



REPUBLIKA E SHQIPËRISË

MINISTRIA E SHËNDETËSISË DHE MBROJTJES SOCIALE  
QENDRA KOMBËTARE E URGJENCËS MJEKËSORE  
DREJTORI I PËRGJITHSHËM

Nr. 754 Prot

Tiranë, më 29 . 12 2023

**VENDIM**

Nr. / Datë 29.12.2023

**PËR**

**MIRATIMIN E**

**“STRATEGJISË SË MENAXHIMIT TË RISKUT INSTITUCIONAL TË QKUM-SË,  
TË RISHIKUAR,,**

Bazuar në Ligjin nr.10296, datë 08.07.2010 “Për menaxhimin Financiar dhe Kontrollin , I ndryshuar , të Udhëzimit të Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë nr.16, datë 20.07.206 “Për përgjegjësitë e dhe detyrat e kordinatorit të MFK dhe kordinatorit të riskut në njesitë publike”, Raportet vjetore të monitorimit të rriskut .

**VENDOSA**

1. Miratimin e “ Strategjisë së Menaxhimit të Riskut” të QKUM-së, të rishikuar
2. Strategjia e Menaxhimit të Riskut ne QKUM reflekton të gjitha kërkesat të ligjit nr.10296, datë 08.07.2010 “Për menaxhimin Financiar dhe Kontrollin , I ndryshuar , të Udhëzimit të Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë nr.16, datë 20.07.206 “Për përgjegjësitë e dhe detyrat e kordinatorit të MFK dhe kordinatorit të riskut në njesitë publike”,Manualit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit. si dhe i referohet objektivave të vendosura në QKUM.
3. “Strategjia e Menaxhimit të Riskut” do të monitorohet çdo vit, dhe ecuria e implementimit do të raportohet në mënyrë periodike në raportin e Monitorimit.
4. Drejtori I Financës / Buxhetit dhe Investimeve , Drejtoria e Koordinimit të Urgjencave Mjekësore, Drejtoria e Komunikimit, Statistikës dhe Regjistrit të Urgjencës , ngarkohen për monitorimin, ndekjen dhe raportimin e zbatimit të Strategjisë së Menaxhimit te Riskut.
5. Ky Vendim hyn në fuqi menjëherë .

