrimin direkt të një shërbimi në emër të organizatës. Keqkuptimi i prioriteteve të risqeve rperkatëse mund të shkaktojë probleme serioze- në vecanti 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 manaxhim 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 menyrës se si organizata do të menaxhojë riskun për t'i dhënë atyre siguri që organizata do të veprojë në mënyrën që ata dëshirojnë. 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.

### **Rëndësia e njohjes dhe menaxhimit të riskut**

Menaxhimi i risqeve do të thotë: të kuptosh, të vlerësosh dhe të ndërmarrësh hapat e nevojshëm për të rritur mundësinë e suksesit të zvogëlosh mundësinë e humbjes. Menaxhimi i riskut lidhet veçanërisht me reformat e zhvillimit dhe duke identifikuar dhe vlerësuar këto pasiguri njësitë publike do të jenë të afta të marrin vendime të mirinformuara dhe kjo do të çojë në më pak dështime dhe me shumë sukses. P.sh, ndryshimet në nivelet e taksave lokale, ndryshimet në mjedisin politik, situatat e paqarta sociale dhe politike si dhe vetë dinamikat në strukturën demografike të popullsisë apo dhe faktorë të tjerë mund dhe do të influencojnë në performancën dhe zhvillimin e reformave në njësitë publike;

Në mënyrë të ngjashme hapa mjaft të thjeshtë sit ë jesh i kujdesshëm ndaj risqeve , shmangia e kërcënimeve dhe maksimizimi i mundësive, marrja në konsideratë e eksperiencave dhe mësimëve të së kaluarës, kërkon një ndryshim thelbësor në mentalitetin dhe mënyrën e menaxhimit të sektorit publik. Kjo lidhet me kulturën, mungesën e aftësisë për t'u adaptuar me ndryshimet që sjell zhvillimi dhe për më tepër me shkallën e ulët të ndërgjegjësimit mbi menaxhimin e riskut dhe për më tepër në kuptimin e konceptit të riskut. Ky koncept në Shqipëri, në sektorin publik u zhvillua dhe

u bë ligjërishit i detyrueshëm pas vitit 2010, me miratimin dhe hyrjen në fuqi të Ligjit nr 10206, date 08.07.2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”. Prezantimi i këtyre koncepteve vetëm vitet e fundit ka bërë që zhvillimet në këtë fushë të jenë ende të brishta dhe duket qartë që ka ende shumë për të bërë.

Sidoqoftë, tashmë që infrastruktura ligjore në këtë drejtim është vendosur dhe zhvillohet vazhdimisht, përmirësime te ndjeshme priten nga viti në vit të ndodhin në njësitë publike të pushtetit qendror dhe vendor. *Të menaxhosh risqet do të thotë të veprosh “para se të ndodhë”, amullia dhe plogështia në identifikimin dhe më pas reagimin ndaj risqeve sjell pasoja dhe dështime të pafalshme si mund të jetë dështimi para krizave .*

Kohët e fundit vihet re se komuniteti ndërkombëtar po bëhet gjithnjë e më shumë i hapur ndaj njohjes së dështimeve dhe pasojave të tyre duke nxitur përpjekjet për të vlerësuar risqet lidhur me këto dështime dhe marrjen e masave të përshtatshme. P.sh në vitin 2012 USAID lançoi Politikën Fleksibël të tij, e cila fokusohet në shmangien e risqeve të krizave kronike dhe prioriteti është të përmirësojë aftësinë për t’iu përgjigjur risqeve dhe të rrisë aftësitë adaptuese .

Një arsye tjetër përse menaxhimi i riskut është ende në hapat e parë të tij në ekonominë në zhvillim është mungesa e fleksibilitetit dhe aftësisë për t’u adaptuar. Në mënyrë konstante zhvillimi dhe kryerja e reformave është thelbësore të sigurohet shpejt-virtualisht mësim në kohë reale , duke bërë të mundur kështu tërheqjen nga veprimtari të cilat nuk kanë progres dhe rritjen e nivelit të mbështetjes për aktivitetet me anë të cilave arrihen pritshmëritë. Dhe kjo kërkon një nivel të caktuar të fleksibilitetit në zhvillimin e aftësive adaptuese në ato pjesë të njësisë ku ato ende nuk ekzistojnë akoma.

