MENAXHIMI I RISKUT NË NDËRMARRJET PUBLIKE NË KOSOVË

(Rasti i Kompanisë Rajonale të Mbetjeve KRM, Uniteti Mitrovicë)

Remzi Ahmeti

Dorëzuar

Universitetit Europian të Tiranës

Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoraturës në

Shkenca Ekonomike, profili Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore

"Doktor"

Udhëheqës Shkencor: Prof.Dr. Engjell Pere

Numri i fjalëve: 51,281 fjalë

Tiranë, Shtator 2017

© DEKLARATA E AUTORËSISË

Ky material nuk është prezantuar më parë në këtë institucion dhe as në ndonjë institucion tjetër të ngjashëm me të. Mënyra e mbledhjes, përpunimit dhe analizimit të të dhënave të këtij punimi është krejtësisht origjinale dhe objektive.

Abstrakt

"Jeta është më shumë menaxhim risku, sesa shmangie e tij." – Walter Wriston

Çdo organizatë krijohet dhe funksionon për një qëllim të caktuar, cilido qoftë qëllimi i organizatës, arritja e objektivave të saj gjithnjë është e ndikuar nga pasiguria e cila përbën kërcënime për suksesin, por menaxhimi me kujdes i tyre ofron mundësi për rritjen e suksesit.

Risku parimisht është gjithçka që lidhet me ngjarje në të ardhmen, ndodhja apo mos-ndodhja e të cilave mund të ndikojë direkt/indirekt në arritjen/mos-arritjen e objektivave të organizatë. Në veprimtaritë ekonomike risku është pasiguri e rezultatit, ku një menaxhim i mirë i riskut çon në rritjen e perfomancës së organizatës, ndërsa një keqmenaxhim i riskut rrit humbjet dhe organizata mund të dështoj në përmbushjen e objektivave të saj.

Menaxhimi i riskut si funksion menaxherial në sektorin publik po merr një interes në rritje sidomos në vitet e fundit. Ky studim ofron një analizë në kontekst të menaxhimit të riskut në sektorit publik, dhe si rast konkret studimi është marrë Kompania Rajonale e Mbetjeve (KRM) "Uniteti Mitrovicë". Referuar rezultateve të studimit, mungesa e një sistemi të brendshëm të mirë dizenjuar për vlerësimin dhe menaxhimin e riskut, është një nga problemet kryesore me të cilat përballet kompania në identifikimin dhe menaxhimin e risqeve. Nga analiza e bërë rezulton se pasqyrat financiare të kompanisë jo gjithmonë janë të qarta dhe pasyrojnë gjendjen reale financiare të kompanisë. Përveç kësaj, kompania përballet me një sërë problemesh dhe sfidash të tjera operacionale dhe financiare, duke e ekspozuar atë ndaj një shumëllojshmërie risqesh. Mos patja e një modeli të qartë për vlerësimin dhe menaxhimin e riskut, e bën kompaninë edhe më vulnerabël ndaj risqeve të brendshëm dhe të jashtëm. Në tërësi, literatura e trajtuar e riskut si dhe standardet ekzistuese ofrojnë një bazë të mirë për zhvillimin e një analize risku në kontekstin e një kompanie publike në Kosovë.

Fjalë kyç: risk, objektiva, pasiguri, ekspozim, kontroll i brendshëm, organizatë publike.

Abstract

"Life is more risk management, rather than exclusion of risks." – Walter Wriston

Every organization is created and works for a specific purpose, whatever the purpose of the organization, achieving its objectives is always influenced by uncertainty that poses threats to success, but careful management provides opportunities for success.

Risk is basically everything related to the occurrence of failure to occur in future events, which can directly or indirectly impact the achievement/failure to achieve the organizational objectives. In economic activities risk is the uncertainty of outcome, where good risk management leads to increased performance of the organization, while a mismanagement of risk increases losses and the organization may fail to meet its objectives.

Risk management as a managerial function in the public sector is gaining a growing interest especially in recent years. This research offers a detailed analysis of risk theory and its application in the public sector context, where as a case study has been analysed Kompania Rajonale e Mbetjeve (KRM) "Uniteti" Mitrovica. Referring to the study results, the lack of a well-designed and established risk management system can be identified as one of the key problems for the company. Another identified critical issue is the fact that the company fails to report and prepare its financial statements in accordance with national and international financial standards. In addition, the company faces many other operational and financial problems and challenges, in this way being exposed to a wide variety of risks. Lack of a clear and well-established model on risk management, makes the company even more vulnerable towards those risks and their possible impacts. In general, literature review considered in this research has provided with a good base for the development of a model to analyse risk management in a state owned company in Kosovo.

***Keywords*:** risk, objectives, uncertainty, exposure, internal control, public organization.

Dedikimi

Prindërve të mi, Naserit dhe Florijes …

Falenderime

Ky punim është rezultat i një përkushtimi disa vjeçarë, por që nuk do bëhej i mundur pa mbështetjen e disa personave të cilët përzemërsisht gjëj rastin ti falenderoj dhe shpreh mirënjohjen time.

Një falenderim i veçantë shkon për Prof.Dr Engjell Pere, për kontributin e tij., Mirënjohje dhe shume falenderime për Shkollën Doktorale UET dhe gjithë stafin akademik dhe administrativ për mbështetjen e tyre të pakursyer.

Gjithashtu, një falenderim i veçantë shkon për të gjithë bashkëpunëtorët që bënë të mundur mbledhjen e të dhënave të studimit. Mbështetja e tyre në këtë hulumtim ka qënë me shumë vlerë, faleminderit përzemërsisht!

Falenderoj miqtë e mi Besartën dhe Jetmirin për këshillat e vazhdueshme. Gjithashtu, falenderoj dy vëllezerit Ruzhdiun dhe Avniun për mbështetjen e pakursyer.

Së fundmi, mirënjohja kryesore shkon për familjen time, pa suportin dhe mirëkuptimin e të cilës finalizimi me sukses i këtij punimi nuk do ishte bërë i mundur.

Faleminderit të gjithëve!

PËRMBJATJA E PUNIMIT

LISTA E FIGURAVE

LISTA E TABELAVE

Lista e Grafikëve

KAPITULLI I

SHTRIMI I PROBLEMIT, QËLLIMI DHE OBJEKTIVAT E STUDIMIT

1.1. Hyrje

Sektori publik është aktori kryesorë në ekonominë e një vendi, dhe ka si funksion primar (në nivele qëndrore dhe ato lokale). Gjithashtu, është gjerësisht e pranuar se një qeverisje e mirë është kritike për arritjen e objektivave dhe suksesin organizativ. Ndërmarrjet publike përballen me një presion në rritje për identifikimin e risqeve kryesore që ndikojnë në aktivitetin e tyre të përditshëm, të cilat mund të jenë të një natyre operacionale deri në ato komplekse që përbëjnë një kërcënim real për arritjen e objektivave organizative. Gjithsesi, thjeshtë identifikimi i riskut nuk mjafton. Menaxherët dhe ekspertët e riskut duhet të jenë në gjendje të masin në mënyrë objektive risqet e identifikuara dhe të ofrojnë një shpjegim të qartë që ndihmon vendimmarrjen mbi mënyrën e menaxhimit të këtyre risqeve.

Gjerësisht përmendur edhe në literaturë, nuk ekziston një model i vetëm i pranuar lidhur me mënyren e matjes dhe menaxhimit të riskut në sektorin publik. Gjithsesi, është bërë përpjekje e konsiderueshme në krijimin e standardeve kombëtare dhe ndërkombëtare që do lehtësojë analizën e riskut, përfshirë edhe atë në ndërmarrjet publike. Ndër sukseset kryesore në këtë fushë janë COSO – Menaxhimi i Riskut të Ndërmarrjes (ERM) dhe ISO 3100: 2009. Këto dy standarde kanë gjetur një pranushmëri dhe aplikueshmësi të lartë në sektor të ndryshëm. Një prezantim më i detajuar i këtyre standardeve do të bëhet në kapitullin e rishikimit të literaturës.

Është referuar shpeshherë në literaturë se qëllimi kryesorë i matjes dhe vlerësimit të riskut është informimi i vendimmarrësve në nivelet menaxheriale lidhur me risqet e identifikuara. Gjithsesi, në literaturën bashkëkohore kërkohet një konsideratë më komplekse dhe gjithpërfshirëse lidhur me qëllimin e matjes së riskut. Qëllimi i matjes, vlerësimit dhe komunikimit të riskut nuk duhet të kufizohet vetëm si një mjet në vendimarrjen menaxheriale, por, gjithashtu në një konsideratë të përgjithshme mbi atë çfarë risku përfaqëson në përgjithësi dhe rezultatet e matjes të përdoren në vendimmarrjet e të gjitha natyrave brenda organizatës apo edhe nga grupet eksternale të interesit.

Shteti relativisht i ri i Kosovës përballet me sfidat e vazhdueshme në të gjitha nivelet e qeverisjes së saj. Përpos kontributit të bashkësisë ndërkombëtare, progresi në zhvillimin ekonomik të vendit është i ulët. Kosova përballet me një papunësi shumë të lartë, mungesë infrastrukture, de-stabilitet politik etj. që ndikojnë negativisht në zhvillimin e vendit. Përvec kësaj, menaxhimi i riskut si një domosdoshmëri për arritjen e objektivave dhe qëllimeve në nivel organizate apo në shkallë vendi, është thuajse jo-ekzistent ose i panjohur në sektorin publik në Kosovë. Edhe nëse ka qasje specifike të këtij procesi, risku dhe nevoja për menaxhimin e tij nuk konsiderohen si një sistem specifik, por, si veprimtari të shkrira në funksioneve të tjera institucionale dhe qeverisëse. Kërkohet një angazhim më i madh dhe më serioz në menaxhimin e riskut në ndërmarrjet publike në Kosovë dhe hapi i parë në arritjen e kësaj është identifikimi i nevojës reale për menaxhimin e riskut dhe promovimi i rëndësisë së tij tek autoritet përgjegjëse.

Parimisht janë disa faktorë bazë që nxisin menaxhimin e riskut në ndërmarrje. Sipas (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010) nxitësit kryesorë për menaxhimin e riskut janë të brendshëm dhe të jashtëm. Figura 1 paraqet qasjen e tyre ndaj faktorëve kryesorë që nxisin menaxhimin e riskut.

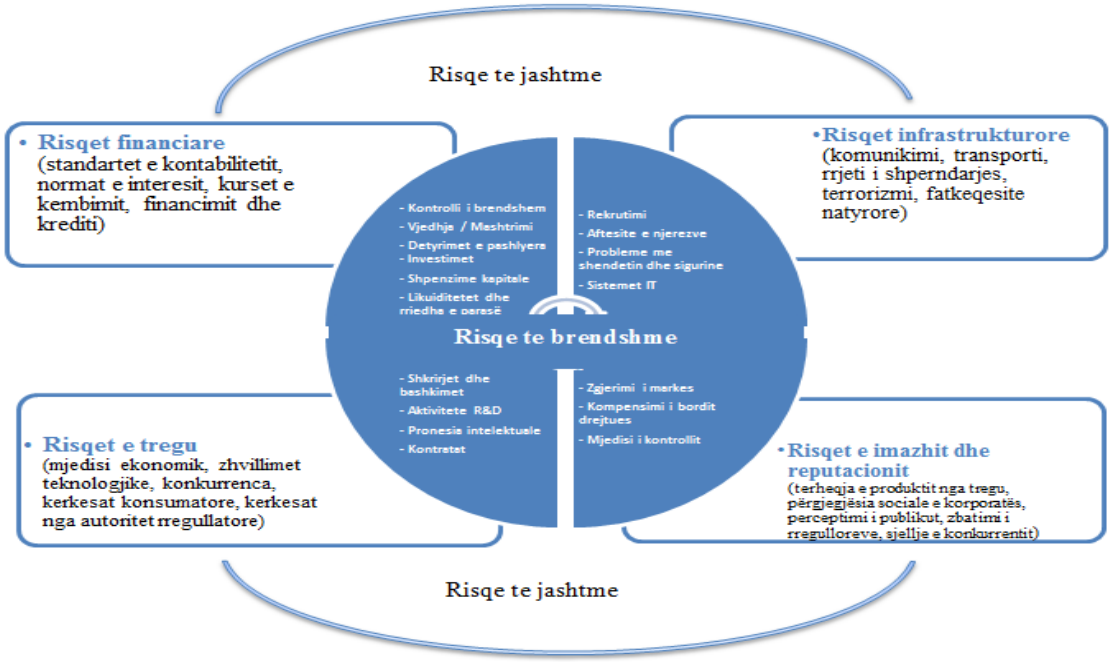


***Figura 1**:* Nxitësit kryesorë të menaxhimit të riskut (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010, p. 14)

Referuar figurës 1, kuptojmë se risku është një koncept shumë kompleks dhe menaxhimi i tij është gjithashtu shumë i vështirë. Gjeneruesit e riskut mund të jenë të një natyre nga më të ndryshme, dhe zakonisht organizatat operojnë në ambjente ku më shumë se një katalizator risku është aktiv. Sipas këtij raporti, katalizatorët e riskut janë grupuar në katër kategori kryesore: risqe financiare, risqe infrastrukturore, risqet e tregut dhe risqet e reputacionit. Nuk ekziston një mënyrë për të rankuar këto kategori sipas rëndësisë së impaktit të tyre, parimisht ato janë të ndërlidhura me njëra tjetrën dhe në varësi të ngjarjes efektet e tyre mund të jenë të ndryshme.

Në kuadër të këtij punimi, me risk do të kuptojmë një ngjarje në të ardhmen, që mund të ndodhi ose jo, dhe që potencialisht mund të ndikojnë në arritjen e objektivave dhe në performancën e organizatës. Vitet e fundit studimi i riskut dhe menaxhimi i tij janë kthyer në një disiplinë të rëndësishme në fushën e menaxhimit. Studimi i paraqitur në këtë temë doktorature trajton teorinë e riskut dhe më specifikisht menaxhimin e tij në ndërmarrjet publike në Kosovë. Gjerësisht literatura sygjeron një model specifik risku në bazë organizate dhe rrjedhimisht për realizimin e këtij studimi është përzgjedhur Kompania Rajonale e Mbetjeve KRM 'Uniteti Mitrovice', për të cilën është bërë një vlerësim i situatës aktuale në menaxhimin e riskut dhe rekomandimet e propozuara synojnë të kontribuojnë në përmirësimin e sistemit aktual në këtë ndërmarrje.

Menaxhimi i riskut është një funksion qëndror në menaxhimin strategjik të çdo organizate. Parimisht, menaxhimi i riskut është procesi ku organizata përpiqet të adresojë në mënyrën më të mundshme risqet që shoqërojnë veprimtaritë e saj. Një menaxhim i sukseshëm i riskut duhet të adresojë saktë riskun e identifikuar, duhet të jetë i lidhur me veprimtaritë e tjera të organizatës, duhet të jetë gjithpërshirës, pjesë e aktiviteteve rutinë, dhe dinamik duke ju përgjigjur në kohë dhe formën e duhur çdo ndryshim që organizata mund të përjetojë (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010).

Risku dhe menaxhimi i tij nuk janë zgjedhje vullnetare për organizatën, risku është thjeshtë një kërcënim ose oportunitet real i cili duhet menaxhuar me qëllim sigurimin e arritjes së objektivave të biznesit. Çdo aktivitet biznesi përballet me risk dhe menaxhimi i këtyre risqeve në nivel organizate ndihmon arritjen e objektivave nga ana e ndërmarrjes. Risku duhet menaxhuar gjithmonë, në mënyrë që të sigurohemi që pasojat potenciale negative janë shmangur ose eleminuar sa më shumë që të jetë e mundur ose që biznesi po përfiton nga të gjitha oportunitetet që i ofron mjedisi në të cilin operon. Vitet e fundit,

shumë ndërmarrje publike në botë kanë bërë investime të konsiderueshme me qëllim menaxhimin e riskut në ndërmarrje (Swedish National Audit Office, 2015).

Rëndësia e menaxhimit të riskut në ndërmarrje ka marrë një interes gjithnjë e në rritje si në sektorin privat ashtu edhe në atë publik. Ndonëse parimet dhe modelet e propozuara për sektorin privat gjejnë një aplikueshmëri të gjerë edhe në sektorin publik, përsëri ky i fundit shfaq karakteristika unike të cilat bëjnë që aplikueshmëria e analizës dhe menaxhimit të riskut të jenë më ndryshe në këtë sektor. Një nga tiparet kryesore të menaxhimit të riskut në sektorin publik është se ai është një proçes menaxherial i detyrueshëm, dhe qëllimi kryesorë është minimizimi i riskut. Ndonëse praktika e menaxhimi i riskut në sektorin publik të disa vendeve të botës shërbejnë "benchmark" për vendet e tjera, përsëri shumë organizata dhe institucione publike janë ende të paqarta se si menaxhimi i riskut duhet integruar me operacionet dhe proçeset e tjera të biznesit.

Vlerësimi, matja dhe menaxhimit i riskut janë në fokus të studimeve dhe kërkimeve në fushën e manaxhimit të riskut në sektorin publik. Duke qënë se, nga hulumtimet e deritanishme na rezulton se në vendin tonë nuk ka asnjë punim të kësaj natyre, ky ka qenë një motiv për një studim të mirëfilltë teoriko-shkencor por edhe praktik e konkret për analizimin e praktikave të vlerësimit dhe menaxhimit të riskut në një ndërmarrje publike në Kosovë. Në këtë kuadër, janë disa çështje të rëndësishme mbi praktikat e riskut në ndërmarrjen e marrë në studim, të cilat do të synohet të adresohen përgjatë kapitujve në vijim.

Çështja e parë, e cila i referohet kuadrit teorik të këtij hulumtimi, është: Cila është qasja bashkëkohore teorike ndaj riskut dhe cilat janë aplikimet e tij në sektorin publik? Studimi i detajuar mbi teorinë e riskut në përgjithësi dhe specifikisht menaxhimi i riskut në ndërmarrjet publike, të bën të mendosh se risqet që përballen sot ndërmarrjet publike janë jo më të pakta apo më të parëndësishme se ato me të cilat përballet sektori privat. Në të vërtet, për shkak të burimeve të kufizuara dhe burokracisë, lloji i risqeve me të cilat përballet sektori publik mund të jenë edhe më të vështira për t'u menaxhuar.

Një çështje e dytë që do të shtronim do të ishte: Cila janë qasjet ndaj riskut në sektorin publik në Kosovë, dhe specifikisht në kompaninë e marrë në studim? Bazuar në literaturën e riskut, ku sygjerohet që konceptim i riskut dhe dizenjimi i një qasje efektive për menaxhimin e tij duhet bërë në përshtatje me natyrën dhe kërkesat specifike të organizatës, dëshmon për një natyrë unike të praktikave të vlerësimit dhe menaxhimit të

riskut në nivel organizate. Për këtë arsye, përdorimi i rastit studimor është një qasje efektive në kuadër të këtij hulumtimi.

Një çështje e tretë që mund të ngrihet në këtë kontekst është: Si mund të rritet ndërgjegjësimi ndaj riskut dhe menaxhimit të tijë në sektorin publik dhe konkretisht në kompaninë e marrë në studim? Kush është përgjegjës për matjen, vlerësimin dhe menaxhimin e riskut në ndërmarrjet publike në Kosovë? Ky është një debat i rëndësishëm në teorinë e menaxhimit të riskut dhe është prej kohësh pjesë e literaturës shkencore në këtë fushë. Një pjesë e këtij punimi do ti kushtohet përgjigjies së kësaj pyetje dhe sygjerimeve tona për menaxhimin e riskut në ndërmarrjet shtetërore të marrë në studim.

Në përgjithësi, ky punim synon të analizojë teorinë dhe praktikat e menaxhimit të riskut në përgjithësi, dhe bazuar në teorinë e riskut të bëjë një vlerësim të praktikave të vlerësimit de menaxhimit të riskut në Kompanin Rajonale të Mbetjeve KRM Uniteti Mitrovicë. Studimi fokusohet fillimisht në teorinë e riskut në përgjithësi, si dhe strategjive dhe teknikave për matjen dhe vlerësimin e tij. Gjithashtu në konsideratat janë marrë qasjet, modelet dhe standarde ndërkombëtare, gjerësisht të përdorur në menaxhimin e riskut dhe që mund të kenë aplikueshmëri edhe në sektorin publik. Së fundmi, si rast studimor në këtë hulumtim është marrë Kompania Rajonale e mbetjeve KRM 'Uniteti Mitrovicë'. Ky hulumtim synon të kontribuojë në pasurimin e literaturës ekzistuese në fushën e menaxhimit të riskut në ndërmarrjet publike në Kosovë dhe të promovojë rëndësinë e tij tek autoritet përgjegjëse.

1.2 Shtrimi i problemit

Menaxhimi i riskut është një veprimtari me rëndësi gjithnjë e në rritje dhe grupet e interesit (stakeholders) janë gjithnjë e më të shqetësuar për menaxhimin efektiv të tij. Risku mund të ndikojë një organizatë në periudha afatshkurtra, afatmesme dhe afatgjata. Këto riskqe janë të lidhura përkatësisht me operacionet, taktikat dhe strategjinë e ndërmarrjes. Veçanarisht kriza e fundit financiare e viti 2008 dëshmoi më së miri rëndësinë e menaxhimit të riskut. Që nga ajo kohë, janë publikuar disa standarde ndërkombëtare të rëndësishme, duke përfshitë ISO 31000 'Menaxhimi i riskut – parimet dhe udhëzimet', i cili përbën momentalisht standardin më gjerësisht të pranuar në fushën e menaxhimit të riskut (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010).

Kosova përballet me një sërë problematikash si korrupsioni, papunësia e lartë (veçanërisht e të rinjve), paqëndrueshmëria politike, infrastruktura etj. Të gjitha këto probleme direkt ose indirekt mund të përkthehen në kërcënim për stabilitetin dhe progresin e vendit. Ndërrmarjet në pronësi publike janë shpesh subjekt i këtyre kërcënimeve dhe rrjedhimisht risqe të tilla kontribuojnë në mos-arritjen e objektivave të organizatës dhe në performancën e dobët të këtyre organizatave publike. Gjithashtu, kërkimi shkencor në Kosovë në disa fusha është relativisht i kufizuar dhe brenda njohurive të autorit, nuk ekzistojnë studime të mëparshme të kësaj natyre. Mungesa e të dhënave historike, fondet e kufizuara si dhe interesi i ulët kanë bërë që fusha të caktuara, si menaxhimi i riskut dhe zbatimi i tij në sektorin publik, të jenë pak ose aspak të eksploruara. Për këtë arsye në këtë punim bëhet një analizë të detajuar e teorisë së riskut dhe praktikave globale në menaxhimin e tij në sektorin publik, me qëllim zhvillimin e një analize të përshtatshme mbi praktikat e vlerësimit dhe menaxhimit të riskut dhe krijimi i një modeli të menaxhimit të riskut për Kompaninë Rajonale të mbetjeve KRM 'Uniteti Mitrovice'.

1.3 Qëllimi dhe objektivat e studimit

Si shteti më i ri Europës dhe ndër më të rinjtë në botë, Kosova përballet me sfida të vazhdueshme në të gjitha nivelet e qeverisjes së saj. Përpos kontributit të bashkësisë ndërkombëtare, sferat në jetën publike ku duhen konsideruar ndërhyrje të mëtejshme janë të shumta në mënyrë që të arrihet sigurimi i një alokimi sa me efiçent i fondeve dhe të mirave publike. Një pjesë e madhe e të mirave dhe shërbimeve publike ofrohet nga ndërmarrjet publike, dhe kjo bën që performanca e këtyre ndërmarrjeve të jetë e një rëndësie të madhe në nivel makro dhe mikroekonomik.

Qëllimi i punimit *është që nëpërmjet studimit të praktikave të menaxhimit të riskut për ndërmarrjet publike në Kosovë dhe më konkretisht në KRM 'Uniteti' Mitrovicë, duke u mbështetur në standardet dhe praktikat më të mira ndërkombëtare të ndërtojë një model të përshtatshëm për menaxhimin e riskut në ndërmarrjen e marrë në studim*. Ky hulumtim i vjen veçanarisht në ndihmë bordit drejtues dhe strukturave menaxheriale të kësaj kompanie. Gjithashtu, ky studim mund të shërbej si bazë dhe model edhe për organizata të tjera publike në Kosovë.

Analiza e qasjeve ndaj riskut në sektorin publik, dhe konkretisht në ndërmarrjet publike është e rëndësishme, pasi:

Së pari, organizatat e sektorit publik janë ofruesit kryesor të të mirave dhe shërbimeve për qytetarët dhe nxitësit kryesor të zhvillimit ekonomik të vendit;

Së dyti, risku është një faktor i rëndësishëm në arritjen e objektivave në organizatë;

Së treti, vendimmarrjet në nivel qeverisje qëndrore dhe vendore kanë një ndikim të gjërë afatgjatë në të gjitha grupet e interesit.

Objektivat që synohen të realizohen nëpërmjet këtij punimi janë:

- *Së pari*, të paraqes një kuadër teorik të riskut, bazuar në një literaturë bashkëkohore dhe përfaqësuese për këtë fushë studimi dhe që i vjen në ndihmë realizimit të këtij hulumtimi.
- Së dyti, të analizoj situatën aktuale lidhur me vlerësimin dhe menaxhimin e riskut në KRM 'Uniteti' Mitrovica dhe mbi këtë bazë të përcaktojë një model të përshtatshëm të menaxhimit të riskut për këtë organizatë.
- *Së treti,* ky studim të mund të shërbej si model i menaxhimit të riskut edhe nga organizata të tjera publike në Kosovë;
- *Së katërti,* të ndërgjegjësojë menaxhimin e organizatave publike në Kosovë dhe autoritete të tjera përgjegjëse mbi rëndësinë e menaxhimit të riskut në bazë të standardeve dhe praktikave ndërkombëtare.

1.4 Pyetjet kërkimore dhe hipotezat e studimit

Pyetjet bazë kërkimore të këtij studimi janë:

1. *Cila është qasja praktike në menaxhimin e riskut nga KRM 'Uniteti', dhe a është kjo qasje efiçente dhe në përputhje me standardet dhe praktikat ndërkombëtare?*
2. *A ndikon në arritjen e objektivave organizative mungesa e një modeli të standardizuar të menaxhimit të riskut?*
3. *A është i mundur zbatimi i një modeli të standardizuar të menaxhimit të riskut në KRM 'Uniteti' Mitrovica dhe cili është raporti kosto/përfitim i zbatimit të këtij modeli.*

Hipotezat bazë të këtij hulumtimi janë:

1. *Arritja e performancës në veprimtaritë e organizatës ndikohet në një masë të konsiderueshme nga menaxhimi i risqeve të brendshme dhe të jashtme që kërcënojnë organizatën.*

2. *Ndërtimi i një modeli efiçent të menaxhimit të riskut në organizatë ndikohet nga qëndrimet e menaxhimit, raporti kosto/përfitim për ndërtimin e këtij modeli dhe efektiviteti i sistemit të kontrollit të brendshëm.*

Menaxhimi i riskut të ndërmarrjes është një qasje holistike, që sheh procesin e menaxhimit të riskut si një funksion integral i proceseve të tjera dhe nëpërmjet një vlerësimi dhe menaxhimi të centralizuar të riskut, bëhët e mundur që risqet e identifikuara të adresohen në mënyrë sa më efikase. Përsa i përket standardeve dhe formave të standardizuara të menaxhimit të riskut, ekzistojnë disa praktika globale dhe standarde ndërkombëtare, por në fokus të këtij hulumtimi do jenë dy standardet më gjerësisht të pranuar në këtë fushë studimi: ISO 3100: 2009 dhe COSO-ERM Framework. Për shkak të kompleksitetit në aplikim të COSO - ERM Framework, seksion i analizës që synon të adresojë pyetjet kërkimore të ngritura dhe të testojë hipotezat e hulumtimi bazohet më shumë në qasjen e menaxhimit të riskut të ndërmarrjes të propozuar nga standardi ISO 3100: 2009.

1.5 Kufizimet e studimit

Përveç arritjeve dhe kontributeve të këtij studimi, është për t'u theksuar se ai kufizohet nga disa faktorë. Brenda njohurive të autorit, ky përbën studimin e parë të këtj lloji në literaturën shkencore dhe hulumtuese në Kosovë. Rrjedhimisht, mos-ekzistenca e punimeve të mëparshme nuk mundëson bërjen e një analize krahasuese të arritjeve të këtijë punimi me konkluzionet e nxjerra nga punimet e mëparshme. Gjithashtu, ndonëse teoria e riskut është mjaft e pasur, literatura mbi mënyrën sesi mund të aplikohen një analizë risku e detajuar në ndërmarrjet publike është e kufizuar. Vështirësitë kryesore lidhen me përpunimin manual të dokumentave të siguara nga kompania si dhe me intepretimin e saktë të të dhënave të mbledhura nëpërmjet intervistave gjysëm të strukturuara. Një literaturë e tillë është e fokusuar kryesisht në sistemin financiar-bankar dhe tregun e sigurimeve. Për shkak të natyrës së veprimtarisë së KRM 'Uniteti' Mitrovica, studimet nga tregu financiar apo ai i investimeve nuk kanë shërbyer si udhërrëfyes në këtë hulumtim.

1.6 Kontributi i studimit dhe rëndësia e tij

Në shumicën e vendeve të zhvilluara menaxhimi i riskut në sektorin publik ka marrë një konsideratë të rëndësishme dhe nuk është më një çështje për tu diskutuar nësë duhet apo

jo investuar në menaxhimin e riskut në sektorin publik. Por, në shumicën e vëndeve në zhvillim apo ato të pazhvilluara nuk kanë një qasje të qartë ndaj riskut në sektorin publik, madje shpeshherë ato dështojnë të identifikojnë këtë aspekt si pjesë të detyrave të tyre. Arsyet janë nga më të ndryshmet, duke filluara nga mungesa e stafit të kualifikuar dhe burimeve të nevojshme, mungesa e infrastrukturës si dhe korrupsioni.

Duke qenë se studimet e thelluara në këtë fushë në Kosovë mungojnë, kontributet kryesore që sjell ky studim janë:

- Ofrimi i një analize të riskut në nivel ndërmarrje në sektorin publik në Kosovë.
- Ofrimi i një analize të procesit të menaxhimit të riskut në KRM Uniteti Mitrovië, rezultatet e të cilës mund të vihen në funksion të vendim-marrjes nga strukturat drejtuese të kompanisë.
- Rritja e ndërgjegjësimit të bordit drejtues dhe strukturave menaxheriale mbi rëndësinë e menaxhimit të riskut të ndërmarrjes.
- Studimi hap rrugë edhe për studime të tjera në këtë fushë shumë të rëndësishme.

Struktura e punimit

Punimi është i ndarë në gjashtë kapituj kryesorë.

Kapitulli i parë përfshin parathënien e këtij punimi, shtrimin e problemit, pyetjet kërkimore dhe hipotezat bazë të studimit, kontributin e studimit dhe rëndësinë e tij. Gjithashtu, në këtë kapitull të parë shtjellohet shkurtimisht debati aktual mbi problematikën e zgjedhur, qëllimi dhe objektivat e studimit, kufizimet e studimit etj.

Kapitulli i dytë përmbledh dhe shpjegon atë çfarë thotë literatura mbi temën e zgjedhur. Në këtë mënyrë, në këtë kapitull jepen përkufizimet kryesore të riskut, shtjellohen klasifikimet kryesore të riskut, modelet bazë të vlerësimit dhe menaxhimit të riskut, teoria e riskut në sektorin publik, standardi ISO 3100, COSO - ERM, etj.

Kapititulli i tretë trajton rolin e kontrollit të brendshëm në menaxhimin e riskut të veprimtarive të organizatës, kuptimi dhe përmbajtja e kontrollit të brendshëm, modelet dhe tipet kryesore të kontrollit që vendosen në organizatë, parimet dhe objektivat e kontrollit të brendshëm dhe faktorët që kufizojnë kontrollin e brendshëm.

Kapitulli i katërt shpjegon në mënyrë të detajuar metodologjinë e këtij studimi. Në këtë pjesë të punimit analizohet përmbajtja dhe karakteristikat e popullatës dhe zgjedhja e kampionit si përfaqësues i kësaj popullate. Gjithashtu, në këtë kapitull shtjellohen metodat

dhe instrumentat konkret të realizimit të këtij studimi. Në fund të këtij kapitulli analizohen edhe vështirësitë e hasura gjatë mbledhjes së të dhënave në terren.

Kapitulli i pestë pasqyron analizën e rezultateve të studimit. Stratetgjia e përzgjedhur e hulumtimit është rasti studimor (case study) dhe analiza e riskut është e bazuar në ndërmarrjes shtetërore të marrë në studim KRM 'Uniteti' Mitrovica. Metodat kryesore të këtijë punimi janë pyetësorët dhe analiza e përmbajtjes. Nëprëmjet të dhënave parësorë dhe dytësorë të mbledhura në kuadër të këtij hulumtimi, është synuar të adresohen në mënyrë sa më të qartë pyetjet kërkimore dhe hipotezat e ngritura.

Kapitulli i gjashtë fokusohet tek diskutimi i rezultateve të studimit. Këtu jepen disa rekomandime të rëndësishme për ndërmarrjen e marrë në studim, me synim përmirësimin e praktikave të menaxhimit të riskut në të ardhmen. Pjesa përmbyllëse e punimit përfshin konkluzonet e studimit dhe perspektiva për zgjerimin e tij në të ardhmen.

KAPITULLI II

RISHIKIMI I LITERATURËS

2.1 Hyrje

Ky kapitull është një përmbledhje literature mbi menaxhimin e riskut, duke i pasur në fokus edhe teorinë dhe praktikat e menaxhimit të riskut në sektorin publik. Një përmbledhje e detajuar e literaturës lidhur me përkufizimet dhe terminologjinë e riskut, modelet e riskut, klasifikimet e riskut, standardi ndërkombëtar i menaxhimit të riskut ISO 31000, matricëat e riskut etj., janë paraqitur në këtë pjesë. Në fund të këtij kapitulli, do të paraqitet një përmbledhje e çështjeve kryesore të diskutuara në këtë rishikim literature si dhe boshllëqet e identifikuara. Është e pamundur që brenda këtij punimi të mbulohet e gjithë literatura ekzistuese mbi riskun dhe menaxhimin e tij apo të adresohen të gjitha pyetjet kërkimore që mund të lindin nga shqyrtimi i literaturës. Gjithsesi, është synuar përzgjedhja e literaturës të jetë sa më përfaqësuese për këtë fushë studimi. Gjithashtu, prezantimi i një sërë boshllëqesh të identifikuara në literaturë synon t'ju vijë në ndihmë studimeve të tjera në të ardhmen. Literatura e trajtuar në këtë kapitull do t'i vi në ndihmë ndërtimit të një modeli empirik dhe kualitativ sa më të saktë për matjen dhe vlerësimin e situatës aktuale në menaxhimin e riskut në sektorin publik në Kosovë, specifikisht në KRM Uniteti Mitrovice.

Literatura më e hershme mbi teorinë e riskut fillon diku nga vitet 80-të, dhe ekziston pak literaturë e një përiudhe më të hershme (Rakow, 2010). Gjithsesi literatura fillestare e riskut ka një tendencë të fokusohet vetëm në dy parametra të riskut, sigurinë dhe riskun financiar. Pikpamjet moderne mbi riskun kanë evoluar shumë dhe diapazoni i këtij koncepti është shumë herë më kompleks dhe gjithpërfshirës i asaj se cfarë perceptohet si risk për organizatën. Referuar (Chelst & Bodily, 2000), menaxhimi i riskut nuk është më thjeshtë pjesë e një paradigme standarde analize vendimmarrje.

(Kallman & Maric, 2004) konsiderojnë menaxhimin e riskut si një disiplinë të specializuar. Gjithsesi, sipas (Hansson, 2005) ka shumë pak të dhëna që demonstrojnë ekzistencën e një lidhje mes studimeve të riskut dhe studimeve të tjera më të përgjithshme mbi procesin e vendimmarrjes sociale. Një nga kontributet më të vlefshme në identifikimin e menaxhimit të riskut si një disiplinë e specializuar është publikimi i (Beck, 1992), "Shoqëria e riskut: Drejt një moderniteti të ri" (Risk Society: Towards a New Modernity)

në të cilin ai deklaron se risku po bëhet gjithnjë e më i rëndësishëm në shoqëritë moderne dhe studimi i tij është i një rëndësie kritike. Sipas (Goldoff, 2000) dhe (Spira & Page, 2003), identifikimi i riskut si një ngjarje jo e mirë, karakterizon dhe ndihmon në përcaktimin e kohëve moderne. Sipas studiuesve të ndryshëm që ndërlidhin teorinë e riskut me psikologjinë dhe ndërdisiplina të tjera, individualisht dhe kolektivisht ne nuk jemi në gjendje të identifikojmë dhe kuptojmë të gjitha risqet me të cilat përballemi, rrjedhimisht nuk mundemi as të përllogarisim në mënyrë të saktë ato.

Referuar literaturës mbi riskun, ekziston një qasje e qartë se disiplina e riskut është e një rëndësie kritike për tu studiuar dhe menaxhuar. Sipas (Althaus, 2005), risku është diçka me të cilën duhet të përballemi dhe i cili nuk mund të injorohet. Kjo qasje ndaj riskut është e shpjegur më në detaj nga (Corbett, 2004) sipas të cilit ligji i Murphy do vazhdojë të jetë ligji themelorë i menaxhimit të riskut – sa më komplekse të bëhët bota aq më të sigurtë do jemi që gjithnjë e më shumë gjëra do jenë të gabuara.

Në një botë gjithnjë e më komplekse, ndërmarrjet po përballen me një shkallë në rritje risku, dhe në mënyrë që të jenë të sukseshme ato duhet të menaxhojnë në mënyrë sa më efektive këto risqe. Sipas (Beck, 1992), sa më mirë që të identifikohen dhe kuptohen risqet, aq më e mundshme do jetë menaxhimi efektiv i tyre. (Corbett, 2004) shprehet se qëllimi kryesorë i menaxhimit të riskut është të sigurojë mbijetesën e organizatës. Kjo është veçanarisht evidente në sektorin privat, duke qënë se shancet e falimentimit dhe të mbylljes janë shumë më të larta sesa për ndërmarrjet që operojnë në sektorin publik.

2.2 Koncepti mbi Riskun

Në mënyrë që të analizohet sa më objektivisht një koncept, fillimisht duhet njohur me përkufizimet dhe dimensionet e konceptit në kuadrin teorik. Kjo pjesë paraqet përkufizime të ndryshme të riskut të prezantuara në literaturën e marrë në konsideratë. Bashkë me përkufizimet e riskut, është paraqitur dhe bërë edhe një përmbledhje literature e terminologjisë bazë në këtë fushë studimit. Sic ndodh në thuajse çdo fushë studimi në shkencat sociale, është thuajse e pamundur të identifikohet një përkufizim i vetëm gjërësisht i pranuar i riskut. Përgjithësisht risku nëpër organizata është trajtuar si një fenomen specifik i një departamenti apo projekti, dhe në shumicën e rasteve nuk ka pasur një qasje të kordinuar në nivel organizate.

Risku, analiza e riskut, vlerësimi i riskut si dhe menaxhimi i riskut janë të përdorura gjerësisht në literaturën e riskut, ndonëse nuk ekziston një qasje e qartë e asaj se cfarë specifikisht secili koncept përfaqëson. Për shembull, koncepti i riskut është trajtuar në forma të ndryshme nga autor të ndryshëm, dhe diferenca në definim është veçanarisht evidente mes fushave të ndryshme studimore (Vasvári, 2015). Një qasje më e detajuar e trajtimit të këtyre koncepteve në literaturë do jepet në çështjet në vazhdim.

2.2.1 Përkufizime të riskut

Qasjet ndaj riskut si koncept janë të shumëllojshme dhe është e vështirë të bëhet një klasifikim i natyrës së këtyre përkufizimeve. Autorë të ndryshëm kanë konceptuar dhe përkufizuar riskun në forma të ndryshme. Referuar literaturës, një ndikim të rëndësishëm në definimin e riskut ka fusha e studimit. Në kuadër të këtij punimi, me rëndësi do jenë përkufizimet e dhëna në fushën e menaxhimit dhe shkencave sociale në përgjithësi. Referuar përkufizimeve të dhëna në fushën e menaxhimit, Keynes (1937), ofron një nga përkufizimet më të hershme në të cilën bën ndarjen mes riskut dhe pasigurisë – sipas tij, risku është një skenar ku probabiliteti është i njohur dhe pasiguria është një skenar ku probabiliteti nuk dihet me saktësi (Hopkins & Nightingale, 2006).

Në të kaluarën, risku është parë vetëm si kërcënim me pasoja potenciale negative në të ardhmen, dhe rrjedhimisht qasjet ndaj tij kanë qënë me qëllim eliminimin apo shmangien maksimale të këtyre risqeve të identifikuara. Shumë autorë e kanë përkufizuar riskun vetëm si mundësinë e ndodhjes së një eventi me pasoja negative dhe të padëshiruara, dhe kryesisht qasjet e sygjeruara janë të një natyre parandaluese dhe shmangie maksimale e eventeve të tilla të perceptuara si risk.

Gjithsesi, pas viteve ‘90 pikpamja ndaj riskut u ndryshua më shumë si pasiguria mbi evente potenciale që mund të ndikojnë pozitivisht ose negativisht në arritjen e objektivave të organizatës. Rrjedhimisht, të gjitha vendimmarrjet mbi riskun do të ndikohen shumë nga informacioni mbi riskun. Sipas qasjeve bashkëkohore, parimisht risku është një kombinim i probabilitetit të një ngjarje dhe pasojave potenciale të kësaj ngjarje. Risku është një gjëndje në të cilën mundësia e humbjes ekziston por gjithashtu mund të jetë një oportunitet për organizatën. Në disa situata risku vjen si rezultat i mundësisë që të ketë një devijim nga ngjarjet apo rezultatet e pritura. Njësoj si kërcënimi që një ngjarje e keqe me pasoja mund të ndodhi, edhe dështimi për të kapur oportunitetet e biznesit gjatë ndjekjes së objektivave

strategjike dhe atyre operacionale (Institute of Directors in Southern Africa, 2009). E thënë ndryshe, risku mund të shikohet njëkohësisht si një potencial / oportunitet ose kërcënim për arritjen e objektivave të organizatës (Purdy, ISO 31000:2009—Setting a New Standard for Risk Management, 2010). Gjithsesi, sipas Nocera në artikullin e tij për The New York Times shprehet se risku nënkupton gjëra të ndryshme në kontekste dhe organizata të ndryshme (Nocera, 2009). (Macgill & Siu, 2004) në studimin e tyre paraqesin 26 përkufizime të ndryshme të riskut. Disa nga këto përkufizime janë:

- Risku është probabiliteti i një humbje potenciale në një periudhë kohe të caktuar në të ardhmen ose gjatë disa operacioneve specifike në të ardhmen.
- Risku është një matës i probabiliteti dhe shkallës së efektit negativ që një ngjarje mund të ketë në shëndet, pronë ose në mjedis.
- Risku është kërcënim për qëndrueshmërinë / stilin aktual të jetesës.
- Risku është pasiguri.

Ndonëse në studimin e tyre paraqiten 26 përkufizime të riskut, autorët pranojnë që lista e përkufizimeve që ata propozojnë nuk është e plotë në përcaktimin e riskut si koncept. Siç shprehet edhe në një nga përkufizimet që ata paraqesin në studimin e tyre, risku është thjesht një perceptim që njerëzit kanë për të – rrjedhimisht perceptimi i riskut është i ndryshëm tek çdo person. Duke pasur në konsideratë këtë përkufizim, mund të themi se përkufizimi i riskut edhe mbi bazë fushe studimi (p.sh. menaxhim, fizik, etj.) do ishte disi i pasaktë.

Të tjerë autorë, si p.sh. (Hansson, 2005) apo (Althaus, 2005) ofrojnë gjithashtu përmbledhje të përkufizimeve të riskut. (Althaus, 2005) përpiqet të ofrojë përkufizime të riskut në bazë të kontekstit apo fushës së studimit. Një përmbledhje e shkurtër e këtyre përkufizimeve është paraqitur në Tabelën 1.

Tabela 1: Althaus' (2005) Përkufizimet e riskut sipas fushave të studimit		
Fusha	**Si perceptohet risku?**	**Njohuritë e aplikuara tek e panjohura**
Logjikë dhe matematikë	Risku është një fenomen i matshëm.	Llogaritjet
Shkenca dhe mjekësi Shkenca sociale	Risku është një realitet objektiv.	Parimet, postulatet
Antropologji	Risku është një fenomen kulturor.	Kulturë
Sociologji	Risku është një fenomen social.	Strukturat dhe modelet sociale
Ekonomiks	Risku është një fenomen vendimmarrje, si mjet përsigurimin e fitimit ose të shmangjies së humbjes.	Parimet dhe postulatet e vendimmarrjes.
Drejtësi (Law)	Risku është një gabim në sjellje dhe është një fenomen i gjykueshëm.	Rregullat
Psikologji	Risku është një sjellje dhe rrjedhimisht një fenomen konjitiv (njohës).	Njohje
Linguistik (gjuhë)	Risku si koncept.	Terminologji dhe kuptim.
Histori dhe shkenca humane		
Histori	Risku është një histori.	Përshkrim
Art (letërsi, muzikë, poezi, teatër etj.	Risku është një fenomen emocional.	Emocion
Fe / besim	Risku është një akt besimi.	Zbulim / shpallje / Revelation
Filozofi	Risku është një fenomen problematik.	Dituri / mençuri/ urtësi
Burimi: (Althaus, 2005, pg. 569)		

Përkufizimet e riskut në fushat e sociologjisë, ekonomiksit dhe drejtësisë janë marrë në konsideratë në kuadër të këtij hulumtimi. Referuar këtyre tre disiplinave studimi, perceptimi i riskut është si vijon: risku është një fenomen shoqëror (sociologji); risku është një fenomen vendimarrje, si mjet për sigurimin e fitimit ose të shmangjies së humbjes (ekonomiks); dhe, risku është një gabim në sjellje dhe është një fenomen i gjykueshëm (drejtësi).

Duke synuar të bëjë një klasifikim të përkufizimeve të riskut në bazë disipline apo fushe studimi, Althaus bën të qartë nevojën për një përkufizim sa më të saktë të asaj se çfarë kuptohet me risk në një kontekst të caktuar. Mos përkufizimi i saktë i riskut, dëmton cilësinë dhe besueshmërinë e analizës. Analiza e matjes dhe vlerësimit të riskut duhet të bazohet mbi një kuadër të qartë dhe të saktë të asaj se çfarë perceptohet me risk në një kontekst të caktuar ku po zhvillohet analiza. E shprehur ndryshe, konteksti është thelbësor në përcaktimin dhe përkufizimin e riskut, rrjedhimisht edhe në vlerësimin dhe menaxhimin e tij.

Sipas (Corvellec, 2010), risku përkufizohet si humbja e diçkaje me vlerë, dhe vlera sipas tij nuk është asnjëherë dicka e pa evidentueshme, pa pasoja apo e pa rëndësishme. Duke ilustruar varësinë e përkufizimit të riskut me kontekstin, ai konsideron si riskun kryesor në sektorin publik atë të reputacionit. Ky konkluzion u identifikua në studimin e tij ku sipas tij drejtuesit e ndërmarrjeve publike perceptojnë reputacionin dhe mundësinë e dëmtimit të tij si riskun kryesor për ta. Rrjedhimisht, aktiviteti për menaxhimin e riskut në sektorin publik lidhet më së shumti me shmangien e ngjarjeve që do dëmtonin imazhin. Ky është një përkufizim mjaft specifik i riskut dhe që sygjeron se problemet që janë të fshehta duhen mbajtur të tilla në mënyrë që të mos përbëjnë risk serioz për organizatën. Koncepti i riskut si humbje e diçkaje me vlerë e një pasim i konceptit të (Hansson, 2005) i cili në terma më të përgjithshëm e konsideronte riskun si një ngjarje me pasoja potenciale negative.

Aven & Renn ofrojnë një përkufizim të riskut, i cili duket mjaft i përshtatshëm edhe për përkufizimin e riskut strategjik në sektorin publik dhe specifikisht në ndërmarrjet pubike. Sipas këtyre autorëve, risku mund të përkufizohet si pasiguria dhe shkalla e efektit të një aktiviteti në gjëra që njerëzit i konsiderojnë me vlerë për ta (Aven & Renn, Risk, Governance and Society: Concepts, Guidelines and Applications, 2010). Gjithsesi, ky është

thjesht një përkufizim që mund të përdoret gjerësisht në fusha të ndryshme, përfshirë edhe sektorin publik.

Edhe pse nuk ka një set universalisht të pranuara të karakteristikave të riskut përkufizimi sa më i qartë i asaj se çfarë përbën risk për organizatën në tërësi apo për aktivitete të caktuara, është kritike për identifikimin dhe menaxhimin e riskut. (Emblemsvåg & Kjølstad, 2002) në punimin e tyre shprehen se njerëz të ndryshëm kanë perceptime të ndryshme për riskun, lidhur kjo me karakteristika si gjina, rraca, pikëpamjet politike, përkatësitë, lidhjet që ata kanë me grupe dhe individë të ndryshëm, gjendja emocionale apo besimi, tregues këto për kompleksitetin e riskut si koncept dhe larmishmërinë e përkufizimeve që mund ti bëhen atij.

Perceptimet shumë dimensionale të riskut kanë një efekt shumë të rëndësishëm në komunikimin dhe menaxhimin e risqeve të identifikuara. Kompleksiteti i riskut si koncept bën shumë të vështirë dizenjimin dhe zhvillimin e modeleve dhe procedurave standarde për identifikimin dhe menaxhimin e tij. Autorë të shumtë sygjerojnë se një menaxhim efektiv risku mund të bëhet vetëm mbi bazën e një kuadri teorik të plotë dhe të qartë.

Sipas (Kallman, 2007), duke qenë se përkufizimi i riskut është një proces intuitiv, ky përbën problem në komunikimin e qartë të tij. Njërëzit kanë perceptime të ndryshme, shpesh herë kontradiktore duke e bërë edhe më të vështirë përcjelljen e perceptimeve të tyre mbi riskun tek të tjerët. Në këtë mënyrë, gjetja e një gjuhe të përbashkët në diskutimet mbi riskun kthehet në një sfidë të vërtetë për organizatën. Gjithsesi, që nga viti 2009 publikimi i standardit ndërkombëtar mbi menaxhimin e riskut, ISO 31000, i cili e përkufizon riskun si ‘efekti i pasigurisë në objektiva’ (ISO, 2017). Ky standard do të shpjegohet më në detaj në vazhdim të këtij punimi. Gjithsesi, bashkangjitur me këtë përkufizim, ISO sqaron më tej se efekti i një risku mund të jetë pozitiv, negativ ose thjeshtë një devijim nga pritshmëritë, dhe risku përgjithësisht përshkruhet nga nja ngjarje, një ndryshim në situatën aktuale apo pasojë. Ky përkufizim bën edhe lidhjen e riskut me objektivat. Rrjedhimisht, ky përkufizim i riskut mund të aplikohet në ato raste kur objektivat e organizatës janë qartësisht të përcaktuara (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010). Përkufizimi i Hill shpreh qartë rëndësinë e menaxhimit të riskut në sektorin publik. Sipas tij koncepti i riskut po merr një rëndësi në rritje në sektorin publik, kjo edhe për faktin se qytetarët po bëhen gjithnjë e më të ndërgjegjshëm dhe kërkues ndaj përfaqsuesve të tyre. Ata gjithashtu janë më pak tolerant ndaj gabimeve dhe kërkojnë më shumë siguri në konsumin e të mirave dhe shërbimeve

publike të ofruar. Në këtë kontekst, menaxhimi i riskut nënkupton përmirësimin e vendimmarrjes në kushte pasigurie, që do të thotë ndryshe maksimizim i përfitimeve dhe minimizim i kostove.

2.2.2 Terminologjia e riskut

Ashtu siç nuk ekziston një përkufizim i vetëm i riskut, edhe terminologjia e përdorur në këtë fushë studimi është shpëshherë burim paqartësish. Krahas konceptit "risk", literatura gjithashtu trajton edhe konceptin e riskut strategjik. Nuk ekziston një përkufizim gjerësisht i pranuar për riskun strategjik (Chapman, 2006) apo edhe një model apo metodë e caktuar që bën matjen specifikisht të riskut strategjik (Gates, 2006). Gjithsesi, disa autorë si (Slywotzky & Drzik, 2009) janë përpjekur të përkufizojnë riskun strategjik si një sërë eventesh eksternale/të jashtme me pasoja negative në rritjen e kompanisë dhe vlerën aksionare.

(Chapman, 2006, pg. 225) përkufizon riskun strategjik si adaptimin e strategjisë së gabuar, apo dështim të implementimit të strategjisë së biznesit, ose edhe dështimi për të përshtatur strategjinë e biznesit në varësi të ndryshimit të ambjentit të biznesit. E thënë ndryshe, sipas tij risku strategjik mund të përkufizohet si risku lidhur me përzgjedhjen fillestare të strategjisë, ekzekutimin e saj ose modifikimet me kalimin e kohës që rezultojnë me mos arritje të objektivave të përgjithshme të biznesit. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) përkufizojnë riskun strategjik si probabiliteti dhe pasojat e një dështimi në strategji. Siç vihet re, në përgjithësi autorët tentojnë të lidhin riskun strategjik me strategjinë e përgjithshme të biznesit.

Konceptet "menaxhimi i riskut strategjik" dhe "menaxhimi i riskut të ndërmarrjes" janë përdorur gjërësisht në literaturë shpeshherë si sinonime, ndonëse në literaturën bashkëkohore ka një prevalencë të konceptit të menaxhimit i riskut strategjik. Sipas Aven, ndonëse të përdorur në shumicën e rasteve si sinonime, këto dy koncepte reflektojnë nuanca të ndryshme të riskut. Menaxhimi i riskut të ndërmarrjes i referohet me shumë sektorit privat ndërsa menaxhimi strategjik i riskut lidhet më shumë me procesin e identifikimit dhe menaxhimit të risqeve të cila janë të rëndësishme për organizatën në periudha afatgjata kohe. Ekziston një perceptim se menaxhimi i riskut të ndërmarrjes lidhet më shumë me kërcënimet ndaj vlerës së organizatës dhe përqëndrohet kryesisht tek burimet njerëzore, fizike dhe financiare. Ndërsa menaxhimi i riskut strategjik reflekton më shumë qasjet

afatgjata të riskut të cilat mund të kenë efekt në strategjinë dhe planet afatgjata të organizatës (Aven, 2012, p. 1649).