**DREJTOR I PËRGJITHSHËM**

Skënder Brataj

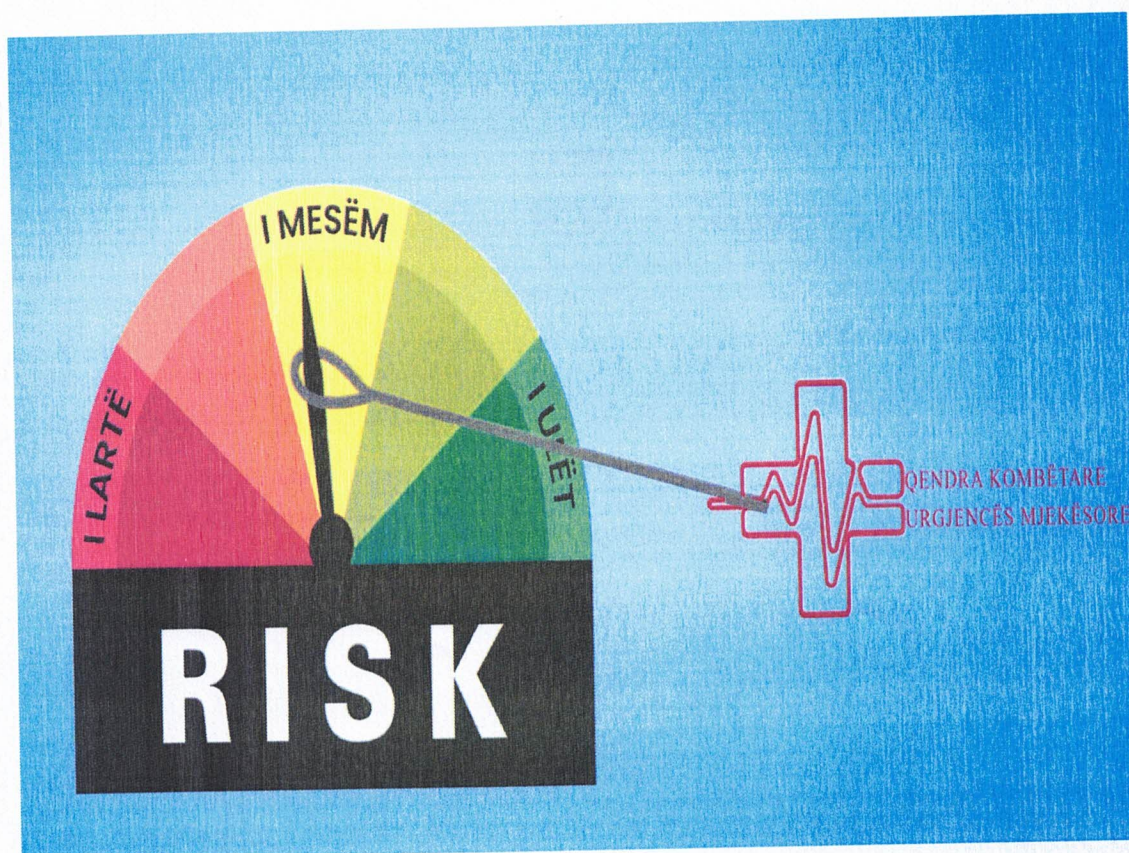




REPUBLIKA E SHQIPËRIË

MINISTRIA E SHËNDETËSISË DHE MBROJTJES SOCIALE  
QENDRA KOMBËTARE E URGJENCËS MJEKËSORE

STRATEGJIA PËR MENAXHIMIN E RISKUT  
QENDRA KOMBËTARE E URGJENCËS MJEKËSORE  
2024-2026



**Titulli:**

**Strategjia e Menaxhimit të Riskut për QKUM, e rishikuar**

Përgatitën: Këshilli Konsultativ në QKUM, i përbërë nga:

- Znj.Gladiola Vesho
- Z.Kridi Ramilli
- Znj.Elina Bregaj
- Znj.Alba Xhafaj
- Znj.Klejdi Cankja
- Znj.Viola Furaberaj
- Znj.Nurhana Dervishi
- Znj.Anduena Ylli

## **HYRJE**

### **MENAXHIMI STRATEGJIK**

Menaxhimi duke qene si teresi e aktiviteteve te drejtuara nga menaxheret qe synojne arritjen e qellimeve dhe objektivave te caktuara kryhet nepermjet funksioneve te meposhtme:

- ❖ Planifikimi,
- ❖ Organizimi,
- ❖ Udheheqja/Motivimi
- ❖ Kontrolli

Kur menaxheret planifikojne ata percaktojne:

- vizionin, misionin, filozofine e Institucionit
- qellimet dhe objektivat,
- strategjite
- planet,
- alokimin e burimeve, etj

Kur menaxheret organizojne ata projektojne strukturen organizative, pra teresine e marredhenieve formale dhe informale qe krijohen brenda Institucionit.

Pas ndarjes se detyrave dhe pergjegjesive menaxheret duhet te udheheqin dhe motivojne anetaret e Institucionit qe secili te realizoje detyrat e tij dhe te kontribuojne keshtu ne arritjen e qellimeve dhe objektivave te pergjithshme te organizates. Ketu eshte e rendesishme te percaktohen strategjite e motivimit (stimuj monetare(rastet e shperblimeve) stimuj jomonetare) dhe stilet e lidershypit.

Funksioni i fundit eshte ai i kontrollit i cili ka si qellim te identifikoje te gjitha shmangiet midis rezultateve te planifikuara dhe rezultateve te arritura.

Te gjitha keto funksione realizohen nga te gjitha nivelet manaxheriale (piramiden manaxheriale), por koha dhe vemendja qe menaxheret e niveleve te ndryshme i kushtojne funksioneve te ndryshme nuk eshte e njejte. Keshtu menaxheret e nivelit te larte perqendrohen ne planifikimin por dhe ne organizimin, menaxheret e nivelit te mesem ne

organizim dhe udheheqje, ndersa menaxheret e nivelit te ulet fokusohen me teper ne kontroll prandaj ata ndryshe quhen dhe menaxhere mbikqyres.

Shpeshhere menaxhimi strategjik ngaterrohet me planifikimin strategjik. E nese per planifikimin strategjik mund te themi ne menyre te pergjithshme se ka te beje me percaktimin e objektivave strategjike dhe strategjive te pergjithshme te organizates, per menaxhimin strategjik mund te themi se ai perfshin planifikimin strategjik se bashku me zbatimin dhe kontrollin e strategjise.

Menaxhimi strategjik ndihmon Institucionit te gjeje menyren me te mire per te kaluar nga situata aktuale ne situaten ne te cilen ajo deshiron te jete. Te percaktosh situaten ne te cilen Institucionit deshiron te arrije eshte nje proces akoma me i veshtire sepse kerkon parashikiin e ndryshimeve qe mund te pesojne te gjithe elementet e siperpermendur.

### **Detyrat e menaxhimit strategjik**

Procesi hartim strategjie/zbatim strategjie përbëhet nga pese detyra të ndërlidhura menaxheriale:

1. *Formimi i një vizioni strategjik se ku Institucioni është drejtuar*, në mënyrë që të sigurojë drejtimin afat-gjatë, duke u përpjekur per te bere qe Institucion te veprojne duke synuar arritjen e disa qellimeve te caktuara.
2. *Vendosja e objektivave*, konvertimin e vizionit strategjik në rezultatet e performancës specifike per tu arritur nga kompania.
3. *Përpilimi i një strategjie për të arritur rezultatet e dëshiruara.*
4. *Implementimi dhe ekzekutimi i strategjise* se zgjedhur ne menyre eficente dhe efektive.
5. *Vlerësimi i performances berja e rregullimeve korrigjuese* në vizion, drejtimin afat-gjate, objektivat, strategjine, ose ne ekzekutim nese kemi ndryshim te kushteve, ide të reja oportunitete te reja.