Megjithatë ka një kuptim në rritje të rëndësisë të vendimmarrjes së bazuar në risk dhe programeve të bazuar në risk. OECD dhe PNUD, për shembull adresojnë risqet në vendet në zhvillim dhe risqet e fatkeqësive natyrore. Banka Botërore e ka vendosur menaxhimin e riskut në qendër duke ia dedikuar Raportin e saj të Zhvillimit Botëror për vitin 2014 menaxhimit të riskut. Në vitin 2012 UNDP zhvilloi konceptin e menaxhimit të riskut për Lehtësirat e Zhvillimit të Kapaciteteve , i cili nënkupton që menaxhimi i riskut duhet të bëhet një pjesë e pandarë e proceseve të menaxhimit në të gjithë nivelet : Strategjik, taktik dhe operacional. Kjo iniciativë thekson rëndësinë e konsiderimit të riskut në nivel organizativ.

Praktika tregon se konsiderimi i risqeve në implementimin e reformave apo projekteve të zhvillimit nuk shkon përtej njohjes së risqeve në momentin e hartimit të projektit apo programit pra cilat janë aktivitetet për t'u implementuar dhe cilat janë rezultatet e pritshme. Për pasojë, prioritarizimi i monitorimit të programeve apo projekteve shpesh fokusohet në monitorimin e progresit dhe sinjalizimin nëse ka ndonjë shmangie të mundshme nga aktivitetet e planifikuara apo rezultatet e pritshme. Në këtë pikëpamje, forma tradicionale e monitorimit të progresit nënkupton një analizë retrospective të asaj çfarë ka ndodhur tashmë me shumë pak ose pa asnjë mundësi për të paraprirë dinamikën e ardhshme.

Në fakt menaxhimi i riskut mund të pasurojë dhe të zgjerojë monitorimin dhe kjo mund të arrihet duke nxitur largpamësinë dhe shtrirjen e fokusit të monitorimit përtej kërcënimeve reale. Menaxhimi i riskut ndihmon për të shikuar një hap para për të “parashikuar” ngjarjet që mund të ndodhin dhe që mund të influencojnë në reformat e zhvillimit. Nëpërmjet tij prezantohet fleksibiliteti në veprimtaritë e zhvillimit nëpërmjet marrjes në konsideratë në mënyrë të strukturuar dhe sistematike të kërcënimeve të mundshme dhe ngjarjeve potenciale nga të cilat mund të përfitohet. Duke monitoruar



mundësinë, shpeshtësinë dhe paktin potencial të situatave të papritura është thelbësore të sigurohet që organizata të jetë e aftë t'i përgjigjet ndryshimeve që mund të shfaqen. Në vijim , planifikimi i përshtatshëm i masave do të ndihmojë të rrisë përshtatshmërinë ndaj ndryshimeve të zhvillimit.

Në përgjithësi, *modeli i menaxhimit të riskut përcakton se përgjegjshmëria nuk është vetëm të përgjigjesh për rezultatet e arritura dhe minimizimin e shmangieve nga pritshmëritë*. Përgjegjshmëria është gjithashtu të tregosh se cilat masa dhe struktura janë vendosur për të identifikuar në mënyrë të përshtatshme mundësitë dhe për pasojë maksimizimin e përfitimeve të çdo reforme të zhvillimit. Vetëm në këtë mënyrë mund të flitet për efektivitet në zhvillimin e reformave të sektorit publik në tërësi.

Menaxhimi ofron një platforme për qeverisjen e mirë duke i dhënë sigurinë të gjithë niveleve dhe grupeve të interes se risqet janë kuptuar dhe trajtuar sistematikisht nga menaxhimi. Menaxhimi i vërtetë i riskut lidhet me ndryshimin e kulturës në çdo organizatë, private apo publike kudo që ai aplikohet, dhe kërkon që çdokush të marrë përsipër përgjegjësitë, duke ditur se ky mjet do t'i ndihmojë ata të konsiderojnë problemet shume shpejt. Megjithatë menaxherët duhet të zotërojnë aftësitë e përshtatshme të cilat i mundësojnë atyre të menaxhojnë risqet në mënyrë efektive dhe në nivel organizativ, menaxhimi i riskut të zbatohet në mënyrë të përshtatshme.

Kjo do të thotë se sfida kryesore e menaxhimit të riskut nuk shtrihet vetëm në identifikimin fillestar dhe analizën e procesit të menaxhimit të riskut, por më tepër në rishikimin e vazhdueshëm, përmirësimin dhe zhvillimin e menaxhimit të riskut.

---

<sup>i</sup> Botuar në Gazetën "Ekonomia" dt. 11 Maj 2013