Shumë autorë i referohen riskut strategjik si të lidhur drejtpërdrejtë me rrezikun ndaj shëndetit dhe sigurisë njerëzore. Gjithashtu, koncepti i riskut strategjik nuk mund të limitohet vetëm në të ashtuquajturat risqe financiare. Shpesh risqet strategjike janë përshkruar si risqe që lindin nga ndjekja e objektivave të biznesit (Emblemsvåg & Kjølstad, 2002). Parimisht, një përkufizim i tillë zgjeron fushën e riskut strategjik, duke identifikuar jo vetëm risqet financiare dhe të shëndetit por edhe ato të mos arritjes së objektivave të organizatës apo mos ofrimi i shërbimeve të kërkuara apo sipas standardeve të paracaktuara.

Knight të publikimin e tij në 1921 bën një tjetër ndarje në terminologjinë e riskut. Ai ndan konceptin e riskut nga ai i pasigurisë. Sipas tij, me risk i referohemi ngjarjeve potenciale në të ardhmen, probabiliteti i të cilave mund të përcaktohet (për të cilin ekziston ose mund të krijohet një treg sigurimesh) ndërsa me pasiguri nënkuptojmë thjeshtë ngjarje potenciale në të ardhmen për të cilat nuk mund të bëjmë një vlerësim të saktë të probabilitetit të ndodhjes së tyre (Longlois & Cosgel, 1993). Ndonëse klasifikimi i Knight ka gjetur një pranim më të gjërë në literaturë, disa autorë si Pidd e konsiderojnë këtë lloj klasifikimi si krejtësisht artificial. Gjithsesi, edhe pse ky lloj klasifikimi nuk gjen një përdorim të gjërë në praktikë, përsëri ai është në themelet e literaturës së riskut dhe që herë pas herë është marrë në konsideratë nga autorë të ndryshëm.

Ndonëse nuk ekzistojnë interpretime më të qarta apo më gjërësisht të pranuara të këtyre koncepteve, në kuadër të këtij hulumtimi termat e riskut strategjik dhe menaxhimit të riskut strategjik do përdoren në përgjithësi dhe do jenë homologe pak a shumë me konceptet e riskut të ndërmarrjes dhe menaxhimit të riskut të ndërmarrjes. E thënë ndryshe, në kuadër të këtij punimi nuk ekziston një diferencë relevante dhe material mes këtyre koncepteve.

2.2.3 Llojet e riskut

Risku mund të jetë një rezultat pozitiv ose negativ në objektiva ose thjeshtë mund të jetë një situatë pasigurie por që nuk sjell pasoja për organizatën në momentin e ndodhjes / mos-ndodhjes së eventit të parashikuar. Rrjedhimisht risku mund të konsiderohet si i lidhur me një oportunitet ose humbje potenciale ose thjesht ekzistencë e pasigurisë për një

organizatë. Çdo risk ka karakteristikat e tij unike që kërkojnë trajtim specifik nga ana e menaxhimit apo specialistët e riskut. Standardi ISO klasifikon riskun në tre kategori:

- Risku si kërcënim (risk i pastër);
- Risku i kontrollit (apo pasigurisë);
- Risku i oportunitetit (apo spekulativ).

Gjithsesi, duhet pranuar fakti se nuk ekziston një klasifikim i vetëm i kategorive të riskut. Kategorizimi i prezantuar më lart është thjeshtë një sygjerim i ISO dhe klasifikime të shumta mund të hasen në literaturë. Shpeshherë, në literaturë mund të haset edhe klasifikimi dydimensional i riskut: risku i pastër apo spekulativ. Në të vërtet, njësoj si për konceptet e riskut dhe teorinë e tij në përgjithësi, edhe mbi klasifikimin apo kategorizimin e këtij koncepti ekzistojnë shumë debate në literaturë. Pavarësisht trajtimeve të ndryshme, përgjithësisht organizatat tentojnë të zhvillojnë sistemin e tyre unik të klasifikimit të riskut, i cili synon të adresojë më së miri situatën aktual në të cilën organizata ndodhet.

Janë disa risqe të cilët mund të rezultojnë vetëm në pasoja negative për organizatën. Këto lloj risqesh njihen si “hazard risks” ose “pure risks”, dhe këto mund të konceptohen si risqe operacionale ose të sigurueshëm. Në përgjithësi, organizatat kanë një shkallë të caktuar tolerance ndaj këtyre risqeve. Një shëmbull i mirë për këtë lloj risku do ishte vjedhja.

Disa lloje të caktuar risku thjeshtë shtojnë pasigurinë mbi rezultatin e pritur në një situatë të caktuar. Këto risqe njihen ndryshe si risku i kontrollit apo pasigurisë dhe lidhen kryesisht me menaxhimin e projekteve. Në përgjithësi, pasiguria i referohet përfitimeve që sigurohen nga një projekt, ose me përfundimin e një projekti në kohë, brenda buxhetit dhe sipas kërkesave të specifikuara paraprakisht. Kryesisht menaxhimi i riskut të kontrollit apo pasigurisë bëhet me qëllim që të sigurohet arritja e rezultateve të dëshiruara nga një aktivitet i caktuar bzinesi.

Ndonëse rezultati i një eventi të perceptuat si risk nuk është e vështirë të parashikohet, gjithsesi organizatat janë të gatshme të ndërmarrin disa risqe të caktuara me qëllim sigurimin e një përfitimi të caktuar. Veçanarisht risqet e tregut apo komerciale janë mjaft atraktive për shumë menaxherë. Këto lloj risqesh njihen ndryshe si risqe oportuniteti ose spekulative, dhe ndërmarrja e këtyre risqeve konsiderohet si një investim nga ana e organizatës.

Risku si kërcënim kanë të bëjnë kryesisht me menaxhimin e riskut të ndërmarrjes, përfshirë shëndetit në punë dhe programet e sigurisë. Risku i kontrollit kanë të bëjnë kryesisht me të panjohurën dhe me ngjarjet e papritura. Këto lloj risqesh është shumë e vështirë të maten. Këto lloj risqesh lidhen kryesisht me menaxhimin e projekteve, dhe ndonëse dihet që një event i caktuar do të ndodhë, nuk dihen me saktësi pasojat e këtij eventi. Rrjedhimisht, menaxhimi i këtyre risqeve synon minimalizimin e pasojave potenciale të këtyre ngjarjeve.

Risku i oportunitetit shfaq dy dimensione kryesore. Ekzistojnë risqe lidhur me marrjn përsipër të një oportuniteti por gjithashtu ekzistojnë risqe që shoqërojnë mosmarrjen përsipër të një oportuniteti. Edhe pse risku i oportunitetit ndërmerren me qëllim arritjen e një rezultati pozitiv, nuk ka garanci që ky rezultat do të arrihet. Për shembull risku i oportunitetit për një biznes të vogël ka të bëj me situata si zhvendosja e biznesit në një lokacion të ri, blerja e pajisjeve të reja, zgjerimi i biznesit ose lancimi i produkteve të reja. Edhe brenda këtyre tre kategorive nënklasifikimet janë të shumta gjithsesi një analizë më e detajuar e këtij sistemi kategorizimi nuk do jetë pjesë e këtij studimi.

Një formë tjetër klasifikimi është ajo e risqeve në varësi të shtrirjes në kohë të impaktit të tyre. Në kushte të tilla, risku klasifikohet si afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë. Risku sipas këtij klasifikimi do lidhet respektivisht me strategjinë, taktikat dhe operacionet e organziatës. Në një situatë të tillë, risku konsiderohet si i lidhur me ngjarje, ndryshim në situatën aktuale, veprime dhe vendime.

Në terma të përgjithshëm, risku afatgjatë do të ndikojë organizatën për disa vite (pesë ose më shumë) dhe këto lloj risqesh janë rrjedhimisht të lidhura me vendimet strategjike. Risqet afatmesme do ndikojnë organizatën një një kohëzgjatje nga 1 në 5 vjet. Risqet afatshkurtëra kanë pasoja direkt në organizatë. Ngjarje si aksidente në punë, aksidente trafiku, zjarri dhe vjedhja janë të gjitha shembuj risqesh afatshkurtër të cilat kanë një impakt direkt në organizatë.

2.2.4. Risku dhe ndërmarrja

(Olson & Wu, 2010) përkufizojnë menaxhimin e riskut si një proces sistematik të identifikimit, analizimit dhe menaxhimit të riskut (responding). Ai përfshin maksimizimin e probabilitetit dhe pasojave të ngjarjeve pozitive, dhe minimizimin e probabilitetit dhe pasojave me impakt negativ në arritjen e objektivave të biznesit. Sipas tyre, menaxhimi i

riskut kalon në 6 faza të ndryshme: planifikimi i menaxhimit të riskut, identifikimi i riskut, analiza cilësore e riskut, analiza sasiore e riskut, planifikimi për masat që do merren për menaxhimin e riskut, dhe monitorimi dhe kontrolli i procesit. E thënë në terma të përgjithshëm, menaxhimi i riskut është procesi në të cilin organizata në mënyrë proaktive përcakton llojin dhe shkallën e rëndësisë së riskut me qëllim arritjen e objektivave strategjike të organizatës (Bainbridge, 2009).

Një koncept mjaft i përhapur në vitet e fundit është menaxhimi i riskut të ndërmarrjes, (ERM). ERM ka të bëjë me një qasje holistike gjithpërfshirës për menaxhimin e riskut të organizatës, dhe me mbledh informacionin mbi të gjitha ekspozimet ndaj riskut që mund të ketë organizata. Diferenca mes menaxhimit të riskut dhe ERM ka të bëjë me qasjen ndaj riskut, ku menaxhimi i riskut i referohet thjesht menaxhimit individual të risqeve të identifikuara ndërsa ERM ka të bëjë me një menaxhim të centralizuar të të gjitha risqeve të identifikuara (Alviniussen & Jankensgård, 2009).

(Olson & Wu, 2010) arrijnë në konkluzionin se menaxhimi i riskut është më shumë sesa thjesht një mekanizëm kundër humbjeve potenciale. Edhe pse standardet e riskut janë një fillesë e mirë në analizën e riskut, gjithsesi ato nuk janë në gjendje të ndikojnë metodat dhe metodologjinë që duhet përdorur në identifikimin dhe analizimin e riskut (Dey, 2012).

Menaxhimi i riskut reflekton dëshirën për të përmirësuar vendimmarrjen në kushtet e pasigurisë me qëllim maksimizimin e fitimit dhe minimizimit të kostove. Menaxhimi i riskut është bërë veçanarisht i rëndësishëm në shoqëritë moderne ku njerëzit janë bërë gjithnjë e më sensitiv ndaj një edukimi më cilësor, produkte konsumi dhe farmaceutike (ilaçe) të sigurta dhe cilësore, mjedis më të pastër, produkte më të sigurta si dhe kushte më të mira jetese në përgjithësi.

Menaxhimi i riskut është procesi i identifikimi dhe vlerësimit të riskut aktual dhe atij potencial në nivel organizate, ndjekur nga një proces vendimmarrje mbi masat që do merrte ndaj secilit risk të identifikuar (shmangie, eleminim, transferim ose tolerim/pranim, përdorimi me qëllim përfitimi, ose zvogëlim) ose një përgjigje ndaj riskut që mund të jetë kombinim i dy apo më shumë opsioneve ose integrim i tyre (Kallman, 2007).

(Rabkin, 2008) përkufizon menaxhimin e riskut si procesin që ndihmon politikbërësit të vlerësojnë riskun, të alokojnë/shpërndajnë në mënyrë strategjike/optimale burimet e kufizuara, dhe të marrin vendime në kushte pasigurie. Një pyetje e rëndësishme që duhet të konsiderohet gjatë implementimit të ERM është nëse ngjarjet më mundësi të

ulët ndodhje por me pasoja katastrofike për organizatën, a duhet planifikuar burime për trajtimin e këtyre risqeve apo jo? Apo duhet që të gjitha burimet të vihen në dispozicion të risqeve më të zakonshme por që mund të kenë pasoja më të vogla për organizatën? Përgjigjia lidhet drejtëpërdejtë me menaxhimin e organizatës dhe mënyrës së prioritizimit të burimeve në kushtet e ditura që ato janë të limituara dhe alokimi i tyre duhet bërë në mënyrën më optimale të mundshme (Kallman & Maric, 2004). Sipas (Klinke & Renn, 2010), për shkak të shumë ngjarjeve katastrofike dhe skandaleve (si p.sh. Lehmann Brothers, WorldCom dhe sulmi me 11 Shtator 2001 ndaj kullave binjake në SHBA), ka bërë që modelet dhe sistemet e riskut të dizenjohen më me kujdes duke marrë në konsideratë të gjitha risqet e mundshme me të cilat organizata mund të përballet.

Edhe pse ndërmarrjet publike nuk janë të fokusuara në fitim, ato kanë detyrimin për alokimin sa më optimal të burimeve, rrjedhimisht ato janë përgjegjëse për risqet që ndërmarrin. Praktikat e mira në menaxhimin e riskut duhet të jenë qasje proaktive dhe jo reaktive. Njohja e plotë e kontekstit të riskut është kritike në fazat e mëtejshme të vlerësimit dhe menaxhimit të riskut të identifikuar (De Marchi, 2003).

ERM ofron një pamje të përgjithshme të të gjitha risqeve potenciale që mund të demtojnë organizatën. (Kaplan & Mikes, 2016) kanë një mendim të kundërt: ata e konsiderojnë këtë qasje si një dobësi në menaxhimin e riskut. Sipas tyre, disiplina e menaxhimit të riskut nuk është ende e konsoliduar në aspektin teorik dhe se modeli ERM nuk japin rezultatet e nevojshme që kërkohen. Ata sygjerojnë më tej, se deri në momentin e dizenjimit të një modeli të plotë që i shërben specifikisht menaxhimit të riskut, ne nuk duhet ti referohemi asnjë qasjeje apo sistemi.

(Aven, 2012) prezanton një tjetër element të kompleksitetit si një dimension i mundshëm i riskut, të quajtur informacioni i përgjithshëm. Referuar teorisë së kompleksitetit, ky element mund të përcaktohet si gjendja fillestare. Autori gjithashtu sygjeron se parashikueshmëria duhet të konsiderohet si një element i riskut. Kjo ide është mbështetur edhe më herët nga autorë të tjerë.

(Redmill, 2004) bën një rishikim të studimit të Rayner duke ofruar një analizë në tërësi të literaturës mbi riskun institucional dhe riskun shoqëror. Kjo sygjeron që risku është një funksion i probabilitetit (P) dhe shkallës së pasojave / madhësisë / përmasa, dy dimensionet bazë të modelit, dhe "besimit, përgjegjësisë dhe pëlqimit/pajtimit" (TLC), dhe ekuacioni i riskut (R) është si vijon "R = PM + TLC". Ky ekuacion ofron një pamje më të

plotë të dimensioneve të riskut, duke përfshirë në analizë jo vetëm dimensionet institucionale por edhe ato shoqërore (grupet e interesit). Gjithsesi, siç edhe është theksuar më herët në këtë punim, nuk ekziston një model i vetëm i riskut i aplikueshëm gjerësisht në të gjitha sektorët apo organizatat.

Autorë të ndryshëm konsiderojnë numrin e njerëzve të ekspozuar ndaj riskut si një dimension të tij. Ky në fakt mund të konsiderohet edhe si një element i impaktit. Në rast kur pasojat e tjera janë të njejta ose nuk merrn në konsideratë, një grup prej 100 personave që vuan pasojat e një ngjarje të perceptuar si risk ka një impakt më të madh sesa në rastin kur pasojat e këtij eventi i vuan vetëm një person. Besimi dhe thyerja e besimit është një element tjetër i rëndësishëm në analizimin e profilit të riskut. Sipas (Leëens, 2007) ngjarje të tilla nxisin një reagim të fortë nga njerëzit. (Slovic, 1999) gjithashtu ka trajtuar këto aspekte të riskut. Sipas tij, njerëzit kanë një koncept më të gjerë dhe më kompleks për riskun sesa ekspertët, dhe kjo përfshin çështje si:

- Pasiguria
- Frika/Ndrojtja
- Potenciali katastrofik
- Mundësia për ta mabjtur nën kontroll
- Barazia
- Risku të gjeneratat e ardhshme
- Liria në vendim-marrje

2.3. Procesi i menaxhimit të riskut

Sic është theksuar edhe më heret në këtë punim, menaxhimi i riskut nuk ka të bëjë me eliminim e të gjitha risqeve pasi qartësisht ky është një objektiv utopik dhe i pa-arritshëm (Hertz, 1979). Në të vërtetë, menaxhimi i riskut ka të bëjë me ndërmarrjen e risqeve të duhura, dhe jo me eleminimine të gjitha riqeve. Edhe në sektorin publik, ngjarje negative janë të mundshme dhe ekziston një tendencë për eleminimin e ngjarjeve të tilla por praktika ka vërtetuar se kjo gjë është thjeshtë e pamundur.

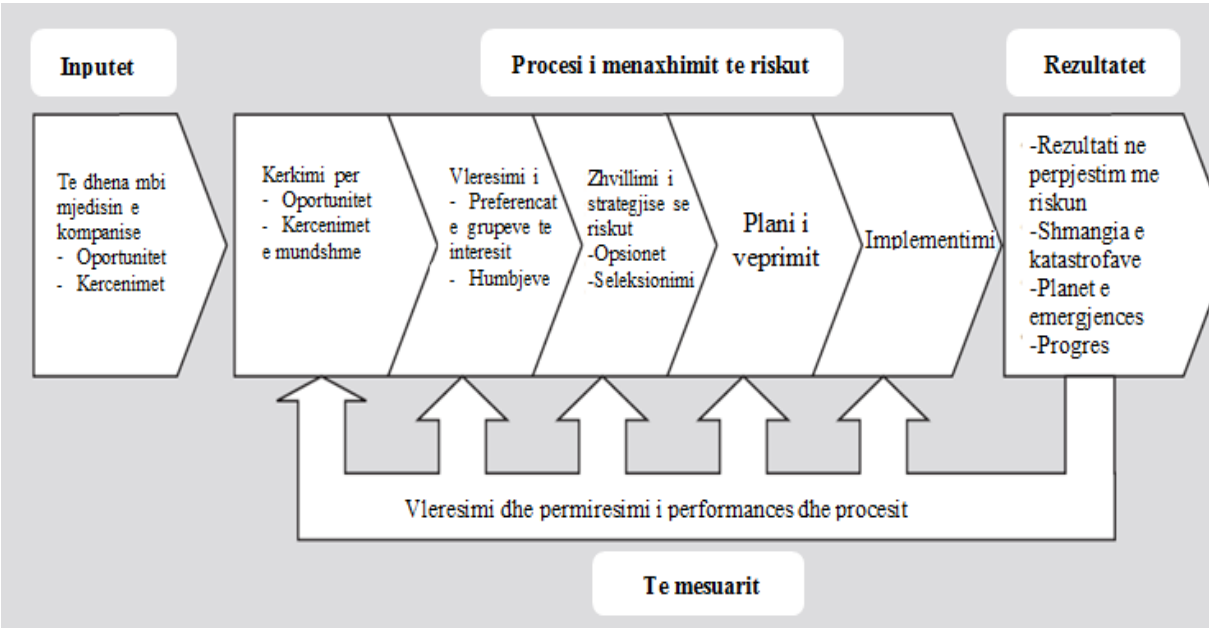
Ndërmarrjet bëjnë menaxhimin e riskut me qëllim sigurimin e arritjes së objektivave organizative dhe sigurimin e vazhdueshmërisë në treg. Ndryshimi i shpejtë dhe dinamizmi bëjnë që menaxhimi efektiv i riskut të jetë edhe më i rëndësishëm, kjo edhe për faktin se vendim-marrësit po përballen gjithnjë e më shumë me situata të paplanifikuara për

të cilat nevojitet informacion i plotë mbi opsionet e mundshme në mënyrë që të sigurohet menaxhimi efektiv i këtyre situatave (Emblemsvåg & Kjølstad, 2002, p. 842). Procesi i menaxhimit të riskut është mjaft kompleks dhe specifik, në varësi të organizatës dhe llojit të riskut. Autorë të ndryshëm kanë propozuar modele të ndryshme. Pjesa më e madhe e modeleve të propozuar i përkasin një literature të publikuara përpara viti 2009, viti i publikimit të standardit ndërkombëtare mbi menaxhimin e riskut ISO.

Siç edhe u përmend më lart, procesi i menaxhimit të risku është dizenjuar në forma të ndryshme nga autor të ndryshëm. (Hertz, 1979) përshkruan menaxhimin e riskut si proces intensiv të pasur me të dhëna që kërkojnë financim të konsiderueshëm. Sipas (Ëolters, 2008) një aspekt i rëndësishëm në menaxhimin e riskut në organizatat e mëdha dhe në sektorin publik është aftësia për të shpjegur pse dhe si është marrë çdo vendim si pjesë e përgjegjësisë (llogaridhënies) ndaj publikut. Përvec kësaj, një element i rëndësishëm në menaxhimit të riskut ka të bëjë me ndjekjen e një procesi të duhur dhe të besueshëm. Kjo është pjesërisht pjesë e një qeverisje të mirë.

(Clarke & Varma, 1999) prezantojnë procesin e menaxhimit të riskut si në Figurën 2. Sic duket qartësish edhe nga figura, procesi që ata prezantojnë nuk bën një ndarje të qartë të fazave kryesore në procesin e menaxhimin të riskut.

Figura 2: Procesi i menaxhimit të riskut sipas Clarke & Varma

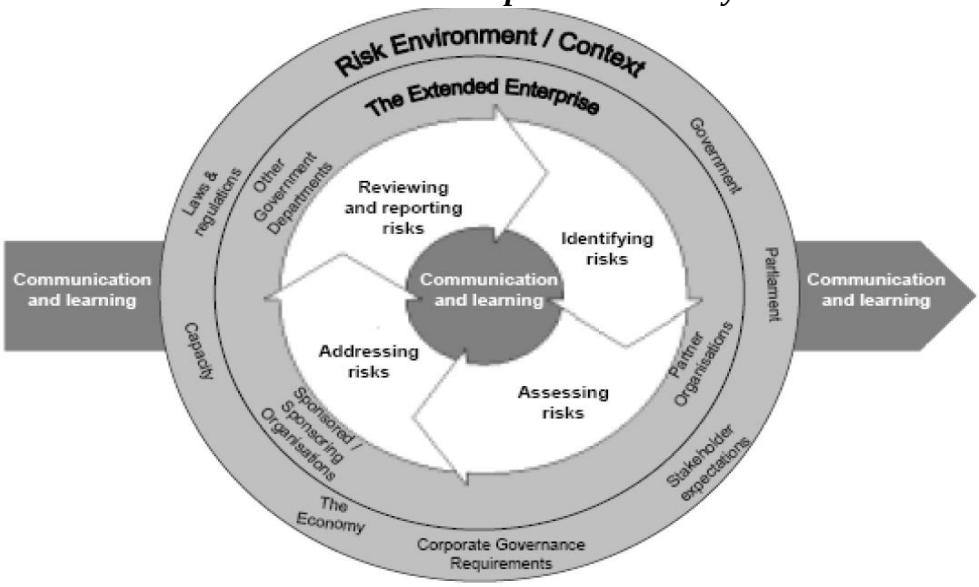


Burimi: (Clarke & Varma, 1999, p. 416)

Siç viher re edhe nga figura 2, me qëllimi fillimin e procesit të mënaxhimit të riskut, një informacion i detajuar mbi mjedisin në të cilin operon organizata është i nevojshëm. Identifikimi i oportuniteteve dhe kërcënimeve me të cilat përballet organizata ndihmojnë menaxhimin e risqeve të identifikuara. Procesi i menaxhimit të riskut sipas Clarke & Varma identifikon pesë faza kryesorë në proces po nuk bëjnë një ndarje të qartë të secileës fazë.

Një tjetër modeli i menaxhimit të riskut zhvilluar nga Strategy Unit (Raporti Nëntor 2002: "Risku – përmirësimi i aftësisë së qeverisjes për të menaxhuar riskun dhe pasigurinë" ofron një trajtim të plotë dhe shumë kompleks të riskut në organizatë (HM Treasury, 2004).

Figura 3: Procesi i menaxhimit të riskut sipas HM Treasury UK



Burimi: (HM Treasury, 2004, p. 13)

Modeli i mësipërm sygjeron se është një nevojë konstante për ndërveprim të vazhdueshëm dhe për kontroll me qëllim që menaxhimi i riskut të jetë më efektiv. Arsyeja për këtë qasje është se një risk i caktuar nuk mund të adresohet në mënyrë individuale apo të izoluar duke qënë se një risk mund të ketë impakt në një risk tjetër. Rrjedhimisht, i gjithë modeli duhet të funksionojë në një mjedis ku është e njohur shkalla e tolerueshmërisë dhe pranueshmërisë së riskut dhe një nformacion i plotë mbi organizatën dhe risqet me të cilat përballet ajo. Sipas HM Treasury, edhe pse modeli paraqet si të pavarura elementet e procesit të menaxhimit të riskut, në fakt ato janë të ndërlidhura me njera tjetrën dhe kjo paraqitje është vetëm me qëllim ilustrativ.

Por (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010) komenton se sipas "Orange Book", qeverisja qëndrore identifikoi një opsion të katërt për menaxhimin e riskut – atë të përfundimit të riskut. Gjithsesi, është konstatuar se aplikimi i këtij opsioni në sektorin publik është i limituar. Një tjetër sygjerim i Alarm është që procesi i menaxhimit të riskut duhet parë si pjesë integrale e organizatës. E thënë ndryshe, qeverisja efektive e koorporatës kërkon që menaxhimi i riskut të jetë i integruar në vendim-marrje, planifikim dhe menaxhimin e operacioneve. Aplikimi i ciklit të menaxhimit të riskut identifikimi, vlerësimi, adresimi, rishikimi, monitorimi dhe raportimi i riskut do të ndihmojë vendim-marrësit dhe menaxherët në marrjen më efektive të vendimeve strategjike.

Përgjatë lietraturës së shqyrtuar, autorë të tjerë sygjerojnë se procesi i menaxhimit të riskut përfshin tre faza kryesore, identifikimin, matjen & vlerësimin si dhe vendimmarrjen dhe qëllimi i dy fazave të para është që të bëjë të mundur një vendim-marrje sa më efektive mbi riskun e identifkuar dhe vlerësuar (Leung & Isaacs, 2008). Disa modele të tjera të menaxhimit të riskut shtojnë faza të tjera në këtë proces si implementimi, monitorimi dhe rishikimi (Kallman & Maric, 2004). Të tre fazat e identifikuara gjerësisht në literaturë janë kritike në procesin e menaxhimit të riskut.

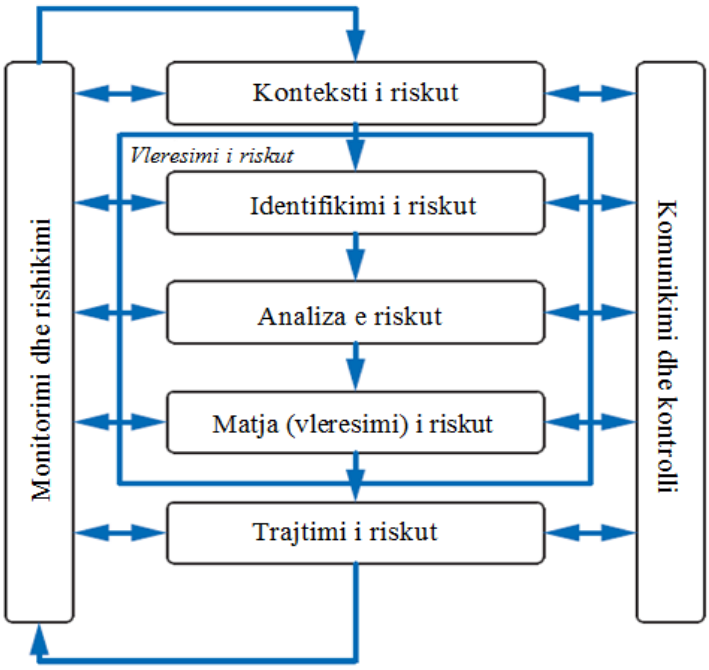
(Corbett, 2004) thekson rëndësinë e fazës së identifikim të riskut si kritike për të gjithë procesin e menaxhimit të tij. Sipas tij, risqet e vërteta janë ato risqe të cilat dështojmë t'i identifikojmë. Logjikisht, risqet që nuk janë identifikuar nuk mund të vlerësohen dhe rjedhimisht nuk ka asnjë vendimmarrje lidhur me mënyrën sesi mund të adresohen këto risqe. Sipas (Ackermann, Hoëick, Quigley, Ëalls, & Houghton, 2014) procesi i menaxhimit të riskut duhet të marrë një spektër më të gjerë dhe gjithë-përfshirës dhe duhet të fillojë me një identifkim të qartë të llojit dhe shkallës së rëndësisë së riskut. Autorë të shumtë janë të qartë në idenë se, identifkimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut është mjaft i vështirë dhe kompleks [(Leung & Isaacs, 2008), (Klinke & Renn, Risk Governance: Contemporary and Future Challenges, 2010).

Ward identifikon një fazë të ndërmjetme mes fazës së identifikimit të riskut dhe vlerësimit të këtij risku – seleksionimi i riskut sipas parimit që ekzistenca e disa risqeve mund thjeshtë të mohohet në shumë raste, veçanërisht kur përgjegjësia apo pasojat e ngjarjës së konsideruar si risk nuk prekin drejtë për së drejti organizatën apo divizionin në të cilin po bëhet studimi i riskut (Ëard, 1999). Përzgjedhja për të aplikuar këtë fazë apo jo kërkon një diskutim të gjerë etik dhe profesional. Gjithsesi, procesi i identifikimit të riskut

duhet shoqëruar gjithmonë edhe më një rankim të këtyre risqeve, me qëllim klasifikimin dhe prioritizimin e tyre. Disa prej tyre mund të jenë me pasoja me pasoja katastrofike për organizatën dhe mund të kërkojnë një ndërhyrje imediate ndërsa disa risqe të tjera mund të jenë një kërcënim më i vogël për organizatën.

Me publikim e standardit mbi menaxhimin e riskut ISO në 2009, procesi i menaxhimit të riskut dalë nga dalë ka shkuar drejt një standardizimi në parim. Së bashku me parime dhe standarde, IS propozon edhe një proçes për menaxhimin efektiv të riskut, paraqitur në figurën 4.

Figura 4: The ISO 31000:2009 risk management process

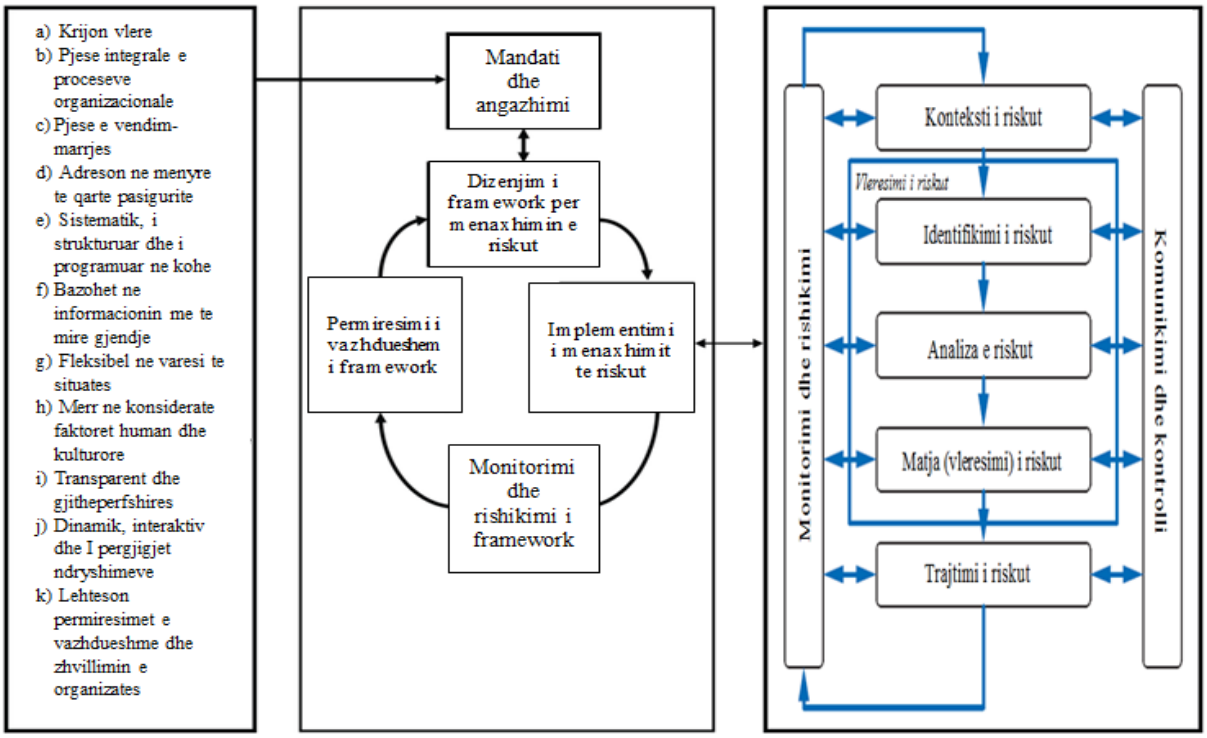


Burimi: (Lark, 2015, p. 14)

Në parim edhe ky model ka tre faza kryesore: konteksti i riskut, vlerësimi i riskut dhe trajtimi i tij. Në fazën e vlerësimit të riskut mund të identifikojmë tre nën-faza të tjera: identifikimi i riskut, analizimi i riskut dhe vlerësimi i riskut. Gjithashtu në model janë paraqitur edhe dy faza të tjera të cilat gjejnë implementim përgjatë gjithë procesit të menaxhimit të riskut. Monitorimi, rishikimi, komunikimi dhe konsultimi janë gjithashtu shumë të rëndësishëm në menaxhimin efektiv të risqeve të identifikuara. Guida e ISO prezanton gjithashtu një kuadër më të plotë të menaxhimit të riskut, duke shpjeguar edhe ndërlidhjen mes parimeve, strukturës dhe procesit të menaxhimit të riskut. Në të njëjtën linjë trajtimi të menaxhimit të riskut është edhe Ministria e Financave e Republikës së Shqipërise, ku në raportin mbi funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm financiar

publik në njësitë e qeverisjes së përgjithshme për vitin 2016 (Drejtoria e Përgjithshme e Harmonizimit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik, 2016, fq. 22) sipas të cilës menaxhimi i riskut është 'proçesi i identifikimit, vlerësimit dhe monitorimit të risqeve me të cilat përballet njësia publike në arritjen e objektivave të saj, si dhe kryerja e kontrolleve të nevojshme, për ta mbajtur ekspozimin ndaj riskut në një nivel të pranueshëm për institucionin'.

***Figura 5: Lidhja** mes parimeve te menaxhimit te riskut, Framework dhe procesit sipas ISO 3100*:2009)



Burimi: (ISO, 2017)

***Figura5:** Lidhja mes parimeve të menaxhimit të risk*

Menaxhimi i riskut duhet të jetë pjesë integrale e menaxhimit në nivele strategjike dhe jo vetëm në nivelet e ulëta të menaxhimit, në mënyrë që të sigurojë një menaxhim efektiv të risqeve serioze dhe të sigrohemi që edhe ky proçes shihet si një aktivitet strategjik nga menaxhimi i lartë (Johnson & Petrie, 2004). Një menaxhim i mirë i riskut duhet të rezultojë në një identifikim dhe menaxhimin efektiv të risqeve aktuale me të cilat po përballet organizata, gjithsesi , duke qënë se ky proces kërkon kohë si dhe burime të konsiderueshme, atëherë duhet synuar që impakti i tij të jetë më afatgjatë dhe të dhënat e mbledhura në një moment të caktuar kohe duhen vënë në dispozicion të proçeseve të

mëvonshme. Kjo do ndihmonte në reduktimin e kohës dhe burimeve të nevojshme, si dhe do rriste shkallën e besueshmërisë duke qënë se përdor si referencë praktikat e mëparshme.

Menaxhimi i riskut duhet të jetë një proçes i vazhdueshëm që mbështet zhvillimin dhe implementimin e strategjisë së organizatës. Ai duhet në mënyrë të saktë të adresojë të gjitha llojet e risqeve me të cilat përballet organizata në aktivitetin e saj të përditshëm. Gjithashtu menaxhimi i risku duhet të jetë detyrimisht pjesë e kulturës organizative. Arritja e një kulture organizative senesitive ndaj menaxhimit të riskut bëhet e mundur nëpërmjet zhvillimit të një strukture dhe strategjie të përshtatshmë të riskut, me qëllim implementimin e suksesshëm të procesit të menaxhimit të riskut, një strukturë është e nevojshme. ISO 31000 i referohet kësaj strukture si konteksti i menaxhimit të riskut (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010).

Sipas (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010), procesi i menaxhimit të riskut mund të prezantohet si një list aktivitetesh të koordinuara. Ekzistojnë disa përshkrime të këtij procesi, po zakonisht e paraqitur mëposhtë hasen gjerësisht në literaturë. Kjo listë përbëhet nga 7Rs dhe 4Ts e menaxhimit të riskut:

- Njohja ose identifikimi i risqeve
- Renditja ose rankimi i risqeve
- Adresimi (përgjigjia) i risqeve relevante
    - tolerim
    - trajtim
    - trasferim
    - eleminim
- Kontrolli i burimeve
- Plani i veprimit
- Raportimi dhe monitorimi i performancës së riskut
- Rishikimi i strukturës së menaxhimit të riskut.

Siç shihet edhe nga proceset e propozuara më lart, fazat më kritike dhe që kërkojnë harxhimin më të madh të burimeve dhe kohës është vlerësimi i riskut që përfshin 3 nën-faza: identifikimin, analizimi dhe vlerësimi e riskut. Modelet kryesore të vlerësimit të riskut janë: modelin 1-dimensional, modeli 2-dimensional dhe modele të tjera alternative të derivuara nga këto dy modele bazë. Këto modele do të prezantohen shkurtimisht në vijim:

- *Parimi i parandalimit: Modeli 1-dimensional i riskut*

(Aven & Zio, 2014) interpretojnë parimin e parandalimit si një parim etik sipas të cilit në rast se pasojat e një veprimi, veçanërisht përdorimi i teknologjisë, janë të panjohura por që është gjykuar se ekziston një risk i lartë që ato të jenë pasoja negative nga një perspektivë etike, atëherë është më mirë që një veprim i tillë të mos ndërmerret sesa të merret përsipër një risk që ka shanse të rezultojë në pasoja negative. Kjo është një qasje shumë e thjeshtë dhe parandaluese e riskut. Kjo qasje është prezantuar nga si një mënyrë për të trajtuar pasigurinë. Kjo është një praktikë e thjeshtë dhe e pa sofistikuar e riskut dhe sipas disa autorëve kjo qasje është thjeshtë joreale kur burimet janë të kufizuara. Ky model sygjeron se të gjitha risqet është e mundur të shmangin ose të pakësojnë pasojat e tyre por që në realitet, veçanarisht në sektorin publik ku për shkak të burimeve të kufizuara dhe burokracisë, një gjë e tillë është thjesht e pamundur. Rrjedhimisht, ky model nuk është i vlefshëm për vlerësimin e riskut në sektorin publik.

Një perspektivë më e avancuar e parimit të parandalimit është ajo e "Hansson" (2005), sipas të cilit risqet të cilat perceptohen të jenë shumë serioze nuk duhen ndërmarrë madje duhen shmangur, madje as publiku nuk të jetë në dijeni të ekzistencës së këtyre risqeve. Kjo sygjeron, se mund të ekzistojnë disa risqe që organizata, veçanarisht ato në sektorin publik, mund të perceptohen të një shkalle aq të lartë saqë menaxherët e niveleve të larta jo vetëm që do përpiqeshin të shmanginin këto risqe (kundrejt çdo kostoje) por ata gjithashtu do donin t'i shmangnin që ekzistenca e një risku të tillë të mësohej nga publiku.

Teorikisht ky parim është përkufizuar si me kosto shumë të ulët pasi nuk kërkon shumë burime në dispozicion për tu realizuar. Gjithsesi, logjikisht ekziston një probabilitet shumë i ulët që risku i identifikuar të mos kërkoj shpenzim burimesh për menaxhimin e tij, qoftë edhe për parandalimin e tij.

- *Modeli 2-dimensional i riskut*

Autorë të ndryshëm si Hansson (2005) dhe Emblemsvåg & Kjølstad (2002) përshkruajnë modelin tradicional të riskut si një qasje në funksion të probabilitetit dhe pasojave. Burnaby & Hass (2009) kanë ofruar një përkufizim të thjeshtë të modelit 2-dimensional të riskut, duke përcaktuar si dimensionet e këtij modeli impakti potencial në humbjeve financiare ose në burime, dhe mundësia e ndodhjes së kësaj. Ky lloj përkufizimi i modelit është përdorur në kontektst specifik, atë të sektorit privat.

Emblemsvåg & Kjølstad (2002) konsiderojnë dimensionin e impaktit si një variabël që lidhet me arritjen e objektivave të biznesit. Sic mund të kuptohet edhe nga trajtimet e bëra në literaturë, qasja 2-dimensionale e riskut, si një model në funksion të probabilitetit të ndodhjes së një eventi që perceptohet si risk, dhe shkallës / madhësis së efektit të një ngjarje të tillë, duket se gjën një mbështetje të gjerë nga studiuesit e fushës. Gjithsesi, siç dhe Enmarch-Williams, (1996, p. 185), pohon në studimin e tij, autorë të ndryshëm mendojnë se ky model duhet zgjeruar dhe se ekziston nevoja për një specifikim më të detajuar të dy dimensioneve të këtij modeli.

- *Modele të tjera të riskut*

Ndonëse modeli klasik i parandalimit dhe ai dy-dimensionl kanë gjetur përdorim të gjerë në literaturë, ekziston ende paqartësi mbi saktësin e këtyre modeleve dhe autorë të ndryshëm kanë ofruar qasje më komplekse që synojnë të përmirësojnë këto dy modele. Në literaturen e risku ekziston ende një debat mbi atë se cilët faktor duhet të jenë në bazën e vlerësimit të riskut. Në kushtet kur modeli 2-dimensional ka gjetur një pranim të gjerë në literaturë, debati ka tendencë të fokusohet në tre pyetje kryesore:

Sipas Hansson (2005, pp. 9-10) sygjeron që modeli 2-dimensional, specifikisht modeli impakt/probabilitet, ofron një pamje të paplotë të asaj se çfarë vlerësimi i riskut duhet të ofrojë. Ai shkon më tej duke ofruar një model të zgjeruar, ku përveç dy faktorëve bazë, impakti dhe probabiliteti, sygjeron edhe gjashtë dimensione të tjera të riskut sic janë paraqitur në Figurën 5.

Figura 6: Modeli i Hansson për vlerësimin e riskut

Burimi: (Hansson, 2005, p. 9)

Në modelin e tij të zgjeruar, Hansson thekson lidhjet që ekzistojnë mes përkufizimit të risku dhe rrjedhimisht dimensioneve të ndryshme që e përbejnë atë. Sipas tij modeli standard mund të përkufizohet si analiza e riskut në të cilin njëri dimension fokusohet në probabilitet dhe rezultate si faktor të rëndësishëm që ndikojnë vendimmarrjen, dhe ky fokus i njëanshëm ka bërë që kjo analizë të bëjë të vështirë komunikimin e rezultateve tek publiku i gjerë. Kjo pikpamje më e plotë e modelit 2-dimensional të riskut, përvec probabilitetit dhe ndikimit, përfshin në analizë edhe grupet e interesit përvec vendimmarrësve.

Klinke & Renn (2002, p. 1078) identifikojnë nëntë kritere për vlerësimin e riskut. Dy dimensionet e para janë të njëjta me ato të modelit 2-dimensional: shkalla/masa e dëmit/pasojat negative dhe probabiliteti i ndodhjes. Përvec dy dimensioneve bazë, ata propozojnë si komponentë të riskut edhe shtatë dimensione të tjera të cilat janë:

1. Pasiguria (Incertitude) – tregues i përgjithshëm për komponent të ndryshëm të pasigurisë.
2. Gjithëpranimi (Ubiquity) – përcakton shpërndarjen gjeografike të dëmeve potenciale.
3. Vazhdueshmëria (Persistency) - përcakton kohëzgjatjen e dëmeve potenciale.
4. Reverzibiliteti (Reversibility) - përshkruan mundësinë për të rikuperuar gjëndjen e mëparshme.
5. Efekti i shtyrjes (Delay effect) - karakterizon një periudhë të gjatë latente mes eventit fillestar dhe dëmit real të shkaktuar nga ky event.

6. Shkelja e barazisë (Violation of equity) - Përshkruan mospërputhjen midis atyre që gëzojnë përfitimet e atyre që marrin përsipër risqet.
7. Potenciali i mobilizimit (Potential of mobilization) - i referohet shkeljes së interesave dhe vlerave individuale, sociale dhe kultorore, të cilat gjenerojnë konflikte sociale dhe reagime psikologjike.

Kriteri 1 ka të bëjë me pasigurinë e përgjithshme të riskut. Kriteret nga 2 tek 5 mund të klasifikohen si indikator/ tregues të impaktit apo shkallës së dëmit, duke specifikuar komponentë si kohëzgjatja dhe plotësia. Vlerësimi i riskut duhet të fokusohet jo vetëm në pasojat afatshkurtëra por duhet të synojë një identifikimin sa më të plotë të pasojave, përfshirë ato afatgjata. Kriteret 6 dhe 7 fokusohen kryesisht në çështje si vulnetarizmi, besimi dhe pëlqimi i grupeve të interesit, si dhe impakti potencial në to.

(Haimes, 2009, p. 1651) modifikon modelin 2-dimensional në një model me pesë dimensione, të cilat janë:

1. Koha
2. Probabiliteti i kërcënimit / riskut
3. Probabiliteti i pasojës / rezultatit
4. Vektori i gjëndjeve të sistemit (duke përfshirë kapacitetin e tij të performancës, dobësinë/ ndjeshmërinë/cënueshmërinë dhe elasticitetin/aftësinë ripërtëritëse)
5. Pasojat reale (të rezultuara/të ndodhura).

Përcaktimi i saktë i kohës është dimension kritik në përcaktimin probabilitetit të kërcënimit. Dimensioni i tretë është gjithashtu kritik në përcaktimin e pasojave (efektit). Ai gjithashtu është një tregues se pasiguria në vlerësimin e riskut përfshin jo vetëm probabilitetin e ndodhjes por edhe shkallën e këtyre pasojave. Dimensioni i 4 mund të kosniderohet si një kombinim vlerësimit të pasojave/impaktit dhe çështjeve që lidhen me kontrollin dhe kontekstin. Dimensionet e riskut të Haimes janë mjaft specifike duke e bërë të mundur vlerësimine tyre.

Leslie & Paul, (2007, p. 52) propozojnë një model 3-dimensional të riskut, ku dy komponentëve bazë (probabiliteti i ndodhjes dhe shkalla e impaktit/pasojave) ju është shtuar një dimension i tretë identifikimi (zbulimi). Komponenti i tretë është aftësia për të identifkuar dhe matur dëmin potencial përpara ndodhjes së tij. Kjo mund të konsiderohet ndryshe si shpejtësia e parandalimit. Gjithsesi, duhet theksuar fakti se modeli i Sidor & Lewus është një aplikim i analizës FMEA, një qasje më specifike dhe teknike e riskut sesa

risku strategjik në sektorin publik. Siç vihet re dhe siç është theksuar edhe më herët ne këtë punim, konteksti i studimit të riskut është kritik në përcaktimin e modelit të vlerësimit dhe menaxhimit që do të implementohet.

Grassi, Gamberini, Mora & Rimini, (2009) në studimin e tyre lidhur me riskun e shëndetit dhe sigurisë në vendin e punës, propozon një modeli risku që përfshin dimensione që reflektojnë shkallën e sigurisë / nivelin e besueshmërisë së masave që do merren për të kontrolluar/zbutur riskun do të veprojnë në mënyrë efektive në momentin e duhur– sa më e ulët të jetë shkalla e besueshmërisë / sigurisë, aq më i lartë është risku – dhe po ashtu aq më të vogla do jenë shancet që ky risk të identifikohet në kohë, në mënyrë që të bëhet i mundur një menaxhim efektiv i tij. Fokusi i studimit të tij është në aplikimin e qasjes "fuzzy" për vlerësimin e riskut me qëllim për të eksploruar aftësine e kësaj qasje të riskut duke synuar reflektimin e plotë të të gjitha pasigurive qe shoqërojne risqet e marra ne studim. E thënë më thjeshtë, për Grassi et al, pasiguria është një karakteristikë e rëndësishme e riskut.

Dardis, Davenport, Kurin & Marr (1983, p. 40-42) në studimin e tyre mbi sigurinë e produkteve të konsumit, arrijnë në konkluzionin se risku përfshin shkallën e dëmit, numrin e produkteve të përdorura në vit, kostoja e dëmëve të shmangshme, kostoja e investimeve për rritjen e sigurisë, rëndësia e përdorimit të produktit dhe probabiliteti i ndodhjes së incidenteve. Në këtë mënyrë, ata bashkojnë vlerësimin e riskut dhe rrjedhimisht me vendimin e menaxhimit të këtij riskut me faktin nësë risku duhet pranuar ose jo.

Slovic (1999) percepton riskun si një model 2-dimensional: dimensioni vertikal që i referohet shkallës në të cilën një risk perceptohet si i njohur/i ditur dhe dimensioni horizontal që ka të bëjë me shkallën e dëmeve të perceptuara nga ky risk.

Kallman (2007) mbështet idenë se në të vërtet dimensionet e riskut përcaktohen nga konteksti në të cilin bëhet përcaktimi i këtij risku. Sipas tij, risku objektiv përkufizohet si devijimi nga rezultate e parashikur me kalimin e kohës dhe është i përbërë nga tre variabla të cilët janë pasoja, diferenca nga rezultati i pritur/parashikuar dhe kohëzgjatja e pasojave (the timing of that consequence). Gjithsesi, ky model risku është aplikuar në organizata tregtare (commercial organization), të cilat synojnë të identifikojnë transaksionet me një risk më të lartë se vlerat e lejuara, siç mund të jenë insurance claims. Ky është një konktekst për një model të ndërtuar mbi bazën e një volumi të lartë të dhënash historike dhe

ku rezultatet mund të parashikohen. Për rrjedhojë, duke pasur në kosnideratë profilin e ndërmarrjeve publike, ky model nuk duket adap për sektorin publik.

Klinke & Renn (2002) dhe Aven & Renn (2010) klasifikojnë riskun bazur në tre faktorë: kompleksiteti, pasiguria dhe paqartësia. Edhe Emblemsvåg & Kjølstad (2002) konsiderojnë riskun në mënyrë të ngjashme si variabël të tre faktorëve. Sqarimi më i detajuar dhe i thjeshtë i këtyre 3 faktorëve është bërë nga Klinke & Renn (2002), i cili është prezantuar në tabelën 2.

Kompleksiteti është një sfidë që vjen si rezultat i shumë elementeve që vinë bashkë duke formuar atë që quajmë risk, dhe i vështirësisë për të parashikuar të gjitha mënyrat sesi këta elementë do të bashkëveprojnë dhe pasojat e mundshme të këtyre bashkëveprimeve. E thënë ndryshe, mund të mos jetë e mundur të bëhet një identifikim në avancë (ose niveli i sigurisë është i ulët) shkakut dhe pasojave të mundshme. Pasiguria i referohet dyshimit mbi besueshmërine apo shkallën e njohurisë, ndërsa paqartësia ka të bëjë me mosmarrëveshjet aktuale ose potencial mbi mënyrën e përcaktimit të asaj cfarë është identifikuar.

Përvec autorëve të mësipërm, një numër i madh autorësh të tjerë ka konsideruar kompleksitetin si një element thelbësor të riskut, si për shembull De Marchi (2003) dhe Leung & Isaacs (2008). Ata konsiderojnë kompleksitetin si thelbësor në kuptimin/interpretimin e riskut. Referuar kontekstit të këtij studimi, pyetja që lind natyrshëm është: cila është shkalla e kompleksitetit të riskut strategjik në ndërmarrjet publike?

Duke marrë në konsideratë literaturën e shqyrtuar deri më tani, rezulton që kompleksiteti është një dimension kritik në studimin e riskut dhe rrjedhimisht modeli i analizës në këtë hulumtim duhet ta përmbajë si element. Ndonëse literatura sygjeron një numër faktorësh që mund të përcaktojnë riskun, si dimensione bazë janë identifikuar probabiliteti i ndodhjes së ngjarjes dhe efekti/pasojat e kësaj ngjarje në rast ndodhje. Tek dimensioni e pasojave mund të përfshihen edhe elementë si humbja e besimit dhe çështje të tjera që ndikojnë/prekin njerëzit. Në terma më të përgjithshëm, thelbësore për riskun janë pasiguria, paqartësia dhe kompleksiteti. Në të njejtën mënyrë, efekti i masave kontrolluese ndërmarrë me qëllim menaxhimin e këtij risku mund të kenë një lidhje/ndikim të rëndësishëm në shtrirjen e efektit të këtyre risqeve dhe mund të lidhet me konceptin e identifikueshmerise. Shkalla në të cilën risku është i njohur (i qartë/i

kuptuar) mund të lidhet kryesisht me konceptin e pasigurisë, por që është i lidhur gjithashtu me paqartësinë dhe kompleksitetin e riskut.

Në përgjithësi, elementët e përmendura në literaturë mund të grupohen në dy kategori kryesore: dimensionet e riskut që përfshijnë mundësinë e ndodhjes, efektet/pasojat e parashikuara dhe pasojat potenciale tek grupet e interestit; dhe, aspektet e përgjithshme si pasiguria, paqartësia dhe kompleksiteti. Çështjet që lidhen me kontrollin janë gjithashtu të rëndësishme në modelet e risku po që deri më tani nuk janë trajtaur si pjesë të këtyre dy grupimeve kryesore. Bazuar në intepretimin e deri më tanishëm të këtyre koncepteve, ne mendojmë se çështjet e kontrollit mund të përfshihen në kategorinë e dytë.

2.3.1. Identifikimi i Riskut

Identifikimi i riskut është hapi i dytë në procesin e menaxhimit të riskut, që vjen direkt pas përcaktimit të konktekstit të tij. Komponentët më të rëndësishëm në këtë fazë janë deklarata e riskut dhe konteksti i tij. Deklarata e riskut përgjithësisht përcakton shkakun e shqetësimit si dhe impaktin e mundshëm të tij. Në përgjithësi, deklarata duhet të jetë e qartë, konçize dhe informuese në mënyrë që të lehtësojë kuptimin e lehtë mbi natyrën e riskut. Konteksti i riskut shpjegon rethanat, faktorët kontribues dhe ndërlidhjen e këtyre faktorëve që të gjithë së bashku kontribuojnë tek ky risk (Public Service Commission, 2003).