Së bashku, këto komponente përcaktojnë se çfarë kuptojmë me termin e menaxhimit strategjik. Le të shqyrtojmë ne këtë kuadër keto pesë-detyrë në detaje të mjaftueshme për te vendosur bazat per kapitujt e ardhshem.

## **Zhvillimi i një Vizioni Strategjik**

Cili është vizioni ynë për Institucionin, ku duhet të shkoje , ne cilat aspekte duhet të fokusohet ne te ardhmen e saj ne lidhje me teknologjine, produktet , çfarë lloj Institucioni duam që të bëhet, çfarë ne duam të arrijmë ne sektorin perkates te tij në pesë nje afat 5-vjecar, çfarë drejtimi afat-gjatë duhet të ndjekë i shtyn menaxherët te perqendrojne me shume vemendjen e tyre ne mjedisin e jashtem dhe te brendshem dhe të formojnë një ndjenjë më të qartë nëse dhe si nevojat e tashme të saj do të ndryshojë gjatë pesë viteve të ardhshme dhe më gjerë. Një vizion strategjik reflekton aspiratat e menaxhimit për organizimin dhe biznesin e saj, duke siguruar një pamje panoramike se "ku po shkojmë", dhe duke dhënë hollësitë rreth planeve të biznesit në të ardhmen. Ajo parashikon qëllimin afatgjatë të Institucionit dhe krijon identitetin organizativ. Një vizion strategjik drejton një organizatë në një drejtim të vecante dhe krijon nje rruge strategjike per tu ndjekur.

### **Vendosja e objektivave**

Qellimi i përcaktimit te objektivave është të ktheje deklaratat menaxheriale te vizionit strategjik dhe të misionit të Institucionit në objektiva të veçanta të performancës-rezultate qe Institucioni deshiron te arrije. Vendosja e objektivave është nje detyre e te gjithë menaxhereve. Çdo njësi në një Institucion ka nevoje per objektiva konkrete të matshëm të performancës që kontribuojnë në drejtim të arritjes se objektivave te pergjithshem te Institucionit.

### **Hartimi i strategjise**

Strategjia e nje kompanie eshte nje përgjigje e menaxhimit për pyetje të tilla themelore të biznesit si:

- nëse do të ndjekë një avantazh konkurrues bazuar në kosto të ulët ose superioritet produkti apo aftësive unike organizative
- si ti pergjigjet ndryshimeve
- si te reagoje ndaj identifikimit te problemeve qe dalin
- si te rritet Institucioni ne periudhen afatgjate.

Strategjitë hartohen për të arritur objektivat e vendosura. Në pjesën më të madhe të rasteve strategjia është e paracaktuar. Por në raste të tjera mund të ndodhë që të përdoret një strategji ndryshe nga strategjia e planifikuar. Kjo vjen për shkak se:

- ndryshojnë kushtet e tregut;
- shfaqen mundesi dhe rrisqe të reja;
- mund të lindin ide të reja se si mund të përmirësohet strategjia aktuale.

*Veprimet dhe qasjet e Institucionit që përcaktojnë strategjinë e kompanisë.*

1. Veprimet e planifikuara
2. Veprimet për të forcuar burimet bazë të Institucionit
3. Veprimet që përcaktojnë se si Institucioni drejton Sektorët, Shërbimin, Burimet Njerëzore, financën dhe funksione të tjera,
4. Veprimet për përfitimin nga oportunitetet dhe për të mbrojtur kundrejt rrisqeve,
5. Veprimet për formimin e aleancave strategjike dhe partneriteteve,
6. Veprimet për blerjen dhe përdorimin e aseteve të Institucionit për mbarevajtjen e punës
7. Përdorimi me efektivitet të burimeve financiare
8. Mënyrat e reagimit dhe përgjigjes ndaj ndryshimeve të kushteve të jashtme.

### **Implementimi dhe zbatimi i strategjise**

Detyra e menaxhimit në lidhje me implementimin dhe ekzekutimin e strategjisë së zgjedhur ka të bëjë me vlerësimin se çfarë duhet bërë për të zhvilluar aftësitë e duhura organizative për të arritur objektivat e Institucionit në afatet e parashikuara. Aftësia menaxheriale këtu konsiston në të kuptuarit atë që menaxhimi duhet të bëjë për të vënë në jetë strategjinë në mënyrë kompetente dhe të prodhojnë rezultate të mira. Menaxhimi i procesit të implementimit të strategjisë përfshin aspektet e mëposhtme kryesore:

- Ndërtimi i një të Institucioni të aftë për ekzekutimin e strategjise me sukses.
- Alokimi i burimeve të kompanisë në mënyrë që njësitë e Institucionit të ngarkuara të kryejnë aktivitetet kritike të strategjise dhe zbatimin e nismave të reja

strategjike të kënaqës dhe burime të mjaftueshme për të bërë punën e tyre me sukses.