Domokos, Nyéki, Jakovác, Németh & Hatvani (2015) ofron një sqarim më të detajuar mbi mënyrat e trajtimit të riskut të identifikuar. Metodat aplikuara në adresimin e riskut janë paraqitur në tabelën 2.

Tabela 2: Metodat e aplikuara për menaxhimin e riskut

Metodat		**Shembuj tipik**
Transferimi	Ka të bëjë kryesisht me sigurimin dhe përdorimin e primeve nga siguracionet.	-
Tolerimi	Njohja dhe pranimi i riskut.	-
Trajtimi	Parandalim (reduktimi i probabiliteti të ndodhjes së një ngjarje të perceptuar si risk)	• Kontrolli i aktivitetit • Modifikimi i vendimeve • Mbrojtja e aseteve dhe e sistemeve • Suporti IT • Hierarkia orgnaizative

		• Monitorimi • Kontrolli / menaxhimi i cilësisë etc.
Eleminimi	• Heqja dorë nga çdo lloj aktiviteti (nga i cili mund të hiqet dorë - vullnetarë) rezultati i të cilit është i pasigurtë • Shmangia e aktiviteteve më risk.	

Burimi: (Domokos, Nyéki, Jakovác, Németh, & Hatvani, 2015, p. 18)

Tabela 3: Teknikat për menaxhimin e riskut

Teknikat	Përshkrim i Shkurtër
Pyetësorët dhe checklist	Përdorimi i pyetësorëve të strukturuar dhe i checklist për mbledhjene informacionit do të ndihmojë në identifikimin e risqeve të rëndësishme.
Workshopet dhe brainstorming	Mbledhja dhe publikimi i ideve të mvledhura nga ëorkshope dhe brainstorming mund të ndikojë në objektivat, proceset kryesore dhe vendimarrjet kritike në organizatë.
Inspektimet dhe auditi	Inspektimet fizike dhe auditimi i proceseve, projekteve dhe aspekteve specifike të organizatës.
Floëcharts dhe analiza varësisë	Analiza e proceseve dhe operacioneve brenda organizatës me qëllim identifikimin e komponentëve kryesore që janë kritik në suksesin organizativ.
HAZOP dhe FMEA	Analiza më komplekse të përdorur në fusha specifike studimi. Nuk kanë gjetur shumë aplikueshmëri në fushën e menaxhimit.
SWOT dhe PESTEL	Pikat e forta, pikat e dobëta, oportunitetet dhe kërcënimet (SËOT) Analiza politike, ekonomike, sociale, teknologjike, legale dhe mjedisore (PESTEL) ofrojnë qasje të strukturuara për identifikimin e riskut.
Burimi: (Hopkin, 2010, p. 123)	

Këto teknika kanë avatazhet dhe disavantazhet e tyre, të cilat janë paraqitur si në tabelën në vijim:

Tabela 4: Avantazhet dhe disavanatazhet e teknikanve të vlerësimit të riskut

Teknikat	Avantazhet	Disavantazhet
Pyetësorët dhe checklist	Strkturat konsistente sigurojnë konsistencë në rezultate.	Qasjet shumë të limituara mund të rezultojnë në mos-identifikimine disa risqeve. Pyetjet bazohen në të dhëna dhe informacion historik.
	Përfshirje më e meadhe se në workshope.	
Workshopet dhe brainstorming	Opinione të konsoliduara nga të gjitha palët e përfshira në diskutim.	Menaxherët e niveleve të larta kanë tendencën të dominojnë takime të tilla.
	Ndërveprimi më i madh rezulton në më shumë ide.	Rezultatet mund të jenë keinformuese në rast se personat jo të duhut janë përfshirë në diskutim.
Inspektimet dhe auditi	Evidencat fizike sigurojnë bazat e opinionit.	Inspektimet janë më të përshtatshme për risqet hazard. Auditi tenton të fokusohet në të dhëna historike.
	Auditi rezultot një qasje të mirë-strukturuara.	
Flowcharts dhe analiza varësisë	Sigurojnë rezultatet të vlefshme të përdorshme edhe në analiza të tjera.	Është e vështirë të përdoren për risqet strategjike. Mund të jenë shumë të detajuara dhekërkojnë shumë kohë.
	Analizat ofrojnë një qasje më të mirë në kuptimin e proceseve.	
HAZOP dhe FMEA	Qasje të strukturura që sigurojnë që nuk ka risk të harruar.	Metoda komplekse që aplikohen me lehtë në operacionet e prodhimit.
	Përfshirje e një perdoneli të gjerë.	Shumë analitike dhe kërkojnë shumë kohë.
SWOT dhe PESTEL	Teknika të mirë dizenjuara rezultati I të cilave është provuar.	Qasje të fokusuar që mund të humbasin disa risqe të caktuara.
	Analiza SWOT mund të lidhet me vendimmarrjet strategjike.	Struktura të ngurta të cilat limitojnë imagjinatën dhe kreativitetin.

Burimi: (Hopkin, 2010, p. 124)

2.3.2. Analiza e riskut

Analiza e riskut përfshin ekzaminimin në detaj të secilit risk me qëllim përcaktimin e shkallës së rëndësisë për secilin prej tyre, mënyrën sesi këto risqe individuale ndërlidhen me njëri-tjetrin si dhe rëndësinë e tyre. Analiza e riskut përbëhet nga tre komponentë kryesorë: atributet e riskut, klasifikimi i riskut si dhe prioritizimi i riskut.

- *Atributet e riskut*

Hapi i parë në analizën e riskut është vlerësimi i atributeve të riskut. Kjo përfshihet parashikimin e impaktit, vlerës monetare, probabiliteti apo frekuencës së ndodhjes, si dhe krijimi i një timeline mbi frekuencën e ndodhjes së këtyre ngjarjeve (Public Service Commission, 2003).

Teknikat kryesorë të hasur në literaturë mbi vlerësimin e riskut janë (Public Service Commission, 2003, pp. 18-19):

- Vlerësimi i Programit dhe Teknika e Rishikimit (PERT)
- Analiza Monte Carlo
- Vlerësim i thjeshtë probabilistik
- Analiza e ndjeshmërisë
- Analiza e pemës së gabimeve
- Analzia e pemës së ngjarjes
- Analiza e kosotos së ciklit të jetës etj.

- *Klasifikimi i riskut*

Hapi i dytë pas përcaktimit të atributeve është klasifikimi i risqeve sipas kategorive të caktuara. Klasifikimi i riskut bën më të lehtë proçesin e menaxhimit të këtyre risqeve. Klasifikimi ndihmon në zhvillimin e një plani efektiv veprimi si dhe në eleminimin e risqeve të cilat mund të jenë identifikuar më shumë se një herë. Risqet mund të klasifikohen bazuar në atributet e tyre ose në bazë të burimit (Hopkin, 2010).

- *Prioritizimi i riskut*

Hapi i tretë në analizën e riskut është prioritizimi. Kjo fazë është shumë e rëndësishme pasi informon vendimmarrjen mbi shkallën e rëndësisë së secilit risk, dhe rrjedhimisht vendimmarrjet mbi alokimin e buxhetit si edhe kohën e ndërhyrjes do jenë më eficente dhe më efektive. Është praktikë normale që organizatat paracaktojnë shkallën e riskut që ato janë të gatshme të ndërmarrin. Shkalla e pranueshmërisë ndikohet veçanërisht

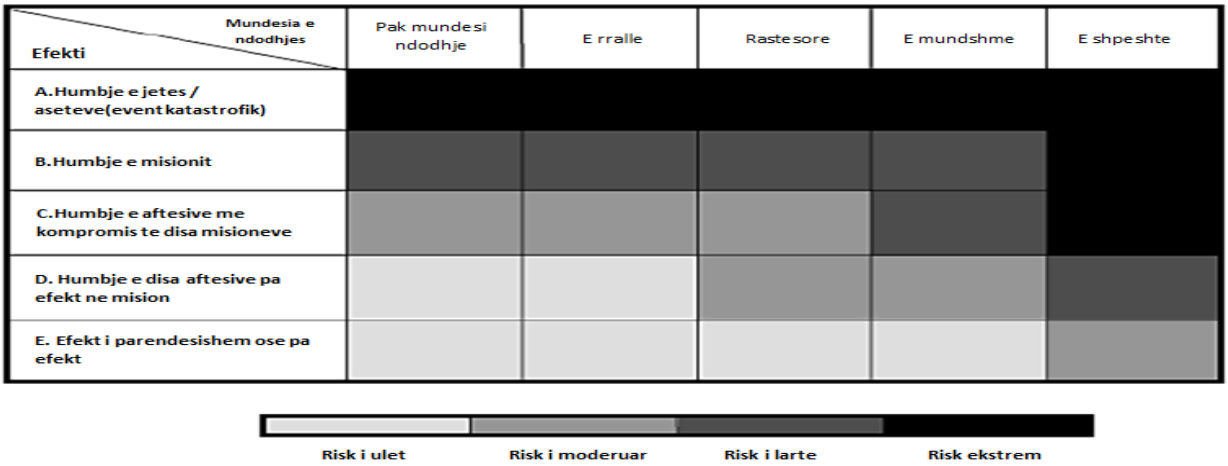
nga financat e organizatës, si edhe nga faktorë jo financiarë sic mund të jetë imazhi i një departamenti/ agjensie. Në përgjithësi, toleranca e riskut përcaktohet si një përqindje mbi buxhetin total të departamentit. Niveli i riskut mund të jetë ose i pranueshëm ose i papranueshëm. Gjithsesi duhet pasur parasysh se klasifikimi i një risku si i pranueshëm nuk nënkupton se risku është i parëndësishëm. Klasifikimi i riskut si i papranueshëm është thjeshtë një "red flag" për ndërhyrje të menjëhershme për shkak të pasojave të mundshme të parashikuara (Public Service Commission, 2003).

Ekzistojnë mjaft teknika të cilat ofrojnë një qasje të mirë organizuar për prioritarizimin e riskut. Matricëat e riskut janë ndër qasjet kryesore për rankimin e risqeve të identifikuara. Ka forma shumë të ndryshme të matricëave nga më të thjeshtat deri tek ato komplekse multi-dimensionale. Forma më e zakonshme është ajo dy dimensionale që paraqet lidhjen mes mundësisë së ndodhjes së një ngjarje dhe impakti të saj në rast materializimi.

Ndonëse matricëat e riskut janë një metodë e zakonshme për vlerësimin e riskut, ekzistojnë argumenta bindëse se këto metoda kanë të meta dhe limitime të shumta (Cox, 2008). Cox veçanërisht kritikon matricëat e riskut me argumentin se risku është një koncept kuantitativ / sasior dhe që mund të shpjegohet me anë të probabilitetit të ndodhjes së ngjarjes. Gjithsesi, autorë të tjerë nuk mbështesin argumentin e tij dhe rrjedhimisht konkluzioni që mund të arrijmë për këtë seksion, siç ndoodh gjerësisht në literaturën e riskut, ka kontestime të shumta dhe nuk ekziston një argument i vetëm gjërësisht i pranuar në literaturë.

Një matricëë risku është një metodë e thjeshtë për vlerësimin dhe prezantimin e riskut. Literatura kryesore e fushës sygjeron se këto matricëa bazohen në modelin standard apo tradicional dy dimensional të riskut impakt/mundësia e ndodhjes (likelihood). Ka disa modele matricëash të prezantuara në literaturë, si për shëmbull (Burnaby & Hass, 2009) prezantojnë tre matricëa të ndryshme risku në formatin 3x3 dhe (Haimes, Kaplan, & Lambert, 2002) prezanton një matricëë risku të zgjeruar 5x5.

Figura 7: Shembull matrice 5x5



Burimi: *(Haimes, Kaplan, & Lambert, 2002, p. 389)*

Nuk ekziston një formë standarde e këtyre matricëave dhe ato zakonisht përdorin një kombinim të qasjeve cilësore dhe sasiore. Ward (1999) ju referohet atyre si rrjetat probabilitet-impakt. Logjika bazë e tyre është se sa më lartë të jetë rankuar një risk aq më shumë vëmendje pritet të marrin nga menaxherët krahasuar me riset e rankuara si më pak serioze (Ward, 1999, p. 332).

Cox (2008) arrin në konkluzionin se matricëat e riskut kanë këto kufizime kryesore:

- Vlerat e dhëna çdo kutie/qelize mund të çojnë në rankime dhe vlerësime të gabuara, duke çuar rrjedhimisht në një vendimmarrje të gabuar; dhe,
- Përshkrimet e shkurtëra cilësore të kategorive të impaktit mund të intepretohen ndryshe nga ekspertë të ndryshëm në analizën e riskut.

Sipas tij, matricat e riskut dhe shpjegime sqaruese duhen përdorur me kujdes në mënyrë që të shmanget çdo interpretim i gabuar i tyre. Mesazhi kryesor i autorit është se matricëat e riskut duhet të dizenjohen me kujdes, duke i kushtuar vëmendje veçanërisht mënyrës sesi ato përdoren dhe nga kush përdoren.

Ward (1999) trajton mundësinë e përdorimit të matricëave të impaktit/probabilitetit të shumfishtë (matricëat e riskut) për të vlerësuar llojet e ndryshme të impaktit të të njejtit risk gjithsesi ai nuk ofron një shëmbull të kësaj qasje. Gjithashtu, ai nuk ofron shpjegim sesi duhet bërë përcaktimi i rëndësisë së riskut në përgjithësi. Kjo qasje nuk është rishikuar nga autorë të tjerë të fushës në studimet vijuese mbi riskun.

Ward (1999, p. 333) gjithashtu argumenton se matricëat impakt / probabilitet (matricëat e riskut) janë të vlefshme sepse ato nuk janë preçize dhe janë janë vecanërisht të përdorshme në fazat e para të analizës së riskut, ku studiuesi/eksperti i riskut ka

informacion të limituar mbi risqet specifike. Ai thekson se fokusi kryesor duhet të jetë vetëm në risqet me impakt të lartë dhe dhe me një probabilitet të lartë ndodhje.

Aven (2012) zhvillon një model më kompleks matricëe duke sygjeruar se në pasiguri të lartë, risku mund të prezantohet në më shumë se një qelizë në matricëën e riskut, gjithsesi ai nuk e zhvillon më tej këtë propozim.

Një qasje e zakonshme është dhënia e vlerave psh. nga 1 në 5 në një matricëë 5x5, impakti dhe probabiliteti, dhe pastaj duke shumëzuar ato një vlerësim risku do të sigurohet. Ward (1999) tërheq vëmendjen se një shumëzim i tillë nënkupton që risku i përllogaritur nuk jep informacion / nuk përfaqëson rëndësinë relative të këtij risku.

Një alternativë për përllogaritjen e vlerave të qelizave është duke dhënë pikë në bazë të gjykimit. E thënë ndryshe, jo domosdomshmërisht nevojitet një formulë apo qasje aritmetike për të bërë këtë shpërndarje (Ward, 1999, p. 332).

Gjithsesi, jo detyrimisht qelizave duhet dhënë vlera numerike, mund të jetë gjithashtu vlerësim me shkronja. Matja, vlerësimi me shkronja mund të ishte më i saktë në mënyrë që të shmanget konfuzioni që krijohet nga vlerat numerike (Ward, 1999, p. 333).

Në literaturën e risku janë disa matrica risku të sygjeruara. (Emblemsvåg & Kjølstad, 2002, p. 850) prezantojnë një grafik të thjeshtë ku secili risku i është atribuar një vlerë dhe ato me vlerësimet më të larta (më negativët) janë theksuar si risqe që kërkojnë një vëmendje më të lartë.

(Sidor & Leëus, 2007, p. 55) prezantojnë një model risku tre dimensional me 4 nivele pikëzimi/vlerësimi: 1, 4, 7 dhe 10 respektivisht dhe risku total është gjeneruar si rezultat i një shumëzimi të tre vlerave individuale dhe njihet si "Numri i Prioritetit të Rrezikut (Risk Priority Number)". Risqet pastaj janë paraqitur ne një tabelë të rënditur në rradhë zbritëse sipas Numri i Prioritetit të Rrezikut. Ky është një model i thjeshtë për tu ndërtuar dhe interpretuar. Autorët argumentojnë se një model me më shumë nivel do ishte shumë kompleks dhe jo aq i qartë për tu interpretuar. Autorët gjithashtu shprehen se përdorimi i numrave tek është bërë me qëllim që të nxisin vendim-marrjet jashte qendres. Metodologjia në përgjithësi shfaq disa probleme si: autorët nuk sqarojnë se pse ata kanë zgjedhur pikërisht numrat 1, 4, 7 dhe 10; nuk sqarojë pse si metodë aritmetike përdoret shumëzimi dhe jo mbledhja për shembull; dhe, nuk sqarojnë se pse të tre dimesnioneve u është dhënë e njejta peshë.

Matrica nga (Haimes, Kaplan, & Lambert, 2002) identifikon katër zona. Një qasje alternative është të organizohet matricëa në tre zona: një zonë referuar risqeve të vogla dhe të pa rëndësishme (shënuar zakonisht me ngjyrë jeshile); një zonë risku që kërkon vëmendjne e menaxhimit por që gjithsesi mund të tolerohet (zakonisht shënuar me ngjyrë të verdhë); dhe zona e risqeve të konsideruara si më seriozet dhe të cilat organizata nuk mund ti tolerojë (zakonisht shënuar me ngjyrë të kuqe). Një interpretim pak më ndryshe për zonën e mesme është se ekzistojnë risqe të cilat duhen synuar të reduktohen deri në nivelin më të ulët të arsyeshëm dhe të mundshëm 'As Loë As Reasonably Possible (ALARP)' (Aven, 2012).

Një sqarim tjetër jep edhe (Archer, 2002, p. 17), sipas të cilit shkalla e riskut që një organizatë është e pergatitur të ndërmarrë varët nga misionin, vlerat dhe objektivat e biznesit të saj. Për shembull, një organizatë që ka një tolerancë ndaj riskut financiar ka tendencë të ndikohet nga financat forta / të mira.

Si përmbledhje, në literaturë është e qartë se matricëat e riskut janë një qasje praktike dhe me vlerë që i përshtaten natyrës cilësore dhe sasiore të riskut. Gjithsesi, ato duhet dizenjuar në mënyrë të kujdesshme dhe të trajtojnë me kujdes të gjitha shënimet shpjeguese të modelit të matricëës.

2.3.3. Trajtimi i riskut

Trajtimi i riskut është konsideruar nga ISO 31000 si aktiviteti i përzgjedhjes dhe implementimit të masave të duhura për kontrollin dhe menaxhimin e riskut. Komponenti kryesorë në trajtimin e riskut është kontrolli (ose zbutja/zvogelimi) i riskut, por përfshin gjithashtu edhe shmangien, trasferimin si dhe financimin e riskut. Çdo sistem i trajtimit të riskut duhet të sigurojë një kontroll të brendshëm efektiv dhe eficent. Efektiviteti i kontrollit të brendshëm ka të bëjë me shkallën në të cilë risku do të eleminohet ose zvogëlohet nëpërmjet implementimit të masave të sygjeruara (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010).

Ekzistojnë disa mënyra të ndryshme për të trajtuar riskun. Ky hap përfshin hartimin e një plani të detajuar veprimi mbi mënyrën sesi risku i perceptuar do të menaxhohet. Shumica e praktikave sygjerojnë që mënyrat kryesorë për të trajtuar riskun janë shmangia, reduktimi, transferimi, sigurimi si dhe marrja përsipër e riskut. Shmangia nënkupton vendimin për të mos vazhduar me një aktivitet apo projekt të caktuar të perceptuar si

kërcënim për oeganizatën dhe performancë e saj. Reduktimi i riskut neënkupton zvogëlimin e frekuencës së ndodhjes së një ngjarje të përceptuar si kërcënim për performancë e organizatës. Trasnferimi i riskut ka të bëjë praktikisht me transferimin e përgjegjësive për ofrimin e një shërbimi tek një palë tjetër. Sigurimi i riskut është një formë e trasferimit të riskut tek një kompani sigurimi. Masa e fundit, ajo e pranimit të riskut ka të bëjë me pranimin e pasojave që mund të vinë nga risqe të lidhura me aktivitetin e përditshëm. Normalisht, pranimi i riskut bëhet vetëm në ato raste kur ngjarja e perceptuar si risk nuk sjell pasoja relevante financiare për organizatën. Gjithsesi, duhet pasur në konsideratë fakti se nuk ekziston një qasje më e mirë se tjetra – analiza e riskut duhet bërë specifike në çdo rast dhe vendimarrja do jetë në varësi të situatës. E thënë ndryshe, nuk ekziston një qasje ideale ndaj riskut, e aplikueshme në çdo kohë dhe organizatë (Public Service Commission, 2003).

2.3.4. Mekanizmi i feedback – Monitorimi dhe rishikimi i procesit

Monitorimi dhe rishikimi i procesit të menaxhimit të riskut siguron që organizata monitoron performancën e riskut dhe mëson nga eksperienca. Autorë dhe studime të ndryshme konsiderojnë monitorimin si një nga hapat më të rëndësishëm të procesit të menaxhimt të riskut. Qëllimi i monitorimit është të mbledhë informacion të saktë, koherent dhe të rëndësishëm mbi riskun dhe të bëjë prezantimin e tij në një mënyrë sa më të qartë dhe të kuptueshme. Ky informacion përdoret me qëllim kontrolli, dhe mund të jetë i lidhur me buxhetin, proçeset operacionale, atributet e riskut, plani i veprimit të riskut, etj (Public Service Commission, 2003).

2.3.5. Komunikimi, konsultimi dhe raportimi i riskut

Raportimi i riskut bëhet zakonisht në mënyrë periodike siç mund të jetë në bazë jave, muaji 3-mujori, apo vjetor. Këto raporte zakonisht rankojnë risqet sipas prioritetit të tyre (Public Service Commission, 2003). Komunikimi dhe konsultim janë paraqitur në standardin por raportimi dhe disclosure trajtohen shumë pak në këtë standard dhe nuk janë të përfshira në proçes. Edhe monitorimi dhe rishikimi proçesit nuk trajtohen në mënyrë të detajur në këtë guide (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010).

2.4 Menaxhimi i riskut, grupet e interesit dhe perceptimet

Rëndësia e perceptimeve të riskut është një temë thelbësore në literaturën e riskut. (Leung & Isaacs, 2008, p. 517) sygjerojnë se risku është çështje perceptimi, pasi ngjarjet që perceptohen si risk nuk janë ngjarje reale të ndodhura po vetëm hamendësime. Konteksti i studimit të tyre është në sektorin publik. Autorë të tjerë si (Aven, 2012) dhe (Beck, 1992), konsiderojnë riskun një koncept relativ kulturorë. Sipas Slovic, risku objektiv, pra risku që mund të matet në një positive sense, nuk ka kuptim. Ai konsiderojnë riskun real apo objektiv si një fenomen shumë kompleks dhe multi-dimensional që nuk mund të interpretohet me një qasje të thjeshtë aritmetike (Slovic, 1999).

Sipas (Corvellec, 2010), qasjet ndaj riskut kanë evoluar nga from a positivist sense of risk tek një njohje e perceptimit si komponenti kyc i riskut. Në mbështetje të idesë që perceptimet formojnë bazën e riskut, mund të themi që rrjedhimisht risku është një koncept social. (Shefrin, 2016) në librine tij analizon në mënyrë shum të detajuar psikologjinë që ndikon vendimmarrjen si dhe perceptime dhe reagimet lidhur me risqet operacionale. Reafimet dhe perceptimet ndaj riskut, autori i lidh edhe me emocionet dhe personalitetine individit. Autorë të tjerë analizojnë aspektin social të riskut në kontekstin e sektori publik dhe ai shprehet se se ky koncept funksionon ndryshe në ndërmarrjet publike krahasuar me llojet e tjera të organizatave.

Perceptimet e grueve te interesit ndaj riskut duhet të merren seriozisht në konsideratë pasi ato formojnë bazën e asaj se cfarë është risku në realitet (Slovic, 1999). Gjithsesi, këto perceptime duhet të vlerësohen në mënyrë të besueshme, pasi një vlerësim jo i saktë i tyre do ishte pa kontribut në menaxhimin e riskut institucional (Rothstein, Irving, Ëalden, & Yearsley, 2006). Rrjedhimisht, vlerësimi i riskut duhet të përfshijë njëkohësisht edhe perspektivën shkencore edhe atë sociale [(Aven & Renn, 2010), (De Marchi, 2003)]. Teoria që risku është objektiv dhe mund të matet lehtësisht me metoda empirike ju ofron menaxherëve sensin e gabuar të sigurisë dhe i bën ata më pak vigjilent duke ju hapur rrugë në këtë mënyrë risqeve të reja. Pa-aftësia (dështimi) për të menaxhuar risqet shoqërore krijon një sërë risqesh institucionale në sektorin publik (Jablonowski, 2002).

(Slovic, 1999) ofron një analizë të shkurtër të percepimeve sociale të riskut në sektorin publik. Sipas tij, perceptimet sociale të riskut duhet të pranohen si legjitime dhe të

synohet që të kuptohen më së mirë pritshmëritë e publikut, me qëllim integrimin e tyre në procesin e vendim-marrjes në organizatat në sektorin publik.

(Hansson, 2005) shprehet se është pikërisht mos-marrja në konsiderat e aspekteve të perceptimit në modelin e vlerësimit të riskut që bën të vështirë komunikimin e rezultatetve të riskut tek publiku. Gjithsesi, duhet theksuar se perspektivat institucionale dhe sociale të riskut mund të jenë shumë të ndryshme. (Rothstein, Irving, Ëalden, & Yearsley, 2006) arrijnë në konkluzionin se sa mospërputhjet mes perspektivës institucionale dhe asaj sociale bëjnë që sistemi të jetë edhe më kompleks dhe burokrat (rregullator). Ky është një indikator se zgjedhja e një qasje sociale bën që menaxhimi i riskut të jetë efektiv në sektorin publik, se qasja sociale është kritike, a heavily regulated sector.

Mësipër u sqarua në detaj pikpamjet e autorëve të ndryshëm mbi perceptimet e riskut dhe u theksua rëndësia e marrjes në konsideratë të këtyre perceptimeve. Përvec këtij fakti, duhet gjithashtu identifikuar grupet perceptimet e të cilëve janë të rëndësishëm në modelin e vlerësimit të riskut. Logjikisht, janë grupet e interesit dhe perceptimet e tyre mbi riskun që duhet marrë në konsideratë në modelin e vlerësimit të riskut. (Aven & Renn, 2010) dhe (Su, Zhao, & Tan, 2015) ofrojnë dy analiza të grupeve të interesit (stakeholders) me qëllim menaxhimin e riskut. Sipas Aven & Renn, grupet e interesit janë të klasifikuara në tre kategori kryesore: kompania, ndërmarrja, partnerët e rëndësishëm dhe të tjerët (autoritetet rregullatore, opinioni publik, etj.). Ndërkohë, sipas Macgill & Siu, grupet e interesit mund të klasifikohen në pesë kategori kryesore: ekspertët, rregullatorët, grupet e intteresit, media dhe publiku i gjerë.

Nga këto dy studime, vihet re një tendencë e ngjashme në klasifikimin e grupeve të interesit me rëndësi në analizën e riskut. Gjithsesi, në këto dy klasifikimet ka diferenca reale. Në analizën e autorëve të parë organizata/ndërmarrja në vetvete është konsideruar si një grup interesi i rëndësishëm në modelin e riskut, ndërsa autoritet rregullatore nuk janë të rëndësishme në këtë analizë sipas tij. Parë kjo në pikpamjen e sektorit publik ku autoritet rregullatore kanë një rëndësi jo të vodël në sistem, mos marrja në konsideratë e tyre duket disi e cuditshme. Në klasifikimin tjetër, Macgill & Siu ofrojnë një klasifikim më të detajuar të grupeve të interesit në analizën e riskut gjithsesi edhe edhe my klasifikim nuk duket të jetë i plotë, veçanërisht kur kontektsi është në sektorin publik.

(Walker, 2005) thekson rëndësinë e perceptimit mbi riskun të grupeve të interesit, veçanërisht në sektoin publik. Sipas tij, individëd kanë një rol shumë të rëndësishëm në

menaxhimin social të riskut (social management of risk). Opinionet dhe vendimet kolektive të të gjithë njerëzve mund të ndikojnë fuqishëm mënyrën sesi risqet janë klasifikuar (prioritized) dhe menaxhuar në biznes, qeveri apo institucionet / autoritetet rregullatore. Gjithsesi, për shkak se grupet e interesit në sektorin publik janë të shumtë, opinioni publik mund të kthehet në një fushë beteje, ku interesat e një numri të madh stakeholedrs janë përfshirë (politikëbërësit, grupet e ndryshme te avokatimit, dhe media) dhe shpeshherë këto interesa janë konfliktual.

Siç kuptohet edhe nga trajtimi i bërë ka dy çështje që duhen mbajtur në konsideratë në sektorin publik: së pari, opinion i grupeve të interesit mbi riskun mund të ketë një ndikim të drejtëpërdrejtë në vlerësimin e riskut në sektorin publik; së dyti, ekzistojnë shance të larta që këto opinione të mos përputhen (komplementare). E thënë ndryshe, opinioni i grupeve të interesit në sektorin publik është një dimension potencial i riskut por gjithsesi procesi i mbledhjes, vlerësimit dhe integrimit të këtyre opinioneve në vlerësimin e riskut është shumë kompleks.

Grupet e interesit dhe perceptimet e tyre janë një dilemë e vërtetë. Ekziston një mbështetje e gjerë në literaturë e idesë se perceptimet e grupeve të interesit duhet të jenë pjesë e modelit të risku, por lind pyetja sesi duhen integruar këto perceptime në model. A duhet të jenë grupet e interesit të përfshira direkt në model apo duhet të ekzistojë një mënyrë indirekte për ti përfshirë këto perceptime në vendimmarrjet mbi riskun? Sido që të jetë përfshirja e grupeve të interesit në modelin e riskut, e rëndësishme është që ato të ndihmojnë një menaxhim më efektiv të tij.

Njerëzit në përgjithësi nuk janë në gjëndje te vlerësojnë drejtë nivelet e riskut dhe probabilitetin e ndodhjes së këtyre ngjarjeve dhe përvec kësaj ata kanë tendencën të jenë më shumë optimist sesa duhet mbi shancet që një ngjarje e keqe / negative të ndodhi (Slack, 2009). Kjo vihet re veçanërisht në ngjarjet me një probabilitet të ulët ndodhje dhe me pasoja të larta (Denney, 2005).

Çështjet si besimi dhe kredibiliteti sygjerojnë përfshirjen direkte të grupeve të interesit / publikut në vlerësimin e riskut por gjithsesi literatura e marrë në konsideratë sygjeron se një përfshirje indirekte mund të jetë më efektive. (Beck, 1992) sygjeron se rritja e riskut shoqëror (një shoqëri gjithnje e më e shqetësuar për të ardhmen dhe sigurinë, të dyja këto nocione që lidhen drejtëpërsëdrejti me pasigurinë dhe riskun) ka bërë gjithashtu që menaxhimi i riskut të perceptohet si eliminim i tij. Në një situatë të tillë, nëse

perceptimet e grupeve të interesit / publikut do të merreshin në konsideratë pritshmëri të gabuara do krijoheshin dhe rrjedhimisht menaxhimi i riskut nuk do ishte efektiv.

Sjellja irracional në rast përballje me risk në sektorin publik si dhe fiksimi se 'risku është i papranueshëm' dhe "rritja e pritshëmrisë së qytetarëve për të kërkuar kompensim" bën që konsultimi me grupet e interesit të mos jetë një vendim i duhur në vlerësimin e riskut (Haskins, 1999). Sipas Haskins gjetja e një balance është shumë e vështire. Gjithashtu (Nilsen & Olsen, 2005) kanë trajtuar gjithashtu çështjen e përfshirjes së grupeve të interesit në analizën e riskut. Sipas tyre, grupet e interesit mund të jenë edhe më të përfshira sesa vetë menaxherët në aktivitet që pritet të sjellin risk për organizatën. (Aven & Renn, 2010) sygjerojnë se konsultimi me grupet e interesit është më i arsyeshëm në rastin e risqeve komplekse, të pasigurtë dhe të paqartë. Në këtë mënyrë ata mbështesin idenë se përpara përzgjedhjes së metodës së vlerësimit, fillimisht duhet kuptuar qartë natyra e riskut.

(Macgill & Siu, 2004) analizojnë gjithashtu vështirësinë e integrimit të perspektivave të ndryshme sociale, veçanërisht duke konsideruar faktin se në shumicën e rasteve kemi të bëjmë me konflikt interesash. Sipas (Beierle, 2002) marrja në konsideratë e opinionit dhe perceptimeve të grupeve të interesit është e rëndësishme në përmirësimin e cilësisë së vendimmarrjes por procesi i mbledhjes së këtyre opinioneve duhet të jetë intensiv dhe të jetë me vlerë në procesin e vendimmarrjes mbi riskun.

Besimi është një element i rëndësishëm i riskut sipas shumë autorëve. (Poortinga & Pidgeon, 2003) dhe (Pidgeon, et al., 2005) shprehen se ekziston një pranim i gjerë mes studiuesve të riskut se besimi mund të jetë një faktor i rëndësishëm në perceptimin dhe pranimin e riskut në menaxhimine riskut në ndërmarrje/organizatë. Ata arrijnë në kokluzionin se besimi si element i riskut ka dy dimensione: besimi i përgjithshëm, i cili ka të bëjë me aspekte të përgjithshme të besimit (kompetenca, kujdes, korrektësia, dhe sinqeriteti), dhe një komponent skeptik që reflekton një pikpamje skeptike mbi mënyrën sesi politikat e riskut janë formuluar dhe vënë në zbatim.

2.5 Menaxhimi i Integruar i Rikut – Menaxhimi i Riskut të Ndërmarrjes (ERM)

Historikisht risku është parë si një funksion që duhet deleguar tek kompaninë e sigurimeve, duke i lënë pak hapësirë konsideratës së tijë si pjesë integrale e funksioneve të tjera menaxheriale në kompani. Në dekadadt e fundit publikime të shumta kanë propozuar

qasje më holistike ndaj menaxhimit të riskut. Rritja e konkurrence në shkallë globale si dhe paqëndrueshmëria e tregjeve fiannciare ndërkombëtare, kanë bërë që menaxhimi i riskut në nivel organizate të marrë një konsideratë më të lartë nga strukturat menaxheriale dhe drejtuese.

ERM ka të bëjë me një qasje holistike gjithpërfshirës për menaxhimin e riskut të organizatës, dhe me grumbulle informacioni mbi të gjitha ekspzimet ndaj riskut që mund të ketë organizata. Diferenca mes menaxhimit të riskut dhe ERM ka të bëjë me qasjen ndaj riskut, ku menaxhimi i risku i referohet thjshtë menaxhimit individual të risqeve të identifikuara ndërsa ERM ka të bëjë me një menaxhim të centalizuar të të gjitha risqeve të identifikuara.

Ekziston një pranim mjaft i gjerë se ERM ovron një pamje të përgjithshme të të gjitha risqeve potenciale që mund të demtojnë organizatën. Megjithatë, disa autorë ofrojnë disa argumentat kunder implementimit të një qasje ERM në kompani: ata e konsiderojnë këtë qasje si një dobësi në menaxhimin e riskut. Sipas tyre, disiplina e menaxhimit të riskut nuk është ende e konsileduar në aspektin teorik dhe se modeli ERM nuk japin rezultatet e nevojshme që kërkohen. Ata sygjerojnë më tej, se deri në momentin e dizenjimit të një modeli të plotë që i shërben specifikisht menaxhimit të riskut, ne nuk duhet ti referohemi asnjë qasje apo framework.

Është gjerësisht e pranuar se menaxhimi i riskut është më shumë sesa thjeshtë një mekanizëm kundër humbjeve potenciale. Edhe pse standardet e riskut janë një fillesë e mirë në analizën e riskut, gjithsesi ato nuk janë në gjendje të indikojnë metodat dhe metodologjinë që duhet përdorur në identifikimin dhe analizimin e riskut. Menaxhimi i riskut reflekton dëshirën për të përmirësuar vendimmarrjen në kushtet e pasigurisë me qëllim maksimizimin e fitimit dhe minimizimit të kostove. Menaxhimi i riskut është bërë veçanërisht i rëndësishëm në shoqëritë moderne ku njerëzit janë bërë gjithnjë e më sensitiv ndaj një edukimi më cilësorë, produkte ushqimore dhe farmaceutike (ilace) të sigurta, mjedis më të pastër, produkte më të sigurta si dhe kushtë më të mira jetese në përgjithësi.

Evolimi nga koncepti i menaxhimit të riskut në atë të menaxhimit të riskut të ndërmarrjes (ERM) është një nga zhvillimet më të rëndësishme në këtë fushë, që i ka hapur rrugë zhvillimit të qasjeve holistike ndaj riskut dhe një menaxhimi më efektiv të tijë. ERM në vetvete bëhet pjesë e një sistemi të gjerë gjithëpërfshirës për menaxhimin e proceseve strategjike dhe atyre operacionale në organizatë. Si rezultat, menaxhimi riskut në rastin e

ERM foksuohet jo vetëm në menaxhimin e ngjarjeve me pasoja potenciale negative për organizaten, pore dhe në identifikimin e oportuniteteve dhe mundësive për të përfituar nga ato.

ERM mund të përkufizohet si një process i dizenjuar dhe që ndikohet nga bordi drejtues, stafi menaxherial dhe punonjësit e tjerë në kompani, aplikuar në vendosjen e strategjisë dhe në të gjitha proceset e tjera të ndërmarrjes, dizenjuar për të identidikuar ngjarjet potenciale që mund të ndikojnë ndërmarrjen, dhe për të menaxhuar riskun në mënyrë që ai të jetë brenda 'oreksit' të ndërmarrjes për risk, dhe si përfundim të ofrojë një siguri të konsiderueshme lidhur me arritjen e objektivave të ndërmarrjes (COSO, 2004).

Në parim, ERM fokusohet në arritjen e objektivave të organizatës nëpërmjet pjesëmarrjes të të gjithë grupeve të interest (stakeholders). Gjithashtu, duhet theksuar se ERM ofron një qasje shumë dimensionale, një process ciklik që ripërsëritet dhe ku aktivitete ndikojnë njëra-tjetrën. Ekzistojnë disa qasje të menaxhimit të integruar të riskut me foku në strategji, si: Sistemi i menaxhimit të riskut të ndërmarrjes DeLoach, Menaxhimi i Riskut të Ndërmarrjes COSO, standardi i menaxhimit të riskut FERMA, Sistemi i menaxhimit të riskut Australi / Zeland e Re (AS/NZS 4360), dhe Standardi i Menaxhimit të Riskut ISO 3100: 2009.

Në kontekstin e ERM hapi i parë që duhet të ndërmarrin bordi drejtues dhe strukturat menaxheriale është formulimi i qartë i strategjisë dhe objektivave të kompanisë, bazuar në vizionin dhe misionin e kompanisë. Qartësisht e kuptueshme, përpara fillimit të implementimit të aktiviteteve të menaxhimit të riskut, kompania duhet fillimisht të përcaktojë filozofinë e saj ndaj riskut dhe shkallën e tolerancës apo 'oreksin' për risk. Filozofia e riskut e kompanisë duhet të bazohet në objektivat dhe synimet e organiztës, si dhe në pritshmëritë e aksionarëve apo pronarëve të kompanisë. Ndërsa përsa i përket përcaktimit të shkallës së tolerancës, kjo bazohet në burimet financiare të kompanisë si dhe në shumën që kompania është e gatshme ta rrezikojë ta humbasë (Banks & Dunn, 2003).

Implementimi i një sistemi ERM në proceset strategjike dhe ato operacionale të organizatës ofron mundësinë për një menaxhim holistic dhe sistematik të riskut. Qasja ERM i mundëson organizatës të fokusohet në riskun pozitiv që nxit zhvillimin e qëndrueshëm nëpërmjet vendimmarrjes dhe gjithashtu bën të mundur një menaxhim proaktiv të riskut. Gjithashtu, një tjetër avantazh që vjen nga implementimi i ERM është rritja e fleksibilitetit të organizatës, duke i ofruar në këtë mënyrë kompanisë një avantazh

krahasues ndaj konkurrentëve të tjerë në treg të cilët ende aplikojën qasjet tradicionale për menaxhimin e riskut. Gjithashtu, implementimi i një qasj ERM në organizatë i ofron menaxherëve një gjuhë të përbashkët për përcaktimin dhe menaxhimin e riskut.

Një tjetër aspekt i rëndësishëm që lidhet me aplikimin e një qasje ERM ka të bëjë me faktin se një qasje efektive për vlerësimin dhe menaxhimin e riskut mbështet strategjinë e organizatës si dhe pranimin e riskut nëpërmjet krijimit të një balance optimale mes riskut, kontrollit dhe rritjes. Në parim ERM përfshin zhvillimin e objektivave të organizatës, identifikimin e risqeve të cilat mund të ndikojnë në arritjen e objektivave të përcaktuar, si dhe në zhvillimin e një procesi për menaxhimin efektiv të riskut të ndërmarrjes. Logjikisht, kompleksiteti i implementimit të ERM ndër të tjera ndikohet edhe nga madhësia e ndërmarrjes. Sa më e madhe dhe më komplekse organigrama e kompanisë, aq më kompleks dhe i vështirë është implementimi me sukses i një qasje ERM në kompani.

Gjithsesi, në përgjithësi implementimi i ERM është një process që kërkon angazhim serioz nga të gjithë grupet e interest në kompani dhe implementimi i suksesshëm mund të pengohet nga disa element si:

- Kultura organizative – qaja menaxheriale dhe ajo e punonjësve të tjerë ndaj ERM mund të jenë pengesë serioze në implementimin efektiv të ERM.
- Prioritete e menaxherëve të lartë - e lidhur me kulturën organizative, ka të bëjë me fokusimin e menaxherëve të lartë dhe rëndësinë që ata i kushtojnë menaxhimit efektiv të riskut. Pa një suport aktiv të menaxherëve të lartë, implementimi me sukses i ERM është thjeshtë i pamundur.
- Mungesa e angazhimit për të ndërvepruar me departamentet dhe strukturat e tjera në kompani, me qëllim diskutimin e çështjeve të rëndësishme ndikojnë gjithashtu në implenetimin efektiv të ERM. Siç edhe është theksuar më herët në këtë pjesë, ERM është një qasje në shkallë organizatë ku identifikimi, përcaktimi dhe menaxhimi efektiv i riskut arrihet vetëm nëpërmjet ndëreprimit mes të gjitha palëve me interes në arritjen e objektivave të organizatës.
- Mungesa e mjeteve të ERM, proceseve të miër dizenjuara, dhe një kulturë e përgjithshme risku në kompani janë gjithashtu pengesa serioze në implementimi efektiv të ERM.

Autorë të ndryshëm janë përpjekur të shpjegojnë ERM si vijimësi të qasjeve tradicionale në menaxhimin e riskut. Në të vërtet, perspektiva e ERM është shumë e

ndryshme me atë të praktikave tradicionale në menaxhimin e riskut. ERM është një qasje që ka të bëjë me një mbikqyrje të niveleve të larta të portofolit të riskut të organizatës, ndërkohë që qasjet tradicionale foksuohen vetëm në risqe specifike dhe menaxhojnë atë në mënyrë të izoluar.

Siç u theksu edhe më herët, konkurrenca globale dhe paqëndrueshmëria e tregjeve financiare ndërkombëtare kanë bërë që nevoja për një menaxhim sa më efektiv të riskut të rritet ndjeshëm. Në kushte në të cilat operojnë sot bizneset, një qasje holistike e menaxhimit të riskut është një kusht i domosdoshëm për menaxhimin efektiv të tijë. Një qasje e tillë duhët që njëkohësisht të jetë e plotë, gjithëpërfshirëse dhe proaktive. Në mënyrë që qasja ndaj riskut të jetë e plotë, ajo duhet të përmbajë tre elemente të rëndësishme: strategjinë, proceset e biznesit, dhe kapitalin human të organizatës. Përsa i përket të qënurit gjithëpërfshirëse, duhet që procesi i menaxhimit të riskut të përfshijë vendimmarrjen e të gjitha niveleve në kompani. Të qënurit proaktiv nenkupton se ngjarjet që përbëjnë një risk për organizatën duhet parashikuar në avancë, në mënyrë që të arrihet një menaxhim efektiv i riskut sipas politikave të kompanisë mbi riskun.

Në vijim dy nga qasjet më të rëndësishme dhe bashkëkohore mbi menaxhimin e riskut të ndërmarrjes do të trajtohen. Standardi i Menaxhimit të Riskut ISO 3100: 2009 është një publikim më i hershëm sesa qasja e COSO ERM, por mëgjithatë ende COSO – ERM ka një aplikueshmëri të gjerë.

2.6 Sistemi COSO për Menaxhimi i Riskut të Ndërmarrjes

Një nga dy standardet më të përhapura për menaxhimin e risku është qasja ERM e publikuar në 2004 nga Committee of Sponsoring Organizations of the Treadëay Commission (COSO). Në kuadër të ERM, risku përkufizohet si efekti i pasigurisë në objektiva. ERM është një qasje shumë dimensionale për menaxhimin e riskut, dhe ndër funksionet kryesore të kësaj qasje është koordinimi i të gjitha përpjekjeve individuale në njësi departamenti, me qëllim menaxhimin sa më efektiv të riskut të ndërmarrjes. Një aplikim efektiv i ERM përmirëson vendimmarrjen në kompani, duke ofruar një prezantim të strukturuar të oportuniteteve dhe kërcënimeve me të cilat përballet kompania. Një ERM efektive gjithashtu ndhmon kompaninë në implementimin e strategjive dhe sigurimin e një alokimi sa më efektiv të burimeve.

Qasja ERM është publikuar në vitin 2004 nga COSO dhe është një set standardesh që i ofron kompanive dhe agjensive impementuese një guidë mbi menaxhimin e riskut organizativ në mënyrë sa më efektive dhe efikase. COSO ofron një model tre dimensional që përfaqëson edhe qasjen e tyre ERM. Tre dimensionet mund të grupohen në Objektivat Organizative, Menaxhimi i Operacioneve dhe Njësitë e Ndërmarrjes. Kategoria e objektivave organizative është shumë e rëndësishme pasi risku është praktikisht material dhe i rëndësishëm vetëm në ato rastë kur cënon arritjen e objektivave organizative. Menaxhimi i operacioneve siguron një cikël risku për fillimin e operacioneve. Kjo kategori është e kompozuar nga tetë komponente të ndërlidhura të cilat lidhen me mënyrën se si strukturat menaxheriale drejtojnë kompaninë, dhe është pjesë integrale e procesit të menaxhimit (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2004, p. 3). ERM nuk përfaqëson një proces me disa hapa konsekuent ku procesi aktual ndikohet nga ai paraardhës por është një proces shumë dimensional, ku çdo komponent mund dhe duhet të influencojë komponentët e tjerë. Në ERM Framework – COSO, menaxhimi i riskut të ndërmarrjes është i organizuar në tetë komponentë të ndërlidhur, të ndarë sipas mënyrës sipas së cilës menaxherët drejtojnë organizatën. Këta komponentë janë:

1. Mjedisi i brendshëm – Mjedisi i brendshëm ka të bejë me organizatën në përgjithësi dhe përcakton baza mbi mënyrën sesi risku perceptohet dhe adresohet nga grupet e interesit brenda kompanisë, duke përfshirë filozofinë e menaxhimit të riskut, shkallën e ‘oreksit’ për risk, integriteti dhe vlerat etike, dhe mjedisin në të cilin ata operojnë.
2. Vendosja e Objektivave – vendosja e objektivave bëhet përpara se sa menaxhimi të tentojë të identifikojë kërcënimet potenciale për arritjen e këtyre objektivave. Menaxhimi i riskut të ndërmarrjes siguron që menaxhimi vendos objektivat në përputhje me një proces të mirë dizenjuar, dhe se këto objektiva mbështesin dhe lidhen me misionin e organizatës, si dhe janë konsistentet me shkallën e ‘oreksit’ për risk të kompanisë.
3. Identifikimi i ngjarjeve – Duhet identifikuar ngjarjet e brendshme dhe të jashtme të cilat mund të ndikojnë në arritjen e objektivave të organizatës, dhe ngjarjet e identifikuar duhet të klasifikohen sipas kategorive risk dhe oportunitete. Oportunitetet komunikohen mbrapsht të menaxhim për të konsideruar përfshirjen e tyre në strategjinë ose objektivat e biznesit.

4. Vlerësimi i riskut – Pasi bëhet analizimi i risqeve, bëhet edhe një vlerësim i mundësisë së ndodhjes së tyre si dhe shallës së impakti. Kjo i vjen në ndihmë vendim-marrjes mbi mënyrën sesi këto risqe të identifikuar do të menaxhohen.
5. Përgjigjia ndaj riskut – Menaxhim zgjedh mënyrën sesi do përgjigjet ndaj risqeve të identifikuar – shmangie, pranim, reduktim, ose shpërndarje të riskut – duke zhvilluar një set veprimesh për të lidhur riskun me shkalën e tolerancës ndaj riskut si dhe 'oreksin' e kompanisë për risk.
6. Aktivitete e kontrollit – Politika dhe procedura dizenjohen dhe implementohen me qëllim për të siguruar një përgjigjie sa më efektive ndaj riskut.
7. Informimi dhe komunikimi – Informacioni relevant, identifikohet, kapet dhe komunikohet në formën dhe kohën e duhur, me qëllim që personat përgjegjës të marrin masat e duhura në kohën e duhur.
8. Monitorimi – Organizata në mënyrë të vazhdueshme monitoron dhe bën modifikimet e nevojshme.

Ndonëse që në filimet e publikimit të këtij seti standardesh ka pasur një tendencë për implementimin e tyre, praktikat (veçanërisht ato në sektorin publik) kanë provuar se aplikimi i kësaj qasje nuk është i lehtë, veçanërisht në sektorin publik. Publikimi i standardi ISO 3100: 2009, duket se ofron një qasje më lehtësisht të kuptueshme nga strukturat menaxheriale dhe rrjedhimisht më lehtësisht të aplikueshëm në organizata të niveleve dhe sektorëve të ndryshëm. Gjithsesi, COSO ERM dhe ISO 3100: 2009, më shumë sesa zëvëndësuese të njëri-tjetrit, mund të shihen si plotësues. Ndonëse dy prej qasjeve më gjerësisht të pranuara në menaxhimin e riskut, të dyja këto modele kanë mangësitë e tyre për të cilat do flitët në seksionin në vazhdim.

2.7. Standardi ndërkombëtar për menaxhimin e riskut: ISO 31000

Përpjekje të shumta janë bërë me qëllim standardizimin e terminologjisë dhe procedurave për menaxhimin e riskut. Disa nga këto standarde janë paraqitur në figurën 5.

Tabela 5: Standardet kryesore të menaxhimit të riskut

Standardi	**Përshkrim i shkurtër**
ISO 31000	Publikuar nga Organizata Ndërkombëtare e Standardeve (ISO) (2009).
BS 31100	Standardi britanik, publikuar nga Instituti Britanik i Standardeve (2008).

Instituti i menaxhimit të Riskut (IRM)	Standard i publikuar nga AIRMIC, Alarm dhe IRM (2002).
COSO ERM	Framework publikuar nga Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2004).
Turnbull Report	Framework publikuar nga Financial Reporting Council (2005)
Orange Book	Standard i publikuar nga HM Treasury of the UK Government (2004)
CoCo (kriteri i kontrollit)	Framework publikuar nga Canadian Institute of Chartered Accountants (1995).
Burimi: (AIRMIC, ALARM, & IRM, 2010)	

Ekziston literaturë e mjaftueshme që trajton këto dhe të tjera standarde gjithsesi në fokus të këtij studimi do jetë vetëm trajtimi i standardit më të fundit ndërkombëtar, ISO: 31000. I publikuar në vitin 2009, ky standard ka gjetur një aplikim shumë të gjerë në sektorë dhe vende të ndryshme (ISO, 2017). ISO është një organizatë ndërkombëtare e mirënjohur për standardet e saj të cilat historikisht kanë gjetur pranueshmëri të lartë, siç janë standardi ISO 9000 mbi menaxhimin e cilësisë, dhe ISO 14000 mbi menaxhimin e mjedisit (Su, Zhao, & Tan, 2015). Reputacioni i lartë i organizatës si dhe pranueshmëria e gjerë në rang global i standardeve të mëparshme, bëri që edhe publikimi i standardit mbi menaxhimin e riskut të mirepritej dhe shumë shpejt filloi të zëvëndësojë standardet e shumëfishta të përdorura në menaxhimin e riskut.

Standardi i menaxhimit të riskut është përgatitur nga ISO Technical Management Based Ëorking Group dhe për hartimin e tij kanë punuar ekspertë të përzgjedhur nga 28 vende të ndryshme dhe specialistë nga disa organizata të ndryshme (Purdy, 2010). Arritja e një konsensusi ka zgjatur rreth 4 vite dhe më shumë se shtat draft të standardit janë përgatitur. Draftet janë hedhur për votim nga anëtarët e bordit dhe një aprovim prej minimalisht 75% është kërkuar në mënyrë që standardi të publikohet (ISO, 2017). Standardi nuk citon punë të tjera dhe rrjedhimisht origjina e shumë koncepteve mbetet e panjohur.

Shumë prej parimeve të standardit ISO 31000 janë të ngjashme standardin e publikuar më herët mbi menaxhimin e riskut, AS/NZS 4360:2004, publikuar nga Standards Australia në bashkëpunim me Standards New Zealand. Gjithsesi, standardi ISO jep një

përkufizim të ri mbi riskun dhe 11 parime të riskut të cilat nuk janë prezantuar në AS/NZS 4360.

Njëmbëdhjetë parimet e riskut të propozuar nga ISO janë:

1. Menaxhimi i riskut krijon vlerë.
2. Menaxhimi i riskut është pjesë integrale e proceseve të organizatës.
3. Menaxhimi i riskut është pjesë e vendimmarrjes.
4. Menaxhimi i riskut qartësisht adreson pasigurinë.
5. Menaxhimi i riskut është sistematik, i strukturuar dhe i skeduluar.
6. Menaxhimi i riskut bazohet në informaioni më të mirë gjëndje (të aksesueshëm).
7. Menaxhimi i riskut është fleksibël (tailored).
8. Menaxhimi i riskut merr në konsideratë faktorët human dhe kulturor.
9. Menaxhimi i riskut është transparent dhe gjithëpërfshirës.
10. Menaxhimi i riskut është dinamik, iterative dhe i përgjigjët ndryshimit.
11. Menaxhimi i riskut lehtëson përmirësimin e vazhdueshëm.

Qëllimi i standardit ISO 31000 është të ofrojë është të ofrojë udhëzime të përgjithshme për krijimin e një kuadri të menaxhimit të rrezikut, në kontekstin e të cilit aplikohet menaxhimi i rrezikut. Ky standard është i aplikueshëm në çdo lloj organizate, pavarësisht sektorit apo madhësisë së saj.

Aktualisht, standardi është i organizuar në tre volume kryesore të veçanta lidhur me menaxhimin e riskut, të cilat janë:

- ISO 31000: 2009 - Parimet dhe Udhëzimet mbi Zbatimin
- Guida ISO 73: 2009 – Menaxhimi i riskut - Fjalor
- ISO/IEC 31010: 2009 – Menaxhimi i Riskut – Teknikat e vlerësimit të riskut

Parimet dhe udhëzuesi ISO 31000 ofron kontributin kryesorë nga ky standard, ndërsa dy volumet e tjera janë më shumë si informacion shtesë mbi këto parime dhe udhëzime. Publikimi i parimeve dhe udhëzimeve përfshin një përshkrim të parimeve të menaxhimit të riskut, kontekstin e menaxhimit të riskut si dhe procesin e menaxhimit të riskut. Konceptet e parimeve, kontekstit dhe procesit të menaxhimit të riskut njihen ndryshe edhe si arkitektuara e menaxhimit të riskut.

Gjithashtu, edhe struktura (Framework) e menaxhimit të riskut i referohet thjesht një pjese specifike të Parimeve dhe Udhëzimeve të këtij standardi (ISO 31000:2009). Gjithsesi në literaturën mbi menaxhimine riskut koncepti i kontekstit të menaxhimit të

riskut i referohet standardit të menaxhimit të riskut. Në ndryshim nga standardi ISO, standardet e tjera të mëparshme janë fokusuar kryesisht në procesin e menaxhimit të riskut, duke injoruar dokumentet e tjera suportuese që i vinë në ndihmë procesit të menaxhimit të riskut.

Pjesa e standardit që lidhet me vlerësimin e riskut, titulluar ISO 31010: 2009 – Menaxhimi i Riskut – Teknikat e vlerësimit të riskut, përfshin teknika që mund të aplikohen në vlerësimin e riskut. Këto teknika bazohen në zbatimin e parimeve dhe udhëzimeve të propozuara nga ky standard. Siç do shpjegohet edhe në vijim, vlerësimi i riskut është pjesë e procesit të menaxhimit të riskut. Teknikat e vlerësimit të riskut synojnë ti vijnë në ndihmë implementimit të standardit ISO 31000. Ajo përfshin disa teknika vlerësimi të njohura dhe të aplikuara edhe më herët në literaturë, si analiza e skenarëve dhe HAZOP. Rrjedhimisht, përsa i përket kontributit të standardit në vlerësimin e riskut dhe teknikat përkatëse, nuk është se ofron një kontribut të madh shkencor dhe praktik. Gjithsesi, teknikat e prezantuar nga ky standard nuk janë trajtuar në mënyrë të detajuar dhe specifike në këtë hulumtim, për vetë faktin se ato janë thjeshtë pasqyrim i materialit kryesorë të këtij standardi, Parimeve dhe Udhëzimeve.

Përsa i përket "Guida ISO 73:2009 – Menaxhimi i Riskut – Fjalori", ky është një fjalor shpejgues i terminologjisë së përdorur në standardin e menaxhimit të riskut, duke përfshirë edhe përkufizimet për një sërë konceptesh të përdorura në menaxhimine riskut. Guida ISO 73:2009 ka synuar të zëvëndësojë fjalorin e mëparshëm mbi menaxhimin e riskut të publikuar po nga ISO në vitin 2002, njohur ndryshe edhe si Guida ISO/IEC 73:2002.

Standardi ISO 31000 është konsideruar si një sintezë e praktikave më të mira mbi menaxhimin e riskut, duke ju referuar disa standardeve të mëparshme si AS/NZS 4360: 2004 dhe COSO ERM. Standardi Australian dhe i Zelandës së Re, AS/NZS, ka pasur një kontribut kryesorë dhe shumë të rëndësishëm në hartimin e standardit ISO 31000.

Ndonëse standard ISO 31000 ka fituar mjaft popullaritet edhe në Australi dhe Zelandën e Re, ende ky standard nuk ka arritur të zëvëndësosjë plotësisht standardin AS/NZS. Standardi ISO ka gjetur veçanërisht një aplikueshmëri shumë të lartë në Finlandë.

Një tjetër projekt po nga ISO është inciuar në vitin 2011 me qëllim për të përgatitur një dokument të ri që do i shtohet standardit të vitit 2009, i cili do jetë një guidë për implementimin e këtij standardi. Emërtimi për këtë publikim apo nësë mund të quhet

ndryshe për këtë standard të ri është ISO 31004: Menaxhimi i Riskut – Udhëzues për implementimin e ISO 31000. Në vitin 2013 u publikua dhe ky udhëzues ISO/TR 31004:2013. Ky publikim përmban një qasje të strukturuar se si organizata mund të kalojnë nga praktikat e tyre në implementimin e standardit ISO, një shpjegim të koncepteve të ISO 31000, si dhe udhëzime në lidhje me aspekte të caktuara të parimeve dhe udhëzimeve të menaxhimit të riskut.

ISO/TR 31004:2013 mund te perdoret nga cfaredo lloji organizate publike, private apo OJF, shoqate, grupimi and individi. ISO/TR 31004: 2013 nuk është specifik për ansjë industri apo sektor, apo ndonjë tip organizate apo lloji risku; rrjedhimisht mund të aplikohet në të gjitha llojet e aktiviteteve dhe organizatave.

Objektivi kryesorë i ISO 31000 është të ofrojë një guidë të përgjithshme në menaxhimine riskut. Grupi që është marrë me hartimin dhe publikimin e këtij standardi, ka deklaruar se ky standard është i aplikueshëm për çdo lloj risku, pavarësisht natyrës apo impaktit të pritur në organizatë. Gjithashtu, sipas tyre, ky standard mund të aplikohet si në sektorin privat ashtu edhe në atë publik. Gjithashtu, sipas këtij standardi, aplikueshmëria e këtyre parimeve dhe udhëzimeve nuk ka një kohëzgjatje të caktuar por zhvillohet gjatë gjithë jetës së organizatës.

Duke qënë se kjo qasje ambicioze për të menaxhuar çdo risk në çdo lloj situate dhe kudo, ky standard nuk ofron një guidë të detajuar mbi mënyrën se si për një autoritet lokale në sektorin publik duhet të menaxhojë riskun. Në të vërtet, ky standard synon të ofrojë sistemin ideal të meaxhimit të riskut (Leitch, 2010). Me qëllim ofrimin e një standardi sa më të lehtë në aplikim dhe sa më të kuptueshëm, ISO 31000 është dizenjuar bazuar në parimet mbi menaxhimin e riskut. Më pak fjalë, kategorizimet në arkitekturës e riskut sipas ISO 31000, janë mjaft të gjëra dhe të përgjitshme, në mënyrë që standardi të gjejë aplikueshmëri në çdo kontekst.

ISO 31000, përvëcse se një mjet shumë efektiv për menaxhimin e riskut të ndërmarrjes, është gjithashtu i aplikueshëm si bazë për standarde të tjera më të specializuara. Rrjedhimisht, është e rëndësishme që këto standarde të kenë baza të njëjta ose të krahasueshme me standardin ISO 31000, veçanërisht përsa i përket fjalori dhe terminologjisë së përdorur.

Krijimi i ISO 31000 është motivuar veçanërisht shumë nga fakti se industria e menaxhimit të riskut ka pasur gjithmonë në aplikim një shumëllojshmëri standardesh për

menaxhimin e riskut, dhe gjithashtu terminologjia e përdorur ka qënë e pa standardizuar duke vështirësuar në këtë mënyrë komunikimin e informacionit mbi riskun.

Ndryshe nga shumë standarde të tjera të ISO, standardi për menaxhimin e riskut ISO 31000 nuk ka për qëllim certifikimin. Sipas (Hopkin, 2010) kjo vjen si rezultat i faktit se arkitektura e menaxhimit të riskut është plotësisht e integruar në strukturat ekzistuese menaxheriale dhe rrjedhimisht implementimi i saj është unik në varësi të tipologjisë së organizatës. Në këto kushte, certifikimi i këtyre qasjeve unike do sihte thjeshtë i pamundur.

Publikimi i parimeve dhe udhëzimeve është i organizuar në pesë pjesë kryesore. Pjesa e parë prezanton qëllimin dhe objektivat e standardit. Pjesa e dytë përkufizon terminologjinë e menaxhimit të riskut (bazuar në Guidën ISO 73:2009). Pjesa e tretë, prezanton parimet efektive për menaxhimin e riskut. Pjesa e katërt përshkruan një model për rregullimin e kuadrit të riskut dhe pjesa e fundit paraqet procesin e menaxhimit të riskut.

Autorë të ndryshëm kanë ekzaminuar në mënyrë kritike standardin ISO 31000. (Aven, 2012) kritikon tërminologjinë e përdorur për pasigurin dhe riskun. Sipas Aven guida dështon në ofrimin e përkufizimeve të qarta dhe domëthënëse të këtyre koncepteve. (Leitch, SO 31000:2009—The New International Standardon Risk Management, 2010) shkon më tej me kritikat duke u shprehur se standardi është i paqartë dhe ka mungesë të theksuar të bazave empirike (matematikore). Ai justifikon paqartësinë e standardit si të lidhur me mënyrën e hartimit të tij, nga një grup ekspertësh të mbledhur nga e gjithë bota dhe që flasin gjuhë të ndryshme. (Lalonde & Boiral, 2012) gjithashtu identifikojë disa mangësi të standardit duke bërë një aplikim të këtij standardi tek krizat e ndodhur në të kaluarën. Konkluzioni që ata arrijnë është se adaptimi i udhëzuesit të menaxhimit të riskut nuk është aq i rëndësishëm sa c'është vendimi që marrin menaxherët për adresimin e risqeve të identifikuara.

Siç u përmend edhe në seksionin pararadhës, me përjashtim të sektorin bankarë dhe atij të sigurimeve, qasjet më të përdorura në menaxhimin e riskut janë bazuar në dy prej standardeve të prezantuara në këtë punim, COCO ERM dhe ISO 3100: 2009. Të dyja këto qasje kanë mjaft parime të përbashkëta, por identifikimi i diferencave mes ketyre qasjeve është mjaft e rëndësishme pasi bën të mundur kompensimin e pikave të dobëta të secilës prej këtyre qasjeve dhe siguron në këtë mënyrë një identifikim dhe menaxhim më efektiv të risqeve me të cilat përballet kompania.

2.7 Menaxhimi i riskut dhe sektori publik

Ndonëse një fushë studimi me perspektivë për t'u eksploruar, në vitet e fundit menaxhimi i riskut në sektorin publik ka njohur një interes gjithnjë e në rritje (Fone & Young, 2000). Arsyet për menaxhimin e riskut në sektorin publik janë të shumta si për shembull ekonomizimi i humbjeve financiare dhe kohës, parandalimi i humbjes së jetëve njerëzore si dhe arritja e objektivave strategjike të biznesit (Boorsma, 2006).

(Osborne & Broën, 2011) kanë arritur në konkluzionin se është shumë literaturë mbi riskun në sektorin publik. Përvec kesaj, edhe literatura ekzistuese nuk ofron një kuadër teorik të plotë dhe gjithëpërfshirës në këtë fushë studimi. (Vincent, 1996, p. 57) sygjeron trajtimin e riskut në sektorin publik si pjesë të menaxhimit të riskut, por me një fokus më të limituar dhe më specifik. Sipas tij, firmat që operojnë në sektorin privat janë përgjegjëse ndaj aksionarëve të tyre, të cilët vullnetarisht kanë kontribuar kapital në themelimin e kompanisë dhe që si shpërblim presin të marrin dividen gjatë çdo shpërndarje vjetore të fitimit.

Në sektorin publik situata është ndryshe, pasi ndërmarrjet publike operojnë me fondet e siguruar nga publiku (qytetarët në përgjithësi) dhe sigurimi i këtyre fondeve në shumicën e rasteve është bërë në mënyrë jo vullnetare (si psh. taksat). Kjo bën që menaxhëret në ndërmarrjet publike te perballen me nje mbikqyrje me nga afer sesa kolegët e tyre në sektorin privat. Ai eksploron shkallën e përgjegjësis të menaxherëve në ndërmarrjet publike dhe ndjenjen apo perceptimin e tyre ndaj pasojave te mundshme ne rast gabimesh, rishekson rëndësine e fajit dhe shmangjes së tij si kritike në menaxhimin e riskut në sektorin publik. Ky lloj trajtimi i riskut ngjason me qasjen e ofruar nga (Slovic, 1999, p. 689) i cili konsideron riskun si ushtrim të pushtetit. Sipas tij, prioritet dhe axhenda legjislative e institucioneve rregullatore publike përcaktohet nga perceptimi që ka publiku për riskun.

(Spira & Page, 2003) sygjerojnë se nuk ka diferenca relevante mes sektorit publik dhe atij privat në qasjet e tyre ndaj menaxhimit të riskut, veçanërisht kur kjo përdoret si mjet nga menaxheret e nivelit të lartë për tu mbrojtur nga përgjegjësia. Sipas (Osborne & Broën, 2011) shmangia e fajit nuk duhet të jetë një faktor i rëndësishëm në përcaktimin e fushës and parimeve bazë të vlerësimit të riskut. Sipas tyre, vlerësimi i riskut në sektorin publik duhet të konsiderojë më shumë vlerat sociale dhe duhet të kërkojë më pak mbrojtje ndaj personave përgjegjës për ofrimine të mirave dhe shërbimeve publike.

(Crawford & Stein, 2004) kanë studiuar menaxhimin e riskut në autoritete lokale në Britani por të dy studimet ofrojnë pak njohuri mbi atë që quhet vlerësimi i riskut. Gjithsesi, këto studime theksuan rëndësinë e menaxhimit të riskut si pjesë e një qeverisje të mirë të autoriteteve lokale, si dhe theksuan faktin se risku në institucionet publike është një fenomen mjaft kompleks. Ëoods në studimin e saj thekson gjithashtu se autoritet lokale kanë pak kapacitete për të shmangur risqet me të cilat ato përballen. Ndër të tjera, për këto autoritet është thjeshtë e pamundur të jenë pragmatike ndaj situatave që ju krijohen, pasi burokracia e sistemit publik nuk i lejon atyre fleksibilitetin e nevojshëm në vendimmarrje. Rrjedhimisht, kjo është një diference e rëndësishme lidhur më qasjeve ndaj menaxhimit të riskut mes sektorit publik dhe atij privat.

(Nilsen & Olsen, 2005, p. 37) gjithashtu theksojnë faktin se autoritet lokale përballen me një shumëllojshmëri synimesh dhe politikash. Rrjedhimisht, autoritet lokale duhet të përmbushin një numër të madh detyrimesh, shumë prej të cilave ato thjeshtë nuk mund ti shmangin, dhe kjo bën që aktiviteti i menaxhimit të riskut në këto ndërmarrje të jetë edhe më kompleks dhe sfidues. (Leung & Isaacs, 2008, p. 510) gjithashtu pranojnë se menaxhimi i riskut në sektorin publik është i një natyre mjaft komplekse që vjen si pasojë e një shkallë të gjërë interesash të përfshira, detyrimesh dhe faktorësh të tjerë, siç mund të jenë interesant politike, strukturat financuese apo perceptimi i publikut.

Në përgjithësi literatura e riskut fokusohet më shumë në institucione dhe kontekste specifike dhe kontrbuon pak në zhvillimin e një kuadri të plotë dhe të detajuar të riskut në sektorin publik.

Për shëmbull, studime të ndryshme fokusohet në probleme individuale risku, risku i projektit, risku i investimit, risku në vendimarrjet bujqësore, risku i lidhur me mbrojtjen e mjedisit, etj. E thënë ndryshe, teknikat e vlerësimit të riskut të zhvilluara deri më tani janë mjaft të specializuara dhe gjëjnë aplikueshmëri vetëm në kontekste shumë specifike (Corvellec, 2010, p. 146).

Ndonëse literatura lidhur me menaxhimine e riskut në sektorin publik, studimet ekzistuese theksojnë faktin se risku dhe perceptimi ndaj tij është i ndryshëm në sektorin publik dhe atë privat. Perceptimi dhe reagimi jonë ndaj riskut në sektorin publik, është i nxitur veçanërisht nga dëshira jonë por tu mbrojtur nga gjërat e këqija që mund të na ndodhin dhe nga dyshimet tona lidhur me vendimet e marra (veçanërisht nga qeveri) ne emër tonë. Në situata të tilla, kur ekziston perceptimi se vendime të gabuar janë marrë në

emër tonë dhe se gjëra të këqija pritet të ndodhin, atëherë kemi një tendencë të kemi sjellje jo racionale (Haskins, 1999, p. 96).

(Leung & Isaacs, 2008) sygjerojnë se interesi në rritje ndaj llogaridhënies (përgjegjësisë), vlerën e parasë, dhe cilësinë e shërbimeve në sektorin publik ka bërë që interesi për menaxhimin e riskut në sektorin publik të jetë në rritje. Sipas (Hansson, 2005, p. 12), një diferencë tjeter mes qasjeve të riskut në sektorin publik dhe atë privat lidhet me masat që maren në të dy sektoret për reduktimin e riskut të identifikuar. Gjithashtu, sipas këtyre autorëve, ideja e krijimit të një modeli universal për matjen dhe vlerësimin e riskut është totalisht e gabuar, për shkak se çdo sektor shfaq karakteristika unike dhe përballe me risqe specifike.

Nga ana tjetër, ai argumenton se është miti i 5 i riskut (masat për reduktimin e riskut duhet të përcaktohen në bazë të të njejtave standarde në të gjithë sektorët). Sipas Hansson, vendimet mbi riskun nuk janë kurresesi te izoluara nga vendimet e tjera ne shoqëri. Edhe në këtë rast, kuptohet qartë se konteksti është shumë i rëndësishëm në kuptimin dhe vlerësimin e riskut.

Sipas (Wolters, 2008, p. 24), adaptimi i procedurave formale për vlerësimin e riskut është e rëndësishme për vlerën e llogaridhënies publike, pasi ekzistenca e një procedure të tillë siguron që institucionet publike janë të paktën pjesërisht të angazhuara në shmangien dhe eliminimin e riskut që kërcënon vlerën e publikut. Si konkluzion, i pari që konsidero menaxhimin e riskut në sektorin publik më kompleks dhe më të vështirë është (Vincent, 1996).

Shumica e studimeve mbi menaxhimin e riskut janë kryesisht të lidhura me sektorin privat. Pjesa më e madhe e studimeve sygjerojnë sigurimin e riskut, duke mos vënë theksin në qasjet alternative. Për shembull, studimet e shumta nga ALARM kanë treguar se vetëm 20-25% e risqeve me të cilin përballet një ndërmarrje janë të sigurueshëm. Kjo do të thotë që rreth 80% - e thënë ndryshe, pjesa më e madhe – e risqeve me të cilat përballet një organizatë nuk mund të mbulohet me një trasnferim të thjeshtë tek një kompani sigurimesh.

Zhvillimi apo evoluimi i menaxhimi të riskut në sektorin publik është si në diagramën më poshtë:

2001		
	Menaxhimi i risku kontribon në në vendosje efektive të objektivave dhe integrimi në proceset e biznesit me qëllim sigruimin që objektivat e vendosura janë komunikuar në mënyrë efektive.	
	Pranimi se shumica e risqeve nuk janë të sigurueshëm dhe se foksui i menaxhimit të riskut është ne arritjen e objektivave të biznesit	
	Më shumë besim në menaxhimin e riskut me qëllim reduktimin e varësisë ndaj komapnive të sigurimit dhe vetë-sigurimi	
	Menaxhimi i riskut brenda nivelit të mbulueshmërisë nga sigurimet.	
1993		
(***Burimi:*** *(ALARM, 2010)*		

Siç mund të shohim edhe nga diagrama, koncepti i riskut ka evoluar me kalimin e kohës. Menaxhimi i riskut në sektorin publik ka të bëjë më shumë me zbutjen / zvogëlimin e riskut me qëllim arritjen e objektivave për ofrimin e shërbimeve sa më cilësore ndaj qytetarëve.

Menaxhimi efektiv i kontrollit duhet gjithashtu të përshkruaj të gjitha politikat dhe procedurat që ka ndërmarrë qeverisja me qëllim funksionimin e mirë të qeverisjes në përgjithësi ose të ndërmarrjeve specifike.

Institucionet europian janë lider në zhvillimin e standardeve ndërkmbëtare të riskut. The Institute of Risk Management and Association of Local Authority Risk Managers (ALARM) ka publikuar në vitin 2002 Standardin e Menxhimit të Riskut si një nga praktikt më të mira në teorinë e riskut deri në atë periudhe dhe që gjeti pranueshmëri të lartë menjëherë pas publikimit. United Kingdom Treasury ka publikuar në vitin 2004 të ashtuquajturin "Orange Book" (Management of Risk – Principles and Concepts) i cili ka influencuar shumë zhvillimin e menaxhimit të riskut në autoritet lokale (bashki apo komuna).

Gjithsesi standardet më me influencë në rang global janë standardi Australian (AS/NZS 4360:1995) dhe më pas ISO31000. Australia është një nga vendet lider në publikimin e guidave dhe standardeve në menaxhimin e riskut në sektorin publik, u një pjesë e konsiderueshme e tyre janë fokusuar në aplikimet e menaxhimit të riskut në bashki. Publikimi i parë i kësaj natyre ka qënë 'Guidelines for Managing Risk in the Ëestern

Australia Public Sector' (1999) publikuar nga Government of Ëestern Australia. Një tjetër publik australian është ai i (Cameron, 2003) titulluar 'Managing Risk Across the Public Sector for the Auditor General of Victoria'. I njëjti autor në vitin 2004 ka publikuar 'Managing Risk Across the Public Sector: Good Practice Guide' i cili ndonëse është një publikim më i shkurtër se parardhësi (vetëm 8 faqe) ka më shumë një sens praktik në implementimin e menaxhimit të riskut, duke përfshirë informacion mbi procesin e menaxhimit të riskut, një checklist të menaxhimit të riskut, si dhe pyetje për strategjitë më të mira të menaxhimit të riskut.

Publikime të tjera australiane përfshijnë guidën e Qevereisë ACT 'Guide to Risk Management 2004' e cila është dizenjuar të identifikojë risqet kryesore. Ky publikim sqaron se si menaxhimin i riskut ndihmon organizatën në arritjen e potencialeve të saj. Gjithashtu, ky publikim shpreh se menaxhimi i riskut ndihmon organizatën që të përfitojë nga oportunitetet që i ofrohen. Qeveria ACT ka publikuar po të njejtin vit 'Risk Management Toolkit (2004)' i cili u zhvillua nga Insurance Authority që ti vijë në ndihmë agjensive qeveritare and punonjësve në menaxhimin e riskut në organizatën apo projektin në të cilin ata janë të përfshirë.

Comptroller General është ndër publikuesit kryesorë të studimeve dhe raporteve mbi menaxhimin e riskut në SHBA. Ndër publikimet më të vlefshme për tu përmendur është ai i vitit 2008 titullua 'Highlights of a Forum Convened' i cili flet për ngjarje si sulmi terrorist i 11 Shtatorit 2001 si dhe Uraganin Katrina në rezultuan në risk për sigurinë kombëtare në SHBA. Ky publikim thekson faktin se SHBA e ka thjeshtë të pamundur të arrijë siguri totale, dhe gjithashtu thjeshtë nuk mund ta përballoj që të mbrohet nga çdo lloj i mundshëm risku. Gjithashtu theksohet fakti se menaxhimi i këtyre risqeve në një mjedisi ku globalizimi ka arritur majat është thjeshtë shumë i vështirë. Comptroller General përkufizon menaxhimin e riskut si procesin që ndihmon politikëbërësit në vlerësimin e riskut, në alokimin strategjik të burimeve të limituara si dhe në vendimmarrjen në kushte pasigurie. Pjesëmarrësit në këtë forum kanë diskutuar gjithashtu praktikat e menaxhimit të riskut në sektorin privat dhe atë publik, përfshirë këtu edhe rolin e Chief Risk Officer (CRO).

Një tjetër publikim i rëndësishëm në SHBA është ai ai Jenkins (2007) titulluar 'Applying Risk Management Principles to Guide Federal Investments' (United States Government Accountability Office). Në këtë publikim theksohet se që nga sulmi terrorist i

11 shator 2001, i cili solli më pas edhe krijimin e Departamentit të Sigurisë Kombëtare (DHS), qeveria federale ka akorduar një buxhet mbi $130 miliard tek ky autoritet me qëllim investimet në sigurinë kombëtare. Jenkins përshkruam shkallën në të cilën DHS ka ndërmarrë iniciativa në aplikimin e parimeve të menaxhimit të riskut duke vënë buxhetin në dispozicion në funksion të sigurisë kombëtare.

(Walker, 2005) ka publikuar gjithashtu një studim mjaft interesant mbi parimet e menaxhimit që mund të ndihmojnë DHS në alokimin sa më eficent të burimeve në dispozicion. Autori adreson nevojën për një riekzaminim thelbësorë të bazave të qeverisjes, rolin e mjeteve të buxhetit të performancës mund të kenë në komunikimin e aktiviteteve të agjencisë, si dhe përdorimi që i bën DHS buxhetiti të performancës dhe koncepteve të riskut.

Publikimi i parë në Kanada mbi menaxhimin e riskut në sektorin publik është ai i vitit 1999 titulluar 'Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally'. Ky studim është përgatitur nga KPMG për Treasury Board of Canada Secretariat. Gjithsesi, publikimi më i mirënjohur në këtë fushë në Kanada është ai i vitit 2001 përgatitur nga Robillard (Treasury Board of Canada Secretariat) titulluar 'Integrated Risk Management Framework'. Qëllimi kryesorë i këtij publikimi është të forcojë praktikat e menaxhimit të riskut në sektorin publik. Sipas autorit, ky publikim mbështet katër shtyllat kryesore të shërbimeve publike: fokusi ndaj qytetarëve, vlerat, rezultatet dhe shpenzimi i përgjegjshëm. Një qasje e tillë forcon vendimmarrjen në funksion të publikut dhe i jep më shumë rëndësi konsultimit dhe komunikimit.

Një tjetër publikim i mirënjohur në Kanada është ai i Stephen Hill (N.D.) 'A Primer on Risk Management in the Public Service from the University of Calgary'. Qëllimi kryesorë i këtij punimi nuk është ofrojë një rishikim të zgjeruar literature të menaxhimit të riskut. Në fakt qëllimi kryesorë është krijimi i një pike fillese në mësimin dhe pratikimin e të ashtuquajturës menaxhim i mirë i riskut në vendimmarrjen e qeverisë.

(Smith & Toft, Risk and Crisis Management in the Public Sector: Editorial: Issues in Public Sector Risk Management, 1998) kanë publikuar në 1998 kanë publikuar një artikull mbi çështjet dhe shqetësimet që lidhen me menaxhimin e riskut në sektorin publik. Smith & Toft trajtojnë gjerësisht dilemen mes pikës kritike të asaj se cfarë përbën kërcënim për organizatën dhe asaj që mund të jetë benefit për të. Për sektorin publik, i cili është njëkohësisht gjenerues dhe rregullator risku, kjo dilemë është mjaft kritike. Që nga viti

1979 sektori publik ka njohur ndryshim rrënjësore dhe njëkohësisht ka përjetura disa ngjarje katastrofike.

(Smith & McCloskey, 1998) kanë publikuar një artikull mbi komunikimin e riskut në sektorin publik në të cilin argumentojnë shqetësimet e sektorit publik mbi aftësinë e organizatave për të komunikuar riskun. Gjithashtu në të njejtën linjë me McCloskey & Smith, autorë të tjerë kanë ekzaminuar komunikimin e riskut në sektorin publik në vende të caktuara ose në qeveri lokale. Përgjithësisht ekzaminime të tillë janë bërë në vend si SHBA, Australi, Zelanda e Re, UK, etj.

McCloskey & Smith argumentojnë se shqetësimet kryesore kanë të bëjnë me natyrën dhe shkallën e riskut, dobësinë e atyre që mund te jë mbarësit e pasojave finale të ngjarjeve të perceptuara si risk, si dhe ndjenja e pafuqisë përjetuar nga grupi që mbart pasojat e riskut. Përvec rolit të sektorit publik si gjenerues, rregullator dhe komunikues i riskut, ky sektor ka gjithashtu përgjegjësi të konsiderueshme lidhur me pasojat e disa ngjarjeve të mëdha katastrofike (trajtimi bëhet kryesisht nëpërmjet agjensive specifike si ato të kujdesit ndaj shëndetit apo shërbimet e emergjencës).

(Hood & Young, 2005) publikoi "Risk financing in UK local authorities: is there a case for risk pooling?" në Revistën Ndërkombëtare të Menaxhimit të Sektorit Publik. Autorët argumentojnë se që nga fillimi i viteve 1990 ka pasur një progres të konsiderueshëm në menaxhimine riskut në autoritete lokale. Gjithsesi, pavarësisht strategjive të ndryshme të ndjekur, iniciativat dhe praktikat për financimin e riskut në autoritet lokale mbetet probelematike. Autorët gjithashtu argumentojnë se strategjia tradiocionale e varësis ndaj tregut të siguracioneve është një praktikë me shumë të meta dhe sygjerojnë një qasje alternative e cila ka rezultuar e suksesshmë në shumë autoritete lokale, atë të grupimit të riskut.

(Sullivan & Ngëenyama, 2005) publikuan "Hoë Are Public Sector Organizations Managing IS Outsourcing Risks? An Analysis of Outsourcing Guidelines from Three Jurisdictions" ku arguemtnojën se në vitet e fundit sektori publik ka përjetuar disa nga dështimet më spekatolare në outsourcing a sistemeve të informacionit (IS). Publiku kërkon gjithnje e më shumë rregullim ligjorë të praktikave aoutsource dhe më shumë përgjegjshmëri nga menaxherët në sektorin publik. Me qëllim për të kuptuar kontekstine e menaxhimit të IS outsourcing në sektorin publik, autorët analizojnë rregulloret e tre shteteve në SHBA, Kanada dhe Australi.

(Qiao, 2007) publikoi “Public Risk Management: Development and Financing” ku argumenton se menaxhimi i riskut në sektorin publik është relativisht i ri në këtë sektor gjithsesi i perceptuar si një element i rëndësishëm në menaxhimin e përgjithshëm të sektorit publik dhe në buxhetimin publik. Edhe ky autor pranon se studimet në këtë fushë janë të limituara dhe se ato ekzistuese dështojnë të ofrojnë një kontekst të plotë të riskut në sektorin publik. Në këtë studim analizohet gjithashtu. Autori analizon përdorimin e disa teknikave në financimine riskut në sektorin publik si për shembull blerja e policave të sigurimit, vetë-sigurimi apo centralizimi ndër-qeveritar i riskut. Ai gjithashtu analizon implementimin e praktikave të menaxhimit të integruar të riskut në sektorin publik. Sipas Qiao, menaxhimi i integruar i riskut në sektorin publik po bëhet gjithnje e më i rëndëishëm.

2.9 Përmbledhje e kapitullit

Përmbledhje e shkurtër e teorisë së riskut:

a) Rrjedhimisht, komunikimi i riskut kërkon një bazë të qartë dhe të mirë organizuar të kushteve mbi të cilat do të zhvillohet ky komunikim. Gjithsesi, për shkak të diversitetit të lartë në atë sesi risku perceptohet nga individë të ndryshëm, si dhe vështirësit për të ofruar një kuadër të plotë gjithëpërfshirës të kushteve të komunikimit, probabiliteti që ky komunikim të jetë i mangët ose të rezultojë i pasuksesshëm është mjafti lartë.
b) Konteksti mbi të cilin bëhët studimi i riskut është baza mbi të cilin mund të analizohet perceptimi ndaj riskut dhe mund të synohet dhënia e një përkufizimi për riskun. E njejta gjë vlen edhe për vlerësimin dhe menaxhimin e riskut.
c) Në lietarurë gjëjnë një përdorim të gjërë të koncepteve menaxhimi strategjik i riskut dhe menaxhimi i riskut të ndërmarrjes. Në mënyrë që të shmangen paqartësit, në kuadër të këtij punim do të përdoren konceptet risk strategjik dhe menaxhimi i riskut strategjik, dhe do kosniderohen si homologe të koncepteve risku i ndërmarrjes dhe menaxhimi i riskut të ndërmarrjes.
d) Risku, perceptimi dhe reagimi jonë ndaj risqeve të perceptuara është i ndryshëm në sektorin publik. Literatura mbi menaxhimin e riskut në sektorin publik sygjeron se është më e vështirë të menaxhohet risku në sektorin publik për shkak të kompliksitetit më të lartë. Gjithësisesi, kjo çështje është ende në diskutim mes studiuesvetë kësaj fushe.

e) Nga literatura e rishikuar, autoritet publike kanë më pak kapacitet pët të identifikuar dhe shmangur risqet më të cilat ata përballen sesa firmat që operojnë në sektorin privat.
f) Menaxhimi i riskut nuk synon eleminimin e të gjitha risqeve; kjo është thjeshtë utopike dhe e pamundur.
g) Menaxhimi i riskut ka për qëllim jo vetëm prioritizimin e e riskut po edhe të informojë vendim-marrësit mbi vlerësimine bërë.
h) Duhet synuar zhvillimi dhe implementimi i modeleve të thjeshta dhe të qarta të vlerësimit të riskut.
i) Risqet jo-vullnetarë janë perceptuar të jenë më serioz sesa ato vullnetare (të ndërmarra me pëlqimin tonë).
j) Bazuar në parimin e parandalimit, mund të ekzistojnë disa risqe për organizatën, veçanërisht ato në sektorin publik, të cila mund të perceptohen si shumë serioze dhe menaxherët do përpiqen ti shmangin këto kosto kundrejt çdo kosotoje por ata gjithashtu do kujdesen që publiku të mos ketë dijeni për këtë risk. Gjithsesi, ekzistojnë shumë pak shance që një risk i identifikuar nuk do të kërkojë shpenzim burimesh, edhe në rast se zbatohet parimi i parandalimit.
k) Në përgjithësi, burimet për adresimin e të gjitha risqeve të identifikikuara janë të limituara, por gjithsesi burimet në dispozicion duhen përdorur për një model më të sofistikuar risku sesa parimi i parandalimit.
l) Masat e kontrollit të ndërmarra me qëllim parandalimin ose zbutjen e pasojave të riskut nga organizata duhen marrë në konsideratë në vlerësimin e riskut.
m) Risku nuk është një variabël plotësisht sasiorë apo cilësorë. Rrjedhimisht metodologjia dhe metodat e vlerësimit duhet të reflektojnë natyrën mix të riskut.
n) Probabiliteti dhe parashikimet kanë vlerë në analizen e riskut por gjithsesi ato nuk janë tregues të plotë të asaj se cfarë ky risk përfaqëson për organizatën.
o) Praktike dhe e vlefshmë për vlerësimin e riskut dhe janë të përshtatshme si për apektet cilësore ashtu edhe ato sasiore të riskut. Ato duhet të dizenjohen me kujdes dhe gjithashtu duhet të ofrohen sqarimet e nevojshme sesi këto matricëa duhen intepretuar. Ekzistojnë disa alternativa të matricëave të riskut në literaturë.
p) Ekzistojnë argumenta të shumta për përfshirjen e grupeve të interesit (stakeholders) dhe shqetësimeve të tyre në vlerësimine riskut, të cilat në shumicën e rasteve kanë

të bëjnë me besimin dhe potencialin që ky besim të tradhëtohet. Gjithsesi, ekzistojnë vështirësi dhe sfida të shumta lidhur me mënyrën sesi mund të bëhet integrimi i grupeve të interesit në vlerësimin e riskut. Përfshirja direkte e tyre në proces, është mjaft komplekse dhe kërkon financim të konsiderueshëm.

q) Gjithashtu, egzitojnë argumenta të forta që mbështesin idenë që perceptimet e grupeve të interesit duhet të jenë në qendër të modelit të vlerësimit të riskut.

r) Çështjet që kanë të bëjnë me besimin e grupeve të interesit janë të rëndësishme në vlerësimin e riskut dhe besueshmërin e këtij vlerësimi.

s) Risqet jo-vullnetarë janë perceptuar të jenë më serioz sesa ato vullnetare (të ndërmarra me pëlqimin tonë).

<u>Boshllëqet në literaturë</u>:

- Risku duhet të analizohet në nivel institucional në autoritet publike dhe jo të synohet zhvillimi i një përkufizimi të përgjithshëm të riskut për sektorin publik në përgjithësi. Kjo e bënë të vështirë çdo analizë krahasuese si dhe vështirëson edhe punën e analistëve të riskut në aspektin e definimit të riskut dhe konceptet të lidhur me të në kontekst institucional.
- Proceset e vlerësimit të riskut varen shumë nga burimet në dispozicion. Shpeshherë burimet në dispozicion të zhvillimit dhe implementimin të teknikave për matjen dhe menaxhimin e riskut në sektorin publik janë të limituara. Edhe në rastet kur bruimet në dispozicion nuk janë të limituara, mungon një fokus në praktikat e menaxhimit të riskut në organizatë.
- Gjërësisht fokusi i literaturës është vënë tek përdorimi i metodave për vlerësimin e riskut me qëllim prioritizimin e riskut duke anashkaluar rëndësinë që ka informimi i vendim-marrësve mbi këto vlerësime. Ky është një boshllëk në literaturë që mund të konsiderohet nga studiuesit në të ardhsmen.
- Ka gjithashtu literaturë të limituar mbi rolin dhe përfshirjen e grupeve të interesit (stakeholders) në procesin e menahimit të riskun në sektorin publik.
- Është ende e paqartë balanca mes konsultimit me grupet e interesit apo përdorimi i rrugëve alternative për të marrë në konsideratë opinionet dhe perceptimet e tyre në procesin e menaxhimit të riskunt në sektorin publik.

- Literatura sygjeron por nuk përcakton qartë rolin e parimit të parandalimit në ndërmarrjet publike (në sekorin pubik).
- Nuk është e qartë sesi elementet e përgjithshme të riskut: pasiguria, paqartësia, kompleksiteti dhe kontrolli; duhet të përfshihen në modelet e vlerësimit të riskut në sektorin publik.
- Gjithashtu, në literature nuk ekziston një trajtim I elementit të grupeve të interesit në vlerësimin e riskut në sektorin publik dhe strukturen e dimensionit të impaktit të riskut strategjik në ndërmarrjet publike.
- Literatura nuk adreson në mënyrë të detajuar aspektet cilësore dhe sasiore të riskut në sektorin publik.
- Literatura trajton pak alternativate e matricëave të riskut, të cilat mund të jenë veçanërisht shumë të rëndësishme në rastin kur studimi sygjeron përdorimin e modeleve më komplekse të riskut sesa modeli dy dimensional impakt/mundësi ndodhje.
- Ka boshllëqe në literaturën që trajton përfshirjen e grupeve të interesit (stakeholders) në vlerësimin e riskut në sektorin publik.
- Është ende e paqartë balanca mes konsultimit me grupet e interesit apo përdorimi i rrugëve alternative për të marrë në konsideratë opinionet dhe perceptimet e tyre në vlerësimin e riskut në sektorin publik.
- Duhet zhvilluar një model i qartë i inkorporimit të konceptit të besimit në menaxhimin e riskut strategjik në ndërmarrjet publike.

KAPITULLI III

ROLI I KONTROLLIT TË BRENDSHËM NË MENAZHIMIN E RISKUT TË VEPRIMTARIVE TË ORGANIZATËS

Një organizatë për të arritur suksesin e saj, së pari duhet të përcaktojë objektiva të qarta e të sakta dhe më pas të vlerësojë e manaxhojë rreziqet në mënyrë që të arrijë objektivat e përcaktuara. Për të arritur rezultatet e synuara (objektivat e përcaktuara), në veprimtaritë e përditshme organizatat përballen me rreziqe nga më të ndryshmet, të cilët ndikojnë në mos arritjen e rezultateve. Prandaj, aty ku ekzistojnë rreziqe që ndikojnë në mos arritjen e objektivave duhet të kryhen veprimtari të përshtatshme të kontrollit të brendshëm.

Pra, kontrollet e brendshme, vendosen atje ku rreziqet janë të pranishëm, në mënyrë që të mbajnë organizatën në kursin (rrugën) e duhur drejt plotësimit të objektivave të përcaktuar.

Kontrollet e brendshme nxisin efiçencën, minimizojnë rrezikun e uljes së vlerës së aktiveve dhe ndihmojnë që të sigurohet besueshmëria dhe krahasueshmëria e pasqyrave financiare me rregullat, ligjet dhe standardet përkatëse. Meqenëse kontrollet e brendëshme i shërbejnë shumë qëllimeve të rëndësishme, ka ardhur duke u rritur kërkesa për të patur një sistem të kontrollit të brendshëm gjithnjë efektiv, si dhe një sistem raportimi të tij.

Kontrolli i brendshëm është instrument i rëndësishëm në duart e menaxherëve për zgjidhjen e problemeve të ndryshme të oganizatës, prandaj është e nevojshme të hartohet dhe miratohet një strategji kontrolli, dhe kjo strategji duhet vendosur në vendin e duhur në mënyrë që të sigurojmë realizimin e pritshmërisë. Strategjia e kontrollit mund të jetë derivat i strategjisë së menaxhimit të riskut, por duhet patur parasysh, si një komponent bazë të kësaj strategjie, fokusimi në efektivitetin e kontrollit të brendëshëm. Kontrollet efektive duhet të jenë të matshme, me qëllim që të monitorohet se si ato po funksionojnë dhe të përcaktohet një propabilitet i arësyeshëm i sigurisë, që veprimet në organizatë janë të sukseshme dhe që burimet janë të mbrojtura.

3.1 Kuptimi dhe përmbajtja e Kontrollit të Brendshëm (KB)

Koncepti i kontrollit të brendshëm është mjaft i rëndësishësishëm në veprimtaritë e organizatave. Vende të ndryshme kanë konceptime të ndryshme për procesin e kontrollit të brendshëm, dhe në përputhje me traditën e tyre kanë përdorur metoda, teknika dhe filozofi të ndryshme për implementimin e tij. Kontrolli i Krendshëm në bazë të standardeve nuk është një veprim i shkëputur, një aksion i një personi apo i një grupi njerëzish që kryhet brenda një kohe të shkurtër, por ai *është një kompleks veprimesh, masash, organizimesh, procedurash, që kryhen nga të gjithë punonjësit e një organizate (njësie ekonomike) përgjatë gjithë kohës për të arritur objektivat e përcaktuara nga menaxhimi*.

Kontrolli i brendshëm është ndërtues i vazhdueshëm i operacioneve e procedurave i kryer nga njerëzit dhe që jep siguri të arsyeshme (jo absolute) për menaxhimin, se objektivat po arrihen. Ai është pjesë integrale e çdo sistemi që menaxhimi përdor për të rregulluar dhe drejtuar veprimet brenda organizatës.

Në një kuptim më të plotë kontrolli i brendshëm është pjesë e infrastrukturës që ndihmon menaxhimin në arritjen e objektivave të tij të vazhdueshme. Janë njerëzit që realizojne kontrollin e brendshëm. Përgjegjësia për kontrollin e brendshëm qendron në radhe të parë mbi menaxherët, këta vendosin objektivat, përcaktojnë mekanizmat e kontrollit dhe veprimtaritë që do të kryhen, monitorojnë dhe vlerësojnë gjithë sistemet dhe veprimtaritë e kontrollit. Por, gjithë personeli në organizatë është i përfshirë në kontrollin e brendshëm dhe ka një rol të rendësishëm në implementimin e kontrolleve.

Përmbajtja leksikore e nocionit “kontroll i brendshëm”.

Baza e keqkuptimeve lidhur me përmbajtjen e konceptit (nocionit, shprehjes) “Kontroll i Brendshëm” dhe “Kontroll” kryesisht vjen nga fakti se në ambjetin shqiptar “kontrolli i brendshëm”, “kontrolli i jashtëm”, “kontroll-revizioni”, “inspektimet e formave të ndryshme” janë keqpërdorur duke i barazuar me struktura kontrolli dhe jo me sisteme siç ato e kanë kuptimin nëse i referohemi standardeve ndërkombëtare. Koncepti dhe përdorimi i fjalës “kontroll” në kuptimin gjuhësor për gjuhën shqipe ka shumë kuptime dhe përdorime, dhe nëse mund ti përmbledhim këto kuptime lidhur me përdorimin e kësaj fjale dhe i krahasajmë edhe me konceptet që përdoren në botën e zhvilluar, ku janë ngritur në nivel standardi, të emërtuara “Standarde Ndërkombëtare”, rezultojnë 3 (tre) grupe përdorimi, të cilat janë:

a. Përdorimi i kësaj fjale sipas kuptimit të parë: Në të shumtën e rasteve, fjala kontroll ka kuptimet, "kontrolloj situatën", "mbaj nën kontroll situatën", "zotëroj auditorin", "vendos rregull dhe disiplinë" etj. në mënyrë që veprimet të rrjedhin sipas parashikimeve dhe situata në tërsi të mos dalë jashtë kontrollit.

b. Përdorimi i kësaj fjale sipas kuptimit të dytë: Në një kuptim tjetër, kjo fjalë përdoret si proces që lidhet me kontrollin dhe verifikimin e veprimtarisë financiare, që nënkupton "ekzaminim", "cheking", "kontrollim", "verifikim", "konstatim" etj. Në këtë kuptim përdorimi i kësaj fjale i referohet elementëve tradicional të kontrollit të ushtruar nga ish-Komisioni i Kontrollit të Shtetit, ish-Inspektimi i Shtetit, ish-strukturat e kontroll-revizionit, ish-strukturat e inspektoriateve në periudhën e regjimit totalitar dhe në periudhën e tranzicionit nga strukturat e Sherbimit të Kontrollit të Shtetit dhe Kontrollit të Lartë të shtetit, nga strukturat e kontrollit të brendshëm financiar publik, nga inspektoriatet dhe në një pjesë të konsiderueshme edhe nga strukturat e auditimit të brendshëm, të cilat akoma vazhdojnë të kryejnë veprimtari të tilla me metoda audituese.

c. Përdorimi i kësaj fjale sipas kuptimit të tretë: Në një kuptim tjetër, kjo fjalë përdoret per të identifikuar një sistem dhe ka lidhje me sistemin e "Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (KBFP/PIFC)", për rastet kur ky sistem merret në analizë si një sistem i tërë për gjithë vendin ose me shtyllat përbërese të tij, të cilët janë: (1) Sistemi i "Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit (MFK)"; (2) Sistemi i "Auditimit të Brendshëm (AB)" dhe (3) ekzistenca e një strukture qëndrore në Ministrinë e Financave për udhëheqjen metodologjike dhe harmonizimin e veprimtarisë për MFK dhe AB, e cila sipas praktikës Europiane quhet Njësi Qendrore Harmonizimi (NJQH). Për rastet kur merren në analizë elementët përbërës të sistemit të "Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik" dhe i trajtojmë më vete, shtyllat e sistemit të KBFP, trajtohen si siteme më vehte në raport me vetveten ose si nënsisteme në raport me sistemin e "Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik" si i tërë. Pra, me fjalën "Kontroll" sipas standardeve kemi një tërësi dispozitash (akte ligjore e nënligjore, metodologji, metodika, udhëzime, rregullore, urdhëresa e të tjera të kësaj natyre) që duhen implementuar nga drejtuesit dhe punonjësit e strukturave të menaxhimit financiar për arritjen e objektivave në një organizatë, që sigurojnë zhvillimin dhe funksionimin normal të veprimtarisë së organizatës dhe i bashkëlidhen sistemit të "Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit".

Pra, siç u trajtua më lart rezulton se, koncepti i deritanishëm mbi "kontrollin" dhe "kontrollin e brendshëm" është krejt i ndryshëm me shprehjet "Kontroll", "kontroll i brendshëm", "kontroll-revizion" që janë trajtuar deri më sot në vendin tonë. Po kështu, fjala "kontroll" është krejt e ndryshme edhe me shprehjen "Auditim i Brendshëm" i cili është një proces që vlerëson mjaftueshmërinë e sistemeve dhe funksionimin e sistemit të MFK si dhe jep rekomandime për përmirësimin e veprimeve të një organizate.

Kontrolli i brendshem është proces i vazhdueshem i monitorimit dhe verifikimit të operacioneve e procedurave, që kryehet nga njerezit me qëllim që të jap siguri të arsyeshme (jo absolute) menaxhimit se objektivat po arrihen. KB është pjesë integrale e sistemeve që menaxhimi, projekton dhe vendos për drejtimin veprimtarive brenda organizatës (njësisë ekonomike).

Përvojat më të mira dhe standardet ndërkombëtare të pranuara veçanërisht "Standardet për Kontrollin e Brendshëm" të hartuara nga GAO, INTOSAI, modelet COSO dhe Coco, si dhe modeli i Bashkimit Europian për KBFB (PIFC-un), në ditët e sotme "Kontrollin e Brendshëm" e prezentojnë si një sistem, i cili duhet të japë siguri të arsyeshme në lidhje me arritjen e objektivave me ekonomi, efiçencë dhe efektivitet, duke e orjentuar zhvillimin, implementimin dhe fuqizimin e këtij sistemi, drejt një roli dhe misioni të ri dhe modern. Ai nuk është një ngjarje e rastit, por një seri veprimtarish që zhvillohen në organizatë në mënyrë të vazhdueshme si një pjesë integrale e çdo sistemi operacional që menaxhimi (drejtimi/qeverisja) përdor për të rregulluar dhe drejtuar veprimet e tij brenda organizatës. Kontrolli i brendshëm është pjesë e infrastrukturës që ndihmon menaxhimin në arritjen e objektivave të tij të vazhdueshme.

Veprimtaria e Kontrollit të Brendshëm është më e gjerë se sa thjeshtë të parandaloj gabimet, parregullësitë, keqfunksionimet, mashtrimet etj., apo zbulimin e tyre, roli i tij është të ndihmoj drejtimin në rritjen e efektivitetit të sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit duke synuar arritjen e performancës së organizatës (përdorimin e burimeve me ekonomi, efiçiencë dhe efektivitet). Ai ndihmon drejtuesit kryesore të delegojnë autoritetin e tyre si dhe të përcaktojnë përgjegjësitë për funksione të veçanta që sigurojnë funksionimin normal të veprimtarisë së organizatave në përputhje me qëllimin për të cilin ato janë ngritur, duke siguruar kështu realizimin e prioriteteve dhe objektivave të përgjithshëm dhe specifik sipas periudhave të programuara, qofshin këto vjetore apo afat mesem dhe afat gjatë (strategjike).

Kontrolli i Brendshëm përfshin programin e përgatitjes, verifikimit dhe shpërndarjes sipas niveleve të ndryshme të mbikëqyrjes të raporteve dhe analizave, që ju krijojne mundësi drejtuesve ekzekutivë të ushtrojnë kontrollin mbi veprimtari dhe funksione të ndryshme në një organizatë. Përdorimi i teknikave dhe standardeve të buxhetimit, prodhimit, shërbimeve, shitjeve të produkteve, evidentimit të veprimtarisë ekonomiko-financiare, inspektimit, auditimit dhe trainimit të punonjesve janë mekanizma të funksionimit të Sistemit të Kontrollit të Brendshëm. Roli i KB në organizatë është me rëndësi mjaft të madhe që ka ndikim vendimtar në arritjen e objektivave të veprimtarisë apo të menaxhimit të burimeve me ekonomi, efiçence dhe efektivitet.

3.2 Roli i kontrollit të brendshëm në veprimtaritë e organizatës

Qeverisja e mirë e organizatës mbështetet në një manaxhim i cili përballet me risqet dhe është i aftë të ketë nën kontroll të gjitha veprimtaritë e organizatës. Drejtuesit ekzekutiv të shoqërisë kanë mënyra të shumta dhe mjetet e duhura për të përmirësuar drejtimin e shoqërisë. Për këtë, një rol shumë të rëndësishëm luajnë kontrollet e brendshme, të cilat ndërtohen dhe vendosen atje ku duhet, në mënyrë që të mbajnë organizatën në kursin (rrugën) e duhur drejt plotësimit të qëllimeve të përcaktuara dhe realizimit të misionit të saj, si dhe për të minimizuar të papriturat që mund të ndodhin gjatë veprimtarisë.

Sistemi i kontrollit të brendshëm i jep mundësinë menaxhimit të lidhet më shpejt me ndryshimet ekonomike dhe mjedisin e konkurencës, me ndryshimin e prioriteteve dhe kërkesat e konsumatorëve, si dhe bën të mundur që të ristrukturohet zhvillimi në të ardhmen. Kontrollet e brendshme nxisin efiçencën, minimizojnë rrezikun e uljes së vlerës së aktiveve dhe ndihmojnë që të sigurohet besueshmeria dhe krahasueshmeria e pasqyrave financiare me rregullat dhe ligjet. Meqenëse kontrollet e brendëshme i shërbejnë shumë qëllimeve dhe synimeve të rëndësishme, ka ardhur duke u rritur kërkesa për të patur një sistem të kontrollit të brendshëm gjithmonë e më efektiv, si dhe një sistem raportimi të tij. Kontrolli i brendshëm gjithnjë e më shumë po trajtohet si një zgjidhje e problemeve të ndryshme dhe të rëndësishme për organizatën.

Atje ku ekzistojnë risqe, të cilat pengojnë në arritjen e objektivave dhe dështimi duket mjaft i mundëshëm është e domosdoshme të vendosen kontrolle të brendëshme në mënyrë që, të adresohen këto risqe, sepse në kundërt ka shumë mundësi që objektivat e vendosura nga organizata të mos arrihen. Por, në të njëjtën kohë kontrollet kanë kostot e

tyre dhe ky fakt bën që kontrollet e brendshëm duhet të jenë të tillë që t'ia vlejë vendosja e tyre, pra duke bërë analizën kosto/përfitim.