- Përcaktimi i politikave dhe procedurave të punës që mbështesin strategjinë.
- Motivimi i njerëzve në mënyrë që të ndjekin rreptesisht objektivat finale dhe nëse është e nevojshme ndryshimi i funksioneve të tyre dhe sjelljeve në punë për të plotësuar me mirë kërkesat për një ekzekutim të strategjisë të suksesshme.
- Projektimi i strukturës së pershtatshme për arritjen e rezultateve.
- Krijimi i një kulture organizative dhe klime të favorshme në punë për zbatimin e strategjisë.
- Krijimi dhe përdorimi i sistemeve të komunikimit e informacionit që mundësojnë personelin e Institucionit për të kryer rolin e tyre strategjik në mënyrë efektive.
- Krijimi i programeve dhe praktikave më të mira për përmirësim të vazhdueshëm.
- Udhëheqje e brendshme për zbatimin dhe përberjen e përmirësimeve të vazhdueshme në atë që strategjia është duke funksionuar.

Kombinimi i implementimit të strategjisë/ekzekutimit të strategjisë është detyrues dhe i komplikuar dhe kërkon më shumë kohë në procesin e menaxhimit strategjik.

Çdo menaxher duhet t'i përgjigjet pyetjes "Çfarë duhet bërë në zonën time për të kryer detyrat e mia të planit strategjik dhe si mund ta bëjë atë më mirë?". Ndryshimi i brendshëm varet nga fakti se sa strategji është e re, sa devijojnë praktikën dhe kompetencat e brendshme nga ato që strategjia kërkon dhe sa strategjia dhe kultura organizative përputhen midis tyre. Në varesi të ndryshimeve të brendshme të kërkuara, zbatimi i plotë i strategjisë mund të kërkojë disa muaj deri në disa vjet.

### **Vlerësimi i performancës, monitorimi i zhvillimeve të reja dhe ndermarrja e veprimeve korigjuese**

Është gjithmonë detyrues e menaxhimit për të vlerësuar performancën organizative dhe përparimin. Detyra e menaxhimit është të qëndrojnë në krye të situatës së kompanisë, të vendosë nëse gjërat po shkojnë mirë së brendshmi dhe të monitorojë zhvillimet në mjedisin jashtë. Performanca e ulët dhe progresi i ngadalte kërkojnë veprime korigjuese



dhe rregullime ne drejtimin afatgjate te kompanise, ne objektiva, ne modelin e Institucionit dhe ne strategji.

Nga ana tjeter, performanca e ulet mund te vije nga fakti se disa aktivitete ne fazen e zbatimit te strategjise nuk po zhvillohen ashtu sic duhet. Rishikimi i buxheteve, ndryshimi i personelit, krijimi i kompetencave dhe aftesive te reja, riorganizimi, ndryshimi i kultures, rishikimi i sistemeve te shperblimit jane aksione tipike manaxheriale qe duhet te ndermerren per te permiresuar zbatimin e strategjise.

### **Fazat e procesit te menaxhimit strategjik**

Etapat neper te cilat zhvillohet procesi i menaxhimit strategjik jane si me poshte:

1. Analiza e mjedisit te jashtem
2. Analiza e mjedisit te brendshem
3. Hartimi i vizionit, misionit, filozofise se Institucionit
4. Percaktimi i objektivave strategjike
5. Hartimi, vleresimi dhe zgjedhja e strategjise
6. Zbatimi i strategjise
7. Kontrolli dhe vleresimi

*Se pari*, ndryshimet e ndodhura ne njerin prej elementeve te mesiperm sjellin ndryshim edhe ne elementet e tjere. P.sh nese ndryshojne objektivat e Institucionit do te ndryshojne edhe strategjite.

*Se dyti*, keto faza ndjekin njera-tjetren sipas nje kronologjie dhe logjike te caktuar. Nuk mund te zgjedhim strategjine pa percaktuar me pare objektivat.

*Së treti*, ka shumë ndërveprime dhe riciklim midis etapave. Për shembull, hartimi i misionit dhe vizionit ndikon ne percaktimin e objektivave. Ne baze te objektivave te vendosura percaktohet dhe strategjia. Nga ana tjeter, ndryshimi i kushteve te jashtme të mjedisit kerkon qe procesi te nderpritet dhe te kthehemi mbrapsht. P.sh nese kemi hyrjen e nje konkurrenti te ri mund te kerkohet te ndepritet zbatimi i strategjise per te percaktuar dhe ndjekur nje strategji te re.

*Se katerti*, jo cdo faza e menaxhimit strategjik meriton te njejten vemendje. Nese Institucionit operon ne nje mjedis te qendrueshem etapat fillestare te menaxhimit strategjik rishikohen shume rralle.

*Se pesti*, pesë detyrat e menaxhimit strategjik duhen bere nga menaxheret te cilet kane nje sere detyrash dhe pergjegjesish te tjera-administrimi i operacioneve te përditshme, menaxhimi i krizës, të shkojnë në takime, shqyrtimi i të dhënave, trajtimin e problemeve të njerëzve dhe marrjen e përgjegjësive dhe detyrimeve të veçanta civile. Kështu, detyra e menaxhimit të strategjisë është funksioni manaxherial me i rendesishem, ai nuk eshte detyra e vetme per te cilen menaxherët duhet te shqetësohen.

*Se gjashti*, hartimi dhe implementimi i strategjise kerkon shume nga koha e menaxherit. Ndryshimet nuk ndodhin sipas nje rruge te mirepercaktuar dhe te njohur. Ngjarjet mund te zhvillohen shpejt ose gradualisht, mund te jene te vetme apo te nderthurura dhe ndikimi i tyre ne strategji mund te diagnostikohet lehte ose me veshtiresi. Rishikimet dhe rregullimet qe mund ti behen planit strategjik mund te kerkojne shume kohe ne muaj te caktuar dhe ne muaj te tjere mund te kerkojne pak kohe.

*Së fundi*, menaxheret zakonisht investojne perpjekjet e tyre ne permiresimin e pjeseve te strategjise ekzistuese se sa ne identifikimin e ndryshimeve qe mund ti bejne strategjise dhe ne zhvillimin e strategjie te re.

## FJALOR I TERMAVE

### **Përkufizime**

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

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

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

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

Menaxhimi i riskut mundëson vendimmarrjen cilësore, parashikimin më të mirë dhe optimizimin e burimeve në dispozicion, që kanë të bëjnë me prioritetet dhe shmangien e

problemeve të ardhshme që mund të shfaqen gjatë punës për arritjen e objektivave të vendosura.

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

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

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

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

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

**“Ndikimi”/impakti** – përfshin një vlerësim të pasojave të mundshme të çfarëdo ngjarjeje ose rezultati që mbart risk. Duke pasur parasysh që kemi pranuar se risku përfshin rezultate negative, atëherë kjo mund të merret si vlerësim i humbjes apo i dëmit të shkaktuar si rrjedhim i rezultatit në fjalë.

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

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

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

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

Strategjia e Menaxhimit të Riskut të Institucionit QKUM është hartuar mbështetur në:

- Ligjin nr.10296, datë 8.7.2010, “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”;
- Udhëzimin nr. 7, datë 28.2.2018, e Ministrisë së Financave dhe Ekonomisë, “Për Procedurat Standarde të Përgatitjes së Programit Buxhetor Afatmesëm”.
- Udhëzimin nr. 16, datë 20.7.2016, e Ministrisë së Financave, “Për përgjegjësitë

dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike”.

- Manualin për menaxhimin financiar dhe kontrollin.

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

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

## **I. KAPITULLI I**

### **I.1 Deklarata e Politikës së Menaxhimit të Riskut:**

Menaxhimi i riskut konceptohet si tërësia e proceseve të përfshira në identifikimin, vlerësimin dhe gjykimin e risqeve, përcaktimin e përgjegjësisë, ndërmarrjen e veprimeve për zvogëlimin apo parashikimin e tyre, si dhe monitorimin dhe rishikimin e progresit. QKUM nëpërmjet kësaj Strategjie, angazhohet të sigurojë që rreziqet të identifikohen dhe trajtohen në kohën e duhur. Politika e Menaxhimit të Riskut në QKUM synon:

- a) Të rrisë besimin në arritjen e rezultateve të dëshiruara
- b) Të trajtojë kërcënimet në mënyrë efektive në nivele të pranueshme; dhe
- c) Të marrë vendime të informuara mbi shfrytëzimin e mundësive.

### **I.2. Qëllimi i Politikës së Menaxhimit të Riskut**

Institucioni i QKUM nëpërmjet këtij proçsi synon të sigurojë proces efektiv për të mbështetur vendimmarrje më të mirë, të sigurojë në mënyrë të arsyeshme se objektivat e vëna do të arrihen, të planifikojë dhe menaxhojë efektivisht burimet në dispozicion, të rrisë besimin tek sistemi i menaxhimit dhe të zhvillojë një kulturë pozitive institucionale e mbështetëse.

Menaxhimi i riskut institucional lidhet me rreziqet dhe mundësitë që ndikojnë në krijimin e vlerave ose ruajtjen e vlerave të përcaktuara si më poshtë:

"Menaxhimi i riskut institucional është një proces i ndikuar nga titullarët e njësisë, menaxherët dhe pjesa tjetër e stafit, i projektuar për të identifikuar ngjarjet e mundshme që mund të kenë impakt në institucion dhe menaxhuar riskun për ta mbajtur brenda kufijve të "oreksit për risk", që i përket arritjes së objektivave të institucionit

### **I.3. Objektivat e Strategjisë së Menaxhimit të Riskut**

Objektivat e strategjisë së menaxhimit të rrezikut të QKUM-së janë:

- a) Rritja e ndërgjegjësimit për nevojën për menaxhimin e riskut;
- b) Minimizimi i humbjeve, vjedhjeve, shkatërrimit dhe dëmtimit dhe ulja e kostove duke maksimizuar burimet
- c) Informimi i politikave dhe vendimmarrjes duke identifikuar risqet dhe ndikimin e tyre të mundshëm.

#### **I.4. Parimet e Menxhimit të rriskut**

- Krijon dhe mbron vlerat është pjesë integrale e proceseve të QKUM-së
- Është pjesë e vendimmarrjes
- Është transparent dhe përfshirës i adresohet pasigurisë
- është sistematik, i strukturuar dhe në kohë

## **KAPITULLI II**

### **II.1 Procesi i menaxhimit të riskut:**

Realizimi i objektivave është i lidhur ngushtë me identifikimin, vlerësimin dhe menaxhimin e riskut. Institucioni ka përcaktuar objektiva të qarta për periudhën strategjike 3-vjeçare, pasi menaxhimi i mirë është kusht për rritjen e sigurisë në arritjen e objektivave.

Menaxhimin e riskut e vlerësojmë si element shumë të rëndësishëm në ciklin e planifikimit dhe të marrjes së vendimeve

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

Çdo risk është specifik d.m.th. ka natyrën e tij : përmasat, densitetin (i lartë, i mesëm, i ulët), ndikimin, masën e humbjeve (dëmtimeve), etj. Risku në sistem përcaktohet nga natyra e proceseve, objekteve dhe struktura (infrastruktura), për të menaxhuar riskun në sistem, duhet bërë menaxhimi i proceseve eventualisht në objekte ose/edhe në strukturat përkatëse

- Të behet identifikimi ,vlerësimi dhe menaxhimi i rriskut për realizimin e qëllimeve të Institucionit
- Të rritet besimin në arritjen e rezultateve të dëshiruara
- Të merren vendime të informuara mbi shfrytëzimin e mundësive.
- Analiza e rriskut është një proces i vazhdueshëm

### **II.2 Shtyllat e menaxhimit të riskut**

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

- Ambienti i kontrollit;

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

**Ambienti i kontrollit** – tregon se si risku vlerësohet dhe adresohet në këtë institucion. Ai përfshin filozofinë e menaxhimit të riskut, integritetin dhe vlerat etike, si dhe ambientin e ushtrimit të veprimtarisë.

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

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

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

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

**Përgjigjja ndaj riskut** – Kur risqet ndodhin, ka një tërësi mundësish për të reaguar. Risku mund të shmanget, zvogëlohet, pranohet

### **II.3 Procedura kuadër për menaxhimin e riskut të brendshëm**

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

#### Hartimi i planit vjetor të punës

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

#### Evidentimi i fushave kryesore të funksionimit të Institucionit

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

### Identifikimi i zonave të riskut në kuadër të fushave të veprimit

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

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

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

### Risqet dhe faktorët e risqeve janë grupuar në dy kategori kryesore:

- faktorë të jashtëm dhe
- faktorët brendshëm

Faktorët e jashtëm përfshijnë, por nuk kufizohen, në faktorë të ndryshimit të akteve ligjore, faktorë teknikë dhe teknologjikë. Faktorët të brendshëm rrjedhin nga mënyra e menaxhimit dhe përfshijnë strukturën, kompetencat, aftësitë, si dhe mënyrën se si funksionojnë sistemet e informacionit.

### Vlerësimi i riskut

Në vlerësimin e risqeve, Institucioni ka parasysh se:

Ka një proces të strukturuar qartë, në të cilin, si mundësia edhe impakti, përcaktohen për secilin risk.

Regjistrimi i vlerësimit të riskut është një mënyrë që lehtëson monitorimin dhe identifikimin e prioritetëve të riskut.

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

### Ka disa mundësi të përgjigjes ndaj riskut:

- Tolerimi/pranimi. Në disa raste, ekspozimi ndaj riskut mund të jetë i pranueshëm dhe në këtë rast nuk parashikohet të ndërmerret ndonjë veprim i mëtejshëm. Përgjithësisht janë risqe, të cilat kanë mundësi të ulët për të ndodhur dhe njëkohësisht kanë impakt të ulët në arritjen e objektivave të punës së institucionit, edhe nëse ndodhin.
- Trajtimi/reagimi, vendosja e kontrolleve. Ky është qëndrimi që synon Strategjia e Menaxhimit të Riskut për Institucionin. Qëllimi i trajtimit të risqeve është procesi i vazhdueshëm i identifikimit dhe i vlerësimit të riskut, por njëkohësisht dhe reagimi/përgjigjja ndaj tij, duke ndërmarrë aktivitetet, masat e

nevojshme të kontrollove për të mbajtur riskun në një nivel të pranueshëm.

## II.4 Përcaktimi i propabilitetit që një risk të ndodhë

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

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

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

*I ulët.* Zgjidhja e problemit do të kërkojë kohë, por problemi nuk do të shkaktojë dëme të përherëshme. Nuk do të bëhet ngjarje publike. Risku duhet rivlerësuar dhe matur çdo vit si pjesë e një procesi të rëndësishëm në veprimtarinë e institucionit.

*Risku identifikohet me probabilitet të lartë*, kur ka më shumë se 60% mundësi të ndodhë.

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

*I ulët*, kur ka më pak se 10% mundësi të ndodhë.

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

Adresimi i riskut

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

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

## III. VEPRIMTARITË E KONTROLLIT

Veprimtaritë e kontrollit janë politika dhe procedura që ndihmojnë për realizimin e përgjigjes ndaj risqeve. Veprimtaritë e kontrollit kryhen në të gjithë Institucionin dhe për të gjitha nivelet dhe funksionet, por në këtë Strategji kontrollet i referohen vetëm kontekstit të menaxhimit të riskut

Për qëllime të menaxhimit të riskut procedurat e kontrollit janë një element shumë i rëndësishëm për arritjen e objektivave. Ato nuk duhet të vendosen formalisht por konsiderohen si mekanizëm për të menaxhuar vetë arritjen e objektivave.

### III.1 Kontrollet Parandaluese-

- Kontrolle parandaluese të krijuara për të minimizuar mundësinë e riskut që po ndodh (si ndarja e detyrave)



Këto kontrolle kufizojnë mundësinë e një rezultati të padëshiruar. Kontrollat parandaluese përfshijnë ndarjen e detyrave, kufizimi i veprimeve të personave të autorizuar (psh, vetëm ata që janë trajnuar dhe autorizuar lejohen të kryejnë veprimtari të caktuara). Synimi i tyre është parandalimi i ndodhjes së riskut përkatës dhe rritja e sigurisë së objektivat do të arrihen.

- **Kontrollet Korrigjuese-**  
Kontrolle korrigjuese të krijuara për të korrigjuar rezultatet e padëshirueshme (si rimarrja e shumave të paguara gabim)  
Ato sigurojnë një rrugëdaljeje për të arritur njëfarë rikuperimi kundrejt humbjes apo dëmtimit. Këto lloj kontrollesh janë parashikuar të zbatohen për të siguruar zbatimin e detyrimeve, është formë korrigjuese pasi lehtëson rikuperimin financiar kundrejt një risku që ka ndodhur.
- **Kontrollet Direktive-** Kontrolle drejtuese të krijuara për të siguruar se një rezultat i veçantë është arritur (si kërkesat e sigurisë dhe shëndetësore ose masat e sigurisë) Këto kontrolle sigurojnë arritjen e një rezultati të veçantë tepër specifik siç janë rregullat e sigurisë dhe janë të lidhura ngushtë me objektiva të pajtueshmërisë.
- **Kontrollet Zbuluese-**Kontrolle zbuluese të krijuar për të identifikuar kur rezultate të padëshiruara kanë ndodhur (si kontrollet e magazinës apo aktiveve, ose procesi i rakordimit) Këto kontrolle vendosen për të identifikuar rezultatet e padëshiruara pasi ngjarja ka ndodhur (pra risku është bërë efektiv). Në dallim nga kontrollet parandaluese, efekti i tyre është «pas ngjarjes» dhe kanë si qëllim krijimin e një efekti parandalues për të ardhmen. Shembuj të kontrolleve zbuluese përfshijnë kontrollin/ inventarizimin periodik të materialeve ose aktiveve (ku zbulohen transaksione të paautorizuara), «rishikime pas zbatimit» nga të cilat “nxirren mësimet” për të ardhmen gjatë aplikimeve për aktivitete të reja dhe monitorimi i aktiviteteve, ku zbulohen ndryshimet të cilat kërkojnë zgjidhje.  
Kryerja e inventarizimeve sipas përcaktimeve të Standardeve të Kontabilitetit dhe raportimit Financiar, Rregullave të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit, 22 Ligji nr. 10296, datë 8.7.201 “Per Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”.

#### **Risqet e e keqpërdorimit të aseteve:**

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

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

- Një përcaktim i qartë i përgjegjësive të individëve për burimet, aktivitetet, objektivat dhe qëllimet. Kjo përfshin përcaktimin e niveleve të autoritetit. Kjo është një masë parandaluese e cila përcakton limitin e përgjegjësive të cilat mund të autorizohen nga individë zyrtarë. Për të qenë efektivë, kontrollet duhet të kryhen për të siguruar se transaksionet janë autorizuar siç duhet;
- Krijimin e linjave të qarta të raportimit dhe hapësirat efektive të ushtrimit të autoritetit për të lejuar mbikëqyrjen adekuate

- Ndarja e detyrave për të shmangur konfliktin e interesave ose mundësitë për abuzime. Kjo është gjithashtu një masë parandaluese që garanton se çelësi i funksioneve dhe kontrolleve mbi një proces nuk kryhet nga një anëtar i vetëm i stafit (p.sh blerja mallrave duhet të kryhet veç nga marrja në dorëzim e mallrave); në mënyrë të njëjtë autorizimi dhe pagesa e faturave dhe duke shmangur varësinë e panevojshme një nga një ose disa individë.
- Mbikëqyrja dhe kontrolli i rezultateve : mbikëqyrja është funksioni nëpërmjet të cilit menaxherët shqyrtojnë punën dhe performancën e stafit të tyre. Mbikëqyrja siguron një kontroll që tregon se stafi po punon, për të përmbushur standardet në përputhje me udhëzimet. Kjo mbikëqyrje përfshin kontrolle mbi kontrollet e stafit në nivele më të ulta. Këto shërbejnë si masa parandaluese dhe zbuluese të cilat përfshijnë monitorimin dhe metodat e punës së rezultateve të punës së stafit.
- Gjurma e Auditimit: ky është një kontroll i gjerë zbulues, megjithëse prezenca e tij mund të ketë një efekt sigurues dhe si rrjedhojë mund të parandalojë mashtrimin.
- Procedura e sinjalizimit: - Çdo punonjës, i cili gjatë kryerjes së punës apo në lidhje me zhvillimin e detyrave të tij, vëren fakte, të cilat lënë vend për mundësi të ekzistencës së parregullsisve dhe mashtrimeve, informon menjëherë me shkrim eprorin e drejtpërdrejtë ose eprorin e një niveli më të lartë, apo, nëse ai e sheh të dobishme, njofton nëpunësin autorizues ose titullarin e njësisë publike ose direkt nëpunësin e parë autorizues
- Monitorimi: informacioni menaxhues duhet të përfshijë masa dhe tregues të performancës në lidhje me efikasitetin, efektivitetin dhe ekonomikitetin dhe cilësinë e shërbimit.
- Vlerësimi: politikat dhe aktivitetet, duhet të vlerësohen periodikisht për ekonomikitetin, efikasitetin dhe efektivitetin. Menaxhimi i funksionimit mund të kryejë vlerësime, por ato janë zakonisht më efektive kur kryhen nga një grup i pavarur.
- Stafi: stafi i përshtatshëm është themelor për një sistem për të funksionuar efektivisht. Dobësitë në staf mund të anulojnë efektin në kontrolle të tjera.
- Kontrollet Buxhetore dhe kontrolle të tjera financiare: përdorimi i buxheteve dhe limiteve të deleguara për disa kategori shpenzimesh dhe kontrolle të tjera të kontabilitetit duhet të sigurojë se shpenzimet janë aprovuar saktë dhe kontabilizuar saktë nga menaxheri përgjegjës.

### III.2 RISHIKIMI DHE RAPORTIMI I RISQEVE

Menaxhimi i riskut rishikohet dhe raportohet për dy arsye:

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

Proceset rishikuese kryen për të parë nëse risku ekziston akoma, nëse risku është rritur, nëse ndikimi i riskut ka ndryshuar, përmbajtja e raportit ka ndryshuar në përputhje me prioritetet dhe është arritur siguria në efektivitetin e kontrollit. Në vijim, procesi i përgjithshëm i menaxhimit të riskut është subjekt i rishikimeve të rregullta periodike dhe si i tillë nuk duhet të bëhet por dhe jo të kufizohet në rishikime. Ky afat i përcaktimit të

rishikimit dhe monitorimit të riskut në QKUM ka si qëllim që të sigurohet se menaxhimi i riskut mbetet i përshtatshëm dhe efektiv. Rishikimi i riskut dhe rishikimi procesit të menaxhimit të riskut të pavarura dhe nuk zëvendësojnë njëri tjetrin.

*QKUM* synon të kryejë rishikim të tilla që duhet të:

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

### **Komunikimi**

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

### **III.3 ROLI DHE PËRGJEGJËSITË**

Menaxhimi i riskut institucional kryhet nga i gjithë stafi i Institucionit nga niveli teknik deri në nivel drejtues. Ai është i lidhur ngushtë me veprimtarinë e gjithsecilit.

Çdo individ duhet të kuptojë rolin e tij në kuadrin e objektivave institucionale brenda funksionit që ata kanë.

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

Në Institucionin e QKUM-së , brenda kontekstit të menaxhimit, si kërkesa kryesore, për realizimin e tij janë të domosdoshme:

#### **Strukturat e menaxhimit të riskut**

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

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

**Nëpunësi autorizues**, është koordinatori i riskut, i cili ka përgjegjësi për: i)

bashkërendimin e veprimtarive që lidhen me identifikimin dhe vlerësimin e risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë dhe ngritjen e sistemit për menaxhimin e riskut, në përpjesëtim me përmasat e tij

ii) paraqitjen e raportit të përgjithshëm të risqeve të njësisë publike të titullari i njësisë publike dhe Grupi i Menaxhimit Strategjik të njësisë publike; iii) monitorimin e kontrolleve të risqeve, që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë që menaxhojnë.

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

## **GRUPI I MENAXHIMIT STRATEGJIK DHE KËSHILLIT KONSULTATIV**

**MIRATOI**

**DREJTORI I PËRGJITHSHËM**

**Skënder Brataj**