Një pjesë e kontrolleve të brendëshme varet dhe nga "oreksi"/dëshira që organizata ka për rrezikun, pra sa rrezik ajo pranon të marrë dhe mund ta tolerojë dhe sa rrezik nuk mund të tolerojë. Kontrollet e dobëta e drejtojnë organizatën drejt humbjeve, skandaleve financiare, dështimeve dhe dëmtimit të reputacionit të saj, si dhe të sektorëve (njësive) brenda organizatës, të cilëve i përkasin këto kontrolle të dobëta. Atje ku rreziqet tolerohen dhe atje ku sipërmarrjet e reja janë ndërmarrë pa një sistem të kontrollit të rrezikut, sigurisht që gjatë veprimtarisë do të përballen me një seri problemesh dhe të papriturash.

Veprimtaritë e kontrollit drejtohen nga një seri rregullash që vendosen dhe janë të detyrueshme për t'u zbatuar.

Figura e mëposhtëme tregon se strategjia e kontrollit është vendosur një hap para arritjes së objektivave, e cila është e lidhur ngushtë si me rrezikun ashtu dhe me kontrollin.

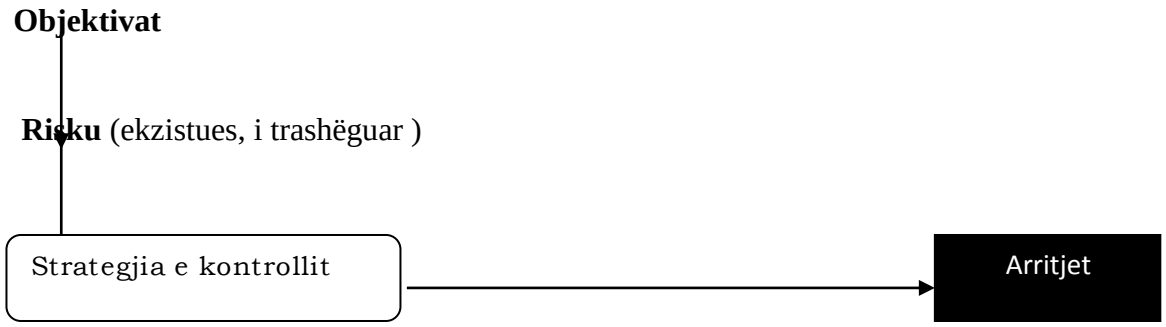


Fig.8

Pra, një organizatë duhet të përcaktojë objektiva të qarta e të sakta dhe më pas të vlerësojë risqet në mënyrë që të arrijë këto objektiva. Para se të shkohet në kutinë e arritjeve, është e nevojshme të hartohet dhe miratohet një strategji kontrolli dhe kjo strategji duhet vendosur në vendin e duhur në mënyrë që të sigurohet realizimi i pritshmërive. Strategjia e kontrollit mund të jetë derivat i strategjisë së menaxhimit të rrezikut, por duhet patur parasysh, si një komponent bazë të kësaj strategjie, fokusimi në efektivitetin e kontrollit të brendëshëm. Kontrollet efektive duhet të jenë të matshme, me qëllim që të vlerësohet se si ato po funksionojnë dhe që ato japin një propabilitet të arësyeshëm të sigurisë, se veprimet në organizatë janë të sukseshme dhe që burimet të jenë të mbrojtura.

Sistemi i kontrollit të brendshem përbëhet nga: politika, procedura, detyra, sjellje dhe aspekte të tjera të një organizate, të cilat të gjitha të marra sëbashku synojnë:

Së pari: Të lehtësojnë arritjen e efiçensës dhe efektivitetit të operacioneve duke i bërë ato (operacionet), që ti përgjigjen në mënyrën më të përshtatshme biznesit, operacionalitetit, financës, përshtatshmërisë dhe rreziqeve të tjera, në mënyrë që organizata të arrijë objektivat, ku përfshihet ruajtja e aktiveve nga humbjet dhe nga vjedhjet, dhe të sigurohet që detyrimet janë të regjistruara në mënyrë të drejtë dhe janë duke u menaxhuar në mënyrën e duhur;

Së dyti : Të ndihmojnë në sigurimin e një raportimi cilësor të brendëshëm dhe të jashtëm. Kjo kërkon një regjistrim të përshtatshëm të të dhënave dhe të operacioneve në mënyrë që të gjenerohet një informacion në kohë, përkatës, dhe i besueshëm si brenda ashtu dhe jashtë organizatës; dhe

Së treti : Të ndihmojnë për t'u siguruar që rregullat, ligjet dhe politikat e brendshme po zbatohen, me qëllim drejtimin e veprimtarive në përputhje me to.

Përgjegjësitë e menaxhimit për implementimin e sistemit të kontrollit të brendshëm

Bordi dhe menaxhimi i lartë i organizatës janë përgjegjës për vendosjen dhe funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm në organizatë. Ata duhet të hartojnë politika të përshtatshme mbi kontrollin e brendshëm dhe të kërkojnë siguri të vazhdueshme që ky sistem përmbush kërkesat e menaxhimit dhe po funksionon në mënyrë efektive. Bordi duhet të jetë i sigurtë që sistemi i kontrollit të brendshëm është efektiv në drejtim të menaxhimit të rrezikut sipas mënyrës së përcaktuar.

Ndërsa Bordi përcakton rregullat e përgjithshme, është menaxhimi ai, që duhet të implementojë kontrolle të mira duke patur parasysh si më poshtë:

1. *Përcaktimin e nevojave për kontrolle.* Manaxherët duhet të jenë të aftë të përcaktojnë se ku është e nevojshme të vendosen kontrolle specifike dhe që të veprojnë në mënyrë sa më të përshtatshme;
2. *Programimi i kontrolleve të përshtatshme.* Pasi të jenë përcaktuar nevojat për kontroll, menaxhimi duhet të vërë në dispozicion të tyre mjetet e nevojshme për funksionimin e tyre;
3. *Implementimi i kontrolleve dhe verifikimi se, ato po zbatohen në mënyrë korreke.* Janë menaxherët ata, që pas funksionimit të tyre, japin sigurinë se, proceset e kontrollit janë duke u zbatuar me kujdesin e duhur. Menaxhimi dhe jo audituesit e brendëshëm, janë përgjegjës që mekanizmat e kontrollit nuk janë duke u kapërcyer, por janë duke u zbatuar me përpikmëri ashtu sikurse janë programuar.

4. *Mirëmbajtja dhe përditesimi i kontrolleve.* Eshtë shumë e rëndësishme që sigurimi i kontrolleve të jetë një detyrë e përhershme e menaxhimit.

Përkufizimet bazë për kontrollit brendshëm

Përgjithsisht ekzistojnë këto grupime të mëdha në çështjen e përkufizimit të kontrollit të brendshëm. Në thelb këto përkufizime nuk paraqesin ndryshime rrënjësore. Më poshtë jepen përkufizimet e Kontrollit të Brendshëm sipas: IFAC, GAO-s, INTOSAI-t, dhe modelit e praktive të BE-së.

Përkufizim i Kontrollit të Brendshëm - sipas IFAC (Federata Ndërkombëtare e Kontabilistëve):

Kontrolli i Brendshëm është një sistem që përfshin të gjitha politikat dhe proçedurat e adoptuara nga drejtimi (qeverisja) i një organizate/njësie ekonomike, të cilat ndihmojnë në arritjen e objektivave të saj, për të siguruar në mënyrën më praktike, rregullin dhe efektivitetin e biznesit, përfshirë këtu besnikërinë ndaj politikave të drejtimit, ruajtjen e aktiveve, parandalimin dhe zbulimin e mashtrimeve dhe gabimeve, saktësinë dhe plotësinë e regjistrimeve kontabël dhe përgatitjen në kohë të informacionit të besueshëm financiar.

Përkufizimi sipas INTOSAI-t, (Organizata Botërore e Institucioneve Supreme të Auditit :

Kontrolli i Brendshëm është tërësia e instrumentave, procedurave, metodave, sistemeve të krijuara nga një organizatë/njësi ekonomike për t'u siguruar që veprimtaria përputhet me rregullat dhe kërkesat e jashtme e të brendshme (ligjet), rregulloret, direktivat e drejtimit etj, të cilat e garantojnë atë për mbajtjen dhe përdorimin e burimeve në kryerjen e operacioneve ekonomike efiçente dhe efektive; dhe se organizata paraqet informacion të saktë financiar e të drejtimit.

Përkufizimi sipas GAO-s (Zyra e Përgjthshme e Auditit/SHBA):

Kontrolli i Brendshëm është një komponent integral i vendosur nga menaxhimi i një organizate, i projektuar që të jap siguri të arsyeshme në lidhje me arritjen e objektivave të mëposhtëme:

- Efektivitetin dhe efiçiencën e operacioneve/veprimeve;
- Besueshmërinë e raportimeve financiare; dhe
- Pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat.

Përkufizimi sipas modelit COSO (Komiteti i Sponsorizimit të Organizatave):

Komisioni Treadëay i njohur si "Komiteti i Sponsorizimit të Organizatave të Komisionit Treadëay" (Committee of Sponsoring Organiztions of the Treadëay Commission/COSO) e përkufizon kontrollin e brendshëm si më poshtë:

Kontrolli i Brendshëm është një proces integral që drejtohet nga një bord drejtuesish, manaxherësh apo personeli tjetër drejtues, për të dhënë siguri të mjaftueshme në arritjen e objektivave në kategoritë e mëposhtme:

- Efektivitetin dhe efiçensën e operacioneve;
- Besushmërinë e raportimeve finanaciare; dhe
- Pajtueshmërinë me rregullat dhe ligjet në fuqi.

Publikimi i "Rrjetit të integruar të manaxhimit të rrezikut" në organizatë, "Enterprise Risk Management - Integrated Framework " paraqiti atë që sot quhet Modeli COSO, sipas të cilit Kontrolli i Brendshëm përbëhet nga pesë komponentë, të cilët zhvillohen dhe funksionojnë të ndërlidhura ndërmjet tyre dhe janë si më poshtë:

- *Ambjenti i kontrollit*
- *Vlerësimi i rrezikut*
- *Veprimtaritë e kontrollit*
- *Informimi dhe komunikimi*
- *Monitorimi*

Rrjeti i integruar i manaxhimit të rrezikut në organizatë "Enterprise Risk Management - Integrated Framework" kohët e fundit ka bërë sqarimet e duhura lidhur me përcaktimin e marrdhënieve të brendshme ndërmjet komponentëve të manaxhimit të rrezikut në një organizatë dhe objektivave që duhen plotësuar, duke rishikuar e qartësuar me mirë komponentët e publikuar më parë sipas "Modelit COSO" dhe duke i shtuar ata nga pesë në tetë komponentë. Aktualisht Komiteti i Sponsorizimit të Organizatave të Komisionit Treadëay (COSO) ka publikuar këta komponentë, të cilët janë si më poshtë:

- *Ambjenti i kontrollit*
- *Vendosja e objektivave*
- *Identifikimi i ngjarjeve*
- *Vlerësimi i rrezikut*
- *Përgjigjja ndaj rrezikut*
- *Veprimtaritë e kontrollit*
- *Informimi dhe komunikimi*

- *Monitorimi*

Përkufizimi sipas modelit dhe praktikave të BE-së:

Kontrolli i Brendshëm (KB) është një proces integral i Sistemit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit (MFK), si dhe i Auditimit të Brendshëm (AB), i vendosur nga titullari i njësisë publike, brenda objektivave të saj qeverisës, për të ndihmuar kryerjen e veprimtarive të njësisë publike me kursim–dobi-frytshmëri.

Elementët e Sistemit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (KBFB)

Bazuar në përmbajtjen e sistemit të KB dhe në trajtimin e këtij koncepti sipas Bashkimit Europian, elementët kryesorë që e përbëjnë këtë sistem janë:

1. Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli (MF&K).
2. Auditimi i Brendshëm (AB).
3. Njësitë Qëndrore të Harmonizimit (për AB dhe MFK)

3.3 Parimet dhe objektivat e Kontrollit të Brendshëm

Kontrolli i brendshëm në një organizatë duhet të mbështetet në parimet e njohura të organizimit të tij si dhe në standardet më të përparuara ndërkombëtare. Disa nga parimet mbi të cilat duhet të mbështetet dhe strukturohet zhvillimi dhe implementimi i kontrollit të brendshëm janë:

Ligjshmëria: Parimi i ligjështërisë qëndron në themel të sistemit të KB, i cili zhvillohet, implementohet, organizohet dhe funksionon në bazë të Kushtetutës dhe akteve ligjore e nënligjore që miratohen dhe zbatohen nga çdo vend në botës.

Standardet: Miratimi i akteve ligjore dhe nënligjore që rregullojnë veprimtarinë e kontrollit të brendshëm për çdo vend, kërkon respektimin e standardeve ndërkombëtare. Kjo veprimtari rregullohet nëpërmjet nënshkrimit të marrëveshjeve të cilat duhen ratifikuar nga Parlamentet e secilit vend. Shkalla e implementimit të standardeve për secilin vend bazohet tek kuadri i referimit dhe shkalla e implementimit të llojeve të standardeve të kontrollit të brendshëm. Par arrijes së kuadrit të referimit si standarde të pranueshme, secili vend plotëson shkallën e implementimit për të kaluar në fazën e fundit të kuadrit të referimit e cila i përgjigjet praktikave më të përparuara.

.*Autorizimi*: Transaksionet miratohen nga autoritetet përgjegjëse në pajtim me autoritetin e përgjithshëm përpara se ato të regjistrohen.

Plotësia: Transaksionet e vlefshme duhet të jenë të regjistruara në regjistrat përkatës të llogarisë.

Vlefshmëria: Transaksionet e regjistruara duhet të bazohen në ligj, të ekzekutohen në pajtim me autorizimin e autoritetit përgjegjës dhe të paraqesin besnikërisht ngjarjet ekonomike të ndodhura, duke e bërë të vlefshëm veprimin ekonomik.

Saktësia: Transaksionet duhet të jenë të sakta, pa gabime, të bazuara në dukumenta, forma e të cilave është miratuar nga organi kompentent dhe të regjistrohen në mënyrë kronologjike, në përputhje me kërkesat e standardeve të kontabilitetit.

Ruajtja dhe siguria fizike: Parimi i ruajtjes dhe sigurisë fizike konsiston në faktin se të gjitha asetet dhe sistemet e informacionit duhet të jenë të mbrojtura, të kontrolluara dhe të kufizuara për përdorim vetëm për personelin e autorizuar.

Trajtimi i gabimit: Gabimet e zbuluara në çdo hap të procedimit shoqërohen me veprime korigjuese dhe raportohen në nivelin përkatës të drejtimit.

Ndarja e detyrave: I njëjti individ nuk mund të ketë njëkohësisht përgjegjësinë e kryerjes së transaksionit dhe atë të kontrollit të regjistrimit të transaksionit.

Objektivat e përgjithshëm dhe instrumentet e Kontrollit të Brendshëm.

A. Objektivat e përgjithshëm të kontrollit të brendshëm janë:

- Pajtueshmëria me aktet ligjore, nënligjore dhe standardet;
- Besueshmeria e informacionit financiar;
- Ruajtja e mjeteve dhe burimeve (nga shpërdorimet, abuzimet dhe mashtrimet) dhe përdorimi i tyre me ekonomi-eficiencë dhe efektivitet

Instrumentet e Kontrollit të Brendshëm (KB): Siç u trajtua më lart, Kontrolli i Brendshëm në kuptimin e standardeve nuk është një veprim i shkëputur, një aksion i një njeriu apo i një grupi njerzish që kryhet brenda një kohe të caktuar, por është një kompleks veprimesh, masash dhe procedurash që kryhen nga të gjithë punonjësit e një organizate gjatë gjithë kohës për të realizuar objektivat e vendosura nga menaxhimi.

Instrumentet për zhvillimin dhe implementimin e KB janë:

- Ekzistenca e politikave dhe procedurave të shkruara.
- Ekzistenca e Standardeve të KB dhe e standardeve të përformancës.
- Autorizimi, aprovimi (me limite dhe autoritet të përcaktuar).
- Rakordimet.

- Ruajtjet fizike (p.sh. kasafortat, çelsat, kartat e hyrjes, kontrollet dyfishe për aktivet, kamerat, alarmet, rojet e armatosura, etiketat e pajisjeve).
- Ndarja e detyrave (ndarja e autorizimit, regjistrimit dhe marrjes në ngarkim; të paktën dy palë sy duhet të marrin pjesë në çdo transaksion).
- Raportet financiare.
- Rishikimet mbikëqyrëse.
- Inspektimet.
- Listat e kontrollit (Checklists).
- Programi formal i menaxhimit të rrezikut, ku bën pjesë edhe caktimi i një nëpunësi që merret me menaxhimin e rrezikut.
- Kontrollet formale (dokumente me numra të paravendosura, renditja dhe verifikimi i sekuencës numerike, akses i kufizuar në furmularët kryesorë).
- Regjistrimi i inventarit dhe numërimet periodike.
- Raportet përjashtuese (për shembull, arkëtimet pasi ka kaluar afati, koha jashtë orarit, pagesat me dublikatë, mospërfitimi i diskaunteve).

3.4 Modelet kryesore të kontrollit të brendshëm në organizatë

Një tipar i rëndësishëm i kontrollit lidhet me nevojat e brendshme që përmban një veprimtari për vendosjen e kufizimeve (limiteve).

Veprimtaritë e udhëheqin organizatën në funksion të plotësimit të objektivave duke qenë brenda standardeve të përcaktuara. Siç u trajtua më sipër, objektivat arrihen duke shkuar gjithnjë në drejtim të tyre, por kjo lëvizje duhet të jetë e strukturuar brenda kontrolleve parandaluese që e shoqërojne si lart ashtu dhe poshtë. Kontrollet detyruese, parandaluese dhe frenuese aplikohen në kufjitë e çdo faze pune, për t'u arritur që të sigurohet se, vetëm njerëzit e duhur të kenë mundësi të jenë pjesë e veprimtarive të organizatës, që ata të bëjnë vetëm ato gjëra që duhet, dhe që të mos kenë mundësi që të dalin jashtë kompetencave të tyre.

Kontrolli duhet të shihet nga audituesit e brendshëm si një nga çështjet më të rëndësishme që ai duhet të njohi me themel. Një kuptim i mirë i konceptit të kontrollit dhe i zbatimit të tij në praktikë, është një aftësi e rëndësishme, e cila për t'u përftuar, kërkon një periudhë të gjatë kohe. Janë një numër çështjesh që duhen theksuar në tërësinë e konceptit të kontrolleve:

- Kontrollet kanë të gjitha mjetet e duhura për plotësimin e objektivave të përcaktuara;
- Të gjithë kontrollet kanë kostot e tyre përkatëse dhe duhet që përfitimet e realizuara prej tyre të mbulojnë shpenzimet;
- Kontrollet i përkasin atyre që i përdorin, por nuk duhen parë si të izoluar;
- Kontrolli i brendshëm, funksionon nëse tërësia e kontrollove funksionon si pjesë e një ingranazhi sipas kërkesave të përdorueve, dhe që lidhet me dobishmërinë dhe prakticitetin;
- Kontrollet e tepërta janë po aq të këqija sa edhe kontrollet e mangëta;
- Kultura e organizatës ndikon në tiparet e kontrollit, i cili mund të jetë me natyrë burokratike apo fleksibël.

Një sistem gjithpërfshirës kontrolli do të thotë kontroll i brendshëm që mbulon të gjitha veprimtaritë (aspektet) e një organizate, dhe kur janë përcaktuar qartë nevojat për mënyrën e vendosjes së koncepteve të kontrollit duke formuar në këtë mënyrë një kontroll të vetëm të integruar.

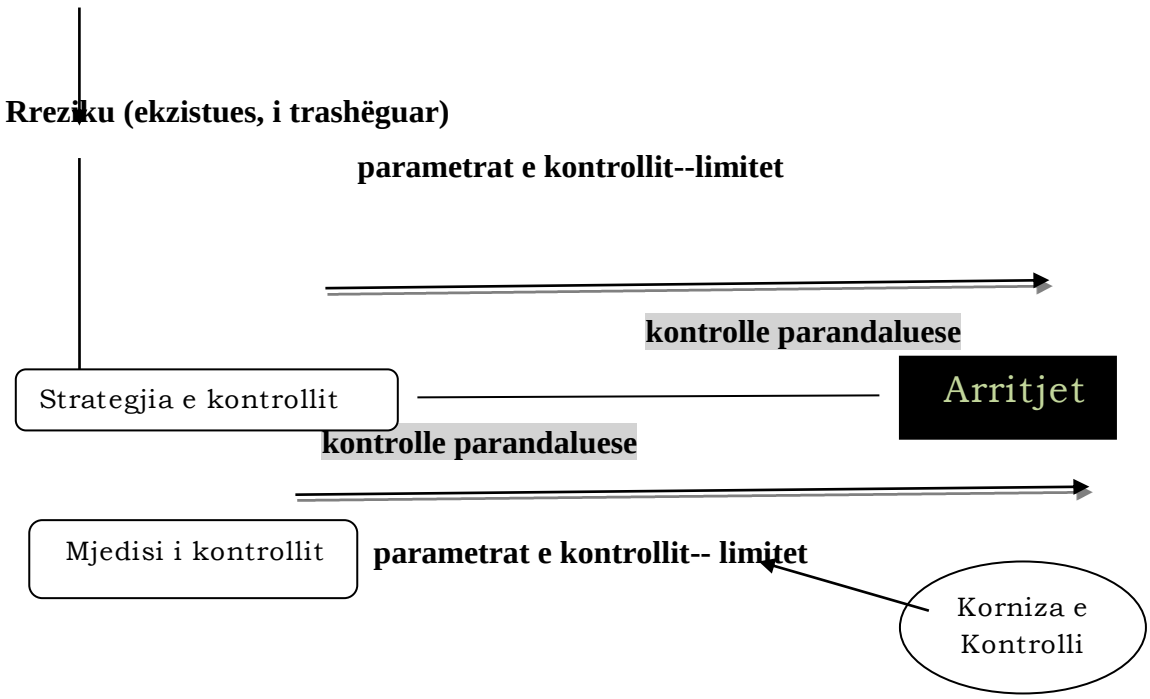
Modeli i kontrollit COSO

Komiiteti i Organizatave Sponsorizuese (The Committee of Sponsoring Organizations, of Treadeëay Commission/COSO), ka përcaktuar një model të tillë, i cili njihet ndërkombëtarisht si një standard mjaft i dobishëm. Të gjitha organizatat e mëdha kanë nevojë për një kuadër të kontrollit formal (zyrtar) për ta përdorur si bazë për të ndërtuar sistemin e kontrollit të tyre.

Standardi 2120.A4, i IIA-së nënvizon rëndësinë e vendosjes së kritereve sipas organizatave në mënyrë që audituesit mund ti përdorin për të rishikuar sistemet e kontrollit.

Eshtë e nevojshme të përcaktohen kritere të përshtatshme për të vlerësuar sistemet kontrollit. Auditimi i Brendshëm duhet të verifikojë nivelin me të cilin menaxhimi ka vendosur kritere të përshtshme në mënyrë që të sigurohet që objektivat dhe qëllimet e organizatës janë duke u përmbushur. Nëse janë të përshtatshme, audituesit e brendshëm duhet ti përdorin këto kritere për të bërë vlerësimet e tyre, por, nëse ato shihen si jo të përshtatshme atëherë audituesit e brendshëm në punën e tyre vlerësuese duhet të bashkëpunojnë me menaxhimin për të zhvilluar kritere të përshtatshme vlerësimi.

Modeli i kontrollit mund të zhvillohet duke pasqyruar një platformë më të plotë të kontrollit si në *figurën 2* më poshtë:



Modeli (formati i kontrollit) duhet të vendoset në një pozicion (vend) të tillë që të mund të nxisë një mjedis të mirë kontrolli. Kuadri i kontrollit nxit mjedisin e kontrollit që të aftësojë organizatën për të zhvilluar një strategji të kontrollit të brendshëm, e aftë për të vlerësuar rrezikun në drejtim të arritjes së objektivave.

Kontrolli i brendshëm përkufizohet si një proces, i vendosur nga Bordi i organizatës, drejtimi dhe punonjësit e tjerë, i hartuar për të dhënë siguri të arsyeshme në lidhje me arritjen e objektivave, në kategoritë e mëposhtme:

• *Efiçiencën dhe Efektivitetin e operacioneve;*

• *Besueshmërinë e raportimit financiar;*

• *Pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat e zbatueshëm.*

Kategoria e parë ka të bëjë me objektivat bazë të veprimtarisë së njësisë, duke përfshirë objektivat e punës, të rezultateve, të rentabilitetit dhe ruajtjen e burimeve.

Kategoria e dytë ka të bëjë me përgatitjen e besueshmërisë së pasqyrave të publikuara financiare, duke përfshirë pasqyrat financiare të ndërmjetme dhe ato të shkurtuara, dhe të dhëna të përzgjedhura financiare, që kanë origjinën nga të tilla pasqyra.

Kategoria e tretë ka të bëjë me pajtueshmërinë me ato ligje dhe rregulla, që zbatohen nga organizata.

Këto kategori të veçanta, por që plotësojnë njëra - tjetrën, trajtojnë nevojat e ndryshme dhe lejojnë një përqëndrim të drejtuar në përmbushjen e nevojave të veçanta.

Sistemet e kontrollit të brendshëm funksionojnë me nivele të ndryshme efektiviteti. Efektiviteti i kontrollit të brendshëm është një gjendje/situatë e procesit në një ose disa momente të dhëna kohe.

Kontrolli i brendshëm vlerësohet mbi bazë të 5 elementeve bazë përbërëse.

1. Mjedisi (ambjenti) i kontrollit

Mjedisi i kontrollit përcakton frymën e një organizate që ndikon në vetëdijen e kontrollit të idividëve që e përbëjnë. Është baza për të gjitha elementet e tjera të kontrollit të brendshëm dhe siguron disiplinën dhe strukturën.

Mjedisi i kontrollit përfshin: integritetin, vlerat dhe aftësitë e njerëzve të organizatës, filozofinë e menaxhimit dhe stilin e veprimit, mënyrën se si menaxhimi delegon autoritetin dhe përgjegjesitë, organizimin dhe zhvillimin e njerëzve të organizatës, si dhe përfshin edhe vëmendjen dhe drejtimin e ofruar nga bordi i drejtorëve.

2. Vlerësimi i riskut

Çdo organizatë ballafaqohet me një llojshmëri risqesh nga burime të jashtme dhe të brendshme, që duhen vlerësuar. Një parakusht për vlerësimin e riskut është përcaktimi i objektivave, që lidhen në nivele të ndryshme dhe që janë konsistente së brendshmi. Vlerësimi i riskut është identifikimi dhe analiza e risqeve që kanë të bëjnë me arritjen e objektivave, formimi i një baze për përcaktimin se si duhet të menaxhohen risqet. Meqenëse kushtet ekonomike, të industrisë, rregullatore dhe operative do të vijojnë të ndryshojnë, nevojiten mekanizma për të identifikuar dhe për të trajtuar rreziqet e veçanta që shoqërojnë ndryshime të tilla.

3. Veprimtaritë e kontrollit

Veprimtaritë e kontrollit janë politikat dhe procedurat, që ndihmojnë të sigurohemi se janë zbatuar direktivat e drejtimit. Ato ndihmojnë të sigurohemi që janë ndërmarrë veprimet e nevojshme për të adresuar risqet për arritjen e objektivave të organizatës (njësisë ekonomike). Veprimtaritë e kontrollit ndodhin në krejt organizatën, në të gjitha nivelet dhe të gjitha funksionet. Ato përfshijnë një varg veprimtarishë të ndryshme si: miratimet, autorizimet, verifikimet, rakordimet, shqyrtimet e performancës operacionale, sigurinë e aktiveve dhe ndarjen e detyrave.

4. *Informimi dhe komunikimi*

Informacioni përkatës identifikohet, tërhiqet dhe komunikohet në një formë ose kuadër kohor, që i siguron njerëzit të zbatojnë përgjegjësitë e tyre. Sistemet e informacionit prodhojnë raporte, që përmbajnë informacion operacional, financiar dhe që lidhet me funksionin e pajtueshmërisë, që e bën të mundur të ekzekutohen dhe kontrollohen veprimtaritë. Ato kanë të bëjnë me të dhëna të prodhuara së brendshmi, por edhe me informacion mbi ngjarjet, veprimtaritë dhe kushtet e jashtme, të nevojshme për të marrë vendime dhe për raportimin e jashtëm. Komunikimi efektiv duhet të kryhet duke rrjedhur nga poshtë - lart dhe në krejt organizatën (në të gjitha drejtimet). Të gjithë punonjësit duhet të marrin mesazh të qartë nga drejtimi i lartë që përgjegjësitë e kontrollit duhet të trajtohen me seriozitet. Ata duhet të kuptojnë rolin e tyre në organizatë si edhe sesi veprimtaritë individuale të tyre lidhen me punën e të tjerëve. Ata duhet të kenë mjetet të komunikojnë lart informacionin e rëndësishëm dhe mjete komunikimi efektive me palët e jashtme.

5. *Monitorimi*

Sistemet e kontrollit të brendshëm kanë nevojë të monitorohen. Monitorimi është një proces që vlerëson cilësinë e punës së sistemit me kalimin e kohës. Kjo kryhet nëpërmjet veprimtarive mbikëqyrëse të vazhdueshme, vlerësimeve të veçanta ose një kombinimi të të dyjave. Monitorimi (mbikëqyrja) i vazhdueshëm ndodh gjatë operacioneve. Ajo përfshin drejtimin e rregullt, veprimtaritë mbikëqyrëse dhe veprime të tjera që personeli merr në kryerjen e detyrave të tyre. Objekti dhe shpeshtësia e vlerësimeve të veçanta do të varen nga vlerësimi i rreziqeve dhe prej efektivitetit të procedurave të vazhdueshme mbikëqyrëse. Mangësitë e kontrollit të brendshëm duhet të raportohen në nivele të larta dhe çështjet serioze duhet të raportohen tek drejtimi i lartë dhe Bordi.

Modeli COSO është dinamik dhe mbulon shumicën e aspekteve të strukturës dhe proceseve të cilat duhet të jenë pjesë e kontrollit. Eshtë e vështirë të kuptohet sesi bordi mund të realizojë rivleresimin e sistemit të tij të kontrillit të brendshëm pa patur një reference të një sistemi të kritereve të vlerësimit të këtyre kontrolleve në nivel organizate. Modeli COSO thjesht bën pesë pyetje:

1. A kemi bazat (themelet) e duhura për të patur një sistem kontrolli të biznesit (pra a ekziston mjedisi i kontrollit) ?

2. A jemi në gjendje të kuptojmë të gjithe rreziqet që na pengojnë dhe të kemi një kontroll mbi biznesin tonë (vlerësimi i rrezikut) ?

3. A kemi zbatuar veprimtari të përshtatshme kontrolli për adresimin e rrezikut të biznesit (kontrolli i veprimtarive) ?

4. A jemi në gjendje të monitorojmë mënyrën sesi biznesi është i kontrolluar (monitorimi) ?

5. A është transmetuar siç duhet mesazhi i marrë nga kontrolli i brendshëm dhe a është ky mesash duke e përshkruar siç duhet organzitën për tu përcjellë atje ku duhet (sistemi i informacionit) ?

Nëse kemi përgjigjet e këtyre pesë pyetjeve, atëherë jemi në rrugë të mbarë drejt vendosjes dhe funksionimit të një sistemi të tillë kontrolli, i cili bën, që organizata të jetë duke funksionuar në në drejtimin e duhur dhe duke arritur (plotësuar) objektivat.

Modeli i Kontrollit CoCo

Modeli CoCo lejon organizatën të fokusohet në çështjet e strukturës, vlerave dhe proceseve, të cilat sëbashku krijojnë konceptin e kontrollit të brendshëm, larg konceptit të ngushtë të fokusit financiar që përdoret në përgjithësi.

Modeli i kontrollit (CoCo) është një model shtesë kontrolli që do të thotë fokusim më shumë për grupet dhe individidët dhe përfshin një interes dinamik për të mësuar. Modeli CoCo është i zhvilluar nga Instituti Kanadez i Ekonomistëve të Licensuar (CICA), dhe tashmë ky model sot është bërë një standard.

Eshtë e nevojshme që kontrolli të kuptohet në një koncept të gjërë. Kontrolli përmban ato elementë të një organizate duke përfshirë: burimet, sistemet, proceset, kuturën, strukturën dhe detyrat, të cilat të marra sëbashku, ndihmojnë njerëzit në arritjen e objektivave të organizatës. Efektiviteti i kontrollit nuk mund të gjykohet vetëm duke u bazuar në shkallën se si çdo kriter me vete është plotësuar. Kriteret janë të nderlidhur sikurse dhe elementët e kontrollit të organizatës. Elementët e kontrollit nuk mund të përcaktohen dhe të vleresohen të shkëputur nga njëri-tjetri. Gjithashtu, kontrolli është dhe në varësi të vlerave etike dhe besimit të njerëzve, sikurse dhe në varësi të mekanizmit të përshtatshmërisë dhe standardeve. Kontrolli para së gjithash duhet të mbulojë identifikimin dhe menaxhimin e rrezikut. Këtu përfshihen jo vetëm rreziqet të cilët janë të lidhur me arritjen e objektivave, por dhe rreziqet më kryesore të organizatës lidhur me suksesin dhe aftësinë, si:

1. Mossuksese për të ruajtur aftësinë e organizatës për identifikimin dhe shfrytëzimin e mundësive; dhe

2. Mossuksesi për të ruajtur aftësinë e organizatës për t'iu pergjigjur dhe përshtatur rreziqeve dhe mundësive të papritura, dhe marrja e vendimeve mbi bazën e informacioneve informale në mungesë të një informacioni zyrtar.

Komponentët kryesorë të këtij modeli shpjegohen si më poshtë:

Qëllimi: Modeli fillon me nevojat për të përcaktuar një drejtim të qartë dhe një qëllim mirëpërcaktur. Në të përfshihen: objektivat; misioni; vizioni dhe strategjia; rreziqet dhe mundësitë; politikat; planifikimi; performanca e synuar dhe indikatorët. Eshtë thebësore të kemi një udhëzues të qartë për verfikimin e kritereve dhe sesi kontrollet synojnë të arrijnë objektivat, gjithashtu duhet që njerëzit të punojnë në organizatë për arritjen e qëllimeve të saj. Duhet një punë e madhe për përcaktimin e objektivave dhe drejtimet në të cilat duhet të udhëzohen njerëzit në ardhmen në përputhje me drejtimin që ka përcaktuar organizata. Pikë kyçe e lidhjes së kontrolleve dhe performancës së synuar përcaktohet nga fakti se sa masat e marra nga organizata dhe se sa performanca e manaxhimit funksionojnë në përgjithësi.

Angazhimi: Njerëzit brenda organizatës duhet të kuptojnë dhe të vendosin veten e tyre brenda identitetit dhe vlerave të saj. Kjo përfshin: vlerat etike, integritetin, burimet njerzore, politikat, autoritetin, përgjegjësinë, përgjegjshmërinë dhe besimin reciprok. Shumë sisteme kontrolli dështojnë, pasi nuk njohin nevojën se, duhet të gjejnë njerëz që të jenë të angazhuar me karakteristikat e kontrollit si një pjesë natyrale me të cilën punon organizata. Atje ku njerëzit shpenzojnë kohën e tyre duke "në drejtim të kundërt të sistemit" atëherë normalisht do të kemi mosarritjen e angazhimit. Pjesa më e vështirë për t'u arritur që të kemi një kontroll të mirë është që të kemi ose të gjejmë njerëz që të ndjehen pjesë e përshtatshmërisë.

Aftësitë: Njerëzit duhet të jenë të pajisur me burime dhe aftësi për të kuptuar dhe realizuar kërkesat e modelit të kontrollit. Kjo përfshin: aftësitë dhe mjetet; procesin e komunikimit; informacionin; ko-ordinimin dhe veprimtaritë e kontrollit. Edhe atje ku një objektiv është i përcaktuar qartë dhe ku çdonjëri është i gatshëm për të marrë pjesë në hartimin dhe vendosjen e kontrolleve të mira, gjithmonë ka akoma nevojë për zhvillimin dhe perfeksionimin e këtij aspekti të jetës së organizatës. Aftësia është e lidhur me atë që, sa të sigurtë jemi që stafi ka aftësitë e duhura, eksperiencën dhe sjelljen jo vetëm për të

vepruar mirë, por të jetë i aftë edhe për të vlerësuar rrezikun, dhe të bëjnë që të funksionojnë kontrollet për të manaxhuar këtë rrezik. Kjo aftësi duhet vlerësuar dhe përmirësuar nëpërmjet trajnimeve dhe seminareve si dhe nëpërmjet programeve të përmirësimit të vazhdueshëm.

Veprimi: Ka të bëjë me faktin që veprimtaria është duke funksionuar dhe duke u kontrolluar. Përpara çdo operacioni pune, punonjësit duhet të kenë një qëllim të qartë, angazhimin për të përmbushur synimet dhe objektivat si dhe aftësinë për ti bërë ballë problemeve dhe mundësive. Një sjellje e tillë ka shumë mundësi që t'i udhëheqë ata drejt arritjes së suksesit.

Monitorimi dhe të mësuarit: Njerëzit duhet të kuptojnë dhe të jenë pjesë e evolucionit të organizatës. Kjo përfshin monitorimin e mjedisit të jashtëm dhe të brendëshëm, monitorimin e performancës, sfidat e supozuara, rivlerësimin e informacionit të nevojshëm dhe sistemit të informacionit në tërësi, ndjekjen e procedurave, vleresimin dhe efektivitetin e kontrolleve. Monitorimi është një proces i vështirë i cili mund të përshtatet me mbikqyrjen, shqyrtimin apo verifikimin dhe ekzaminimin. Çdo veprimtari duhet parë si një pjesë e procesit të të mësuarit, i cili e ngre organizatën në një dimension më të lartë. Organizatat që i injorojnë kulturat që i rrethojnë, në përgjithësi nuk e inkurajojnë aq sa duhet të mësuarin pozitiv që përftohet gjatë punës si dhe e interpretojne kontrollin si një mekanizëm për ndëshkimin e njerëzve me performancë të ulët. Kriteret e modelit CoCo nxisin një pergjegjësi pozitive për të grumbulluar informacion pas veprimtarive (feed-back).

Modele te tjera Kontrolli

Modelet COSO dhe CoCo, të kontrollit përmbushin nevojat e organizatave për të siguruar dhe zhvilluar një sistem të tyre të kontrolli. Por, gjithashtu ka dhe burime të tjera nga ku mund të merret informacion për të ndërtuar një sistem kontrolli në organizatë, i cili të jetë i mirëkuptuar, i adresuar dhe i raportueshëm.

Kontrolli i objektivave për informacionin dhe teknollogjinë

Ky kontroll është quajtur CobiT, dhe përfshin kontrollin e sistemit të teknologjisë së informacionit (TI-së), në mbështetje të proceseve të organizatës dhe që është i projektuar për menaxhimin, përdoruesit dhe audituesit. Përkufizime të ndryshme që janë aplikuar në këtë standard përfshijnë :

- *Kontrolli***:** Politikat, procedurat, veprimet dhe struktura organizative e ndërtuar për të siguruar vlerësimin e arsyeshëm që objektivat e organizatës do të përmbushen dhe ngjarjet e padëshërueshme do të parandalohen ose do të zbulohen dhe do të zgjidhen.
- *Objektivat e sistemit të teknollogjisë së informacionit:* Arritja e rezultateve të dëshëruara me qëllim përmbushjen e tyre nëpërmjet zbatimit të procedurave të kontrollit dhe në veçanti nga veprimtaritë e teknollogjisë së informacionit.
- *Qeverisja e teknollogjisë së informacionit:* Një strukturë e marrëdhënieve dhe proceseve për të drejtuar dhe kontrolluar shoqërinë me qëllim të arrithen objektivat e organizatës nëpërmjet shtimit të vlerës, ndërsa balancohet rreziku përkundrejt TI-së dhe proceseve të saj.

COBiT ka katër komponentë (kërkesa), dhe për këto katër kërkesa ka 34 nivele të proçeseve të kontrollit:

- Planifikimi dhe organizimi;
- Përftimi dhe zbatimi;
- Shpërndarja dhe mbështetja; si dhe
- Monitorimi.

3.5 Tipet e Kontrollit të Brendshëm (KB) dhe faktorët që kufizojnë Kontrollin e Brendshëm.

Bazuar në praktikat ndërkombëtare që lidhen me kontrollin e brendshëm në sektorin publik dhe privat rezultojnë këto tipe të kontrollit të brendshëm:

1. Kontroll i përgjithshëm.
2. Kontroll parandalues: (preventive control):
   - Kontroll paraprak (ex-ante control):
   - Kontroll i vazhdueshëm (on going control):
3. Kontroll zbulues.
4. Kontroll direktiv/udhëzues.
5. Kontroll aplikativ.
6. Kontroll korrigjues.
7. Kontrolle të sistemit të informacionit.
8. Kontroll pas veprimeve (ex-post control):

Kontrollet e përgjithshme, janë struktura, politika dhe procedura që zbatohen në të gjithë ose në një pjesë të madhe të sistemeve të organizatës dhe ndihmojnë për të siguruar veprimin e tyre të saktë, si p.sh: sistemi kryesor, minikompjuteri, netëork-u dhe mjediset e përdoruesit të fundit - dhe ndihmon të sigurohet një veprim i saktë i tyre. Ato krijojnë ambjentin, në të cilin veprojnë sistemet dhe kontrollet aplikative. Kategoritë kryesore të kontrolleve të përgjithshme janë:

1) Planifikimi dhe zbatimi i programit të sigurisë për organizatën;

2) Kufizimet e aksesit në veprimtari të caktuara;

3) Kontrollet mbi zhvillimin, mbajtjen dhe ndryshimin e aplikimit të softërve;

4) Kontrollet e sistemit softëer;

5) Ndarja e detyrave; dhe

6) Kontrollet e vazhdimësisë së shërbimit.

- Planifikimi dhe zbatimi i programit të sigurisë për të gjithë organizatën siguron një kuadër dhe një cikël të vazhdueshëm të veprimtarisë për menaxhimin e rrezikut, zhvillimin e politikave të sigurisë, caktimin e përgjegjësive dhe monitorimin e mjaftueshmërisë së kontrolleve kompjuterike të organizatës.

- Kufizimi i aksesit të kontrolleve ose zbulimi i aksesit për burimet e kompjuterit (të dhënat, programet, pajisjet dhe lehtësitë), duke mbrojtur këto burime kundrejt modifikimeve jo të autorizuara, humbjeve dhe zbulimeve. Aksesi i kontrolleve përfshin të dy llojet e kontrolleve - kontrollet fizike dhe logjike.

- Kontrollet mbi zhvillimin, mbajtjen dhe ndryshimin e aplikimit të softëerve parandalojnë programet e paautorizuara ose modifikimet në programet ekzistuese.

- Kontrollet e sistemit të softëerve kufizojnë dhe monitorojnë aksesin për programet dhe skedarët me të rendësishëm që kontrollojnë programin hardëare të kompjuterit dhe sigurojnë aplikimet që mbështeten nga sistemi.

- Ndarja e detyrave do të thotë që janë krijuar politika, procedura dhe një strukturë organizative për të parandaluar një individ të kontrollojë aspektet kryesore të veprimeve kompjuterike dhe me anë të kësaj të bëjë drejtimin e veprimeve të paautorizuara ose rritjen e së drejtës së paautorizuar për asetet dhe regjistrat.

- Kontrollet e vazhdimësisë së shërbimit ndihmojnë për të siguruar që kur ndodhin ngjarje të papritura, operacionet më të rendësishme të vazhdojnë pa ndërprerje ose rifillojnë menjëherë duke siguruar mbrojtjen e të dhenave të rëndësishme dhe delikate. Nëse

kontrollet e përgjithshme janë të dobëta, ato dobësojnë rendë, sigurinë e kontrolleve të shoqëruara me aplikime individuale. Pa kontrolle të përgjithshme efektive, kontrollet aplikative mund të shëndërrohen në kontrolle joefektive nga shkeljet, mashtrimet ose modifikimet. Ndërkohë që objektivat bazë të kontrollit nuk ndryshojnë, ndryshimet e shpejta në teknologjinë e informacionit kërkojnë që kontrollet të zhvillohen vazhdimisht me qëllim që ato të jenë gjithnjë efektive. Ndryshime të tilla si: rritja e besimit për netëork-un, kompjuterat e fuqishëm që kanë përgjegjësi për përpunimin e të dhënave nga përdoruesit e fundit, tregtia elektronike dhe interneti ndikojnë mbi natyrën dhe zbatimin e veprimtarive specifike të kontrollit.

Kontrolli parandalues (preventive control):

- Vendimmarrja.
- Ndarja e detyrave.
- Caktimi i autoritetit.
- Sisteme TI-së me funksion parandalues.

- Kontabiliteti, evidentimi i të dhënave në llogari sipas mënyrës së regjistrimit të dyfishtë.

Kontrolli parandalues ndihmon në parandalimin e gabimeve duke shmangur koston që duhet për korrigjimin e tyre. Kontrolli parandalues është paraprak dhe i vazhdueshëm.

a- *Kontroll paraprak* (ex-ante control):

- Sistemi i autorizimeve;
- Sistemi i nënshkrimit të dyfishtë;
- Thesari;
- Regjistrimi i dokumentacionit dhe evidentimi i veprimeve në kontabilitet.

Kontrolli financiar ex-ante përfshin veprimtaritë e nevojshme për të lejuar vendimet financiare që të ndërmerren në lidhje me angazhimet, procedurat tenderiale, kontratat (angazhimet dytësore), disbursimet përkatëse dhe rikuperimin e shumave të paguara padrejtësisht. Në përgjithësi, kontrolli ex-ante zbatohet nga njësitë e kontrollit brenda qendrave të shpenzimit të buxhetit duke mbështetur vendimet financiare.

b- *Kontroll i vazhdueshëm* (on going control):

- Informacione të shkruara
- Monitorimi,
- Sistemi i TI-së,

Kontrolli zbulues: Këto kontrolle vlerësojnë efektivitetin e kontrolleve parandaluese dhe zbulojnë gabimet kur ato ndodhin. Zakonisht, janë me kosto më të lartë se kontrollet parandaluese. Shembuj lidhur me këto kontrolle janë:

- Rishikimi i performancës dhe sigurimit të cilësisë;
- Rakordimet me bankën dhe të tretët;
- Kontrolli fizik i inventareve, krahasimi i gjendjeve fizike me rezultatin kontabël;
- Teknikat kompjuterike – siç janë përcaktimi i limiteve për disa transaksione.

Kontrolli direktiv/udhëzues: Ky kontroll realizohet nëpërmjet udhëzimeve që hartohen nga ligjvënësit, organizmat qeveritare, drejtimi i lartë, organizatat që hartojnë standardet, si edhe nga grupe e individë të tjerë që kanë kontribute në realizimin e objektivave në organizatë dhe bazohet në:

- Legjislacionin;
- Politikat e menaxhimit të rrezikut; dhe
- Politikat lidhur me sigurinë

Kontrollet aplikative, janë struktura, politika dhe procedura që aplikohen në sisteme të veçanta aplikimi dhe që janë të lidhura direkt me aplikimet e kompjuterizuara individuale, të tilla si : llogaritë e pagueshme, inventaret, listë-pagesat, grantet ose huatë që hartohen për të mbuluar përpunimin e të dhënave brenda një softi të aplikimeve specifike. Këto kontrolle përgjithësisht planifikohen për të parandaluar, zbuluar dhe korrigjuar gabimet në qarkullimin e informacionit përmes sistemeve informative. Për shkak se teknologjia e informacionit ndryshon shpejt, kontrollet që e shoqërojnë duhet të përpunohen vazhdimisht që të mbeten efektive. Me përparimin e teknologjisë së informacionit, organizatat janë bërë gjithnjë e më të varuara nga sistemet e informacionit kompjuterik për të kryer veprimet e tyre dhe për të zhvilluar, mbajtur dhe raportuar informacionin kryesor. Si rrjedhoj, besueshmëria dhe siguria e të dhënave kompjuterike si dhe e sistemeve që mbajnë, përpunojnë dhe raportojnë këto të dhëna përbëjnë një çeshtje themelore si për drejtuesit ashtu edhe për audituesit e organizatës. Përdorimi i sistemeve të automatizuara për të zhvilluar informacionin paraqet rreziqe të ndryshme që duhet të merren në konsideratë nga organizata. Këto rreziqe, veç të tjerave, pengojnë përpunimin uniform të transaksioneve; transaksionet që fillojnë automatikisht sistemet e informacionit; potencialin në rritje për gabimet e pazbuluara; eksistencën, plotësinë dhe masën e gjurmëve të

auditimit; regjistrimin e transaksioneve jo të zakonshme dhe jo rutine etj. P.sh. një rrezik i brendshëm nga përpunimi uniform i transaksioneve është që ndonjë gabim që rezulton nga problemet në programimin kompjuterik mund të ndodhë vazhdimisht në transaksione të ngjashme. Kontrollet efektive të teknologjisë informative mund të paisin drejtuesin me siguri të mjaftueshme që informacioni i përpunuar në sistemet e tyre i plotëson objektivat e dëshiruara të kontrollit, të tilla si sigurimi i tërësisë së tyre, i kohës, i vlefshmërisë së të dhënave dhe ruajtjen e integritetit të tyre. Kontrollet e aplikimit dhe mënyra me të cilën informacioni qarkullon përmes sistemeve të informacionit mund të kategorizohen në tri faza të një cikli përpunimi:

- Informacione (input) që hyjnë: të dhënat që autorizohen, konvertohen në një formë të automatizuar dhe pastaj futen në aplikim në mënyrë të saktë, të plotë dhe në kohën e duhur;
- Përpunimi: të dhënat përpunohen saktësisht nga kompjuteri dhe skedarët rifreskohen me korrektësi; dhe
- Rezultati (outputi): skedarët dhe raportet e përftuara nga aplikimi pasqyrojnë rezultatet e përpunimit dhe raportet kontrollohen dhe u shpërndahen përdoruesve të autorizuar.

Kontrollet e aplikimit mund të kategorizohen gjithashtu sipas llojeve të objektivave të kontrollit, përfshirë edhe faktin nëse transaksionet dhe informacioni janë të autorizuara, të plota, të sakta dhe të vlefshme. Kontrollet e aplikimit lidhen me vlefshmërinë e transaksioneve dhe sigurojnë që transaksionet lidhen me ngjarje që kanë ndodhur gjatë një periudhe të dhënë. Plotësia e kontrolleve lidhet me faktin nëse të gjitha transaksionet e vlefshme janë regjistruar dhe klasifikuar si duhet. Kontrollet e saktësisë lidhen me faktin nëse transaksionet janë regjistruar me korrektësi dhe të gjitha elementët e të dhënave janë të sakta.

Kontrollet për integritetin e përpunimit dhe skedaret e të dhënave, nëse janë të pamjaftueshme, mund të bëjnë që të mos funksionoj secili prej kontrolleve të aplikimit të mësipërme dhe të lejojnë kryerjen e transaksioneve të pautorizuara, si dhe çojnë në të dhëna të paplotësuara dhe të pasakta. Kontrollet e aplikimit përfshijnë veprimtari kontrolli të programuara, si botime të automatizuara dhe manuale për ndjekjen e përfundimeve të përftuara nga kompjuteri, si rishikimet e raporteve që përcaktojnë çështje të hedhura poshtë apo jo të zakonshme.

Kontrollet korrigjues: Kryehen mbi veprimtaritë, proceset, procedurat që synojnë të korrigjojnë në kohë gabimet, dhe ngjarjet e padëshirueshme. Rregullimi i regjistrimeve në ditar. Ritrajnimi.

Kontrollet e sistemit të informacionit, fokusohen në:

- Kontrollet mjedisore (nxehtësia, lagështia, fikësit e zjarrit etj.).
- Kontrollet për pajisjet Hardëere.
- Kontrollet për hyrjet fizike.
- Sistemi i sigurimit të të dhënave dhe kontrollet për konfidencialitetin.
- Metodologjia e zhvillimit të sistemeve.
- Politikat dhe procedurat e ruajtjes dhe të rikuperimit.

Kontrollet pas veprimeve (ex-post control), bazohen në: raportet mujore, tremujore dhe vjetore, deklaratat financiare vjetore, çertifikimin e të dhënave, verifikime, dokumente dhe kontrolle të ndryshme të realizuara më parë nga sistemi ex-ante kontroll. Kontrolli financiar ex-post kontrollon nëse sistemet administrative dhe kontabile funksionojnë në mënyrën e duhur dhe sipas standardeve të miratuara. Ato verifikojnë në nivelin e përfituesit, përdorimin korrekt të fondeve nëse është në përputhje me dispozitat dhe rregulloret përkatëse. Veprimtari tjetër e kontrollit ex-post është të konstatojë se, deklarimet e shpenzimeve janë të sakta dhe të vërtetojë se, këto deklarime rezultojnë nga sisteme të besueshme dhe të dokumentuara mirë në kontabilitet, bazuar në dokumente të verifikueshme. Veprimtari tipike e kontrollit ex-post është veprimtaria e auditimit të brendshëm dhe ajo e inspektimit financiar.

Faktorët që kufizojnë Kontrollin e Brendshëm

Menaxhimi duhet të projektojë dhe implementojë kontrolle të brendshme duke u bazuar gjithmonë mbi koston dhe përfitimet që sjellin këto kontrolle. Kjo e kufizon kontrollin në dhënien e sigurisë absolute. Janë një numër kufizimesh të tjera të brendshme që imponojnë dhënien e sigurisë së arsyeshme (jo absolute).

Sistemet e kontrollit të brendshëm duhet të sigurojnë që objektivat e nënsistemeve janë përmbushur. Në këtë proces ka një kufi kritik që kufizon kontrollin e brendshëm. Sipas tij kostoja e kontrollit të brendshëm duhet të mos kalojë përfitimin që sjell ai.

Me siguri të arsyeshme do të kuptojmë arritjen e një niveli të kënaqshëm të konsideratës për kostot në raport me përfitimet dhe rreziqet.

Kostot u referohen vlerave financiare të burimeve të shpenzuara në përmbushjen e qellimit të përcaktuar. Ato gjithashtu mund të përfaqsëojnë edhe një mundësi të humbur ose një të metë në shërbim.

Cila është siguria e plotësimit të objektivave nga një sistem i Kontrollit të Brendshëm?

A. Siguri absolute? apo

B. Siguri relative (Siguri e arsyeshme?)

Duke e parë si një sistem të tërë kontrollin e brendshëm, arsyetimet rreth kësaj pyetje arrijnë në konkluzionin se përderisa kontrolli i brendshëm është ai mekanizëm që siguron arritjen e objektivave atëherë një kontroll i brendshëm perfekt do të garantonte arritjen e sigurtë të objektivave. Por, siç dihet objektivat nuk arrihen në të gjitha rastet, ashtu siç janë projektuar dhe kjo për shumë arsye e faktorë objektiv dhe subjektiv të cilat janë të lidhura pazgjidhshmërisht me sistemin e kontrollit të brendshëm. Si përfundim përgjigja e pyetjes do të ishte se:

Nuk ekziston një system i kontrollit të brendshëm perfekt për shkak se ka kufizime të brendshme që janë natyrshëm të pakontrollueshme.

Atëherë natyrshëm lind pyetja: Cilat janë kufizimet e KB?

Kontrolli i brendshëm është një sistem kompleks. Ai duhet ndërtuar në bazë të rolit, misionit dhe objektivave të organizatës, ndërkohë që këto të fundit janë numerikisht të pakufizuara në numër, formë, llojë etj. Në vazhdim të kësaj analize rezulton se, kufizimet e kontrollit të brendshëm vijnë nga këta faktorë:

1. Keqkuptimi i instruksioneve.
2. Gjykimet e papërshtatshme dhe gabimet njerzore.
3. Pakujdesia personale
4. Aftësia apo mundësia për të mënjanuar shkeljet e bëra nga drejtimi.
5. Lodhja, mungesa e vemendjes.
6. Mbivendosja e drejtimit.
7. Marrëveshjet ndërmjet individëve.
8. Kufizimi i madhësisë së stafit.
9. Nevoja e analizës kosto - përfitim kur vendoset në zbatim një sistem i KB.

Niveli i sigurisë dhe dështimet e kontrollit të brendshëm

Për shkak të kufizimeve të mësipërme, sistemet e kontrollit të brendshëm nuk mund të japin siguri absolute, por vetëm siguri të arsyeshme. Kjo përcaktohet në të gjitha standardet që rregullojnë veprimtarinë e kontrollit të brendshëm.

Koncepti i sigurisë së arsyeshme kërkon që kostoja e një sistemi të kontrollit të brendshëm në një organizatë publike apo private nuk duhet të kalojë përfitimet që priten të rrjedhin prej saj.

Menaxhimi i saktë i kostove dhe përfitimeve zakonisht është i vështirë për t'u arritur. Por, nëse ka mundësi reale për të përcaktuar kostot e kontrollit të brendshëm bazuar në tregues sasior, duke qenë se në vetvehte ai përfaqson burime të shpenzuara si: paga, sigurime shoqërore, materiale etj., të cilat kanë një vlerë të caktuar, një gjë e tillë nuk është e mundur të bëhet kurdoherë lidhur me përfitimet që sjell kontrolli i brendshëm. Kështu nuk mund të llogariten saktësisht efektet parandaluese të kontrollit të brendshëm. Vetë ekzistenca e një sistemi të kontrollit të brendshëm ka vlera të cilat parandalojnë kryerjen e një seri veprimesh të parregullta ose mashtruese ndërkohë që ky sistem ndikon drejtpërdrejt në arritjen e objektivave, ç'ka përfaqson një vlerë tjetër të rëndësishme, por që nuk mund të matet saktësisht. Kështu që është në çmimin e ekspertëve (sidomos audituesve) dhe të nivelit të lartë të menaxhimit, vlerësimi i përfitimeve dhe krahasimi me kostot që kërkohen për implementimin e kontrolleve. Kontrolli i brendshëm nuk mund të jap një siguri të plotë (absolute) edhe për faktin se ai rrezikohet të dështojë për disa faktorë që ndikojnë drejtpërdrejt efektivitetin e tij, të cilët janë si më poshtë:

1. Mungesa e integrimit.
2. Mjedisi i dobët i kontrollit.
3. Objektiva të paqëndrueshme.
4. Kmunikimi i varfër.
5. Paaftësia për të reaguar ndaj ndryshimit të kushteve.

Mungesa e integrimit. Projektimi i kontrolleve të brendshme nuk mund të jetë perfekt që të mbulojë të gjithë veprimtaritë e organizatës, kjo edhe për faktin se menaxhimi i operacioneve dikton shpeshherë marrjen e masave të menjëhershme dhe të paparashikuara nga sistemet e kontrollit të brendshëm. Nga ana tjetër ekziston rreziku i përplasjes së sistemeve me njëri - tjetrin në saj të ndryshimeve që pësojnë ato herë pas here pa i reflektuar këto ndryshime edhe në sistemet e tjera të kontrollit.

Mjedisi i dobët i kontrollit. Ky dështim mund të jetë rrjedhojë e masave të dobëta të marra nga menaxhimi për të siguruar një qëndrim mbështetës dhe pozitiv ndaj kontrollit të brendshëm. Ndërkohë që nuk ka masa efektive për të siguruar vlerat etike dhe integritetin e stafit, menaxhimin me kompetencë të tij dhe gjithë operacionet, përqendrimin e kompetencave në duart e menaxherëve të lartë mungesa e një filozofie të qartë për drejtimin dhe të një stili praktik veprimi në përcaktimin e kompetencave përgjegjësive dhe detyrave.

Objektiva të paqëndrueshme. Përcaktimi i objektivave është një proces shumë delikat, i cili ndikon drejpërdrejt në kontrollin e brendshëm, pasi në vartësi të tyre projektohen sistemet e kontrollit dhe masat për arritjen e objektivave. Ndryshimi i shpejtë i objektivave duhet të shoqërohet edhe me ndryshimet përkatëse në kontrollet e brendëshme. Por, një gjë e tillë krijon mjaft vështirësi në projektimin dhe zbatimin e kontrolleve, ndërkohë që ka edhe një kosto të lartë që e bën të diskutueshëm vetë sistemin e kontrollit të brendshëm. Njerëzit që janë faktori kryesor për implementimin e këtyre kontrolleve e kanë të vështirë të ambientohen me ndryshimet dhe kështu kontrollet e brendshme nuk japin efektivitetin e duhur dhe mund të dështojnë.

Komunikimi i varfër. Në sistemet e kontrollit të brendshëm komunikimi është faktor i rendësishëm për funksionimin e vetë sistemit. Një komunikim i varfër do të thotë që ndërmjet hallkave të ndryshme të sistemit ose të procesve të mos ketë lidhje të vazhdueshme. Mungesa e komunikimit bën që të dështojë sistemi i kontrollit pasi pa këtë nuk mund të harmonizohen elementët e ndryshëm të tij.

Paaftësia për të reaguar ndaj ndryshimit të kushteve. Në veprimtariritë e tyre të zakonshme, organizatat përballen me sfida dhe rreziqe të ndryshme që ndryshojnë nga njëra periudhë në tjetrën, për të cilat duhen të ndërmerren masa për të reaguar në mënyrë të menjëhershme, por nëse sistemi i kontrollit të brendshëm nuk ndërtohet në mënyrë të tillë që jetë në gjendje të reagoj ndaj ndryshimit të kushteve, ai rrezikohet të dështojë.

3.6 Përmbledhje e kapitullit

Koncepti i kontrollit të brendëshëm është shumë i rëndësishëm, një element kyç në veprimtaritë e çdo organizate. Ekzistojnë një sërë modelesh dhe udhëzuesish, të cilat mund të përdoren në mënyrë që organizatat të jenë të sukseshme në përdorimin, zhvillimin dhe mirëmbajtjen e një sistemi të kontrollit të brendshëm.

Kontrollet synojnë të krijojnë një komponent të rëndësishëm për menaxhimin e riskut. Nëse ekziston një sistem i shëndoshë i bashkepunimit të duhur me menaxhimin, i vendosur në vendin e drejtë, dhe nëse ai mbështetet në një mjedis të fuqishëm kontrolli, atëherë organizata mund të zhvillojë një politikë të kontrollit, ndoshta si pjesë e politikës së menaxhimit të riskut. Nëse këto çështje adresohen drejt, atëherë, mund të zhvillohen trajnimet për ndërgjegjësimin e punonjësve, çka do mundësojë që edhe idetë të kthehen në realitet. Ndërsa atje ku asnjë infrastrukturë e kontrollit nuk është në vendin e duhur, atëherë duhen zhvilluar trajnime për ndërgjegjësimin e menaxhimit mbi rolin e kontrollit të brendshëm, me qëllim që të ndërtohet një sistem efektiv i kontrollit të brendshëm që mban nën kontroll dhe menaxhon në mënyrë të vazhdueshëm risqet që kërcënojnë objektivat e organizatës.

KAPITULLI IV

METODOLOGJIA E KËRKIMIT

4.1 Kuadri teorik në funksion të analizës empirike

Ekziston një literaturë e pasur mbi riskun dhe proceset e menaxhimit të tij. Një pjesë e kësaj literature është prezantuar në kapitujt paraardhës në kuadrin teorik të këtij hulumtimi. Pas ngritjes së pyetjeve kërkimore dhe hipotezave, si dhe hartimin e kuadrit teorik të riskut, literatura që lidhet drejtpërsëdrejti me përgjigjen e pyetjeve të ngritura si dhe me testimin e hipotezave të ngritura është konsideruar në mënyrë më të thelluar. Specifikisht, komponentët kryesorë të kuadrit teorik që i vijnë në ndihmë pyetjeve kërkimore dhe testimit të hipotezave të ngritura, janë si vijon:

Së pari, pjesa e kuadrit teorik që shpjegon natyrën e përgjithshme të riskut dhe mënyrës së menaxhimit të tij në nivel organizate, i vjen në ndihmë përzgjedhjes së strategjisë së hulumtimit. Siç sygjeron edhe literatura, ekzsitojnë disa qasje ndërkombëtare të standardizuara mbi vlerësimin dhe menaxhimin e riskut, por implmenetimi i këtyre standardeve duhet bërë në kontekstin organizativ, duke bërë modifikimet e nevojshme. Kjo dëshmon për natyrën unike të qasjeve ndaj riskut, të cilat ndikohen shumë nga mjedisi dhe kultura organizative, dhe rrjedhimisht përdorimi i modeleve dhe analizave që synojnë përgjthësimin e rezultateve të nxjerra nga anliza e një pjese të popullatës nuk janë të rekomanduara. Në këtë fushë studimi, analizat eksploruese në institucione apo sektorë të caktuar, si dhe analizat krahasimore janë strategji më adekuate në analizimin e praktikave të riskut.

Së dyti, trajtimet e variablit të riskut nga autorë të ndryshëm i kanë ardhur në ndihmë përzgjedhjes së metodave të studimit. Autorë të shumtë kanë trajtuar riskun si variabël cilësor ndërsa një pjesë e hulumtuesve në këtë fushë gjykojnë se në variablin e riskut ka aspekte sasiore të cilat mund të maten në mënyrë empirike. Në kuadër të këtij hulumtimi, natyra cilësore e riskut është synuar të analizohet dhe modele probabilistike nuk janë përfshirë në analizë.

Së treti, standardet ndërkombëtare të trajtuara gjerësisht në literaturën e riskut janë pjesë integrale e këtij hulumtimi. Ndonëse në kapitullin e rishikimit të literaturës trajtohen dy prej standardeve më të rëndësishme në këtë fushë (ISO 3100: 2009 dhe COSO – ERM

Framework), në kontekstin e KRM 'Uniteti' Mitrovica, i jemi referuar më shumë standardit ISO 3100: 2009 si një qasje më bashkëkohore dhe me një aplikueshmëri më të gjerë sesa standardi COSO - ERM. Qasja e ofruar nga COSO mbi menaxhimin e riskut të ndërmarrjes është më komplekse në aplikim se standardi i ISO dhe përgjithësisht është dizenjuar për korporata të mëdha dhe të specializuara. Ndërkohë, standardi ISO është i përshtatshëm për çdo lloj madhësie organizate apo sektori veprimtarie.

4.2 Strategjia e studimit dhe burimet e informacionit

Natyra e risqeve me të cilat përballen ndërmarrjet që operojnë në sektorin publik është po aq komplekse sa në sektorin privat, rrjedhimisht identifikimi dhe matja e saktë e secilës kategori risku është kritike në menaxhimin efektiv të tij në nivel njësie operative dhe organizate në tërësi. Ky synim nuk fokusohet specifikisht vetëm në disa kategori të caktuara risqesh si për shembull risqet financiare apo ligjore, por synon një prezantim sa më të plotë mbi natyrën e risqeve me të cilat kompania e marrë në studim përballet në aktivitetin e saj të përditshëm.

Në mënyrë që të eksplorohen qasja ndaj riskut të KRM "Uniteti" Mitrovicë, është përzgjedhur një strategji cilësore. Nëpërmjet kësaj strategjie është bërë e mundur të analizohet natyra e pëgjithshme organizative e kompanisë si dhe qasja e kompanisë ndaj menaxhimt të riskut. Strategjia kryesore e hulumtimit është rasti studimor (case study). Rasti studimor nuk përbën në vetvete një metodë studimi (të shpjeguara në vijim) por është strategji hulumtimi, nëpërmjet të cilës mund të bëhet lidhja mes kontekstik teorik të një fenomeni të caktuar (në rastin konkret - risku) dhe kontekstit real (në rastin konkret - KRM 'Uniteti' Mitrovica).

Dy janë burimet kryesorë të përdorurra për testimin e hipotezave të ngritura dhe që i vijnë në ndihmë adresimit të pyetjeve kërkimore.

I. *Burime Parësore*:

- Të dhënat e mbledhura drejtpërdrejt nga kompania e marrë në sudim. Këto të dhëna janë mbledhur nga burime të ndryshme si intervistat gjysëm të strukturuara, mbledhja e dokumenteve të ndryshme që lidhen direkt dhe indirekt me qasjen e kompanisë ndaj menaxhimit të riskut, vrojtimet e hulumtuesit si pjesë e brendshme e kompanisë, etj.

II. *Burime Dytësore:*

- Shfrytëzimi i literaturës ekzistuese, artikuj shkencorë të botuar dhe studime të ndryshme si dizertacione apo raporte kërkimore mbi menaxhimin e riskut. Një fokus i rëndësishëm ka qënë në hulumtimin e literaturës ekzistuese mbi praktikat e riskut në sektorin publik.

4.3 Karakteristikat e popullatës dhe rastit studimor

Në fokus është studimi i procesit të menaxhimit të riskt në sektorin publik, dhe konkretisht në rastin studimor është përgjedhur një ndërmarrje publike në Kosovë. Sektori publik në Kosovë është kompozuar nga qeverisja e përgjithshme dhe korporatat publike. Qeverisja e përgjithshme ka si pjesë të sajën qeverisjen qëndrore, qeveritë lokale si dhe korporatat publike financiare.

Kompania e marrë në studim, KRM "Uniteti" Mitrovica, është një nga 22 korporatat publike jo-financiare të nivelit lokal. KRM "Uniteti" Sh.A. Mitrovicë ka ushtruar veprimtarinë e saj që nga vitet e pasluftës me emrin "Standard". Si çdo institucion që u shkatërrua gjatë luftës së Kosvës, të njëjtin fat pati edhe KRM "Uniteti" Sh.A. Mitrovicë. Kjo kompani mbulon rajonet e Vushtrri dhe Skenderaj në njësinë e Mitrovicës. Parimisht, misioni i KRM "Uniteti" është ofrimi i shërbimeve sa më të mira për menaxhimin e mbetjeve, në përputhje me standardet ndërkombëtare. Vizioni i kësaj ndërmarrje është ofrimi i shërbimeve sa më cilësore të sigurta dhe efiçente për qytetarët në komunat Mitrovicë, Vushtrri dhe Skënderaj, duke përdorur teknologji moderne në menaxhimin e mbetjeve si dhe mirëmbajtjen e ambentit. Aktivitet primare të Kompanisë Rajonale të Mbeturinave "Uniteti" SH.A në Mitrovicë janë grumbullimin, transportimin dhe depozitimin e mbetjeve urbane të tre komunave Mitrovicë, Skenderaj dhe Vushtrri. Aktivitetet sekondare në zonën e shërbimit janë: larja dhe pastrimi i rrugëve dhe trotuareve, mirëmbajtja e sipërfaqeve të gjelbërta dhe zgjerimi i tyre, mbjellja e drunjëve dekorativ dhe luleve në qytet dhe zonat përrreth, sigurimi që rrugët dhe trotuaret janë lirisht të kalueshme e të përdorshme nga qytetarët në çdo stinë të vitit, mirëmbajtja e varrezave të qytetit, mirëmbajtja e hapësirave të tjera publike në qytet dhe zonat përreth, etj. Përsa i përket demografisë të qytetarëve që përftojnë nga shërbimet e kësaj kompanie, rreth 76,180 banorë që i përkasin Komunës së Mitrovicës, 60,000 banorë në Komunën Vushtrri dhe 35,000 banorë të Komunës Skënderaj; në total një popullsi prej rreth 171,180 banorësh që përfitojnë nga këto shërbime, një popullsi kjo e krahasueshme me Komunën e Prishtinës.

4.4 Metodat dhe instrumentet bazë të hulumtimit

Ky hulumtim është i një natyre eksploruese dhe synon të analizojë qasjen aktuale në KRM 'Uniteti' ndaj meanxhimit të riskut. Rezultatet e mbledhura nga burime parësore në kuadër të këtij hulumtimi përfshijnë, ndër të tjera, analiza të detajuara të përmbajtjes, që konsiston në auditimin e dokumenteve të aksesuara dhe që lidhen direkt ose indirekt me menaxhimn e riskut në kompani. Instrumenti tjetër për mbledhjen e të dhënave parësore janë intervistata gjysëm të strukturuara. Duke mbajtur në konsideratë natyrën kualitative të riskut dhe targetin e personave që do të përsfshihen në studim, intervista gjysëm e strukturuar është konsideruar një metodë më e përshtatshme. Si bazë krahasimore në ndërtimin e e strukturës analitike të këtij hulumtimi është marrë standardi ISO 3100: 2009. Përpunimi i të dhënave të mbledhura është bërë në Excel dhe forma kryesore e përzgjedhur e prezantimit të rezultateve është paraqitja grafike. Gjithashtu, në raste specifike, vrojtimet e nevojshme janë bërë në proceset dhe stilin menaxherial të kompanisë, si dhe qasjen menaxheriale dhe të strukturave drejtuese ndaj menaxhimit të riskut. *Tre metodat kryesore të përdorura në këtë hulumtim janë: analiza e përmbajtjes, intervistata gjysëm të strukturuara dhe vrojtimi pa pjesëmarrje*.

- *Analiza e përmbajtjes*

Përdorimi i dokumentave dhe raporteve të ndryshme të kompanisë dhe analizimi i tyre me qëllim sigurimin e informacioneve që ndihmojnë në adresimin e pyetjeve kërkimore dhe testimin e hipotezave të ngritura në hulumtim, njihet ndryshe si analiza e përmbajtjes. Analiza e përmbajtjes është një strategji analitike që përfshin ekzaminimin sistematik të një sërë dokumentash dhe formash komunikimi në organizatë. Nëpërmjet një analize përmbajtje, një studiues mund të krahasojë kontekste të ndryshme mes shumë burimesh informacioni dhe ti analizojë e prezantojë ato me teknika cilësore (si psh. grafiqe apo tabela). Gjithashtu, analiza e përmbajtjes është më objektive si qasje sesa metodat e tjera cilësore. Analiza e përmbajtjes gjen përdorim të gjerë në hulumtimet cilësore dhe veçanërisht në ato raste ku si strategji studimi është rasti studimor (case study). Ekzistojnë disa softuere që i vijnë në ndihmë përpunimit të të dhënave cilësore (si për shembull MAXQDA, CAT, CATMA, etj.), por në rastin konkret, për shkak të natyrës dhe formatit në të cilin janë mbledhur dokumentat e rishikuar, përdorimi i këtyre aplikacioneve nuk ka qënë i mundur.

Si pjesë të këtij hulumtimi, studiuesi ka përdorur modelin e përputhshmërisë me qëllim analizën e përmbajtjes. Sipas autorëve të ndryshëm, për analizën e rastit të studimit, një nga teknikat më të përdorura është logjika e përputhmërisë. Si pjesë e këtij studimi, modeli i ISO 31000 është krahasuar me të dhënat e mbledhura nga rasti studimor i përzgjedhur. Mes dy opsioneve më potenciale për tu referuar në zhvillimin e analizës, ISO 3100: 2009 është preferuar më shumë sesa COSO-ERM për shkak të thjeshtësisë dhe intepretimit të lehtë. Gjithashtu, ISO 3100: 2009 është një standard më i përshtatshëm sesa COSO-ERM për kontekstin e KRM 'Uniteti' Mitrovica.

Në kuadër të analizës së përmbajtjes, një sërë dokumentash dhe raportesh janë analizuar. Ndonëse pjesa më e madhe e tyre nuk lidhen direkt me proceset dhe praktikat e menaxhimit për vlerësimin dhe adresimin e risqeve të identifikuara, këto burime janë të vlefshme në kuptimin e mjedisit të përgjithshëm në organizatë dhe kulturën organizative ndaj riskut. Këto dokumenta janë siguruar pa ndonjë vështirësi të madhe, kjo për faktin se studiuesi është pjesë e stafit të kësaj kompanie. Dokumentat kryesorë të shqyrtuar janë të ndryshme, si për shembull plani i biznesit të kompanisë, raportet mbi statusin e riskut të kompansë, raporte projektesh të mbyllura ose aktuale, materiale të ndryshme mbi mënyrën e alokimit të fondeve (planifikimet e buxhetit), raporte dhe rregullore mbi çështje si siguria dhe shëndeti, memo dhe shkresa zyrtare lidhur me çështje të ndryshme në kompani, procesverbale të ndryshme, etj. Përpunimi i informacionit të mbledhur është bërë në mënyrë manuale dhe gjetjet nga analiza e përmbajtjes janë krahasuar me atë se çfarë ISO 3100: 2009 sygjeron për menaxhimin e riskut të ndërmarrjes.

- *Intervistat gjysëm të strukturuara*

Në kuadër të mbledhjes së të dhënave nëpërmjet intervistave gjysëm të strukturuara, janë zhvillaur në total 20 intervista me drejtues të nivelit të mesëm dhe të lartë në kompani. Qëllimi i këtyre intervsitave gjysëm të strukturuara ka qënë mbledhja e sa më shumë informacioneve të vlefshme lidhur me praktikat e vlerësimit dhe menaxhimit të riskut në KRM "Uniteti" Mitrovicë. Siç u theksua edhe më lart, intervistat e zhvilluara janë të një natyre gjysëm të strukturuara dhe kanë zgjatur mesatarisht 30 - 45 minuta për person. Personat e pyetur janë kryesisht menaxherë të niveleve të ndryshme, të cilët janë të përfshirë direkt ose indirekt në procesin e menaxhimit të riskut në këtë institucion. Arsyeja e mbledhjes së të dhënave dhe informacionit nga menaxherë të niveleve të ndryshme është që të rritet shkalla e besueshmërisë së këtij studimi. Lista e plotë e pyetjeve të këtyre

intervistave janë të përfshira në seksionin e shtojcave në fund të këtij punimi, por, informacion i mbledhur nga intervistat nuk është paraqitur për vetë faktin se të dhënat më relevante të siguruara janë të paraqitura në pjesën e analizës së këtij studimi.

Intervistat e zhvilluara kanë një kompozim prej dhjetë seksionesh dhe në raste specifike, numri i pyetjeve ka kaluar atë të prezantuar në seksionin e anekseve. Nëntë nga këto seksione synojnë të adresojnë aspekte të caktuara të menaxhimit të riskut në kompani dhe një nga seksionet ka të bëjë me mbledhjen e një informacioni të përgjithshëm mbi të pyeturit dhe aktivitetin e kompanisë në tërësi. Përpunimi i të dhënave është bërë në Excel dhe përgjithësisht pyetjet janë analizuar në formë të përmbledhur, shoqëruar edhe me paraqitje grafike në raste të caktuara. Për secilin seksion dhe pyetje janë bërë intepretimet e nevojshme, duke mbajtur në konsideratë shënimet shpjeguese si dhe të dhënat e mbledhura nga burime të tjera informacioni si vrojtimi apo analiza e përmbajtjes.

Përzgjedhja e të intervistuarve në këtë studim nuk është bërë në mënyrë rastësore. Është synuar të përzgjidhen menaxherë me eksperiencë në kompani dhe që direkt ose indirekt janë të lidhur me vendimmarrjet mbi riskun. Janë përzgjedhur për intervsitim përfaqësues nga të gjitha departamentet dhe nivelet menaxheriale në kompani. Kjo është bërë me qëllim për një vlerësim sa më efektiv të situatës aktuale në menaxhimin e riskut në kompani, kulturës së saj ndaj riskut dhe perspektivave për përmirësimin e sistemit ekzistues.

Në mënyrë që të realizohen intervistat, është kërkuar paraprakisht caktimi i një takimi për intervistë. Të gjithë të intervistuarit kanë marrë nëpërmjet emailit pyetjet e intervistës të paktën një javë para datës së intervistës. Vendi i intervistës është përzgjedhur në varësi të kërkesës së të intervistuarit. Në shumë raste dhe sipas ecurisë së inervistës, janë zhvilluar edhe pyetje të tjera jashtë atyre të dërguara paraprakisht me email dhe kjo është bërë me qëllim thellimin e hulumtimit në një çështje të caktuar.

Ndonëse të një natyre serioze dhe profesionale, intervistat kanë qënë më shumë të një stili informal, kjo edhe për faktin se të intervistuarit dhe intervistuesi ndajnë një ambjent të përbashkët jete profesionale. Gjithashtu, stili informal ka ndihmuar një komunikim të hapur mes intervistuesit dhe të intervistuarve. Rezultatet e intervistave janë ruajtur në dy forma, regjistrim audio dhe marrja e shënimeve. Disa prej të intervistuerve janë intervistuar më shumë se një herë me qëllim zgjerimin e njohurive të studiuesit mbi disa çështje të

caktuara ose më synim për të konfirmuar informacionin e grumbulluar gjatë intervistës së parë.

Seksionet kryesore mbi të cilat janë zhvilluar intervistat janë:

1. Informacion i përgjithshëm
2. Standardet e menaxhimit të riskut
3. Qasja në menaxhimin e riskut
4. Vendim-marrja
5. Menaxhimi i riskut dhe menaxherët e kompanisë
6. Procesi i menaxhimit të riskut
7. Ndryshimet në mjedisin operacional
8. Kompetencat e menaxhimit të riskut
9. Komunikimi në kompani
10. Matja e përformancës dhe përmirësimi i vazhdueshëm

Seksioni i parë i pyetjeve të përgjithshme, ofron një informacion të përgjithshëm mbi kompaninë si dhe personat e marrë në intervistë. Në këtë seksion pyetje të natyrës si pozicioni, vite punë në kompani, numri i punonjësve të kompanisë etj., janë konsideruar të rëndësishme në analizën tonë mbi qasjen e kësaj kompanie ndaj riskut. Seksionet e tjera, ofrojnë në mënyrë të ndërlidhur informacion mbi situatën aktuale të menaxhimit të riskut në kompani, shkallën e informimit dhe njohurive mbi praktikat e standardizuara, si për shembull standardet ndërkombëtare të menaxhimit të riskut si dhe perspektiven e kompanisë për përmirësimin e situatës aktuale.

- *Vrojtimi pa pjesëmarrje*

Teknika e tretë që i ka ardhur në ndihmë dy teknikave të mësipërme, është vrojtimi i bërë proceseve të ndryshme në kompani. Pjesëmarrja në mbledhje të ndryshme departamenti ose të bordit drejtues, ka ndihmuar analizën duke ofruar informacion mbi stilin menaxherial dhe kulturën e riskut në kompani. Informacioni i mbledhur nga vrojtimet pa pjesëmarrje nuk është paraqitur në mënyrë të veçuar në seksionin e analizës, por është integruar në analizën e të dhënave të mbledhura nga dy metodat e tjera. Të qënurit pjesë e stafit të kompanisë, ka lehtësuar përfshirjën e autorit në vrojtimin e një sërë procesesh dhe aktivitetesh brenda kompanisë të cilat mund të japin më shumë informacion mbi mënyrën se si operon kompania dhe cilat janë problemet e saj në vendim-marrje, komunikimi dhe ekzekutimi, dhe cila mund të ekspozojë kompaninë ndaj risqeve të ndryshme. Vrojtimet

janë zhvilluar për një periudhë prej dy vitesh dhe aktivitetet e vëzhguara janë të ndryshme si mbledhje të bordit drejtues dhe mbledhje të stafit menaxherial, mbledhje në nivel departamenti, përgatitje për çështje gjyqësore në të cilat kompania është e përfshirë, ndjekje e aktiviteteve të përditshme të kompanisë, etj.

4.5 Vështirësitë e hasura në mbledhjen e të dhënave dhe përpunimin e tyre

Vështirësitë kryesore lidhen me përpunimin manual të dokumentave të siguruara nga kompania si dhe me intepretimin e saktë të të dhënave të mbledhura nëpërmjet intervistave gjysëm të strukturuara. Gjithsesi, nga ana tjetër për shkak se në studim është marrë vetëm një ndërmarrje shtetërore, dhe duke pasur në konsideratë kontaktet dhe njohjet e mëparshme në kompani, nuk janë hasur shumë vështirësi në mbledhjen e të dhënave për të analizuar situatën e riskut në KRM 'Uniteti' Mitrovica.

4.6 Përmbledhje e kapitullit

Në këtë kapitull është shpjeguar kuadri teorik i përdorur në funksion të analizës së riskut në KRM "Uniteti" Mitrovica, është paraqitur strategjia e hulumtimit dhe burimet e përdorura të informacionit, metodat, teknikat dhe instrumentat e studimit, si dhe vështirësitë që janë ndeshur gjatë zhvillimit të këtij hulumtimi. Për shkak se njësia e analizës është një ndërmarrje publike në të cilën autori i këtij hulumtimi ka akses të mjaftueshëm, gjatë zhvillimit të këtij hulumtimi nuk janë hasur vështirësi materiale për cilësinë e analizës.

KAPITULLI V

ANALIZA E REZULTATEVE

5.1 Hyrje

Ky kapitull analizon të dhënat e mbledhura nga burime të ndryshme dhe synon të ofroj një prezantim të përgjithshëm dhe të detajuar të qasjes së kompanisë ndaj riskut dhe menaxhimit të tijë. Fillimisht, do të analizohen dokumentat e siguruara nga kompania me qëllim për të identifikuar cilat janë pikat e dobët në aspektin e menaxhimit të riskut dhe që mund të përbëjnë kërcënim për kompaninë në të ardhmen. Pjesa e dytë do të analizojë rezultatet e mbledhura nga pyetësorët gjysëm të strukturuar të zhvilluar me 20 drejtues të nivelit të mesëm dhe të lartë në kompani. Numri i përgjigjieve të mbledhura nga pyetësorët është i kënaqshëm dhe mundëson zhvillimin e një analize të plotë mbi qasjen ndaj riskut në kompani dhe praktikat e ndjekura për menaxhimin e tij. Pjesa e tretë përfshin rezultatet e siguruar nga disa vrojtime të bërë në terren, kryesisht të një natyre pa pjesëmarrje.

5.2 **Analiza e rezultateve**

5.2.1 Analiza e përmbajtjes

Në kuadër të kësaj, një sërë dokumentash dhe raportesh janë ekzaminuar. Janë kërkuar fillimisht dokumenta dhe raporte që lidhen direkt me praktikat e menaxhimit të riskut, si për shembull strategjinë e menaxhimit të riskut, rregulloren dhe procedura, qasja organizacionale përsa i përket procesit të menaxhimit të riskut, apo raporte të ndryshme publikuar mbi risqet e identifikuara. Gjithashtu, është pyetur nëse ekzistojnë regjistra risku në kompani, duke qënë se do ishin një burim shumë i rëndësishë informacioni në këtë studim me qëllim kuptimin e natyrës së risqeve me të cilat përballet kompania, si dhe mënyrën se si i ka menaxhuar ato. Në asnjë rast nuk është arritur të sigurohet asnjë dokument që lidhet drejtëpërsëdrejti me menaxhimin e riskut në kompani. Po kështu, është konfirmuar se kompania nuk bën regjistrimin e risqeve të identifikuar në formë regjistri. Ndonëse në rezultatet e pyetësorëve, të gjithë të pyeturit janë shprehur se raportimi i riskut bëhet në bazë mujore, nuk është sqaruar me asnjë dokument zyrtar se si bëhet ky raportim.

Janë arritur të sigurohen nga kompania dokumenten në vijim:

- KRM “Uniteti” Mitrovice – Plani i Biznesit 2015
- Raportet e audituesit të pavarur për vitet 2014 dhe 2015
- Rregullorja e punës se Bordit të Drejtorve në NP “Uniteti”ne Mitrovicë
- Udhëzuesin për përcaktimin e tarifave
- Disa vendime të Qeverisë së Kosovës për subvencionimin e aktivitetit të komapnisë.
- Opinioni i audituesit të pavarur me menaxhimin e kompanisë.
- Gjashtë procesverbale të mbledhjeve të zhvilluara nga bordi drejtues i kompanisë.
- Rregullorja e punës së Bordit Drejtues, etj.

Në analizën e bërë planit të biznesit të kompanisë, rezulton se ky plan është i një formati jo shumë të qartë dhe të kuptueshëm. Ndër elementët më të rëndësishëm të këtij dokumenti, ai i prezantimit të objektivave të kompanisë, bën thjeshtë një prezantim të shkurtër të disa prej synimeve të kompanisë pa i prezantuar ato në mënyrë të qartë dhe koncize. Një gjë e tillë do i vinte në ndihmë vendimmarrjes në çdo nivel. Mos pasja apo mos dizenjimi i qartë i objektivave të kompanisë, përbën në vetvete një kërcënim potencial për kompaninë.

Misioni i prezantuar në këtë plan biznesi, nuk shpreh qartë dhe ne mënyrë koncize atë se çfarë përfaqëson misioni i kësaj kompanie. Misioni i prezantuar në planinin e biznesit është si vijon:

“*Shërbime të mira në menaxhimin e mbeturinave në pajtim me praktikat Europjane të cilat sigurojnë ofrim të shërbimeve kualitative të qëndrueshme me çmime ekonomiksht të përballueshme duke patur parasyshë ruajtjen e mjedisit dhe mbrojtjen e shëndetit publik.”*

Një tjetër element ritik në këtë plan biznesi është edhe analiza SWOT e cila është shumë e mangët në identifikimin e të katër elementëve që e përbëjnë atë. Ndër pikat e forta përmendet fakti që KRM “Uniteti” Mitrovicë është kompania e vetme e liçensuar për ofrimin e këtij shërbimi në rajonin e sipërpërmendur. Ndonëse parë si avantazh, në të vërtet është edhe disavantazh në aspektin se mungesa e konkurrencës krijon bindjen për kompaninë se nuk ekziston nevoja për përmirësime të vazhdueshme duke qënë se si operator, tregut është i sigurtë për ta. Ndër anët e dobëta të kompanisë është përmendur edhe mosha relativish e lartë e stafit të punësuar në këtë kompani. Kjo i referohet punëtorëve në terren dhe përbën si një kërcënim për një të ardhme të afërt për kompaninë.

Përsa i përket mundësive të identifikuar, "ofrimi i shërbimeve në kohë" është prezantuar si oportuniteti i vetëm për kompaninë ndonëse nuk është aspak e qartë se si ofrimi i shërbimeve në kohë mund të jetë një oportunitet për kompaninë. Gjithashtu, është në kërcëimet e kompanisë është paraqitur "mungesa e mjeteve të xhiros" si kërcënim për kompaninë.

Në të vërtetë, problemi i likuiditetit është një shqetësim real dhe jo potencial për kompaninë, dhe rrjedhimisht likuiditeti duhet të jetë pjesë e pikave të dobëta për kompaninë dhe jo e si kërcënim potencial i saj. Nga një pamje e përgjithshme, referuar planit të biznesit të siguruar nga KRM "Uniteti" Mitrovicë, mund të konkludojmë në faktin se kompania operon bazuar në një mision dhe vizion të cilat nuk janë të formuluara në mënyrë të qartë dhe të kuptueshme. Gjithashtu, kompania dështon të identifikojë dhe rrjedhimisht të prioritizojë objektivat e saj të biznesit. Analiza SWOT dëshmon gjithashtu që kompania nuk ka një informacion të saktë mbi mjedisin aktual në të cilin operon si dhe dështon në identifikimin e oportuniteteve dhe kërcënimeve potenciale që mund të ndikojnë arritjen e objektivave të biznesit dhe performancën e saj.

Në ekzaminimin e bërë të dy raporteve të fundit të auditimit, vërehen pasaktësi dhe mangësi të theksuar në raportim nga ana e kompanisë. Referuar citimeve në këto raporte:

"*Ne nuk ishim në gjendje duke përdorur procedurat audituese standard dhe ato alternative të verifikojmë vlerën bartëse të gjendjes së debitorve tregëtar me 31 Dhjetor 2014, për shkak të mungesës së evidencës së besueshme për saktësinë e parashikimit të menaxhimit të bërë në lidhje me gjendjen e borxheve të këqija dhe të dyshimta, si dhe provizionimin i tyre i bërë pa ndonjë politikë konkrete qoftë përmes provizionimit specifik apo atë provizional. Prandaj ne nuk ishim në gjendje të marrim siguri të besueshme për gjendjen e provizioneve për borxhet e këqija dhe të dyshimta para dhe deri më 31 Dhjetor 2014…*

Siç është paraqitur në shenimin 18 Kompania nuk ka pasur kontrolle nga autoritetet tatimore – ATK ku shprehim rezervë për detyrimet tatimore të Kompanisë…

Për shkak të rëndsisë së çështjes vetë publikimi në paragrafët e mësipërm se, ne në opinionin tonë shprehim rezervë për sa i përket faktit që "Pasqyrat financiare" të Kompanisë për vitin ushtrimor që përfundon me 31 Dhjetor 2014 janë të pastra nga gabimeve materiale." (Raporti i Audituesit të Pavarur, 2014).

Gjithashtu në një komunikatë zyrtare të grupit auditues të kompanisë, ata shprehen se për auditimin e bërë pasqyrave financiare të mbyllur me 31 Dhjetor 2014, nuk janë

vërejtur çështje të kontrollit të brendshëm apo operacionet në kompani të cilat do të konsideroheshin mangësitë materiale, por gjithsesi janë vërejtur çështje të tjera lidhur me strukturën e kontrollit të brendshëm dhe disa çështje kontabël apo operacionale, të cilat i kanë detajuar në brendësi të dokumentit të cituar.

Edhe në raportin e auditit për vitin e mbyllur me 31 Dhjetor 2015, audituesi ka shprehur rezerva në lidhje me mënyrën e përgatitjes së pasyrave vjetore, dyshuar për gabime materiale si dhe mashtrim. Gjithashtu pasqyrat financiare të viti 2015 nuk janë inspektuar nga autoritet tatimore, çfarë bën edhe më të paqartë situatën aktuale të kompanisë, dhe detyrimet e saj të pashlyera ndaj shtetit. Siç mund të kuptohet qartësisht nga dy raportet e auditiimit, kompania është e ekspozuar në një nivel të lartë ndaj riskut financiar, që vështirëson shumë arritjen e objektivave të biznesit nga ana e kompanisë.

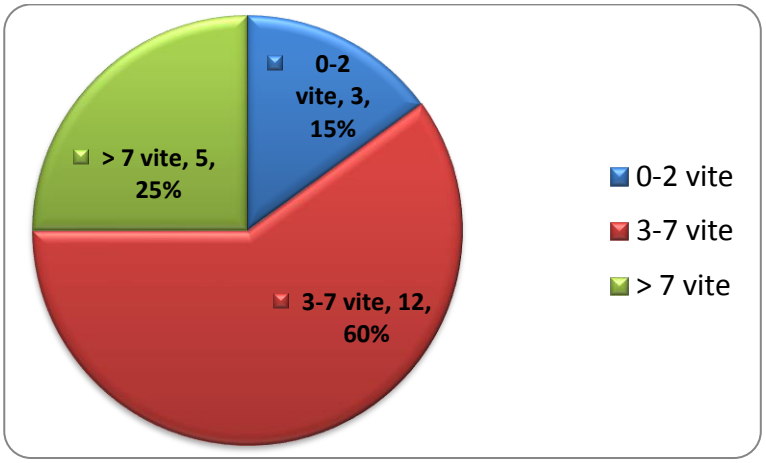
5.2.2 Analiza e pyetësorëve

- Informacion i përgjithshëm

Në kuadër të informacionit të përgjshëm mbi kompaninë, numri i pyetjeve është kufizuar në tre me qëllim lejimin e hapësirës së nevojshme për pyetjet e një natyre që adresojnë në mënyrë eksplicite qasjen e kompanisë ndaj riskut. Pyetja e parë ka të bëjë me numrin total të të punësuarve në kompani. Ndonëse në disa raste specifike ka pasur devijime nga ky numër, shumica e të pyeturve kanë deklaruar se numri aktual i të punësuarve në KRM "Uniteti" Mitrovicë është 236 persona. Nga ky numër, një pjesë të konsiderueshme e zënë punonjësit që merren drejtëpërsëdrejti me pastrimin dhe ofrimin e shërbimeve të tjera të kompanisë.

Përsa pozicionit të të pyeturve ata janë praktikisht nga të gjitha departamentet e kompanisë ndërsa përsa i përket ekperiencës së tyre në kompani, në shumicen e rasteve ajo është më shumë se tre vite. Shpërndarja është bërë sipas tre kategorive (0-2 vite, 3-7 vite dhe më shumë se 7 vite) dhe është paraqitur grafikisht në grafikun numër 1. Siç vihet re edhe nga paraqitja grafike, 85% apo 1 nga 20 të pyeturit kanë një eksperiencë relativisht të konsiderueshme në kompani, kjo bën që edhe rezultatet e mbledhura nga pyetësorët të jenë të një shkalle besueshmërie më të lartë.

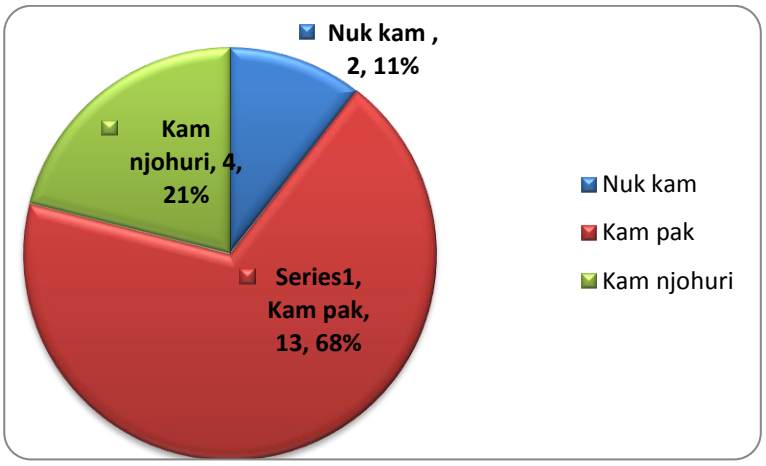
Grafiku 1: *Prej sa kohësh jeni pjesë e kompanisë?*



- <u>Standardet e menaxhimit të riskut</u>

Seksioni i dytë i pyetjeve synon të hulumtojë shkallën e njohurive të stafit menaxherial dhe drejtues të kompanisë lidhur me standardin e menaxhimit të riskut ISO 31000: 2009. Ky seksion është i organizuar në 3 pyetje dhe një fushë për shënime shpjeguese. Pyetja e parë është pyetje e hapur dhe pjesëmarrësit në hulumtim janë pyetur lidhur me standardin e riskut që zbaton aktualisht kompania. Gjashtë nga të pyeturit janë përgjigjur "Sipas Ligjit për mbeturinat "Ndotësi Paguan" ndërsa të tjerët janë shprehur në forma të ndryshme si "sipas parimeve standarde" apo "Parimet e kompanisë" pa sqaruar më tej se cilat janë këto parime apo standarde.

Pyetja e dytë dhe e tretë kanë të bëjnë drejtëpërsëdrejt me njohuritë mbi standardin ISO 3100: 2009 dhe aplikueshmërinë e tij. Pyetja e dytë, synon të eksplorojë se sa të informuar janë stafi menaxherial dhe drejtues i kompanisë mbi standardin më të fundit ndërkombëtar dhe gjerësisht të pranuar mbi menaxhimin e riskut. ***A keni njohuri për standardin ISO 31000?***

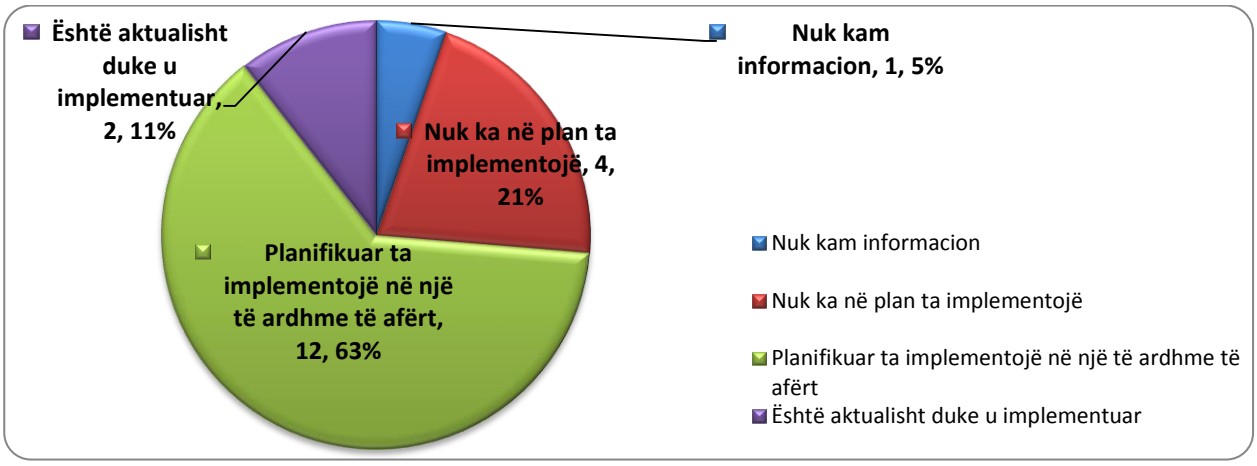


Grafiku 2:

Siç vihet re edhe nga paraqitja grafike, vetëm 11% e të pyeturve janë shprehur se nuk kanë njohuri mbi standardin ISO 3100: 2009, ndërsa 89% e tyre kanë pak ose mjaftueshëm njohuri mbi këtë standard. Megjithatë, rezultatet në këtë rast nuk merren me një shkallë besueshmërie shumë të lartë për vetë faktin se ekziston mundësia që të pyeturit të mos kenë patur të qartë se kujt i referohet standardi ISO 3100. Në disa raste specifike, të pyeturit janë kërkuar të sqarojnë njohuritë e tyre mbi këtë standard dhe disa nga prej tyre kanë pohurar se kanë ngatërruar standardin ISO 3100: 2009 me standardin ISO mbi menaxhimin e cilësisë.

Pyetja e tretë e këtij seksioni ka të bëjë me planët e kompanisë për implementimin e standardit ISO 3100: 2009.

Grafiku 3: *A është implementuar standardi ISO 31000 në kompani?*



Siç nuk pritej në këtë pyetje, 63% e të pyeturve janë shprehur se kompania ka në plan të implementojë standardin ISO në një të ardhme të afërt madje 11% e tyre janë shprehur se kompania e ka aplikuar këtë standard. Vetëm 21% e të pyeturve janë shprehur se kompania nuk ka në plan të implementjë këtë standard.

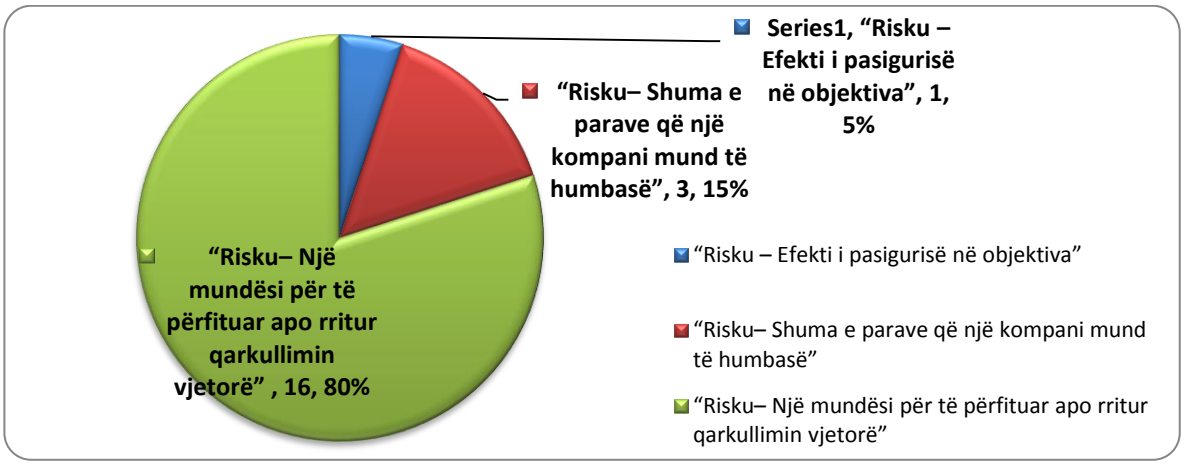
- <u>Qasja në menaxhimin e riskut</u>

Ky seksion është i përbërë nga dy pyetje të mbyllura, ku kërkohet nga pjesëmarrësit që të përzgjedhin alternativën më të përshtatshme përsa i përket mënyrës sesi organizata e percepton riskun si dhe filozofia e saj në menaxhimin e riskut.

Pyetjes mbi perceptimin e përgjithshëm të organziatës mbi atë se çfarë risku përfaqëson, siç vihet re edhe nga grafiku numër 4, 80% e të pyeturve (16 nga 20) janë shprehur se qasja organizative ndaj riskut është "Risku – Një mundësi për të përfituar apo rritur qarkullimin vjetorë". Ky rezultat është disi kontradiktor me kulturën e përgjithshme

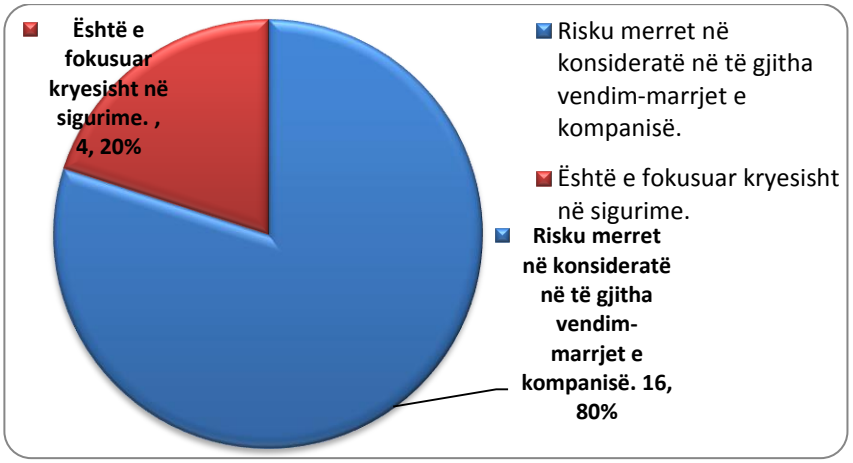
organizative në Kosovë. Përvec kësaj, një qasje e tillë konsideron riskun më shumë sesa një pasiguri mbi ngjarje të ardhshme, si një mundësi për kompaninë. Siç është trajtuar gjerësisht në literaturë në këtë punim, risku duhet perceptuar njëkohësisht si humbje ose si fitim potencial për organizatën. Një qasje e tillë optimiste nga ana e kompanisë dëshmon për një angazhim të ulët të strukturave drejtuese në identifikimin dhe menaxhimin e risqeve me të cilat përballet kompania.

Grafiku 4: *Cila nga shprehjet e mëposhtme përshkruan më së miri qasjen e kompanisë ndaj menaxhimit të riskut?*



Pyetjes së dytë të këtij seksioni, e cila ka të bëjë me mënyrën e menaxhimit të riskut në kompani, 80% e të pyeturve janë shprehur mjaft të bindur se risku merret në konsideratë në të gjitha vendimmarrjet në kompani. Ndërkohë, 20% e të pyeturve janë shprehur se kompania bën menaxhimin e riskut të saj kryesisht nëpërmjet sigurimeve.

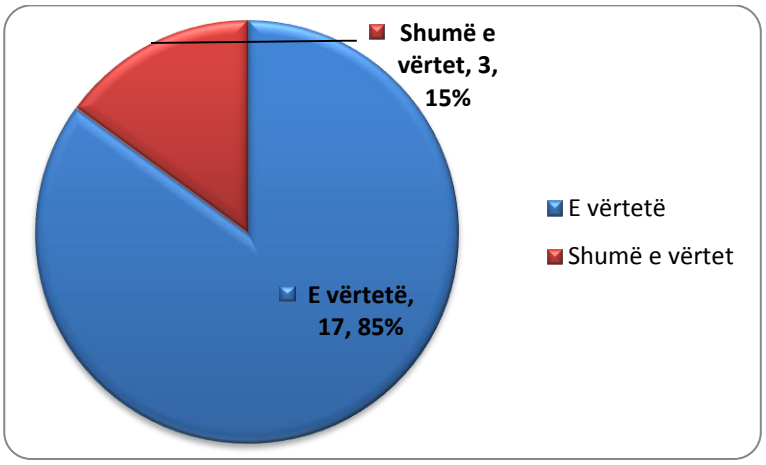
Grafiku 5: *Si bëhet menaxhimi i riskut brenda kompanisë suaj?*



- <u>Vendimmarrja</u>

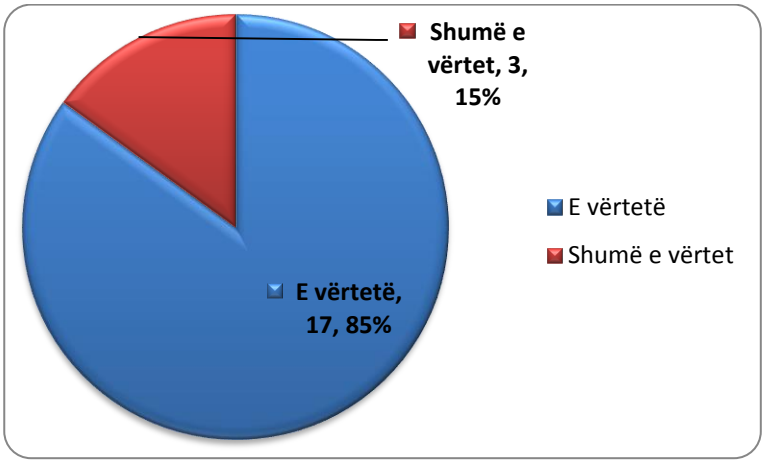
Seksion i katërt është i kompozuar nga gjashtë pohime dhe është kërkuar nga të pyeturit që të japin vlerësimin e tyre nga "Nuk e di" në "Shumë e vërtetë". Ky seksion synon të analizojë mënyrën sesi bëhet vendimmarrja në kompani dhe cila është rëndësia që i jepet riskut nga vendim-marrëit në kompani.

Grafiku 6: *Vendim-marrësit në kompani mund të identifikojnë dhe vlerësojnë alternativa të ndryshme dhe risqet që shoqërojnë këto alternativa*



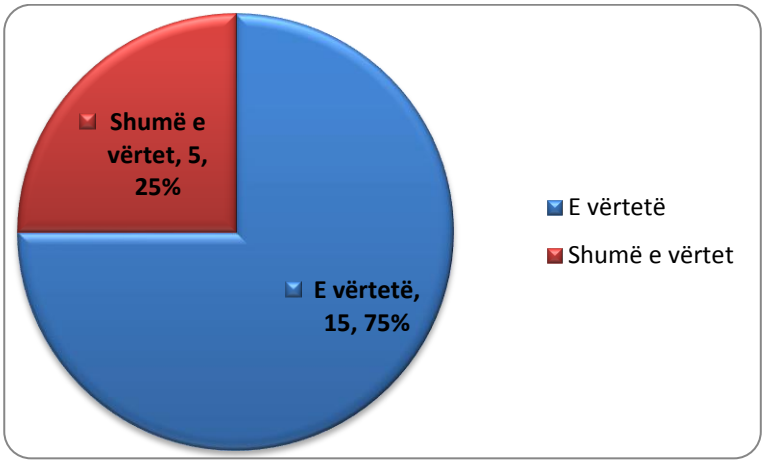
Grafiku numër 6 i refererohe aftësisë së vendim-marrësive për të identifikuar dhe matur risqet me të cilat përballet kompania në aktivitetin e saj të përditshëm. Të gjithë të pyeturit janë shprehur pozitiv në aftësinë e kompanisë për identifikimin dhe vlerësimin e risku dhe është një tregues pozitiv përsa i përket qasjes së kompanisë ndaj menaxhimit të riskut. Megjithatë, një pjesë e të pyeturve ju është kërkuar të sqarojnë më në detaj mënyrën se si bëhet identifikimi dhe matja e këtyre risqeve por përgjigjiet e marra në këto rasqe nuk na kanë mundësuar krijimin e një ideje të qartë mbi praktikat në identifikimin dhe matjen e risqkut që ndjek kompania.

Grafiku 7: Gjatë vlerësimit të risqeve, pasojat e këtyre risqeve në të gjithë organizatën merren në konsideratë.



Në grafikun numër 7, pohimi i prezantuar aty ka synuar të hulumtojë shkallën e informimit të vendim-marrësve mbi pasojat potenciale të risqeve të identifikuara. Edhe në këtë rast të gjithë të pyeturit kanë deklaruar se gjatë vlerësimeve që ju bëhen risqeve të identifikuara, gjithmonë merren në konsideratë pasojat potenciale të këtyre risqeve në kompani. Edhe në këtë rast janë kërkuar shënime shpjeguese lidhur me mënyrën sesi këto vlerësime konsiderojnë shkallën e ndikimit në kompani, por gjithsesi sqarimet e marra janë të mangëta dhe nuk ofrojnë një bazë të besushme për një analizë të mëtejshme.

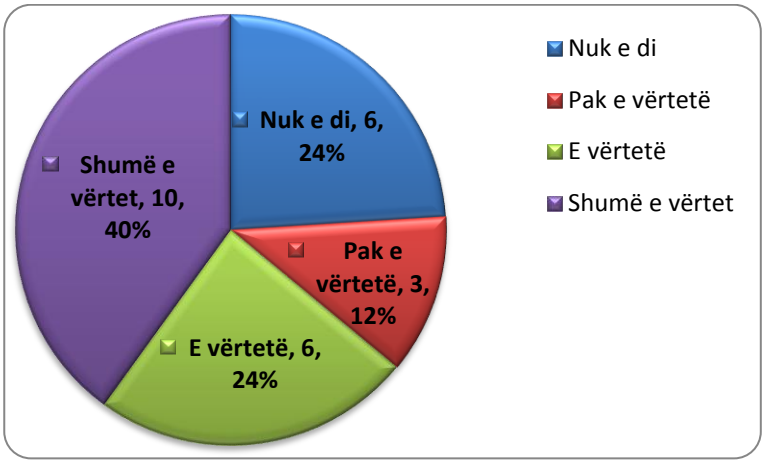
Grafiku 8: *Gjatë vlerësimit të riskut në kompani, merren në konsideratë pasojat potenciale të këtyre risqeve tek grupet e jashtme të interesit*



Grafiku numër 8 është vazhdim i pohimit të mëparshëm, por që në këtë rast analizohet ndikimii riskut të grupet e jashtme të interesit. Njësoj si në pohimin paraardhës, edhe në këtë rast të pyeturit janë shprehur mjaft pozitiv ndaj faktit që kompania merr gjithmonë në konsideratë pasojat potenciale të risqeve të identifikuara tek grupet e jashtme

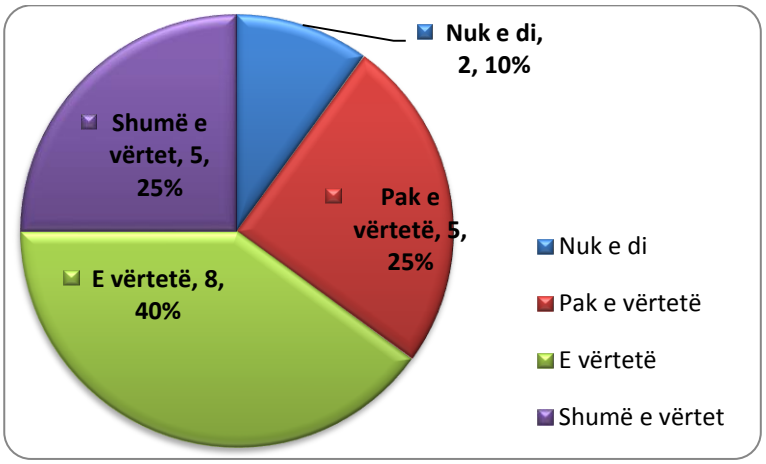
të interesit. Siç është trajtuar në literaturë, analizat e riskut gjithmonë duhet të konsiderojnë edhe impaktin e risqeve të identifikuara tek grupet e jashtme të interesit.

Grafiku 9: *Risqet merren në konsideratë në të gjitha vendimmarrjet në kompani*



Grafiku numër 9 teston faktin nëse risqet e identifikuara merren apo jo në konsideratë gjatë vendimmarrjeve në kompani. Sipas rezultateve të mbledhura nga pyetësorët, 40% e të pyeturve kanë pohuar se është shumë e vërtetë dhe 24% kanë pohuar se është e vërtetë se informacioni mbi risqet e identifikuara merren në konsideratë në të gjitha vendimmarrjet në kompani.

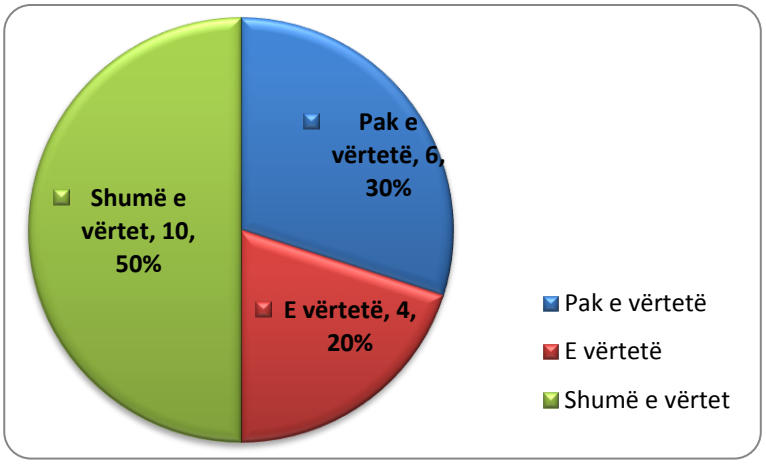
Grafiku 10: Menaxhimi i riskut krijon një vlerë të shtuar për kompaninë



Pohimit që menaxhimi i riskut krijon vlerë të shtuar për kompaninë, i janë përgjigjur shumë pozitivisht vetëm 25% e të pyeturve, ndërsa 40% e tyre mendojnë se ky pohim është i vërtetë. Për tu theksuar është fakti që 25% e të pyeturve mendojnë se menaxhimi i riskut është pak vlerë e shtuar në kompani. Ndërsa 10% e të pyetruve janë përgjigjuar se nuk kanë ndonjë ide lidhur me këtë pohim. Ky pohim hedh dritë mbi qasjen reale të kompanisë ndaj menaxhimit të riskut dhe rëndësinë që i jepet këtij procesi në

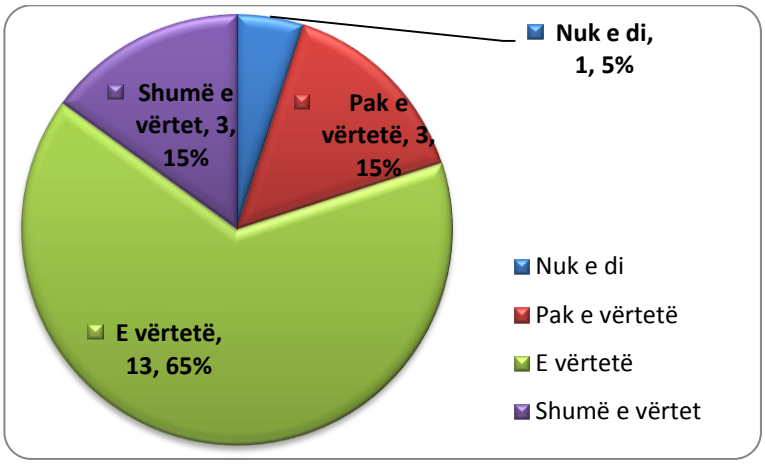
kompani. Siç vihet re edhe nga rezultatet e mbledhura, drejtuesit e pyetur nuk janë unanim në perceptimet e tyre mbi rëndësinë e menaxhimit të riskut në kompani. Mos konsiderimi i menaxhimit të riskut si vlerë e shtuar për kompaninë përbën në vetvete një kërcënim për të.

Grafiku 11: *Vendim-marrja synon arritjen e objektivave organizative*



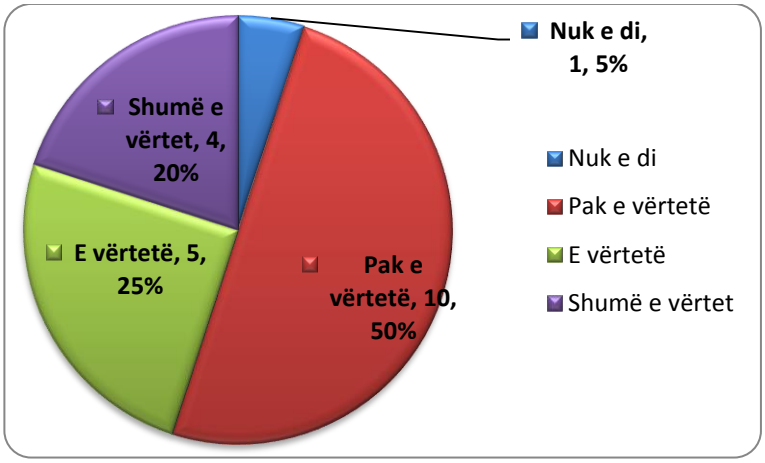
Pohimit se vendimmarrja synon arritjen e objektivave organizative i janë përgjigjur pozitivisht 70% e të pyeturve, por një përqindje e konsiderueshme (30%) janë shprehur se ky pohim nuk është shumë i vërtetë. Siç u identifikua edhe nga analiza e përmbajtjes, kompania nuk bën një identifikim të qartë të objektivave të saj dhe rrjedhimisht është e pritur që jo të gjithë vendimmarrësit të jenë të angazhuar në arritjen e objektivave të identifikuara. Ashtu si në rastin e mos konsiderimit të menaxhimit të riskut si vlerë e shtuar për kompaninë, edhe në këtë rast kemi të bëjmë me një kërcënim real për kompaninë.

Grafiku 12: *Në çdo vendim-marrje lidhur me evente dhe alternativa të mundshme merret në konsideratë riku që shoqëron këto ngjarje*



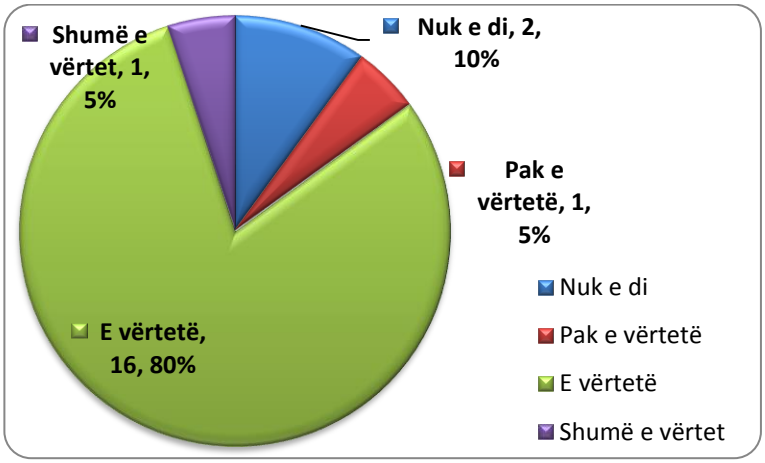
Pohimi i radhës i referohet analizave të riskut për ngjarje dhe vendime specifike, dhe konsideratën e riskut që i shoqëron ato nga ana e vendimmarrjes, ku 80% e të pyeturve kanë pranuar se ky pohim është i vërtetë dhe se kompania në çdo vendimmarrje, merr në konsideratë risqet që e shoqërojnë vendimin apo ngjarjen e caktuar dhe i konsideron ato në kontekstin e përgjithshëm të kompanisë. Gjithsesi, edhe në këtë rast disa prej të pyeturve (15%) janë shprehur se ka pak konsideratë të riskut nga ana e vendimmarrjes lidhur me vendime apo ngjarje specifike.

Grafiku 13: *Pasojat e mundshme të çdo alternative merren në konsideratë gjatë vendim-marrjeve mbi këto alternativa*



Ndonëse është pohim testues për pohimin parardhës, rezultatet e mbledhura në këtë rast janë mjaft kontradiktore me pohimin paraardhës. Në këtë rast vetëm 45% e të pyeturve janë shprehur se, pasojat e mundshme të çdo alternative merren në konsideratë gjatë vendimmarrjeve mbi këto alternativa, por nga ana tjetër gjysma e të pyeturve janë shprehur se ky pohim është pak i vërtetë. Edhe në këtë rast, përveç të dhënave kontradiktore, këmi të bëjmë edhe me ekspozim të kompanisë ndaj risqeve negative potenciale që nuk janë parashikuar në momentin e vendim-marrjes.

Grafiku 14: *Opionioni i grupeve të interesit dhe perceptimi i tyre merren në konsideratë gjatë vendim-marrjeve të ndryshme*

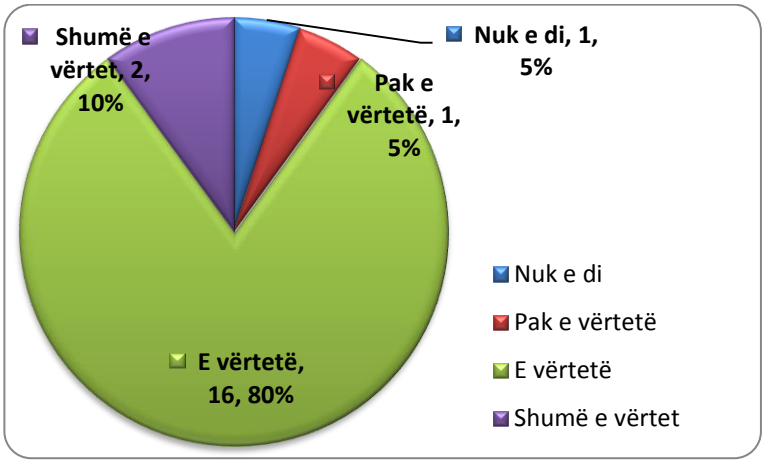


Pohimi i fundit në këtë seksion synon të testojë konsideratën e kompanisë mbi opinionet dhe perceptimet e grupeve të interesit gjatë vendimmarrjeve në kompani. Referuar rezultateve të mbledhura, shohim që 85% e të pyeturve janë shprehur se këto opinione dhe perceptime merren në kosnideratë në vendimmarrjet e kompanisë. Vetëm 1 nga të pyeturit ëhtë shprehur se është pak e vërtet që këto opinione dhe perceptime merren në konsideratë. Një pyetje e ngjashme është shtruar edhe në seksionin pararadhës dhe duket se në këtë rast kemi konsistencë në rezultatet e mbledhura nga pyetësorët.

- <u>Menaxhimi i riskut dhe menaxherët e kompanisë</u>

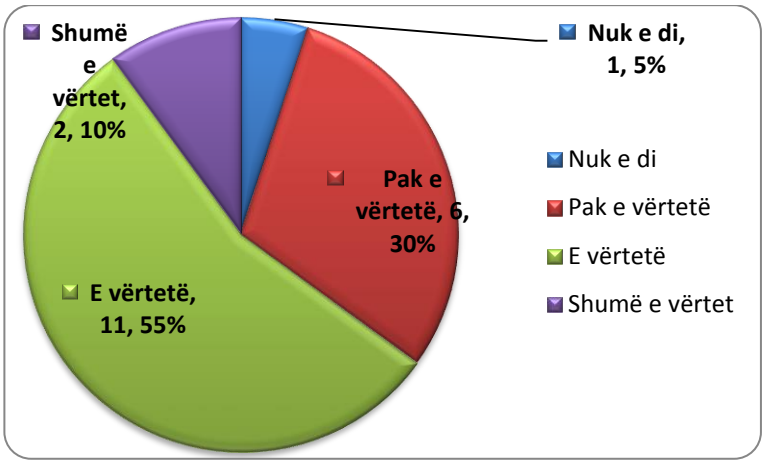
Ky seksion synon të analizojë direkt përfshirjen menaxheriale në menaxhimin e riskut dhe angazhimin e strukturave drejtuese në këtë proces.

Grafiku 15: *Menaxherët janë të angazhuar në fasilitimin e menaxhimit të riskut në kompani*



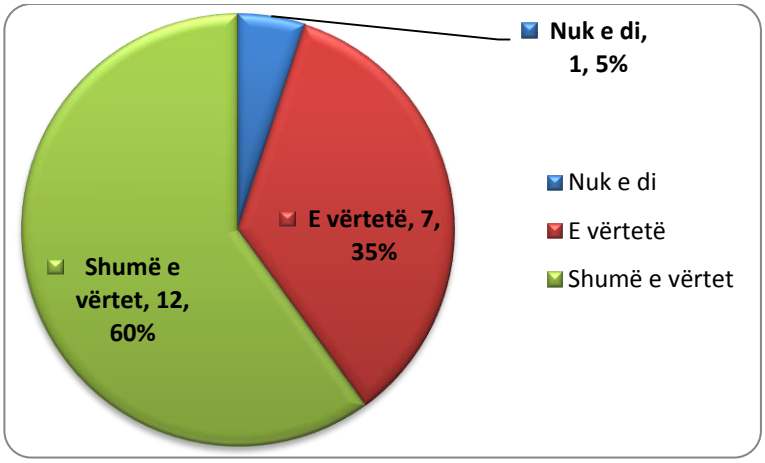
Pohimit se menaxherët janë të angazhuar në lehtësimine procesit të menaxhimit të riskut në kompani, i janë përgjigjur pozitivisht 90% e të pyeturve. Logjikisht një rezultat i tillë është lehtësisht i parashikueshëm për vetë faktin se ky objektiv i pyetësorit ka qënë vetë struktura menaxheriale dhe drejtuese të kompanisë.

Grafiku 16: *Bordi Drejtues është i angazhuar në fasilitimin e menaxhimit të riskut*



I njëjti pohim po në këtë rast referuar anagazhimit të bordit drejtues në menaxhim e riskut ofron një rezultat interesant. Ndonëse 90% e të pyeturve janë shprehur se menaxherët janë të angazhuar në menaxhimin e riskut në kompani, vetëm 65% e tyre kanë pohuar të njejtën gjë për angazhimin e bordit drejtues. Përvec kësaj, në këtë rast 30% e të pyeturve janë shprehur se ky pohim është pak i vërtet.

Grafiku 17: *Menaxherët kuptojnë menaxhimine riskut si pjesë të ekzekutimit të strategjisë së kompanisë*

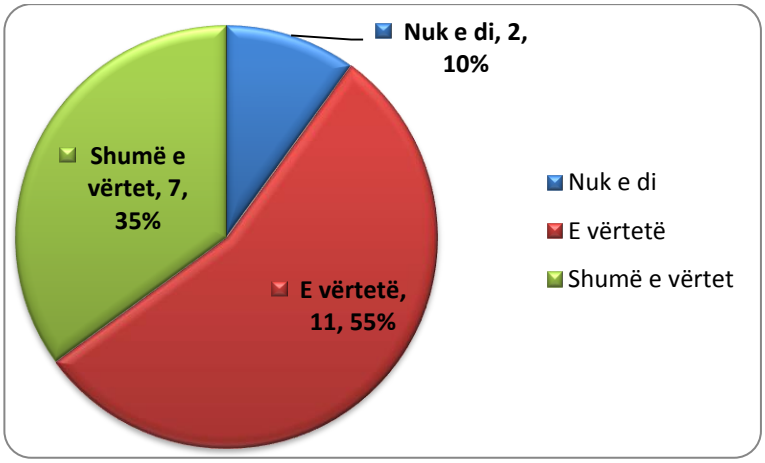


Përsa i përket pohimit lidhur me perceptimin menaxherial ndaj riskut dhe vendit që i japin ata procesit të menaxhimit të tij, 60% e të pyeturve janë shprehur se ky pohim është

shumë i vërtetë dhe se menaxherët e konsiderojnë menaxhimin e riskut si pjesë të zbatimit të strategjisë së kompanisë.

Edhe në këtë rast i njejti pohim është bërë edhe për të testuar perceptimin e bordit drejtues lidhur me pozicionin që zë procesi i menaxhimit të riskut në menaxhimin e përgjithshëm të kompanisë. Në ndryshim nga pohimi paraardhës, ku 30% e të pyeturve u shprehën për një angazhim të ulët të bordit drejtues në menaxhimin e riskut, në këtë rast 90% e të pyeturve janë shprehur se bordi drejtues e percepton menaxhimin e riskut si pjesë të zbatimit të strategjisë së kompanisë. Vetëm 10% në këtë rast janë shprehur "Nuk e di".

Grafiku 18: *Bordi drejtues kuptojnë menaxhimin e riskut si pjesë të ekzekutimit të strategjisë së kompanisë*



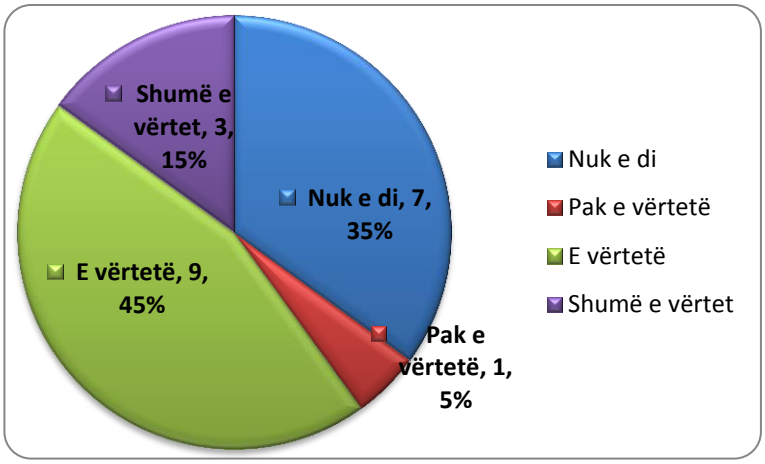
- <u>Procesi i menaxhimit të riskut</u>

Ky seksion përbëhet nga gjashtë pyetje të mbyllura dhe një pyetje e hapur dhe synon të analizojë procesin e menaxhimit të riskut në kompani. Pohimit të parë nëse vendimmarrësit në kompani janë në gjëndje të identifikojnë dhe vlerësojnë alternativa të ndryshme dhe risqet që shoqërojnë këto alternativa, 85% e të pyeturve janë shprehur se ky pohim është shumë i vërtetë dhe 15% tjetër janë shprehur gjithashtu se ky pohim është i vërtetë.

Pohimi i dytë ka të bëjë me marrjen në konsideratë apo jo të impaktit të risqeve në kompani, në momentin e identifikimit dhe vlerësimit të tyre. Edhe ky pohim, njësoj si pohimi pararadhës, ka marrë një vlerësim pozitiv nga të gjithë të pyeturit. Pohimi i tretë në radhë ka të bëjë me faktin nëse gjatë procesit të identifikimit dhe vlerësimit të riskut merren apo jo në konsideratë pasojat potenciale të këtyre risqeve tek grupet e jashtme të interesit.

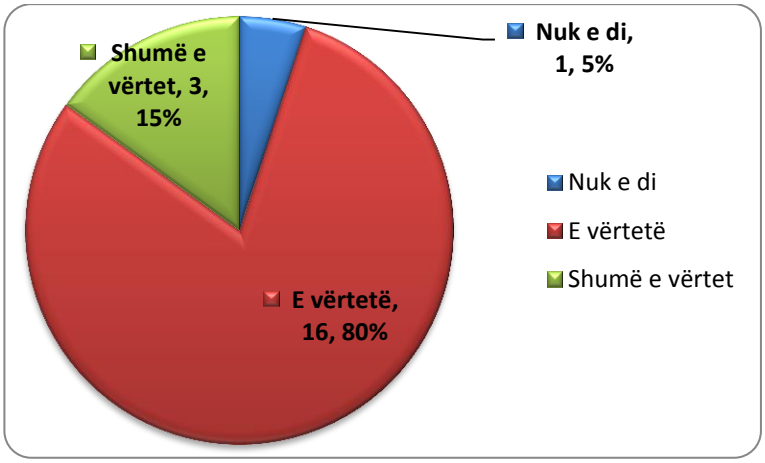
Në sinkron me dy pohimet paraardhëse, edhe në këtë rast 100% e të pyeturve janë shprehur se këto pasoja potenciale merren në konsideratë.

Grafiku 19: *Risqet vlerësohen me teknika të përshtatshme sipas nevojave specifike të kontekstit të riskut*

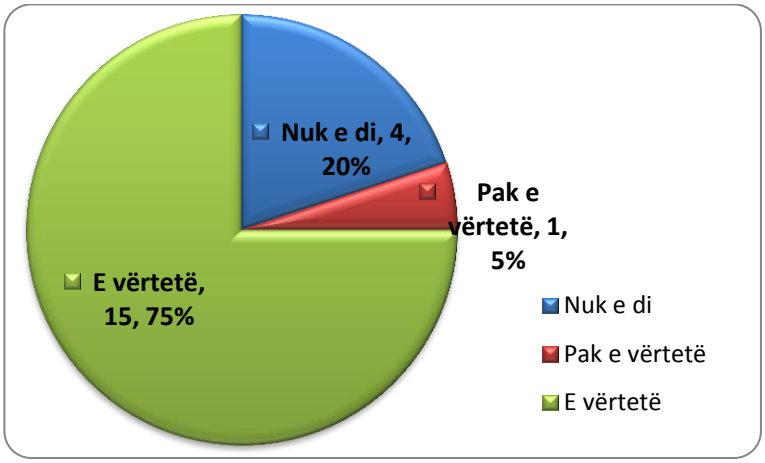


Pohimi i katërt në këtë seksion synon të mbledh informacion mbi teknikat e përdorura në identifkimin dhe vlerësimine risqeve, ku 60% e të pyeturve mendojnë se risqet vlerësohen me teknika të përshtatshme sipas nevojave specifike të kontekstit të riskut, dhe 35% shprehen se nuk kanë informacion apo "Nuk e di". Në një situatë të tillë mund të gjykojmë se një pjesë jo e vogël e strukturave menaxheriale dhe drejtuese të kompanisë nuk kanë dijeni mbi teknikat e përdorura nga kompania për të identifikuar dhe vlerësuar riskun.

Grafiku 20: *Ndërlidhja që mund të ekzistojë mes riseve të ndryshme merret në konsideratë gjatë vendim-marrjeve në kompani*



Grafiku 21: *Kriteret e përdorura për vlerësimin e riskut janë të azhornuara*



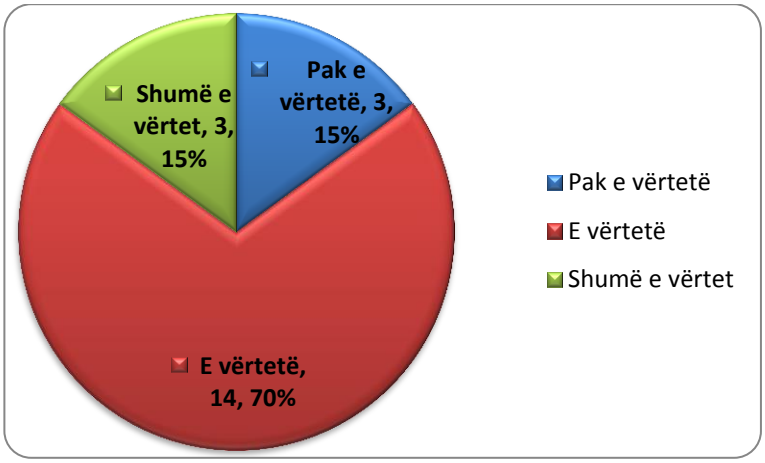
Përsa i përket pohimit lidhur me faktin nëse kriteret e përdorura për vlerësimin e riskut janë të azhornuara apo jo, 75% e të pyeturve janë shprehur se këto teknika janë të azhornuara dhe 205 e tyre janë shprehur se nuk kanë informacion për këtë çështje.

Pyetja e shtatë synon të mbledh informacion mbi sfidat kryesorë që has kompania në procesin e menaxhimit të riskut, kjo sipas perceptimeve menaxheriale. Nga rezultat e siguruara, të pyeturit kanë identifkuar si dy problemet kryesore në procesin e menaxhimit të riskut atë të besueshmërisë së të dhënave të mbledhurai dhe problemin e kompanisë me menaxhimine parasë. Duke ju referuar edhe lietarurës së gjerë të marrë në konsideratë, faktorë të tillë si saktësia e të dhënave të mbledhura si dhe fondet në dispozicion janë sfida të rëndësishme në menaxhimin e riskut.

- <u>Ndryshimet në mjedisin operacional</u>

Ky seksion synon të mbledh të dhëna mbi ndryshimet në mjedisin operacional. Pohimi i parë i referohet monitorimit të rregullt të ndikimeve të ndryshimeve operacionale në objektivat e kompanisë. Në këtë rast të gjithë të pyeturit janë shprehur se ky monitorim është i rregullt dhe reflektohet në aktivitetin e përditshëm të kompanisë me qëllim sigurimin e arritjes së objektivave të saj.

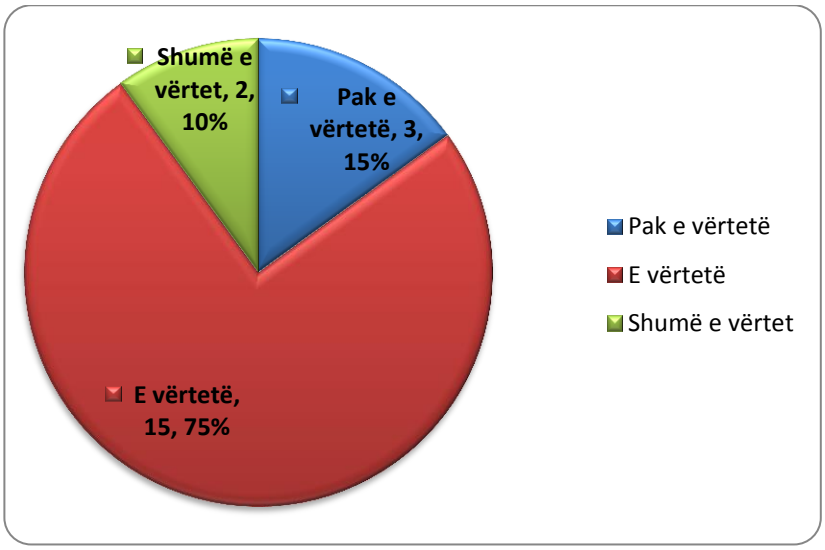
Grafiku 22: *Informacion raportuar tek bordi është kompaktdhe i rëndësishëm*



Përsa i përket raportimeve tek bordi dhe relevancës së informacionit të raportuar, 85% e të pyeturve janë shprehur se informacioni i raportuar është kompakt dhe i besueshëm. Ndërkohë, 15% e tyre mendojnë se ky pohim nuk është shumë i vërtetë. Ndërsa përsa i përket shpeshtësisë së raportimit, të gjithë të pyeturit kanë deklaruar se raportimi bëhet në bazë mujore.

- Kompetencat e menaxhimit të riskut

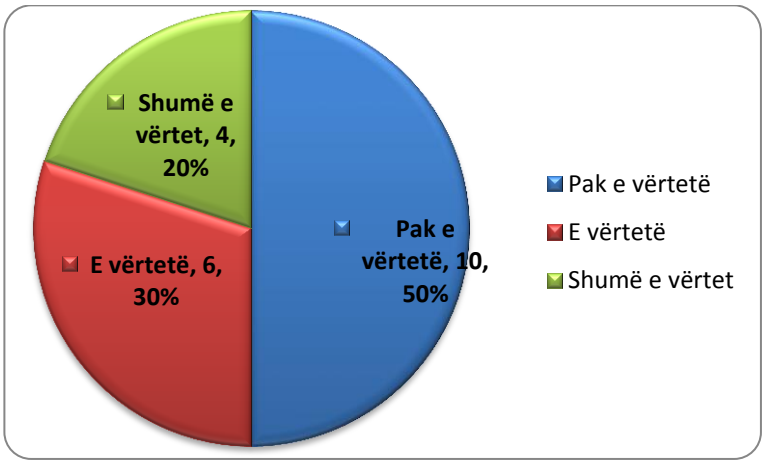
Grafiku 23: *Punonjësi janë të vetëdijshëm për risqet për të cilat ata janë përgjegjës*



Ky seksion është i përbërë nga 2 pyetje të mbyllura dhe një pyetje e hapur dhe synon të analizojë kompetencat në menaxhimin e riskut. Pohimi i parë, synon të ekzaminojë shkallën e vetëdijës së punonjësve lidhur me risqet për të cilat ata janë përgjegjës. 85% e të pyeturve janë shprehur se punonjësit janë të vetëdijshëm për risqet për të cilat ata janë përgjegjës. Ky është një tregues mjaft pozitiv në aspektin e përgjithshëm të ndarjes së përgjegjësisve dhe komunikimin e drejtë të tyre si formë për të shmanguar risqe që mund të burojnë nga paqartësi të tilla.

Pohimi i dytë në këtë seksion teston faktin nëse punonjësit kanë burime të mjaftueshme në dispozicion për vlerësimin e risqeve. Të pyeturit në këtë rast nuk ofrojnë një rezultat të qartë nëse burimet që punonjësit kanë në dispozicion janë apo jo të mjaftueshme. Gjithsesi, duke ju referuar pohimit në lidhje me sfidat kryesore që has kompania në menaxhimin e riskut, një ndër dy sfidat kryesore është edhe ajo e menaxhimit të parave. Ndonëse mjetet për menaxhimin e riskut nuk limitohen vetëm në mjetet monetare, ende këto mjete përbëjnë një element të rëndësishëm. Rrjedhimisht menaxhimi i mjteve monetare, identifikuar si sfidë për kompaninë, duhet të jetë gjithashtu një kufizim për punonjësit në vlerësimin e risqeve për të cilat ata janë përgjegjës.

Grafiku 24: *Punonjësit kanë burime të mjaftueshme në dispozicion për vlerësimin e risqeve.*



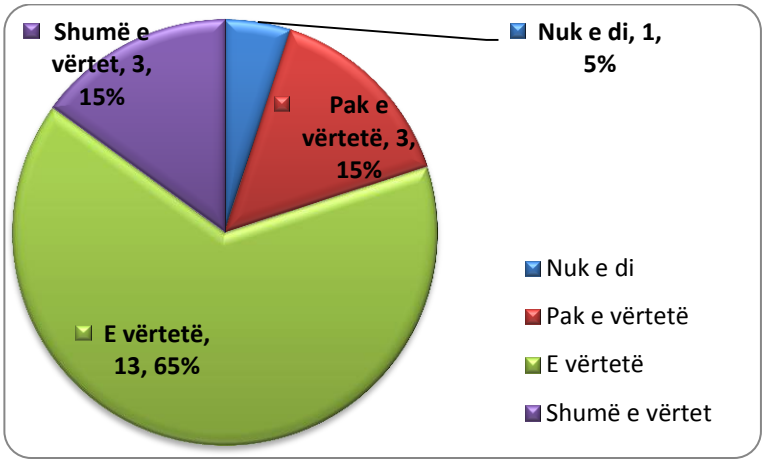
Përsa i përket pyetjes se cilat janë sfidat kryesore për menaxherët e lidhur direkt me vlerësimin dhe trajtimin e riskut, shumica e të pyeturve janë shprehur "Arkëtimi i mjeteve nga faturimi" dhe "Keqinformimi apo besueshmeria e ulët në informacionin e mbledhur". Shohim që edhe në këtë rast kemi konsistencë në rezultatet e siguruara nga pyetësorët.

- <u>Komunikimi në kompani</u>

Konsideruar nga literatura e riskut si një ndër problemet më kritike në menaxhimin e riskut, komunikimi është gjithashtu një seksion i rëndësishëm në këtë pyetësor. Ky seksion i dedikohet komunikimit në kompani, dhe specifikisht komunikimit të informacionit mbi risqet e identifikuara dhe të trajtuara.

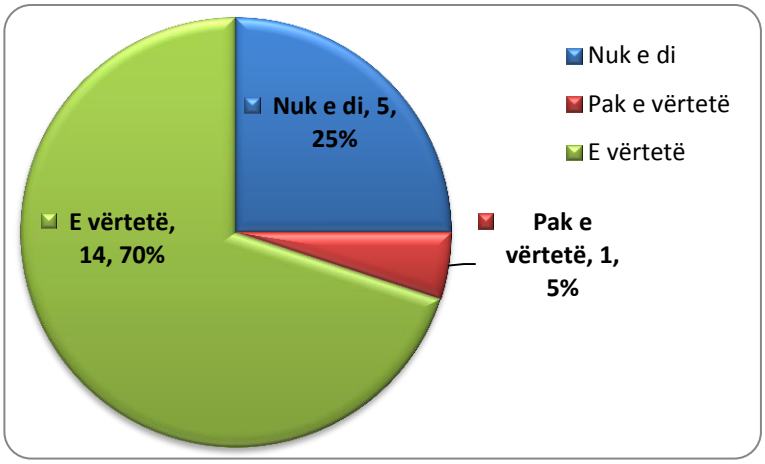
Pohimit se ekzistojnë databazë të azhornuara në mbështetje të vendimmarrjes, i janë përgjigjur pozitivisht 80% e të pyeturve ndërkohë që 15% e tyre mendojnë se ky pohim nuk është shumë i vërtetë.

Grafiku 25: *Ekzistojnë databaza të azhornuara në mbështetje të vendim-marrjes*



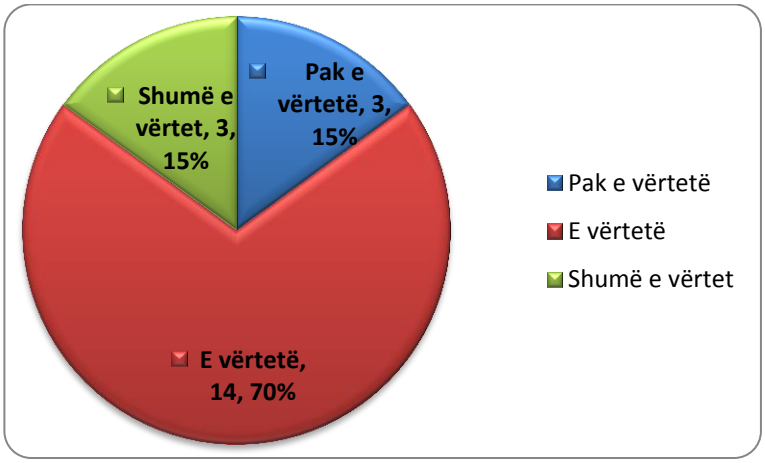
Përsa i përket gjuhës së përdorur apo terminologjisë së riskut në kompani, 70% e të pyeturve janë shprehur se terminologjia e riskut është uniforme dhe e standardizuar në të gjithë kompaninë. Në të vërtetë, që një gjë e tillë të jetë e mundur, duhet që kompania të ketë të hartuar një udhëzues apo guidë të riskut dhe menaxhimit të tij, por që një gjë e tilë nuk rezulton të ekzistojë.

Grafiku 26: *Terminologjia e riskut është uniforme/e standardizuar në të gjithë kompaninë*

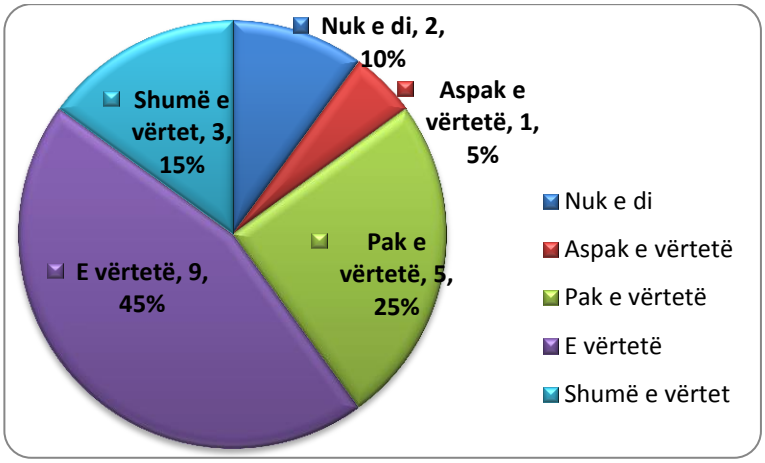


Pohimit se komunikimi në organizatë është i dy-anshëm, është konfirmuar si i vërtetë nga 85% i të pyeturve dhe vetëm 15% e tyre kanë deklaruar se ky pohim nuk është shumë i vërtet. Ndonëse rezultati pohon një komunikim të dyanshm në kompani, ende nuk mund të shprehemi me siguri të lartë se një gjë e tillë është e vërtetë në këtë kompani për vetë faktin se kultura organizative në Kosovë dhe veçanarisht në ndërmarrjet publik është se ato janë mjaft hierarkike dhe me një rrjedhë komunikimi të njëanshme.

Grafiku 27: *Komunikimi në organizatë është i dyanshëm*



Grafiku 28: *Know-how i grupeve të jashtme të interesit është përdorur në vlerësimin e riskut*



Përsa i përket përdorimit të know-how të jashtëm në vlerësimin e riskut, 60% e të pyeturve kanë konfirmuar këtë pohim si të vërtetë, ndërsa 30% janë shprehur se ky pohim është pak ose aspak i vërtetët.

Tre pohimet e fundit të këtij seksioni, konkretisht: "Të gjitha vendim-marrjet janë të dokumentuara dhe të justifikuara.", "Ekzistojë regjistra të detajuar dhe të mirë organizuar për ruajtjen e të dhënave mbi të gjitha risqet e identifikuara në kompani." dhe "Regjistrat e riskut janë të azhornuar dhe mbështesin vendim-marrjen", synojnë të mbledhin informacion mbi dokumentimin e vendimmarrjeve dhe risqeve të identifikuara. Ashtu siç edhe sygjeruar nga literatura, resgjistrat e riskut janë një burim shumë i rëndëishëm në menaxhimin e riskut pasi rrisin besueshmërinë e vlerësimit dhe reduktojnë koston. Pohimit të parë mbi dokumentimin e vendimmarrjeve në kompani, 90% e të pyeturve janë shprehur se një dokumentim i tillë bëhet rregullisht. Përsa i përket pohimeve mbi regjistrat e riskut dhe

azhornimin e tyre, në të dyja rastet 85% e të pyeturve janë shprehur se regjistra të tillë nuk ekzistojnë në kompani dhe rrjedhimisht as azhornim i tyre.

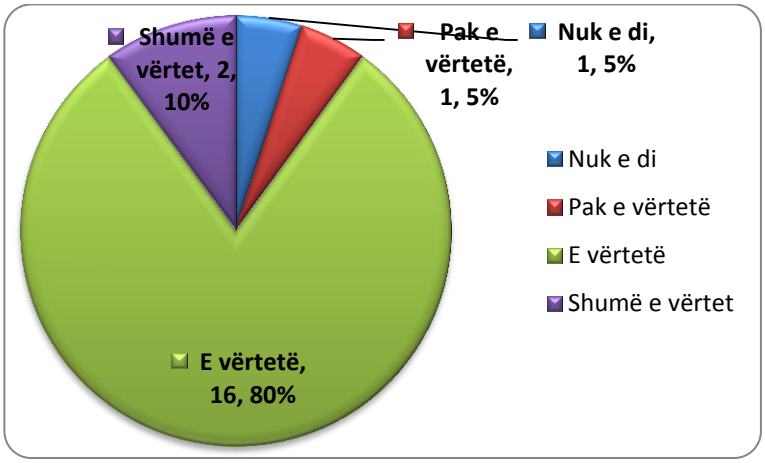
Në fund të këtij seksioni është drejtuar edhe një pyetje e hapur, "Cilat janë problemet kryesore të komunikimit në kompani?", dhe natyrat e përgjigjeve janë nga më të ndryshme dhe nuk adresojnë saktë problemet që mund të ketë kompania në komunikim. Disa nga përgjigjiet janë "Nuk kemi probleme.", "Mos marrja përsipër e përgjegjësive.", "Të ndryshme.", "Mos informimi i rregullt.", etj.

- Matja e përformancës dhe përmirësimi i vazhdueshëm

Seksioni i fundit ka të bëjë me matjen e performancës dhe përmirësimin e vazhdueshëm në kompani. Ky seksion është i kompozuar nga katër pohime me aletrnativa dhe një pyetje e hapur.

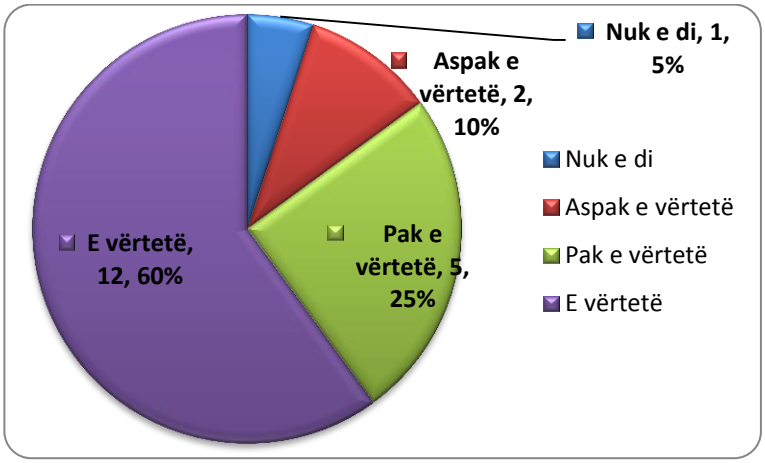
Pohimit se performanca e menaxhimit të riskut monitorohet rregullisht, 90% e të pyeturve kanë deklaruar se ky pohim është i vërtët apo shumë i vërtetë. Një deklarim i tillë dëshmon për angazhimin e kompanisë në menaxhimine riskut në një mënyrë sa më të mirë.

Grafiku 29: *Performanca e menaxhimit të riskut monitorohet rregullisht*



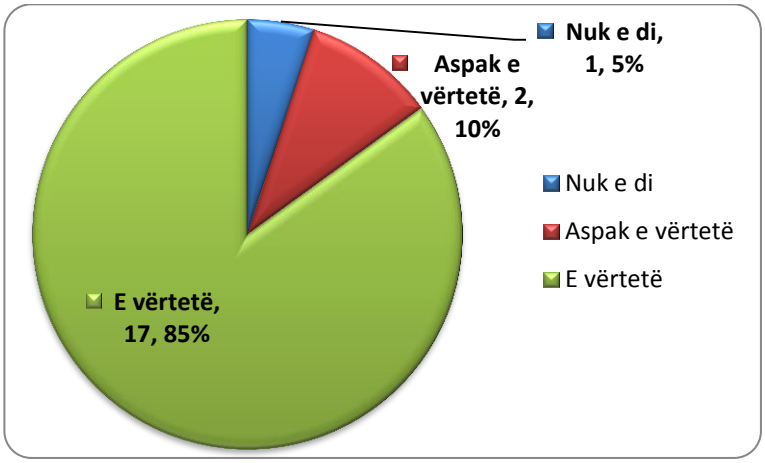
Përsa i përket pohimit se teknikat e përdorura aktualisht për matjen e performancës së menaxhimit të riskut në kompani janë të sakta dhe rezultatet e tyre janë të besueshme, 60% e të pyeturve deklarojnë se këto teknika janë të sakta dhe rezultatet gjithashtu janë të besueshme. 35% e të pyeturve kanë deklaruar se ky pohim është pak ose aspak i vërtetë.

Grafiku 30: *Teknikat e përdorura aktualisht për matjen e performancës së menaxhimit të riskut në kompani masin saktë këtë performancë*



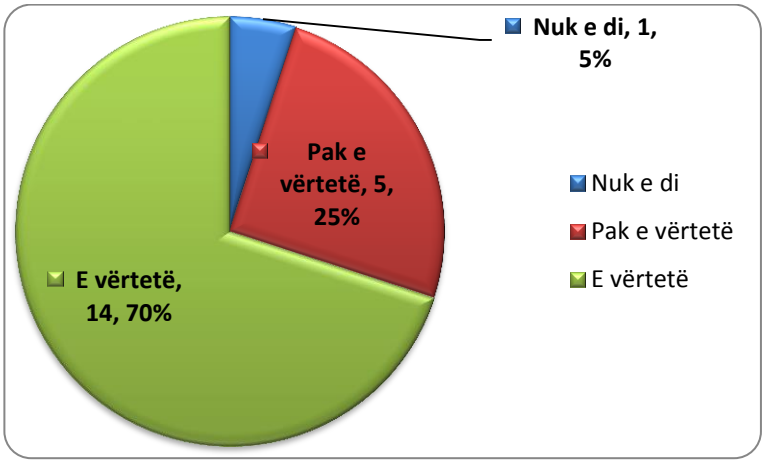
Edhe në këtë rast një pohim lidhur me azhornimin apo përditësimin e teknikave për matjen e performancës së menaxhimit të riskut në kompani është konfirmuar si një pohim i vërtetë nga 85% i të pyeturve dhe 10% kanë deklaruar se ky pohim nuk është aspak i vërtetë.

Grafiku 31: *Teknikat për matjen e performancës së menaxhimit të riskut azhornohen rregullisht*



Pohimi i fundit ka të bëjë me atë që në të gjitha zhvillimet operacionale, rëndësia ekonomike e tyre merret në konsideratë. Për këtë pohim 70% e të pyeturve kanë deklaruar se ky është i vërtetë, dhe 25% e tyre e kanë gjetur pak të vërtetë këtë fakt.

Grafiku 32: *Në të gjitha zhvillimet operacionale, rëndësia ekonomike e tyre merret në konsideratë*



Në përmbyllje të këtij pyetësori, pyetja e fundit e hapur drejtuar pjesëmarrësve në studim është "cilat janë sfidat kryesore me të cilat përballet kompania në zhvillimin e saj dhe matjen e performancës?". Përgjigjiet janë nga më të ndryshmet por gjithsesi nuk duket të adresojnë qartë sfidat kryesore me të cilat përballet kompania.

5.2 Diskutim i rezultatve

Duke mbajtur në kosnideratë hipotezat e ngritura në fillim të këtij hulumtimi, si dhe analizën eksploruse në kompaninë KRM 'Uniteti' Mitrovica, mund të konkludojmë së është bërë një testim i dy hipotezave kryesore të këtij studimi.

Përsa i përket hipotezës së parë, një pjesë e mirë e analzës së përmbajtjes si dhe rezultateve të mbledhura nga intërvistat gjysëm të strukturuara, vërtetojnë që KRM 'Uniteti' Mitrovica aktualisht nuk implementon një qasje të mirë-dizenjuar dhe të integruar në proceset e tjera të biznesit për menaxhimin e riskut. Gjithashtu, nga të dhënat e siguruar, rezulton që kompania nuk ka pasur asnjëherë një qasje të mirëfilltë të menaxhimit të riskut të ndërmarrjës. Përgjithësisht, kompania ka një qasje proaktive ndaj riskut, duke u marrë më shumë me pasojat pas ndodhjes së ngjarjeve të perceptuara si risk sesa me parandalimin – pra identifikimin, vlerësimin dhe menaxhimin e risqeve.

Përsa i përket hipotezës së dytë se mungesa e informacioni dhe ndërgjegjësimi mbi rëndësinë e menaxhimit efektiv të riskut në ndërmarrje, ndikon negativisht në performancën e kompanisë, është provuar te jetë gjithashtu e vërtetë. Strukturat drejtuese të kompanisë nuk kanë ndërgjegjësimin e nevojshëm mbi rëndësinë e menaxhimit të riskut të

ndërmarrjes. Gjithashtu ata nuk kanë një gjuhë të standardizuar apo një procedurë specifike mbi të cilën bëhet identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut. Kjo bën që kompania të mos jetë në gjendje të identifikojë në avancë kërcënimet apo mundësitë dhe të bëjë klasifikimin e tyre sipas ndikimit që mund të kenë në arritjen e objektivave dhe performacën e kompanisë. Ndonëse nuk rezulton një shkallë e lartë njohurie dhe ndërgjegjësimi mbi praktikat e menaxhimit të riskut të ndërmarrjes dhe standardeve përkatëse, nga rezultate e mbledhura nga intervistat, rezulton që ekziston një frymë pozitive në kompani mbi mundësinë për të implementuar sisteme dhe modele që do i vinin në ndihmë kompanisë për të përmirësuar performancën e saj. Gjithashtu, nga analizimi i planit të biznesit të kompanisë, vihet re një kulturë organizative e orijentuar drejt rritjes së aktivitetit dhe ofrimit të shërbimeve të saj në një treg më të gjerë. Kjo gjë dëshmon se kompania është e hapur drejt mundësive të reja që do i ofronin asaj të përmbushte misonin dhe vizion e saj, si dhe të arrinte objektivat e biznesit. Nga pikpamja financiare, ndonëse nuk ekziston aktualisht një buxhet specifik i akorduar për proceset që merren me matjen, vlerësimin dhe menaxhimin e risqeve në kompani, gjykojmë se kompania, nëpërmjet një alokimi më efiçent të burimeve të saj, është në gjendje të financoj një investim për implementimin e një qasje të përshtatshme për menaxhimin efektiv të riskut.

5.3 Përmbledhje e kapitullit

Me qëllim testimin e hipotezave të këtij hulumtimi, tre qasje kryesore janë përdorur në këtë studim. Teknika e parë është analiza e përmbajtjes. Një sërë dokumentash të brendshme të kompanisë janë analizuar me qëllim për të mbledhur sa më shumë informacion mbi kulturën e kompanisë në menaxhimin e riskut. Në dokumentat e analizuar janë konstatuar probleme dhe parregullsi të shumta të cilat bëjnë që kompania të jetë e ekspozuar nga një numër i madh risqesh. Së pari, kompania nuk operon në bazë të objektivave të mirë përcaktuara. Kompania nuk ka një mision të formuluar dhe filozofi të qartë. Gjithashtu, kompania ka probleme të theksuara përsa i përket raportimit financiar dhe identifikimit të zërave në bilanc dhe pasqyrës së të ardhurave dhe shpenzimeve sipas standardeve kombëtare dhe ndërkombëtare të pranuara të kontabilitetit. Një gjë e tillë e ekspozon kompaninë ndaj risqeve serioze financiare dhe kërcënon seriozisht stabilitetin dhe vijueshmërinë e saj.

Teknika e dytë e përdorur janë pyetësorët gjysëm të strukturuar që në disa raste kanë marrë edhe formën e një interviste. Pyetësori është një teknikë mjaft e përhapur në shkencat sociale dhe humane, por që mund të përdoret edhe në studimet e kësaj natyre. Pyetësori i zhvilluar është i organizuar në dhjetë seksione jo-diskrete. Në fillim të kapitullit janë trajtur në mënyrë specifike secili seksion.

KAPITULLI VI

GJETJET KRYESORE, KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

6.1. Hyrje

Ky studim fokusohet te menaxhimi i riskut në sektorin publik, dhe konkretisht në kompaninë rajonale KRM "Uniteti" Mitrovicë. Qëllimi i zgjedhjes së një kontekti të tillë studimi është analizimi i qasjeve praktike në menaxhimin e riskut në Kosovë. Gjithashtu, literatura trajton se praktikat e riskut ndryshojnë nga një organizatë në tjetrën dhe rrjedhimisht studimi i riskut në një kontekst të caktuar në nivel organizate apo edhe njësie organizative do ofronte rezultate më të besueshme dhe reale për hulumtimet e këtij lloji. Një trajtim i gjerë i literaturës ekzistuese erdhi në ndihmë të analizës në konktekstin e një ndërmarrje shtetërore në Kosovë.

Në këtë kapitull përfundimtar të studimit bëhet një paraqitje e shkurtër e pyetjeve kërkimore dhe hipotezave të punimit, metodologjisë së përdorur, paraqitet në formë të përmbledhur literatura kryesore e cituar, duke prezantuar gjetjet kryesore të këtij studimi. Gjithashtu, një pjesë të rëndësishme të këtijë kapitulli gjejnë edhe sugjerimet dhe rekomandimet për komapaninë rajonale KRM "Uniteti" Mitrovicë lidhur me praktikat dhe procedurat që kompania mund të adaptojë me qëllim përmirësimin e mënyrës se si ajo menaxhon riskun.

6.2. Konkluzione

Në fillim të punimit theksohet fakti qënëpërmjet këtij punimi synohet të ofrohet një kontribut modest në këtë fushë studimi, për vetë faktin se qasjet e riskut janë mjaft specifike dhe pa mundësia për të ofruar përgjithësime bën që edhe kontributi të jetë i lokalizuar dhe me ndikim të kufizuar. Përveç kësaj, brenda njohurive të autorit, nuk ekzistojnë punime të tjera në këtë fushë studimi apo në kompaninë e marrë në studim në Kosovë, dhe një hulumtim i tillë do ishte një fillesë e mirë për të thelluar kërkimin shkencor në menaxhimin e riskut dhe konkretisht trajtimin e riskut në organizatat e sektorit publik.

Në kapitullin e parë të punimit janë paraqitur hipotezat e formuluara për vërtetim dhe pyetjet kërkimore. Hipoteza e parë, *arritja e performancës në veprimtaritë e*

organizatës ndikohet në një masë të konsiderueshme nga menaxhimi i risqeve të brendshme dhe të jashtme që kërcënojnë organizatën, është e vërtetë, pasi praktikat e vlerësimit, matjes dhe menaxhimit të riskut në organizatat jopublike mund të adaptohen edhe për organizatat e sektorit publik, duke bërë disa përshtatje sipas karakteristikave të organizatës, po kështu edhe rishikimi i gjerë i literaturës së bërë në këtë hulumtim mbështet këtë hipoteë. Standardi ISO 31000: 2009 mbi menaxhimin e riskut është një nga arritjet kryesore në këtë fushë që ofron një kuadër mjaft të plotë, por, të përgjithshëm mbi mënyrën e menaxhimit të riskut dhe integrimit të këtij procesi në tërësinë e sistemit menaxherial në organizatë. Standardi ISO 31000: 2009 mund të konsiderohet si arritja më e rëndësishme në fushën e menaxhimit të riskut dhe ka gjetur një zbatueshmëri të gjerë në shumë sektorë dhe lloje organizatash. Edhe vetë grupi hartues i këtij standardi, ka deklaruar se ISO 31000 ka aplikueshmëri të gjithanshme, pa dallim sektori, industrie, madhësie organizate apo lloji risku. Pyetësori i zhvilluar në këtë studim i është referuar standardit ISO 31000 dhe në bazë të tij është bërë edhe analiza e mëtejshme e rezultateve të mbledhura.

Gjithashtu, edhe hipoteza e dytë, *ndërtimi e një modeli efiçent të menaxhimit të riskut në organizatë që ndikohet nga qëndrimet e menaxhimit, raporti kosto/përfitim për ndërtimin e këtij modeli dhe efektiviteti i sistemit të kontrollit të brendshëm*, vërtetohet. Kjo kërkon një rikonceptim të riskut dhe menaxhimit të tij në ndërmarrjen publike KRM "Uniteti" Mitrovica që do ndihmonte kompaninë në një menaxhim më të mirë të riskut dhe në arritjen e një performancë më të lartë. Nga rezultatet e studimit, është arritur në konkluzionin se kompania ka një menaxhim të dobët të riskut, dhe aktualisht nuk ndjek asnjë nga standardet apo modelet e përdoruar gjerësisht për menaxhimin e riskut dhe integrimin e tij me proceset e tjera menaxheriale në kompani. Kompania shfaq një sërë problemesh si: probleme në komunikimin e brendshëm organizativ, me grupet e jashtme të interesit, probleme të theksuar në raportimin financiar, probleme me likuiditetet, mungesa e një sistemi të mirë-dizenjuar të menaxhimit të riskut, konceptim jo i qartë dhe domëthenës i vizionit, misionit dhe objektivave të kompanisë, sisteme kontrolli të brendshëm jo efektiv etj. Sugjerimet dhe rekomandimet përkatëse lidhur me mënyrën se si kompania mund të tejkalojë këto probleme dhe sfida, si dhe të fokusohet më shumë në arritjen e objektivave të biznesit do të paraqiten në në vazhdim të këtij kapitulli.

Pyetjet kërkimore të ngritua për ti ardhur në ndihmë testimit të hipotezave të këtij studimi është bërë e mundur të sigurohen përgjigjiet përkatëse. Pyetjes së parë, *cila është*

qasja praktike në menaxhimin e riskut nga KRM 'Uniteti', dhe a është kjo qasje efiçente dhe në përputhje me standardet dhe praktikat ndërkombëtare ?, rezulton se teoria e menaxhimit të riskut në sektorin jo publik është e aplikueshme edhe në sektorin publik, dhe trajtimi i zgjeruar i literaturës jep përgjigje pozitive se praktikat e riskut përgjithësisht nuk bëjnë diferencim mes llojit të sektorit apo organizatës.

Pyetjes së dytë, *a ndikon në arritjen e objektivave organizative mungesa e një modeli të standardizuar të menaxhimit të riskut?*, rezulton se kompania Rajonale e Mbetjeve KRM Uniteti Mitrovicë nuk ka një strategji dhe politika të qarta për menaxhimin e riskut në kompani dhe mungesa e një modeli të standardizuar të menaxhimit të riskut ka një ndikim të rëndësishëm në arritjen e objektivave organizative. Ndonëse rezultatet e mbledhura janë sigurur nga burime të ndryshme dhe është bërë e mundur krahasimi i rezultateve të mbledhura në mënyrë që të gjykohet mbi vërtetësinë dhe saktësinë e tyre, përsëri rezultatet e studimit duhen marrë në konsideratë me rezerva për vetë faktin se gjithmonë edhe në studime të një natyre jo-probabilistike dhe cilësore ekziston probabiliteti që një pjesë e të dhënave të mos ofrojnë një pasqyrim të saktë të realitetit. Gjithsesi, modeli i zhvilluar për vlerësimin e qasjeve të kompanisë në menaxhimin e riskut është më vlerë për studime të tjera dhe hulumtues me interes në këtë fushë mund të vendosin të çojnë më tej këtë fushë studimi.

Në këtë punim, u trajtua në mënyrë mjaft të detajuar literatura ekzistuese mbi menaxhimin e riskut dhe qasjeve të këtyre teorive në sektorin publik. Gjithashtu, pjesë e këtij hulumtimi është edhe analizimi i praktikave reale të menaxhimit të riskut zhvilluar në Kompaninë Rajonale KRM "Uniteti" Mitrovicë. Diskutimi në këtë studim nis që me pyetjen se çfarë është risku në veprimtaritë ekonomike të organizatës. Përkufizimet e riskut, ashtu siç ndodhë me pjesën më të madhe të koncepteve, janë të shumta dhe autorë të ndryshëm kanë ofruar qasjet dhe perceptimet e tyre ndaj riskut. Debati kryesor që është hasur gjerësisht në literaturën e konsiderues është fakti nëse me risk kuptojmë vetëm për kërcënimet potenciale apo edhe për oportunitetet. Gjithashtu, ka debat edhe nëse risku i referohet vetëm një ngjarje potenciale që kërcënon arritjen e objektivave të organizatës, apo edhe mos ndodhja e një ngjarje në të ardhmen mund të klasifikohet si risk për organizatën. Në kuadër të këtij hulumtimi, me risk është kuptuar pasiguria mbi një ngjarje në të ardhmen dhe kjo pasiguri mund të rezultojë njëkohësisht në ndkim pozitiv ose negativ në veprimtaritë ekonomiko-financiare të organizatës.

Një vend të rëndësiashëm zë edhe trajtimi i sistemeve të kontrollit të brendshëm që vendosen në organizatë si përgjigja më e mirë për menaxhimin e risqeve.

Kontrolli i brendshëm është instrument i rëndësishëm në duart e menaxherëve për zgjidhjen e problemeve të ndryshme të oganizatës, prandaj është e nevojshme të hartohet dhe miratohet një strategji kontrolli, dhe kjo strategji duhet vendosur në vendin e duhur në mënyrë që të sigurojë realizimin e pritshmërisë. Strategjia e kontrollit mund të jetë derivat i strategjisë së menaxhimit të riskut, por duhet patur parasysh, si një komponent bazë të kësaj strategjie, fokusimi në efektivitetin e kontrollit të brendshëm. Kontrollet efektive duhet të jenë të matshme, me qëllim që të monitorohet se si ato po funksionojnë dhe të përcaktohet një propabilitet i arësyeshëm i sigurisë, që veprimet në organizatë janë të sukseshme dhe që burimet janë të mbrojtura.

Në mënyrë të përmbledhur çështjet kryesorë të trajtuara në këtë punim janë si vijon:

- Nuk ekziston një përkufizim universal i riskut. Rrjedhimisht, komunikimi i riskut kërkon një bazë të qartë dhe të mirë organizuar të kushteve mbi të cilat do të zhvillohet ky komunikim. Gjithsesi, për shkak të diversitetit të lartë në atë sesi risku perceptohet nga individë të ndryshëm, si dhe vështirësitë për të ofruar një kuadër të plotë gjithëpërfshirës të kushteve të komunikimit, probabiliteti që ky komunikim të ketë mangësi ose të rezultojë i pasuksesshëm është i lartë.
- Konteksti mbi të cilin bëhët studimi i riskut është baza mbi të cilin mund të analizohet perceptimi ndaj riskut dhe mund të synohet dhënia e një përkufizimi të qartë për riskun. E njëjta gjë vlen edhe për vlerësimin dhe menaxhimit të riskut.
- Në lietarurë gjëjnë një përdorim të gjërë të konceptet e menaxhimit strategjik të riskut dhe menaxhimi i riskut të ndërmarrjes. Në mënyrë që të shmangen paqartësitë, në këtë punim u përdorën konceptet risk strategjik dhe menaxhimi i riskut strategjik, dhe merren në konsideratë për menaxhimin e koncepteve të riskut të ndërmarrjes.
- Risku, perceptimi dhe reagimi ndaj risqeve të perceptuara është i ndryshëm në sektorin publik. Literatura relativisht e kufizuar mbi menaxhimin e riskut në sektorin publik sugjeron se është më e vështirë të menaxhohet risku në sektorin publik për shkak të kompliksitetit më të lartë. Gjithsesi, kjo çështje është ende në diskutim mes studiuesve të kësaj fushe.

- Nga literatura e rishikuar, sugjerohet se autoritet publike kanë më pak kapacitet pët të identifikuar dhe shmangur risqet më të cilat ata përballen sesa subjektet që operojnë në sektorin jo publik.
- Menaxhimi i riskut nuk synon eleminimin e të gjitha risqeve; kjo është thjeshtë utopike dhe e pamundur.
- Menaxhimi i riskut ka për qëllim jo vetëm prioritizimin e riskut po edhe të informojë vendimmarrësit mbi vlerësimin që i është bërë riskut.
- Duhet synuar zhvillimi dhe implementimi i modeleve të thjeshta dhe të qarta të vlerësimit të riskut.
- Bazuar në parimin e parandalimit, mund të ekzistojnë disa risqe për organizatën, veçanërisht ato në sektorin publik, të cila mund të perceptohen si shumë serioze dhe menaxherët e nivelit të lartë duhet të përpiqen ti shmangin këto risqe kundrejt çdo kosotoje. Gjithsesi, ekzistojnë shumë pak mundësi që një risk i identifikuar nuk do të kërkojë shpenzim burimesh, edhe në rast se zbatohet parimi i parandalimit.
- Në përgjithësi, burimet për adresimin e të gjitha risqeve të identifikikuara janë të kufizuara, por gjithsesi burimet në dispozicion duhen përdorur për një model më të sofistikuar risku sesa parimi i parandalimit.
- Masat e kontrollit të ndërmarra me qëllim parandalimin ose zbutjen e pasojave të riskut nga organizata duhen marrë në konsideratë në vlerësimin e riskut.
- Risku nuk është një variabël plotësisht sasiorë apo cilësorë. Rrjedhimisht metodologjia dhe metodat e vlerësimit duhet të reflektojnë natyrën mikse të riskut.
- Probabiliteti dhe parashikimet kanë vlerë në analizen e riskut, por, gjithsesi ato nuk janë tregues të plotë të asaj se çfarë risku përfaqëson për organizatën.
- Matricëat e riskut janë një qasje praktike dhe e vlefshmë për vlerësimin e riskut dhe janë të përshtatshme si për apektet cilësore ashtu edhe ato sasiore të riskut. Ato duhet të ndërtohen me kujdes dhe gjithashtu duhet të ofrohen sqarimet e nevojshme sesi këto matricëa duhen intepretuar. Ekzistojnë disa alternativa të matricëave të riskut në literaturë.
- Ekzistojnë argumenta të fortë për përfshirjen e grupeve të interesit (stakeholders) dhe problemet e tyre në vlerësimin e riskut, të cilat në shumicën e rasteve kanë të bëjnë me besimin dhe potencialin që ky besim të keqpërdoret. Gjithsesi, ekzistojnë vështirësi dhe sfida të shumta lidhur me mënyrën sesi mund të bëhet integrimi i

grupeve të interesit në vlerësimin e riskut. Përfshirja direkte e tyre në proces, është mjaft komplekse dhe kërkon financim të konsiderueshëm.

- Ekzitojnë argumenta të forta gjithashtu që mbështesin idenë që perceptimet e grupeve të interesit duhet të jenë në qendër të modelit të vlerësimit të riskut.
- Çështjet që kanë të bëjnë me besimin e grupeve të interesit janë të rëndësishme në vlerësimin e riskut dhe besueshmërinë e këtij vlerësimi.
- Risqet jo të kontrolluara janë perceptuar të jenë më serioz sesa ato të kontrolluar (që mund të menaxhohen).
- Theksi më i madh duhet të vendoset në parandalimin e risqeve të biznesit, sesa në zbulimin dhe korrigjimin e gabimeve dhe parregullsive.
- Për pjesën më të madhe të sistemeve të kontrollit që deri tani janë zbatuar nga disa individë mund të ndërtohet sistemi i informacionit dhe të monitorohet nga IT-ja.
- Gjithashtu, një vëmendje më e madhe duhet të vendoset në rritjen e efektivitetit organizativ dhe kontrollet duhet të përshtaten për të mbajtur kontrolle të forta të brendshme në përgjigje ndaj risqeve.

6.3. Rekomandime për KRM "Uniteti" Mitrovicë

Për menaxhimin e riskut në kompaninë rajonale të mbejtjeve KRM "Uniteti" Mitrovicë, janë një numër rekomandimesh që mund t'i shërbejnë rritjes së efiçencës së veprimtarive të saj. Kompania deri tani po thuajse nuk ka asnjë qasje reale ndaj menaxhimit të riskut, pasi përqëndrohet kryesisht në identifkimin rastësor të risqeve ose në përpjekjet për të menaxhuar pasojat e risqeve pas ndodhjes së ngjarjeve. Një gjë e tillë e ekspozon mjaft kompaninë ndaj risqeve të ndryshme, duke kërcënuar në këtë mënyrë arritjen e objektivave si dhe duke rrezikar vijueshmërinë e saj në treg. Ndër rekomandimet kryesore që mund të jepen me qëllim përmirësim e qasjeve të saj ndaj menaxhimit të riskut janë:

- Kompania ka nevojë për një ri-formulim të misionit dhe objektivave të saj në mënyrë që të bëjë më të qartë qëllimin se pse kjo kompani ekziston dhe cili është misioni i saj kryesorë i krijimit të saj. Në rast se stafi i brendshëm i kompanisë nuk është në gjendje të realizoj menaxhimin e riskut, rekomandohet që të delegojë këtë përgjegjësi tek një palë e tretë (ekspertë të jashtëm në fushën e menaxhimit të riskut). Përcaktimi i një vizioni dhe misioni të qartë dhe të kuptueshëm për të gjithë grupet e interesit (të brendshsëm dhe të jashtëm) mundëson formulimin më të saktë të objektivave të biznesit dhe lehtëson koordinimin e përpjekjeve të të gjithë stafit

me qëllim arritjen e këtyre objektivave. Sygjerime të mundshme të cilat mund të mbahen në konsideratë janë:

Misioni (aktual): "Shërbime të mira në menaxhimin e mbeturinave në pajtim me praktikat Europjane të cilat sigurojnë ofrim të shërbimeve cilësore të qëndrueshme me çmime ekonomiksht të përballueshme duke patur parasyshë ruajtjen e mjedisit dhe mbrojtjen e shëndetit publik."

Misioni (propozim): "Mbrojtja e njerëzve dhe mjedisit nga ndikimet e dëmshme të mbeturinave dhe papastërtive".

Në të njejtën logjikë mund të bëhet edhe ri-formulimi i strategjisë dhe objektivave të kompanisë.

- Kompania ka nevojë për një qasje të re të menaxhimit të riskut të përgjithshëm të ndërmarrjes ose njohur ndryshe si sistemet ERM. Hartimi i planeve afat-shkurtër dhe afat-gjatë mbi mënyrën sesi mund të implmenetohet një qasje e menaxhimit të riskut të përgjithshëm të ndërmarrjes do ndihmonte transformimin e kulturës së riskut në kompani dhe do ndihmonte në përmirësimin e performancës së përgjithshme të kompanisë. Gjithësisesi, duhet pranuar se ky ndryshim nuk do vi menjëherë dhe nuk do jetë i dukshëm në një kohë shumë të shkurtër. Gjithashtu, një investim i tillë do rezultojë në një kosto fillestare për të cilën strukturat drejtuese mund të mos jenë dakord. Por, është mjaft e rëndësishme një fazë paraprake komunikimi me të gjitha grupet e interesit dhe një ndërgjegjësim i tyre mbi rëndësinë e menaxhimit efektiv të riskut të ndërmarrjes. Mbështetja e bordit drejtues dhe menaxherëve të kompanisë është me mjaft rëndësishme për implementimin efektiv të procesit. Ekspertiza nga jashtë është e nevojshme, por gjithashtu një sistemi i ri i menaxhimit të riskut të ndërmarrjes që do të implmementohet duhet të jetë në përputhje me strukturat ekzistuese të kompanisë, si dhe të marrë në konsideratë procedurën aktuale të kontrollit të brendshëm
- Referuar rezultateve të studimit, kompania ka probleme në komunikimin e qartë të objektivave të kompanisë, arsyeja kryesore është se kompania nuk i ka identifkuar dhe formuluar në mënyrë të qartë dhe të saktë objektivat, dhe rrjedhimisht edhe komunikimi i tyre bëhet i vështirë ndërmjet punonjësve me përvoja profesionale të ndryshme. Që një problem i tillë të minimalizohet dhe që të sigurohet se objektivat e kompanisë janë të qarta dhe janë kuptuar drejtë nga të gjithë, duhet fillimisht ri-

formulimi i këtyre objektivave në mënyrë që ato të jenë të qarta për të gjithë. Një gjë e tillë mund të bëhet nga stafi menaxherial dhe bordi drejtues, por njëkohësisht mund të delegohet si veprimtari tek një palë e tretë (ekspert i jashtëm në fushën e menaxhimit).

- Konsiderimi i projekteve me sektorin jo publik, njohur ndryshe si Partneriteti Publik-Privat (PPP) është një strategji shumë efektive për menaxhimin e riskut me të cilin përballet kompania. Disa procese dhe aktivitete të cila kompania nuk ka ekspertizen e duhur apo edhe është më efiçente ekonomikisht që të delegohet tek palë të treta, duhet të konsiderohen se mund t'i delegohen edhe sektori jo publik. Në këtë manyrë, pasi kompania ka përcaktuar shkallën e 'oreksit' për risk si dhe natyrën e risqeve që është në gjendje ti vetë-menaxhoj, hapi tjetër është delegimi i proceseve dhe aktiviteteve që konsiderohen si shumë riskoze dhe që kompania nuk është në gjendje ti menaxhojë efektivisht. Gjithashtu, delegimi mund të bëhët edhe për ato aktivitete të cilat nuk janë të një rëndësie parësore për kompaninë dhe arritjen e objektivave të biznesit të saj.
- Kompania ka probleme të theksuar në raportim duke lënë shumë zëra të pasqyrave financiare të paqarta. Ky është një tregues i dyfishte përsa i përket menaxhimit financiar dhe kontrollit të kompanisë. Departamenti i Financës nuk ka aftësitë dhe njohuritë e duhura për përgaditjen e pasqyrave financiare sipas standardeve kombëtare dhe ndërkombëtare të kontabilitetit dhe raportimit financiar, si dhe auditi dhe kontrolli i brendshëm nuk i vjen në ndihmë përmirësimit të menaxhimit financiare të kompanisë duke mos identifkuar dhe kërkuar përmirësimin e këtyre probleme. Ndonëse auditi i jashtëm është zhvilluar sipas kërkesave ligjore, për shkak të vijimsisë të të njëjtave komente dhe problemeve në raportet e auditimit, kjo tregon se raportet e audituesit të pavarur nuk merren në konsideratë mjaftueshëm nga organët përkatëse dhe përgjegjëse për mënyrën e menaxhimit të kompanisë. Autoritet si Zyrat e Audit të Përgjithshëm Shtetëror, zyrat e tatimeve dhe taksave dhe autorite të tjera përkatëse duhet të jenë më të vëmendshme në trajtimin e raporteve të auditimit dhe marrjen e masave parandaluese, por edhe shtrënguese në rast nevoje do të ndihmonte kompaninë në një menaxhim më të mirë të financave të saj. Një gjë e tillë është e mundur nëpërmjet ri-konceptimit dhe ri-dizenjimit të kuadrit ligjor që mbulon fushën e veprimtarisë së kompanisë. Gjithashtu,

veprimtaria e shërbimeve fiannciare të kompanisë mund ti delegohet një subjekti jo publik që ofron shërbime financiare cilësore si mbajtje kontabiliteti dhe shërbime të tjera financiare të kompanisë.

- Rezultate e analizës tregojnë që kompania nuk ka një qasje të mirëfilltë në menaxhimin e riskut, dhe në shumicën e rasteve menaxhimi është spontan ose thjeshtë bëhet trajtim i pasojave pas ndodhjes së ngjarjes së perceptuar si rik, duke mos u bërë përojekje për të parandaluar ndodhjen e ngjarjeve të tilla. Në mënyrë që të konsolidohet arkitektura e menaxhimit të riskut në kompani, duhet fillimisht ndërgjegjësimi i stafit menaxherial dhe bordit drejtues mbi rëndësinë që ka menaxhimi i riskut për të siguruar që kompania arrin objektivat e saj, shmang humbjet e mundshme, përfiton nga mundësitë që ofron tregu si dhe siguron vijimsinë e suksesshmë në treg. Ndërgjegjësimi mund të bëhet në forma të ndryshme, si informimi i vazhdueshëm nëpërmjet email apo formave të tjera të komunikimit, trajnimet dhe seminaret mbi menaxhimin e riskut, krijimi i një pozicioni në kompani "Menaxher Risku" që merret drejtëpërdrejtë me menaxhimin e riskut në kompani, ose në rast kapaciteti të lirë në stafin ekzistues në kompani mundet që ky pozicion të jetë pjesë e përshkrimit të punës të njërit prej menaxherëve të kompanisë. Përzgjedhja e menaxherit të kompanisë që do merret në mënyrë eksplicite me menaxhimin e riskut në kompani do bëhet në bazë të fushës së veprimtarisë së tij dhe përvojës profesionale.
- Në kuadër të hartimit të një politike të brendshme mbi menaxhimin e riskut të ndërmarrjes, kompania mund të zhvillojë një studim mbi praktikat në vende të ndryshme të botës. Nga shqyrtim i literaturës së bërë në kuadër të këtij punimi rezulton që shumë institucione publike i kanë politikat e tyre të riskut të hapura për publikun, dhe rrjedhimisht akesi i tyre nga ana e kompanisë është shumë i lehtë. Një politikë e menaxhimit të riskut të ndërmarrjes mund të përbëht nga këto elementë: politikat e përgjithshme të menaxhimit të riskut, qasja apo projekti i menaxhimit të riskut, përcaktimi i qartë i roleve dhe përgjegjësisve në menaxhimin e riskut, politikat e riskut duhet të jetë pjesë integrale dhe jo proces i vecantë i aktiviteteve të tjera të biznesit, kombinimi i politikës së riskut me një kulturë pozitive ndaj menaxhimit të tij, përcaktimi i qartë i formave të komunikimit dhe monitorimit, përcaktimi i mënyrës dhe skedulit të rishikimit të politikave të riskut, etj.

- Kompania ka shumë pak njohuri mbi atë se çfarë kuptohet me menaxhim risku dhe njohuritë mbi standardin ISO 31000: 2009 dhe publikimeve më të fundit në këtë fushë. Një gjë e tillë nuk e bën kompaninë të vetëdijshme mbi rëndësine e menaxhimit të riskut dhe mungesa e informacionit bën që ky proces të perceptohet edhe më i vështirë dhe i pamundur nga ana e kompanisë, më saktë nga ana e strukturave menaxheriale dhe drejtuese të saj. Një gjë e tillë mund të përmirësohet duke synuar ndërgjegjësimin dhe informimin e menaxherëve mbi proceset e menaxhimit të riskut dhe rëndësinë e tij. Një gjë e tillë mund të realizohet nëpërmjet trajnimeve, seminareve dhe formimeve të tjera profesionale që mund të zhvillohen në ambjentet e brendshme të kompanisë, por edhe jashtë saj.
- Implementimi i standardit ISO 31000: 2009 do ndihmonte kompaninë në menaxhimin efektiv të riskut. Kompania mund të konsiderojë implementimin real të këtij standardi sipas të gjitha instruksioneve që sygjerohen nga hartuesit e standardit. Në mënyrë që të sigurohet një implementim sa më efektiv, për shkak të mungesës së ekspertizës vendase si dhe buxhetit të limituar të kompanisë, bordi drejtues dhe stafi menaxherial mund të konsiderojne opsionin e marrjes së një eksperti të jashtëm dhe aplikimin për një financim nga qeveria e Kosovës ose organizata të tjera ndërkombëtare.
- Kompania duhet të zhvillojë një databazë cilësore dhe të mirë-dizenjuar për regjistrimin e vendimeve të marra si dhe të krijojë rekorde apo skedarë të riqeve të identifikuar. Këto skedare të riskut duhet të ofrojnë një informacion të detajuar mbi natyrën e riskut të identifkuar, depatamentin apo njësinë e identifkur, shkallën e ndikimit në kompani, masat e marra për të parandaluar, zvogëluar apo eleminuar atë, etj. Skedarë të tillë i vinë në ndihmë vendimmarrjeve mbi riskun dhe reduktojnë kohën dhe koston në menaxhimin e risqeve të identifikuara. Skedarët duhet të synojnë përdorimin e teknologjive moderne dhe të avancuara dhe regjistrimi manual duhet shmangur.
- Ndërtimi dhe zbatimi i një sistemi efektiv të kontrollit të brendshëm në kompani, veçanërisht ato kontrolle që identifikojnë, parandalojnë dhe menaxhojnë riskun do të rrisin në mënyrë të ndjeshme efektivitetin e veprimtarive dhe do të bënte të mundur plotësimin e objektivave.

- Hartimi dhe zbatimi i një strategjie gjithëpërfshirëse për menaxhimin e riskut në kompani është një nga detyrat prioritare për menaxherët e të gjitha niveleve dhe bordin drejtues të kompanisë.

6.4. Mundësitë për studime të ardhshme

- Risku duhet të menaxhohet në nivel institucional nga të gjitha njësitë publike në Kosovë, dhe jo të synohet zhvillimi i një përkufizimi të përgjithshëm të riskut për sektorin publik në përgjithësi. Kjo bënë të vështirë çdo analizë krahasuese si dhe vështirëson edhe punën e analistëve të riskut në aspektin e përcaktimit të riskut dhe konceptet lidhur me të në kontekst institucional.
- Proceset e vlerësimit të riskut varen shumë nga burimet në dispozicion. Shpeshherë burimet në dispozicion të zhvillimit dhe implementimit të teknikave për matjen dhe menaxhimin e riskut në sektorin publik janë të kufizuara. Por, edhe në rastet kur bruimet në dispozicion nuk janë të kufizuara, mungon një fokus në praktikat e menaxhimit të riskut në organizatë.
- Gjërësisht fokusi i literaturës është vënë tek përdorimi i metodave për vlerësimin e riskut me qëllim prioritizimin e riskut duke anashkaluar rëndësinë që ka informimi i vendimmarrësve mbi këto vlerësime. Ky është një boshllëk në literaturë veçanërisht në Kosovë që mund të konsiderohet nga studiuesit në të ardhsmen.
- Me interes do të ishte përfshirja e grupeve të interesit (stakeholders) në procesin e menaxhimit të riskut në sektorin publik. Është ende e paqartë balanca mes konsultimit me grupet e interesit apo përdorimi i rrugëve alternative për të marrë në konsideratë opinionet dhe perceptimet e tyre në procesin e menaxhimit të riskunt në sektorin publik.
- Literatura sugjeron, por nuk përcakton qartë rolin e parimit të parandalimit të riskut në ndërmarrjet publike (në sekorin pubik). Nuk është ende shumë e qartë sesi elementët e përgjithshëm të riskut: pasiguria, paqartësia, kompleksiteti dhe kontrolli, duhet të përfshihen në modelet e vlerësimit të riskut në sektorin publik.
- Gjithashtu, në literature nuk ekziston një trajtim i elementit të grupeve të interesit në vlerësimin e riskut në sektorin publik dhe strukturen e dimensionit të impaktit të riskut strategjik në ndërmarrjet publike.
- Duhet zhvilluar një model i qartë i inkorporimit të konceptit të besimit në menaxhimin e riskut startegjik në ndërmarrjet publike.

BIBLIOGRAFIA

Bainbridge, S. (2009). Caremark and Enterprise Risk Management. *Journal of Corporation Law, 34*(4), 967-989.

Ackermann, F., Howick, S., Quigley, J., Walls, L., & Houghton, T. (2014). Systemic risk elicitation: Using causal maps to engage stakeholders and build a comprehensive view of risks. *European Journal of Operational Research, 238*(1), 290-299.

AIRMIC, ALARM, & IRM. (2010). *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000.* London. Gjetur në http://ëëë.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf

ALARM. (2010). *Corporate Governance in the Public Sector: The Role of Risk Management.* Association of Local Authority Risk Managers (ALARM).

Althaus, C. (2005). A Disciplinary Perspective on the Epistemological Status of Risk. *Risk Analysis Journal, 25*(3), 567-588.

Alviniussen, A., & Jankensgård, H. (2009). Enterprise Risk Budgeting: Bringing Risk Management Into the Financial Planning Process. *Journal of Applied Finance, 12*(2), 178-192.

Archer, D. (2002). Creating a risk management Framework. *CMA Management, 76*(1), 16-19.

Aven, T. (2012). Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. *Risk Analysis, 32*(10), 1647-1656. doi:10.1111/j.1539-6924.2012.01798.x

Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk, Governance and Society: Concepts, Guidelines and Applications.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Aven, T., & Zio, E. (2014). Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. *Risk Analysis Journal, 34*(7), 1164-1172.

Banks, E., & Dunn, R. (2003). *Practical risk management. An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses.* West Sussex: John Wily & Sons.

Beck, U. (1992). *Risk society : towards a new modernity.* London: Sage.

Beierle, T. (2002). The Quality of Stakeholder-Based Decisions. *Risk Analysis*, *22*(2), 739–749. doi:10.1111/0272-4332.00065

Boorsma, P. (2006).). Public Risk Management, ëith Special Reference to Dutch Municipalities. *CEO Conference - Twente University* . Enschede.

Burnaby, P., & Hass, S. (2009). Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *9*(5), 539-550. doi:10.1108/14720700910998111

Cameron, L. (2003). *Managing risk across the public sector.* Malbourne: Auditor General Victoria.

Chapman, R. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management.* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd,.

Chelst, K., & Bodily, S. (2000). Structured risk management: filling a gap in decision analysis education. *Journal of the Operational Research Society*, *51*(12), 1420–1432. doi:10.1057/palgrave.jors.2601034

Clarke, C., & Varma, S. (1999). Strategic Risk Management: the New Competitive Edge. *Long Range Planning*, *32*(4), 414-424.

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework.* Jersey City.

Corbett, R. (2004). A View of the Future of Risk Management. *Risk Management Journal*, *6*(3), 51-56. Gjetur në http://www.jstor.org/stable/3867778

Corvellec, H. (2010). Organizational Risk as it Derives from what Managers Value: A Practice-Based Approach to Risk Assessment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *18*(3), 145 - 154. doi:10.1111/j.1468-5973.2010.00611.x

COSO, C. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework.* COSO. Gjetur në https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf

Cox, L. (2008). What's Wrong with Risk Matricëes? *Risk Analysis, 28*(2), 497–512. doi:10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x

Craëford, M., & Stein, W. (2004). Risk management in UK local authorities: The effectiveness of current guidance and practice. *International Journal of Public Sector Management, 17*(6), 498-512. doi:10.1108/09513550410554788

Dardis, R., Davenport, G., Kurin, J., & Marr, J. (1983). Risk-Benefit Analysis and the Determination of Acceptable Risk. *The Journal of Consumer Affairs, 17*(1), 38-57.

De Marchi, B. (2003). Public participation and risk governance. *Science and Public Policy, 30*(3), 171–176.

Denney, D. (2005). *Risk and society.* London, England : SAGE Publications.

Dey, P. (2012). Project risk management using multiple criteria decision-making technique and decision tree analysis: a case study of Indian oil refinery. *Production Planning & Control, 23*(12), 1-19.

Domokos, L., Nyéki, M., Jakovác, K., Németh, E., & Hatvani, C. (2015). *Risk Analysis and Risk Management in the Public Sector and in Public Auditing.* Public Finance Quarterly.

Drejtoria e Përgjithshme e Harmonizimit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik. (2016). *Raport mbi Funksionimin e Sistemit të Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik në Njësitë e Qeverisjes së Përgjithshme për vitin 2016.* Ministrisë së Financave.

Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. (2002). Strategic risk analysis – a field version. *Management Decision Journal, 40*(9), 842-852. doi:10.1108/00251740210441063

Enmarch-Williams, H. (1996). *Environmental risks and rewards for business (Environmental law series).* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Fone, M., & Young, P. (2000). Public sector risk management. *Oxford Publications*.

Gates, S. (2006). Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management. *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy.* Genève.

Goldoff, A. (2000). Decision-making in organizations: the new paradigm. *International Journal of Public Administration, 23*(11), 2017-2044. doi:10.1080/01900690008525535

Grassi, A., Gamberini, R., Mora, C., & Rimini, B. (2009). A fuzzy multi-attribute model for risk evaluation in workplaces. *Safety Science, 47*, 707–716.

Haimes, Y. (2009). *Risk modeling, assessment, and management (3rd ed. ed., Wiley series in systems engineering and management).* Hoboken - New Jersey: John Wiley & Sons.

Haimes, Y., Kaplan, S., & Lambert, J. (2002). Risk Filtering, Ranking, and Management Framework Using Hierarchical Holographic Modeling. *Risk Analysis, 22*(2), 383-397.

Hansson, S. (2005). Seven Myths of Risk. *Risk Management Journal, 7*(2), 7-17. Gjetur në http://www.jstor.org/stable/3867684

Haskins, C. (1999). Viewpoint: A new approach to managing risk? *Journal of Risk Research, 2*(2), 95-99.

Hertz, D. (1979). Risk analysis in capital investment. *Harvard Business Review Classics*, fv. 169-181.

HM Treasury. (2004). *The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts.* Norëich : Controller of Her Majesty's Stationery Office.

Hood, J., & Young, P. (2005). Risk financing in UK local authorities: is there a case for risk pooling? *The International Journal of Public Sector Management, 18*(6), 563-578.

Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management.* London: The Institute of Risk Management.

Hopkins, M., & Nightingale, P. (2006, February 21). Strategic risk management using complementary assets: Organizational capabilities and the commercialization of

human genetic testing in the UK. *SPRU: Science and Technology Policy Research*, fv. 355–374.

Institute of Directors in Southern Africa. (2009). *King Code of Governance Principles (King III).* Institute of Directors in Southern Africa.

ISO. (2017, 04 23). *ISO 31000 - Risk management*. Gjetur në International Organization for Standardization: https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html

Jablonowski, M. (2002). Are formal risk assessment of any use. *Risk Management, 49*(8), 24-27.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (Vëll. i 8). Essex, England: Pearson Education Limited.

Johnson, S., & Petrie, S. (2004). Child Protection and Risk-Management: The Death of Victoria Climbie. *Journal of Social Policy, 33*(2), 179–202. doi:10.1017/S0047279403007487

Kallman. (2007). Measuring risk. *Risk Management Journal*, *54*(7), 48-49. Gjetur në https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docvieë/226982921?accountid=13598

Kallman, J., & Maric, R. (2004). A Refined Risk Management Paradigm. *Risk Management Journal, 6*(3), 57-68. Gjetur në http://www.jstor.org/stable/3867779

Kaplan, R., & Mikes, A. (2016). Risk Management—the Revealing Hand. *Journal of Applied Corporate Finance, 28*(1), 8-18.

Klinke, A., & Renn, O. (2002). A Neë Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution - Based, and Discourse-Based Strategies. *Risk Analysis, 22*(6), 1071-1094.

Klinke, A., & Renn, O. (2010). Risk Governance: Contemporary and Future Challenges. Në J. Eriksson, M. Gilek, & C. Ruden, *Regulating Chemical Risks: European and Global Challenges* (fv. 9-27). Springer Science+Business Media B.V.

Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk Management, 14*(4), 272-300.

Lark, J. (2015). *ISO 31000: Risk management – A practical guide for SMEs.* Geneva: ISO.

Leitch, M. (2010). ISO 31000:2009—The New International Standard on Risk Management. *30*(6), 887–892. doi:10.1111/j.1539-6924.2010.01397.x

Leitch, M. (2010). SO 31000:2009—The New International Standardon Risk Management. *Risk Analysis, 30*(6), 887-892. doi:10.1111/j.1539-6924.2010.01397.x

Leslie, S., & Paul, L. (2007). Using Risk Analysis in Process Validation. *Biopharm International, 20*(2), 50-57.

Leung, F., & Isaacs, F. (2008). Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. *R&D Management Journal, 38*(5), 510-519.

Leëens, T. (2007). *Risk : philosophical perspectives.* London: Routledge.

Longlois, R., & Cosgel, M. (1993, July). Frank Knight on Risk, Uncertainty and firm: A neë interpretation. *Economic Inquiry, 31,* fv. 456-465.

Macgill, S., & Siu, Y. (2004). The nature of risk. *Journal of Risk Research, 7*(3), 315–352. doi:10.1080/1366987042000176253

Nilsen, A., & Olsen, O. (2005). Different Strategies—Equal Practice? Risk Assessment and Management in Municipalities. *Risk Management, 7*(2), 37-47.

Nocera, J. (2009, January 4). *Risk Management*. Gjetur në The New York Times: http://www.nytimes.com/2009/01/04/magazine/04risk-t.html?_r=1&sq=nocera&st=cse&scp

Olson, D., & Wu, D. (2010). *Enterprise risk management models.* Heidelberg: Springer.

Osborne, S., & Broën, L. (2011). Innovation in public services: engaging with risk. *Public Money & Management, 31*(1), 4-6. doi:http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2011.545532

Pidgeon, N., Poortinga, W., Rowe, G., Horlick-Jones, T., Walls, J., & O'Riordan, T. (2005). Using Surveys in Public Participation Processes for Risk Decision Making: The

Case of the 2003 British GM Nation? Public Debate. *Risk Analysis*, *25*(2), 467–479. doi:10.1111/j.1539-6924.2005.00603.x

Poortinga, W., & Pidgeon, N. (2003). Exploring the Dimensionality of Trust in Risk Regulation. *Risk Analysis*, *23*(5), 961–972. doi:10.1111/1539-6924.00373

Public Service Commission. (2003). *Best practices on Risk Management Frameworks for the Public Service.* Public Service Commission.

Purdy, G. (2010). ISO 31000:2009—Setting a Neë Standard for Risk Management. *Risk Analysis Journal, 30*(6), 881-886. doi:10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x

Purdy, G. (2010). ISO 31000:2009—Setting a New Standardfor Risk Management. *Risk Analysis, 30*(6), 881-886. doi:10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x

Qiao, Y. (2007). Public Risk Management: Developement and Financing. *Journal of Public Budgeting, accounting and financial management, 19*(1), 33-55.

Rabkin, N. (2008). *Risk management: Strengthening the Use of Risk Management Principles in Homeland Security.* Washington, DC: United States Government Accountability Office.

Rakow, T. (2010). Risk, uncertainty and prophet: The psychological insights of Frank H. Knight. *Judgment and Decision Making, 5*(6), 458–466.

Redmill, F. (2004). Exploring risk-based testing and its implications. *Software Testing, Verification and Reliability, 4*, 3-15. doi:10.1002/stvr.288

Rothstein, H., Irving, P., Walden, T., & Yearsley, R. (2006). The risks of risk-based regulation: Insights from the environmental policy domain. *Environment International, 32*, 1056–1065.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2006). Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies.

Kontrolli i Brendshëm (Guidë për menaxherët), botim i USAID, shtator 2009.

"Auditing & Assurance Services", Fifteenth Edition, 2015, Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasly.

Advanced Auditing and Profesional Ethics", vol.1. The Institute of Chartered Acountants of India, 2008.

Sarewitz, D., Pielke Jr., R., & Keykh, M. (2003). Vulnerability and Risk: Some Thoughts from a Political and Policy Perspective. *Risk analysis, 23*(4), 805-810.

Shefrin, H. (2016). *Behavioral Risk Management: Managing the Psychology That Drives Decisions and Influences Operational Risk.* Palgrave Macmillan US.

Sidor, L., & Lewus, P. (2007). Using Risk Analysis in Process Validation. *Biopharm International, 20*(2), 50-57.

Slack, N. (2009). *Operations and process management : Principles and practice for strategic impact* (bot. i 2). Harloë, England.

Slovic, P. (1999). Trust, Emotion, Sex, Politics, and Science: Surveying the Risk-Assessment Battlefield. *Risk Analysis, 19*(4), 689-701.

Slyëotzky, A., & Drzik, J. (2009). Countering the biggest risk of all. *Harvard Business Review*, fv. 78-88.

Smith, D., & McCloskey, J. (1998). Risk and Crisis Management in the Public Sector: Risk Communication and the Social Amplification of Public Sector Risk. *Public Money &, 18*(4), 41-50. doi:10.1111/1467-9302.00140

Smith, D., & Toft, B. (1998). Risk and Crisis Management in the Public Sector: Editorial: Issues in Public Sector Risk Management. *Public Money & Management, 18*(4), 7-10. doi:10.1111/1467-9302.00133

Spira, L., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 14*(4), 640 - 661.

Su, Y., Zhao, F., & Tan, L. (2015). Whether a large disaster could change public concern and risk perception: a case study of the 7/21 extraordinary rainstorm disaster in Beijing in 2012. *78*(1), 555–567. doi:10.1007/s11069-015-1730-x

Sullivan, W., & Ngwenyama, O. (2005). How are Public Sector Organizations Managing is Outsourcing Risks? An Analysis of Outsourcing Guidelines from Three Jurisdictions. *The Journal of Computer Information Systems, 45*(3), 73-78.

Swedish National Audit Office. (2015). *The Government's management of risk in state-owned enterprises.*

Vasvári, T. (2015). Risk, Risk Perception, Risk Management – a Review of the Literature. *Public Finance Quarterly*, fv. 30-48.

Vincent, J. (1996). Managing risk in public services: A review of the international literature. *International Journal of Public Sector Management, 9*(2), 57-64. doi:10.1108/09513559610119564

Walker, D. (2005). *Strategic budgeting: risk management principles can help Department of Homeland Security allocate resources to highest priorities.* U.S. Government Accountability Office.

Ward, S. (1999). Requirements for an effective project management process. *Project Management Journal*, 37-43.

Wolters, M. (2008, February). A critical look at risk messages:. *Fraser Forum*, fv. 24-2

:*ANEKSE*

Aneks 1: Intervista gjysëm e strukturuar

1. Informacion i përgjithshëm							
1.1.	Sa persona janë aktualisht të punësuar në kompani?						
1.3.	Cili është pozicioni juaj aktual në kompani?						
1.4.	Prej sa kohësh jeni pjesë e kompanisë?						
2. Standardet e menaxhimit të riskut							
2.1.	Cilat janë standardet dhe parimet e menaxhimit të riskut që përdoren aktualisht në kompani?						
2.2.	A keni njohuri për standardin ISO 31000 në kompani?	N/A	Nuk kam	Kam pak	Kam njohuri	E njoh plotësisht	
2.3.	A është implementuar standardi ISO 31000 në kompani?	Nuk kam informacion	Nuk ka në plan ta implementojë	Planifikuar ta implementojë në një të ardhme të afërt	Është aktualisht duke u implementuar	Implementimi është kryer i plotë	

Shënime shpjeguese:

3. Qasja në menaxhimin e riskut

3.1. Cila nga shprehjet e mëposhtme përshkruan më së miri qasjen e kompanisë ndaj menaxhimit të riskut?

- o "Risku – Efekti i pasigurisë në objektiva"
- o "Risku – Një ngjarje me efekt negativ për kompaninë"
- o "Risku – Një kombinim i pasojave dhe probabilitetit të ndodhjes së një ngjarje"
- o "Risku – Shuma e parave që një kompani mund të humbasë"
- o "Risku – Një mundësi për të përfituar apo rritur qarkullimin vjetorë"
- o Asnjëra nga shprehjet e mësipërme

3.2. Si bëhet menaxhimi i riskut brenda kompanisë suaj?

- o Risku merret në konsideratë në të gjitha vendim-marrjet e kompanisë.
- o Është e fokusuar kryesisht në sigurime.
- o Është përdorur kryesisht në raportet e brendshme dhe të jashtme të përformancës.
- o Është kryesisht i fokusuar në sigurinë.
- o Është i fokusuar kryesisht në auditin e brendshëm.
- o Kompania jonë nuk bën menaxhim të riskut.

Shënime shpjeguese:

4. Vendim-marrja						
4.1.	Risqet merren në konsideratë në të gjitha vendimmarrjet në kompani.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtet
4.2.	Menaxhimi i riskut krijon një vlerë të shtuar për kompaninë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtet
4.3.	Vendim-marrja synon arritjen e objektivave organizative.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtet
4.4.	Në çdo vendim-marrje lidhur me evente dhe alternativa të mundshme merret në konsideratë riku që shoqëron këto ngjarje.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtet
4.5.	Pasojat e mundshme të çdo alternative merren në konsideratë gjatë vendim-marrjeve mbi këto alternativa.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtet
4.6.	Opionioni i grupeve të interesit dhe perceptimi i tyre merren në konsideratë gjatë vendim-marrjeve të ndryshme.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtet

Shënime shpjeguese:

5. Menaxhimi i riskut dhe menaxherët e kompanisë					
5.1.	Menaxherët janë të angazhuar në fasilitimin e menaxhimit të riskut në kompani.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
5.2.	Bordi Drejtues është i angazhuar në fasilitimin e menaxhimit të riskut.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
5.3.	Menaxherët kuptojnë menaxhimine riskut si pjesë të ekzekutimit të strategjisë së kompanisë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
5.4.	Bordi drejtues kuptojnë menaxhimin e riskut si pjesë të ekzekutimit të strategjisë së kompanisë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë

Shënime shpjeguese:

6. Procesi i menaxhimit të riskut					
6.1.	Vendim-marrësit në kompani mund të identifikojnë dhe vlerësojnë alternativa të ndryshme dhe risqet që	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë

	shoqërojnë këto alternativa.					
6.2.	Gjatë vlerësimit të risqeve, pasojat e këtyre risqeve në të gjithë organizatën merren në konsideratë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
6.3.	Gjatë vlerësimit të riskut në kompani, merren në konsideratë pasojat potenciale të këtyre risqeve tek grupet e jashtme të interesit.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
6.4.	Risqet vlerësohen me teknika të përshtatshme sipas nevojave specifike të kontekstit të riskut.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
6.5.	Ndërlidhja që mund të ekzistojë mes riseve të ndryshme merret në konsideratë gjatë vendim-marrjeve në kompani.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
6.6.	Kriteret e përdorura për vlerësimin e riskut janë të azhornuara.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
6.7.	Cilat janë sfidat kryesore më të cilat përballet kompania gjatë vlerësimit dhe trajtimit të riskut?					

Shënime shpjeguese:

7. Ndryshimet në mjedisin operacional						
7.1.	Impakti i ndryshimeve operacionale në objektivat e kompanisë monitorohet rregullisht.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
7.2.	Informacion raportuar tek bordi është kompakt dhe i rëndësishëm.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
7.3.	Sa shpesh behët raportimi i ndryshimeve në mjedisin operacional tek bordi drejtues?					

Shënime shpjeguese:

8. Kompetencat e menaxhimit të riskut						
8.1.	Punonjësi janë të vetëdijshëm për risqet për të cilat ata janë përgjegjës.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
8.2.	Punonjësit kanë burime të mjaftueshme në dispozicion për vlerësimin e risqeve.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
8.3.	Cilat janë sfidat kryesore për menaxherët e lidhur direkt me vlerësimin dhe trajtimin e riskut?					

Shënime shpjeguese:

9. Komunikimi në kompani						
9.1.	Informacioni i raportuar tek bordi drejtues është i mjaftueshëm dhe relevant.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.2.	Ekzistojnë databaza të azhornuara në mbështetje të vendim-marrjes.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.3.	Terminologjia e riskut është uniforma / e standardizuar në të gjithë kompaninë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.4.	Komunikimi në organizatë është i dyanshëm.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.5.	Knoë-hoë i grupeve të jashtme të interesit është përdorur në vlerësimin e riskut.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.6.	Të gjitha vendim-marrjet janë të dokumentuara dhe të justifikuara.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.7.	Ekzistojë regjistra të detajuar dhe të mirë organizuar për ruajtjen e të dhënave mbi të gjitha risqet e identifikuara në kompani.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.8.	Regjistrat e riskut janë të azhornuar dhe mbështesin vendim-marrjen.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
9.9.	Cilat janë problemet kryesore të komunikimit në kompani?					

Shënime shpjeguese:

10. Matja e përformancës dhe përmirësimi i vazhdueshëm					
10.1. Performanca e menaxhimit të riskut monitorohet rregullisht.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
10.2. Teknikat e përdorura aktualisht për matjen e performancës së menaxhimit të riskut në kompani masi saktë këtë performancë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
10.3. Teknikat për matjen e performancës së menaxhimit të riskut azhornohen rregullisht.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
10.4. Në të gjitha zhvillimet operacionale, rëndësia ekonomike e tyre merret në konsideratë.	Nuk e di	Aspak e vërtetë	Pak e vërtetë	E vërtetë	Shumë e vërtetë
10.5. Cilat janë sfidat kryesore me të cilat përballet kompania në zhvillimin e saj dhe matjen e performancës?					

Shënime shpjeguese: