



Menaxhimi financiar, kontabiliteti dhe kontrolli për zhvillimin e mëtejshëm të aftësive të administratës publike

FINAC

RAPORT KËRKIMOR 1.1. SHQIPËRIA

Hartëzimi i nivelit aktual të dijes të punonjësve të administratës publike në fushat e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Përmbajtja

HYRJE	3
METODAT	6
Qasja	6
Matjet	6
Pyetësi Online	6
Intervistat	14
Pjesëmarrësit	14
Karakteristikat e kampionit të realizuar	16
REZULTATET	18
Menaxhimi financiar dhe kontrolli	18
Buxhetimi i programit	35
Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti	48
Menaxhimi i politikave publike	54
Auditimi i brendshëm	63
KONKLUZIONE	76
Shtojca 3: Lista e institucioneve pjesëmarrëse në intervista dhe anketa online	85

HYRJE

Ky raport kërkimor është shkruar në kuadër të projektit Menaxhimi Financiar, Kontabiliteti dhe Kontrolli për ndërtimin e kapaciteteve të administratës publike (FINAC) në kuadër të programit të BE-së ERASMUS +, nënprogrami Zhvillimi i Kapaciteteve në Arsimin e Lartë, si pjesë e Paketës së Punës 1: Hartëzimi dhe Raportimi mbi kapacitetet aktuale të punonjësve të administratës publike në Shqipëri dhe Serbi. Projekti implementohet në Serbi dhe Shqipëri dhe konsorciumi përfshinë 12 partnerë¹ (nga Serbia, Shqipëria dhe katër vende të BE-së).

Qëllimi kryesor i projektit “Menaxhimi Financiar, Kontabiliteti dhe Kontrolli për ndërtimin e kapaciteteve të administratës publike” (FINAC) është të kontribuojë në rritjen e cilësisë së buxhetimit, menaxhimit e parave, menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit të administratës publike Shqiptare dhe Serbe. Ky qëllim do të arrihet duke arritur objektivet specifike: 1) ndërtimi dhe zhvillimi i 3 programeve të reja të nivelit master në Serbi dhe dy programe të rinj të nivelit master në Shqipëri, në fushat e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit për ndërtimin e kapaciteteve të administratës publike në Shqipëri dhe Serbi, 2) Ofrimin e trajnimeve në qendra/institute universitare për punonjësit e administratës publike në Serbi, 3) Modernizimin e një programi të nivelit master në fushën e menaxhimit financiar publik në Serbi.

Projekti përcakton si cilësi themelore, të programeve të ardhshme master dhe trajnimeve, trajtimin dhe zhvillimin e kompetencave që janë në përputhje me zhvillimet aktuale kombëtare në administratën publike dhe më konkretisht në fushat e menaxhimit financiar dhe kontrollit.

Këto zhvillime kombëtare, si në Shqipëri dhe në Serbi, janë në shumë raste të karakterizuara nga harmonizimi progresiv me standardet kombëtare të praktikave të mira, vecanërisht ata që marrin vëmendje të rëndësishme në kuadër të procesit të anëtarësimit në Bashkimin Evropian. Hapi dhe cilësia e përaftimit dhe implementimi efektiv i praktikave të reja të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe administratës publike në tërësi varet kryesisht nga niveli i kapaciteteve dhe kompetencave të punonjësve të administratës publike. Prandaj, cilësia e lartë e programeve të edukimit dhe trajnimit duhet të njohin dhe pranojnë këtë element, në mënyrë që të bëhen të përshtatshëm në të dy drejtimet: strategjitë dhe zhvillimet kombëtare dhe niveli aktual i kompetencave të nënpunësve civil. Në këtë drejtim hartëzimi i kapaciteteve aktuale të punonjësve të administratës publike në Shqipëri dhe në Serbi është parë si një pikë fillimi kyce për projektin në mënyrë që të siguroj të dhënat që do të drejtojnë zhvillimin e programeve të reja të nivelit master dhe trajnimit, në mënyrë që këto programe të përshtaten me nevojat reale të administratës publike dhe punonjësve të saj.

¹ Universiteti i Beogradit (Koordinator i Projektit); Universiteti i Kragujevac; Universiteti Shtetëror i Novi Pazar; Universiteti Metropolitan i Beogradit; Ministria e Administratës Publike dhe Pushtetit Lokal, Republika e Serbisë; Qendra për Politika në Edukim, Beograd, Universiteti i Shkodrës “Luigj Gurakuqi”; Universiteti Evropian i Tiranës; Universiteti i Splitit; Universiteti i studimeve “Guglielmo Marconi”; Universiteti Masaryk; Universiteti Matej Bel. Më shumë rreth projektit - <http://finac.org.rs/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Pika nisësë për hartëzimin e kapaciteteve aktuale të punonjësve të administratës publike në Shqipëri dhe Serbi mund të gjendet në Raportet e Komisionit Evropian mbi progresin e anëtarësimit të Shqipërisë në BE (Komisioni Evropian, 2015a), ku konstatohet se ‘Implementimi efektiv dhe supervizimi i sistemeve të MFK, dhe trajnimi i duhur i stafit dhe zyrtarëve të lartë, ende mbetet për t’u siguruar.’, (faqe 73), dhe në raportin për Serbinë (Komisioni Evropian, 2015b), ku thuhet se ‘menaxherët e lartë të sektorit publik do të kenë nevojë të trajnohen për të kuptuar rolin dhe përgjegjësitë e tyre specifike menaxhimin financiar dhe kontrollin’, (faqe 72). Në fazën e konceptualizimit të aktiviteteve të ardhshme kërkimore fokusi u vu mbi qëllimin e tij dhe synimet kryesore, p.sh. çfarë informacioni do të ishte më i dobishëm për qëllimin e përgjithshëm të projektit dhe nga kush mund të mblidhej ky informacion. Për këtë arsye, hapat e para përfshinë një lloj shtjellimi të konceptit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe të menduarin mbi fusha të tjera të lidhura ngushtësisht me to. Në takimin e parë të projektit FINAC mbajtur në Beograd, Serbi (Nëntor 2016), përfaqësues të partnerëve të konsorciumit diskutuan dhe aprovuan qasjen e kërkimit të propozuar, i cili parashtronte elementët kryesorë të kërkimit të ardhshëm, që u përpunua me tej në muajt e mëvonshëm.

Brenda Paketës së Punës 1 të projektit FINAC parashikohen tetë raporte si produkte të projektit bazuar në ushtrimin kërkimor të dakordësuar (katër raporte për Serbinë dhe katër raporte për Shqipërinë):

- Raporti 1.1: Hartëzimi i nivelit aktual të dijes të punonjësve të administratës publike në fushat e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit;
- Raporti 1.2: Hartëzimi i strukturës aktuale të kualifikimit të punonjësve të administratës publike në menaxhimin financiar, aktivitetet e kontabilitetit dhe kontrollit;
- Raporti 1.3: Rezultatet mësimore dhe harmonizimi i strategjive kombëtare me direktivat e BE-së për administratën publike;
- Raporti 1.4: Hartëzimi i njohurive dhe ekspertizës së trajnuesve në universitetet partnere në projekt.

Për sa i përket PP 1.1 (Hartëzimi i nivelit aktual të dijes të punonjësve të administratës publike në fushat e menaxhimit financiar, kontabilitetit dhe kontrollit) – subjekt i këtij raporti – fushat kryesore të hartëzimit të kompetencave të dakordësuar ishin: *Menaxhimi financiar dhe kontrolli; Auditi i brendshëm; Programimi buhetor; Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti; dhe Proçesi i politikës publike*. Mënyra se si këto koncepte u identifikuan, operacionalizuan dhe u matën do të shpjegohet me detaje në seksionin Metodat.

Ky raport prezanton proceset dhe rezultatet (gjetjet) e kërkimit që u zhvillua në Shqipëri. Një raport i vecantë trajton kërkimin e bërë në Serbi. Ky raport, përveç seksionin hyrës, përmban seksionin e Metodave që trajton në detaje qasjen e kërkimit, kampionin, instrumentet dhe gjithë hapat e përcesit kërkimor. Ai ndiqet nga seksioni mbi rezultatet, seksioni i Konkluzioneve dhe Shtojcave, ku, ndër të tjera, mund të gjenden të gjithë instrumentet e kërkimit. Ky raport kërkimor nuk përfaqëson kontekstin e përgjithshëm kombëtar për sa i përket menaxhimit financiar kontrollit dhe administratës publike dhe nuk jep interpretime të gjetjeve të kërkimit në atë aspekt. Ky është qëllimi i një raporti të vecantë (paketa e punës 1.3.) – krahasimi i zhvillimeve kombëtare dhe sfidat, dhe gjetjet kërkimore në fushat e investiguara përfundojnë me një set rekomandimesh për programin master dhe programin e trajnimit në vendin e punës të nëpunësve publikë.

Partneri lider i konsorciumit përgjegjës për qasjen e kërkimit, organizimin dhe administrimin e tij, analizën e të dhënave dhe shkrimin e raporteve është Qendra për Politika në Edukim nga Beogradi, Serbi. Për pjesën e kërkimit të zhvilluar në Shqipëri, partneri kryesor është Universiteti Evropian i Tiranës – përfaqësuesit e tij ishin përgjegjës për planifikimin dhe ekzekutimin e segmenteve të ndryshëm të procesit kërkimor. Koordinimi i përgjithshëm i procesit kërkimor në të dy vendet u mbikqyr dhe mbështet nga institucioni koordinues – Fakulteti i Shkencave Organizative (Universiteti i Beogradit).

METODAT

Qasja

Kërkimi u qas si një kërkim me metoda mikse. Segmenti kuantitativ pati formën e një ankete online – pjesëmarrësve iu dha një adresa e një pyetësi online. Pjesa kualitative, në segmentin e mbledhjes së të dhënave, u bë në formën e intervistave gjysmë të strukturuar. Gjatë analizës së të dhënave të dyja burimet e informacionit u përdorën në mënyrë komplementare për të siguruar gjetje që përshkruajnë mbizotërimin e fenomeneve të caktuara, si dhe kuptimin që të intervistuarit u veshin atyre.

Matjet

Pyetësi Online

Qëllimi i kërkimit ishte të hartëzonte kapacitetet aktuale të punonjësve të administratës publike në pesë fusha të gjera: Menaxhimi financiar dhe kontrolli; Auditi i brendshëm; Buxheti program; Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti; dhe Formulimi i politikës, implementimi dhe vlerësimi². Matja e kapaciteteve apo kompetencave mund të bëhet në forma të ndryshme. Së pari, mund të bëhet një matje e drejtpërdrejtë e kompetencave nëpërmjet llojeve të ndryshme të provimeve (p.sh. provim me shkrim i dijes dhe aftësive, provim performance) ose nëpërmjet analizës së produkteve të punës së njëzë. Një tjetër qasje është më jo e drejtpërdrejtë dhe konsideron raportimin mbi kompetencat – një mënyrë për ta bërë atë është vet-raportimi: njerëzit vet vlerësojnë kompetencat e tyre. Duke patur parasysh ndjeshmërinë e matjes së kompetencave personale në punë, vecanërisht ato të nëpunësve civil³, u vendos të ndiqet një qasje më pak modeste – vet-raportimi. Në anën tjetër, nëse zgjedhim qasjen e vet-raportimit dhe njerëzit nuk janë të bindur se gjetjet nuk do të përdoren në mënyrë tjetër vecse për qëllimet e kërkimit, përballemi me një risk serioz për të marrë përgjigje shoqërisht të dëshirueshme. Për të zbutur këtë risk, përveç garantimit të anononimitetit të përgjigjeve të pjesëmarrësve, u vendos të vijohet në drejtimin e vet-vlerësimit të nevojave për zhvillim profesional në praktikën e punës shumë specifike. Kjo qasje do të sigurojë informacion më të drejtpërdrejtë – çfarë është ajo që nëpunësit civil mendojnë se u nevojitet për zhvillimin e tyre profesional, për çfarë ata do të vlerësonin më shumë edukim dhe trajnim. Gjetjet në këtë formë do të përfshiheshin më lehtësisht në kurrikula si qëllime edukimi dhe rezultate të studentëve. Në anën tjetër, kjo qasje lehtësisht mund të përçonte mesazhin nëpunësve civil se pjesëmarrja në kërkim kishte si qëllim informimin e ndërtimit të një programi master në të ardhmen dhe jo vlerësim të punës së tyre. Së fundmi, zërat në pyetësorë nuk u përcaktuan në formën e kompetencave por në formën e praktikave specifike të punës për të cilat pjesëmarrësit vlerësuan nevojën për zhvillim të mëtejshëm profesional. Kjo gjithashtu ndihmoi të sigurojë pjesëmarrësit se aktiviteti nuk ishte vlerësimi i performancës së punës të tyre.

² Jo të gjitha fushat ishin planifikuar fillimisht në projekt propozim – megjithatë, pasi partnerët e konsorciumit të projektit FINAC sëbashku konsideruan kuadrin konceptual të kërkimit dhe tema u futën tema të reja (p.sh. buxheti program dhe formulimi i politikës, implementimi dhe vlerësimi).

³ Në kohën e shkurtimit të vendeve të punës në sektorin e administratës publike, masa më eksplicite të kompetencave të punës, ndoshta do të shiheshin nga pjesëmarrësit si vlerësim i punës së tyre dhe në këtë mënyrë si një kërcënim i mundshëm për punën e tyre (nëse ata nuk “performonin mirë”). Duke patur parasysh pjesëmarrjen vullnetare në projekt, ky perceptim mund të ndikonte negativisht në numrin e përgjigjeve.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Për secilin zë (praktikë specifike, p.sh. përcaktimi i linjave të qarta të raportimit) pjesëmarrësit u pyetën të vlerëson në cilën masë kishin nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional që të kryenin secilën prej praktikave në mënyrë më efektive. Ata mund të zgjidhnin një prej përgjigjeve: Nivel i lartë nevojë; Nivel mesatar nevojë; Nivel i ulët nevojë; Asnjë nevojë; dhe opsioni i fundit për përgjigje ishte Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës. Në të njëjtën kohë, pjesëmarrësit u pyetën të shprehin nëse ata marrin pjesë në ndonjë prej praktikave të listuara (nëse ata e kryejnë atë [praktikën], e organizonë ose e menaxhojnë/mbikqyrin). Këtu ata mund të zgjidhnin një prej përgjigjeve në vijim: Po, në një masë të madhe; Po në një masë më të vogël; Jo; dhe Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës. Qëllimi i kësaj pyetjeje ishte të vlerësonte sa shpesh praktika të ndryshme në fushat e synuara (p.sh. menaxhimi financiar dhe kontraolli, buxhetimi program) po zbatohen.

Tabela 1. Forma e pyetjeve

	Pjesa (A)				Pjesa (B)				
	Merrni pjesë në secilën nga praktikatat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtejshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikatat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Praktika specifike 1	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Praktika specifike 2	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Praktika specifike 3	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Nevojat për zhvillim profesional të nëpunësve civil u matën në pesë fusha: Menaxhimi financiar dhe kontrolli; Auditi i brendshëm; Buxhetimi program; Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti; dhe Formulimi i politikës, implmentimi dhe vlerësimi. Tabela 2 prezanton numrin e elementëve, psh. Praktikatat specifike për fushat tematike për të cilat të anketuarit vet-vlerësuan nevojat e tyre për zhvillim profesional. Këto praktika ishin të një niveli të ngjashëm specifikimi.

Tabela 2. Numri i elementëve/praktikave specifike për fushat tematike

Thematic area	Numri i elementëve/praktikat specifike
Menaxhimi financiar dhe kontrolli	34
Auditi i brendshëm	74
Programimi buxhetor	28
Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti	42
Proçesi i politikës publike	33

Menaxhimi financiar dhe kontrolli (MFK) në këtë kërkim kupthet sinjë sistem politikash, procedurash dhe aktivitete të krijuara, mirëmbajtura dhe të përditësuara rregullisht nga organizata, e cila jep siguri të mjaftueshme që qëllimet e organizatës do të arrihen në një mënyrë të ligjshme, të përshtatshme, ekonomike, eficiente dhe efektive. Një sistem i integruar i kontrollit të brendshëm duhet të ndërtohet në strukturën e organizatës. Kontrolli efektiv i brendshëm arrihet vetëm kur ai bëhet pjesë e punëve të përditshme të kryera nga stafi në çdo nivel të strukturës organizative (Zyra Qendrore e Harmonizimit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin, 2010).

Kjo pjesë përbëhet nga 34 elemente, p.sh. praktikë specifike të zhvilluara në përputhje me Udhëzimet për Standarde për Kontrollin Brendshëm në Sektorin Publik të INTOSAI (INTOSAI, n.d.), duke përfshirë edhe kuadrin e integruar të kontrollit të brendshëm përcaktuar nga Komiteti për Sponsorizimin e Njësive të Komisionit Treaday (Kuari COSO) (Komiteti për Sponsorizimin e Njësive të Komisionit Treaday 2013):

1) mjedisi i kontrollit - vendos “tonin” e një organizate dhe ndikon në ndërgjegjësimin e punonjësve për kontrollin. Mjedi i kontrollit është baza për të gjithë komponentët e tjerë të kontrollit të brendshëm, duke siguruar disiplinë dhe strukturë. Faktorët e mjedisit të kontrollit përfshijnë integritetin e punonjësve, vlerat etike dhe ekspertizën, filozofinë e menaxhimit dhe stilin e punës, mënyrën sipas së cilës menaxhimi vendos autoritetin dhe cakton përgjegjësitë, organizon dhe përmirëson personelin.

2) menaxhimi i riskut - includes identifying, assessing and controlling the potential events and situations that can have a negative impact on achieving the goals of the public fund beneficiary, ëith the task of providing reasonable assurance that these goals ëill be achieved.

3) aktivitetet e kontrollit- janë politikat dhe procedurat që ndihmojnë në zbatimin e direktivave të nivelit të menaxhimit. Ata sigurojnë që të ndërmerren të gjithë hapat e nevojshëm për të trajtuar risqet që mund të rrezikojnë arritjen e qëllimeve të njësive.

4) informimi dhe komunikimi – duhet të rrjedhë poshtë, përmes dhe lartë në organizatë (dhe me palët e jashtme gjithashtu), për të të lehtësuar funksionimin e kontrollit të biznesit.

5) Monitorimi dhe vlerësimi i sistemit – përfshin futjen e një sistemi për mbikqyrjen e menaxhimit financiar dhe kontrollit duke vlerësuar përshtatshmërinë dhe funksionalitetin e tij.

Kuari COSO është i pranuar gjerësisht si një kuadër për të ndërtuar, implmentuar dhe kryer kontroll të brendshëm dhe për të vlerësuar efektivitetin e tij. Është e rëndësishme të mbahet parasysh se kuadri COSO adoptohet si një kuadër për menaxhimin financiar dhe kontrollin si në Shqipëri dhe në Serbi, dhe si i tillë bazohet në kuadrin rregullator përkatës (Shqipëri: Ligj për menaxhimin financiar dhe kontrollin; Serbi: Zakon o budžetskom sistemu; Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru). Në këtë mënyrë, kuadri COSO është bërë një guidë operationale për administratat publike në të dy vendet dhe si rrjedhim u përfshi në pyetësor.

Për secilin prej pesë elementeve të kuadrit COSO u përcaktua një set praktikash specifike për të cilat nëpunësit civil patën mundësinë të shprehnin nëse merrnin pjesë në të dhe për sa zhvillim profesional do të kishin nevojë që të zhvillonin këto praktika në mënyrë më efektive. aMë poshtë, janë disa shembuj të praktikave (pyetësi i plotë mund të gjendet në Shtojcën 1).

Tabela 3. Shembuj të praktikave specifike në seksionin e Menaxhimit financiar dhe kontrollit

Elementet e kuadrit COSO	Shembuj të praktikave specifike
Mjedisi i kontrollit	Siguria se të punësuarit janë njohur/familjarizuar me kodin etik. Përcaktimi i vijave të qarta të raportimit.
Menaxhimi i riskut	Identifikimi i riqeve financiare – ngjarje që mund të përfundojnë me një impakt negativ të drejtpërdrejtë dhe mund të cojnë në kosto të rritra. Vlerësimi i risqeve për sa i përket impaktit dhe probabilitetit të tyre.
Aktivitetet e kontrollit	Kryerja e aktiviteteve të kontrollit parandaluese – të dizenuara për të dekurajuar çdo lëshim, inefiçencë, gabime dhe/ose parregullsi. Sigurimi që procedurat e aksesimit të të dhënave dhe janë vendosur dhe aplikohen.
Informimi dhe komunikimi	Informimi i punonjësve mbi qëllimet afat-gjata dhe afat-shkurtra të organizatës. Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që do të pajis punonjësit me direktiva dhe instruksione të qarta dhe të sakta mbi rolin dhe përgjegjësitë e tyre për sa i përket menaxhimit financiar dhe kontrollit.
Monitorimi dhe vlerësimi i sistemit	Monitorimi i përshtatshmërisë së kontrollit për të dhënë siguri të asyshme që organizata ka mundësi të arrij objektivat e saj. Raportimi mbi menaxhimin e riskut dhe kontrollit të brendshëm brenda organizatës.

Auditimi i brendshëm është një aktivitet i pavarur, që siguron arritjen e objektivave dhe konsultativ, i deizenuar për të sthuar vlerë dhe për të përmirësuar operacionet e organizatës. Auditimi i brendshëm ndihmon organizatën të përmbush objektivat e saj duke sjellë një qasje sistematike dhe të disiplinuar për të vlerësuar dhe përmirësuar efektivitetin e proceseve të menaxhimit të riskut, kontrollit dhe qeverisjes. (Relevant Internal Audit Standard Setters, 2012).

Kjo pjesë e anketës përbëhet nga 74 zëra, p.sh. praktika specifike të auditimit të brendshëm që janë zhvilluar në linjë me Standardet Ndërkombëtare për Praktikën Profesionale të Auditimit të Brendshëm (Instituti i Audituesve të Brendshëm, 2016) (pyetësori i plotë mund të gjendet në Shtojcën 1).

Tabela 4. Shembuj praktikash specifike në seksionin e Auditimit të Brendshëm

Elementet e auditimit të brendshëm	Shembuj të praktikave specifike
Planifikimi i auditimit të brendshëm	Përgatitja e një plani strategjik të auditimit të brendshëm për një periudhë 3-vjeçare/ Hartimi i një plani të bazuar në rist për të përcaktuar prioritetet e veprimtarisë së auditimit të brendshëm, në përputhje me qëllimet e organizatës.
Vlerësimi i pozicionimit të organizatës ndaj risqeve	Vlerësimi nëse janë identifikuar dhe vlerësuar risqe të rëndësishëm. Vlerësimi nëse është reaguar në mënyrën e duhur ndaj riskut që lidh risqet me “oreksin/dëshirën” për risk të organizatës.
Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut	Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me arritjen e objektivave strategjike të organizatës. Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me besueshmërinë dhe

	integritetin e informacionit financiar dhe operacional.
Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve	Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me arritjen e objektivave strategjike të organizatës. Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me besueshmërinë dhe integritetin e informacioneve financiare dhe operacional.
Planifikimi dhe ekzekutimi i angazhimeve të auditimit të brendshëm	Përcaktimi i objektivave për çdo angazhim të auditimit të brendshëm. Identifikimi i informacionit të mjaftueshëm, të besueshëm, të përshtatshëm dhe të dobishëm për të arritur objektivat e angazhimit.
Raportet e auditimit, rekomandimet për menaxhimin dhe monitorimi i ndjekjes së aktiviteteve	Përgatitja e raporteve të auditimit me konkluzione, rekomandime dhe plane veprimi. Monitorimi i veprimtarive që ndiqen nga menaxhimi në lidhje me rekomandimet e dhëna.
Kryerja e llojeve të ndryshme të auditit të brendshëm	Kryerja e auditimit të përputhshmërisë/pajtuësshmërisë (analizimi dhe vlerësimi i përputhshmërisë së operacioneve të organizatës me ligjet, rregulloret, aktet e brendshme dhe dispozitat kontraktuale). Kryerja e auditimit të programeve dhe projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian.
Fokusimi në auditin financiar	Shqyrtimi nëse të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet janë planifikuar, kontrolluar dhe monitoruar në mënyrë përshtatshme. Shqyrtimi nëse menaxherët janë të pajisur me raporte të përshtatshme të shpenzimeve.
Auditimi i burimeve njerëzore	Shqyrtimi nëse burimet njerëzore janë menaxhuar në mënyrë ekonomike, eficiente dhe efektive. Shqyrtimi nëse janë vlerësuar nevojat për trajnim dhe është përcaktuar dhe ofruar trajnim i përshtatshëm.
Metoda dhe teknika për të kryer auditimin e brendshëm	Përdorimi i metodave të ndryshme të marrjes së kampionëve, duke përfshirë kampionët e rastit dhe të shtresëzuar. Kryerja e shqyrtimeve analitike (p.sh. testet e informacionit financiar të kryera nga një studim dhe krahasimi i marrëdhënieve ndërmjet të dhënave).

Programimi i buxhetit si një tjetër fushë interesi e këtij pyetësori kuptohet si një qasje specifike buxhetimi që do të lejojë për menaxhim më të mirë të performancës së administratës publike; siguron llogaridhënie më të madhe të përfituesëve të buxhetit dhe lidhje më të ngushta midis buxhetit vjetor, shpenzimeve prioritare dhe rrjedhjet, dhe implementimin e politikave publike; dhe bërjen e shpenzimeve më transparente. Programimi i buxheteve i klasifikojnë shpenzimet dhe rrjedhjet sipas kompetencave dhe aktiviteteve të përcaktuara specifikisht të përfituesëve të buxhetit, dhe tregon: 1) Qëllimin për të cilin shpenzohen fondet; 2) Si këto shpenzime janë në linjë me qëllimet afat mesme; dhe 3) Çfarë rezultatesh po arrihen.

Kjo pjesë e anketës përbëhet nga 28 arikuj, p.sh. përshkrime të shkurtra të praktikave specifike pejsë e procesit të programimit të buxhetit. Në Tabelën 5 paraqiten disa shembuj të praktikave specifike (në Shtojcën 1 gjendet seti i plotë).

Tabela 5. Shembuj të praktikave specifike ne seksionin e Programimit të buxhetit

Shëmbuj praktikash specifike	
	Identifikimi i aktiviteteve të ndryshme të programit që kontribuojnë në arritjet e qëllimit dhe objektivave të vëna nga programi.
	Caktimi i objektivave të një programi ose projekti (mund të lidhet me rezultatin final ose me prodhimin afatshkurtër dhe afatmesëm direkt.
	Përcaktimi i treguesve të efikasitetit të përdorur për të matur arritjen e rezultateve me një kosto të përshtatshme.
	Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve.
	Raportimi i vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të treguesve të zgjedhur

Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti ishin dy fusha shtesë që u cilësuan si të rëndësishme për të mësuar më shumë rreth praktikave ekzistente dhe nevojave për zhvillim profesional për nëpunësit civilë. Kjo pjesë e pyetësorit përbëhet nga 42 zëra që përshkruanin praktikën e shpenzimeve të ekzekutimit të buxhetit të përfituesit të përaktuara në buxhetim, mbajtjen e llogariave, prodhimin e pasqyrave financiare dhe menaxhimin e kontabilitetit. Kësaj pjese të anketës iu shtua një seri pyetjes që lidhen me implementimin e menaxhimit financiar të Bashkimit Evropian dhe bashkë-financimin (shih Tabelën 6 për shembuj të praktikave specifike – lista e plotë është paraqitur në Shtojcën 1).

Tabela 6. Shembuj të praktikave specifike në seksionin e Implementimit të Buxhetit, kontabilitetit dhe raportimit

Fushat	Shembuj
Implementimi i buxhetit	Planifikimi i implementimit të buxhetit në bazë ditore dhe mujore. Monitorimi i përputhshmërisë së dokumentacionit të kontabilitetit me vlerat kontraktuese.
Mbajtja e llogarive	Sigurimi që mbajtja e llogarive të bëhet në bazë të informacionit të besueshëm të kontabilitetit të biznesit dhe dokumentave të vlefshëm. Kontrolli i saktësisë së regjistrave kontabël dhe përputhshmërisë me procedurat e krijuara nga rregulloret.
Raportimi	Prodhimi i bilancit. Përgatitja e raportit mbi implementimin e buxhetit i përgatitur në mënyrë të tillë për të paraqitur mospërputhjet midis burimeve të miratuara dhe ekzekutimit.
Kontabiliteti i menaxhimit	Kryerja e analizës së proporcionit financiar (p.sh. proporcioni i likuiditetit, proporcioni i riskut, proporcioni i aktivitetit...).
	Analizimi i aftësisë së organizimit për të plotësuar në kohë detyrimet financiare
Implementimi i procedurave të	Transferimi i fondeve të kontraktorëve/përfituesve të granteve (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian).

menaxhimit financiar të Bashkimit Evropian dhe fondet e bashkëfinancuara	Rialokimi I fondeve (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian).
---	---

Proçesi i menaxhimit të politikave publike – reformat në administratën publike vendosin theks të madh mbi proçesin e menaxhimit të politikës, siç është planifikimi, koordinimi, hartimi, kalimi, implementimi, monitorimi i implementimit, analiza, vlerësimi i impaktit të masave pjesë e dokumentit të politikës dhe kuadrit rregullator. Kjo anketë trajtoi këtë pjesë të rëndësishme të administratës publike nëpërmjet një seti të përbërë nga 33 pyetje, të cilat trajtonin specifikisht: identifikimin dhe përcaktimin e çështjeve që duhet të zgjidhen nga politika e re, përcaktimin e objektivave të përgjithshme dhe specifike të politikës dhe indikatorët e performancës, identifikimin e opsioneve të politikës dhe analizën e impaktit të saj, menaxhimin e proçeseve të konsultimit për politikën e re, monitorimin e implementimit të politikës dhe vlerësimin e impaktit të politikës.

Tabela 7. Shembuj të praktikave specifika në proçesin e menaxhimit të politikave

Fusha	Shembuj të praktikave Specifike
Identifikimi dhe përcaktimi i çështjeve që duhen zgjidhur nga politika e re	Kryerja e analizës sistematike të problemeve në fushën respektive, duke përfshirë shqyrtimin e marrëdhënieve shkak pasojë. Gjatë përcaktimit të çështjeve kyçe të politikës duke përdorur teknika të ndryshme analitike si pema e problemit, analiza SWOT, analiza PESTLE etj.
Përcaktimi i objektivave të përgjithshme dhe specifike të politikës dhe indikatorët e performancës	Caktimi i objektivave për t'u arritur duke implementuar masa të përfshira në dokumentin e politikës ose rregulloren implementuese të politikës. Caktimi i indikatorëve të performancës në nivel impakti, rezultati, dhe indikator produkti.
Identifikimi i opsioneve të politikës dhe analiza e impaktit	Identifikimi i opsioneve të ndryshme të politikës për të arritur objektivat e caktuar. Shqyrtimi i efekteve thelbësore direkte dhe indirekte të opsioneve të konsideruara të politikës mbi kategori të ndryshme të popullsisë.
Menaxhimi i proçeseve të konsultimit për politikën e re	Konsultimi me organet përkatëse të administratës publike ose shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore.
Monitorimi i implementimit të politikës dhe vlerësimi i impaktit të politikës	Hartimi i një kuadri për monitorimin dhe vlerësimin e implementimit të politikës dhe rezultateve të saj. Monitorimi i realizimit të objektivave të caktuar për secilin nga indikatorët e përcaktuar të performancës.

Informacion shtesë mbi të anketuarit

Përveç pjesës kryesore të secilit pyetësor, që trajtonte fushat kryesore (menaxhimi financiar dhe kontrolli, programimi i buxhetit, etj.), secila përfshinte dy sete shtesë pyetjes: informacion bazë dhe informacion

mbi kualifikimin personal (edukim fillestar dhe zhvillim i mëtejshëm profesional). Në seksionin Informacion Bazë të anketuarëve iu kërkua të japin informacion si më poshtë:

- a) Mosha
- b) Lloji i institucionit ku ata punojnë (përgjigjet e ofruara: Ministri; Autoritet i integruar brenda ministrisë; Organizatë speciale, Shërbime qeveritare (zyrë)
- c) Sektori i administratës pulike ku ata punojnë⁴
- d) Numri i nëpunësve civil nën mbikqyrjen e tij/saj
- e) Grada e nëpunësve civil
- f) Vitet total të punës në administratën publike
- g) Vitet total të punës në pozicion mbikqyrje (menaxhimi)
- h) *Madhësia e njësisë së auditit të brendshëm (numri i auditorëve të brendshëm të punësuar)*⁵
- i) *Numri i viteve të punës si auditor i brendshëm i certifikuar në sektorin publik*
- j) *Experiencë punë si auditor i brendshëm në sektorë të tjerë*

Në seksionin që trajtonte edukimin zyrtar, të anketuarëve iu kërkua të jepnin informacion mbi⁶:

- a) Niveli më i lartë i edukimit i përfunduar
- b) Shteti i studimeve⁷
- c) Lloji i institucionit (Publik apo Privat)
- d) Emri i universitetit/ame of university
- e) Emri i fakultetit ose institucionit të arsimit të lartë profesional
- f) Kualifikimi i fituar (titulli i dhënë)
- g) Viti i diplomimit
- h) Masa në të cilës aftësitë e perfituara gjatë edukimit zyrtar janë të përshtatshme për kryerjen e punës së përditshme
- i) Masa në të cilën puna e përditëshme kërkon kryerjen e aktiviteteve për të cilat nuk është marrë arsim gjatë edukimit zyrtar

Së fundi, seksioni që mbulonte edukimin e mëtejshëm profesional kishte pyetje, deri në tre, sipas mendimit të të anketuarit, cilat ishin trajnimet (aktivitetet e zhvillimit profesional) që ata kishin ndjekur në fushën e administratës publike:

- a) Fusha e aktivitetit të zhvillimit profesional
- b) Vendi ku trajnimi është mbajtur

⁴ Të anketuarit mund të zgjidhnin një prej alternativave të mëposhtme: Zhvillimi Bujqësor dhe Rural; Shkenca, Zhvillimi Teknologjik dhe Inovacioni; Punët e Jashme; Mjedisi; Energji, Burime Minerale dhe Miniera; Shërbime të tjera të Administratës Publike; Transport dhe Infrastrukturë Transporti; Tregu i Punës; sigurime Shoqërore; Të drejtat e Njeriut dhe Shoqëria Civile; Ndërtim, Planifik Urban dhe Hapësinor; Kulturë; Komunikim dhe Media; Kulturë, Komunikim, dhe Media; Sportet dhe Rinia; Siguria Publike; Politika Ekonomike dhe e Zhvillimit; Sistemi Gjyqësor dhe Ligjor; Mbrojtja; Kujdesi shëndetësor; Çështjet Fetare dhe Diaspora; Edukimi; Sistemi Politik; Sistemi Financiar dhe Fiskal.

⁵ Pyetjet në pikat i, j dhe k, janë vendosur vetëm në pyetësorët e plotësuar nga audituesit e brendshëm

⁶ Analiza e edukimit zyrtar dhe zhvillimi profesional i nëpunësve publik trajtohet në një tjetër raport (Paketa e punës 1.2.)

⁷ Pyetjet nga b) deri në g) u bënë për tre nivele edukimi (Diplomë e ciklit të parë nga institucion i arsimit të lartë profesional/edukim i lartë universitar; Magjisteri/specializim/diplomë masteri; Doktoraturë/diplomë PhD)

- c) Kohëzgjatja e trajnimit
- d) Viti kur trajnimi është mbajtur
- e) Organizatori trajnimit
- f) E kujt ishte iniciativa për të marrë pjesë në aktivitetin e zhvillimit profesional
- g) Arsyeja më e rëndësishme për zhvillimin e mëtejshëm profesional

Zhvillimi i pyetësorit dhe mbledhja e të dhënave. Siç është përmendur më parë, kuadri konceptual dhe qasjen kërkimit u adoptuan në takimin e parë të Projektit, mbajtur në nëntor 2016 në Beograd. Në fazën tjetër, pyetësorët u zhvilluan (në gjuhën angleze) dhe draftet iu dërguan partnerëve të konsorciumit për t'u rishikuar në fillim të shkurtit 2017. Pyetësorët u amenduan në përputhje me komentet e marra dhe përkthimi i instrumenteve finale të pyetësorit në gjuhën shqipe u bë në mes të marsit 2017. Pyetësorët online u krijuan duke përdorur platformën Qualtrics (www.qualtrics.com). Në Shqipëri, pyetësori nisi në 7 prill kur skuadra kërkimore e Universitetit Evropian të Tiranës dërgoi ftesat me linqet për pyetësorët online pikave të kontaktit në institucionet pjesëmarrëse. Për të rritur shkallën e pjesëmarrjes, një thirrje e dytë për pjesëmarrje u dërgua në 10 maj 2017. Mbledhja e të dhënave zgjati deri në mes të qershorit 2017.

Intervistat

Mbledhja e të dhënave sasiore u bë nëpërmjet intervistave gjysmë të strukturuar. Qëllimi i tyre të shkohej më në thellësi të fenomeneve nën investigim. Qëllimi ishte të arritej të perceptimi dhe kuptimet personale që nëpunësit civilë i veshin qasjeve të reja në administratën publike – të gjitha fushat që ishin subjekt i investigimit në anketë ishin po ashtu pjesë e temave të intervistave: menaxhimi financiar dhe kontrolli, auditimi i brendshëm, buxheti i programit, implementimi i buxhetit, kontabiliteti dhe menaxhimi i politikës publike. Fokusi i intervistave u vendos në perceptimet mbi këto procese në tërësi dhe në elementet e tyre specifike 1) efektiviteti i tyre, 2) sfidat më të mëdha, dhe 3) nevoja për kompetenca të nëpunësve civil për të qenë më efektiv në detyrat e tyre në një fushë të dhënë. Udhëzimet për intervistat gjysmë të strukturuar u finalizuan në maj 2017 dhe secili prej 3 udhëzimeve u përshat që të përputhej me nën-kampionin specifik të të intervistuarëve. Intervistat u kryen gjatë gjysmës së dytë të majit dhe gjysmës së parë të qershorit 2017. Udhëzimet e plota të intervistave mund të gjenden në Shtojcën 2.

Pjesëmarrësit

Popullata e synuar për këtë kërkim ishte nëpunës civil: niveli i lartë i menaxhimit, niveli i mesëm i menaxhimit, niveli i ulët i menaxhimit dhe niveli i ekspertit (specialist)⁸. Ndajra më specifike e kampionit të synuar u influencua nga tematika për tu kërkuar. Tre nën-kampione kryesore u përcaktuan: menaxherët e përgjithshëm⁹, stafi i departamenteve të financës (përgjegjësit e njësive dhe stafi në varësi), dhe audituesit e brendshëm. Ndaj, kishte tre versione të ndryshme për pyetësorët online të cilët përbëheshin nga kombinime të ndryshme të temave të mbuluara, që korrespondonin me përgjegjësit për llojin e punës të dhënë. Në Tabelën 8 jepet se cilit set pyetjeje i përgjigjej një nën-kampion i dhënë.

Siç është shprehur më lartë, kampioni është i limituar në autoritetet qendrore të administratës publike. Ai përfshinte katër lloje tipesh autoritetesh: ministri, autoritet i integruar brenda ministrisë, organizatë

⁸ Kategorizimi përcaktohet nga Ligji nr. 152/2013 për Nëpunësit Civil

⁹ Me menaxher këtu kuptohet ata individë që janë përgjegjës për arritjen e objektivave organizative në një zonë të caktuar funksionale ose linjë biznesi, pavarësisht pozicionit të tyre në hierarki (duke nisur nga, për shembull në një ministri, zëvendës ministër deri tek menaxheri i njësive më të vogël organizative).

speciale, dhe shërbime qeveritare (zyra). Kampionimi i anketës ishte jo-probabilitar – qasja e përgjithshme ishte të mbulontë një gamë të gjerë institucioneve publike qendrore dhe të përfshinte personelin e duhur në kërkim. Të përgjithësi, nga anketa u arritën 46 subjekte të administratës publike (Lista e institucioneve të kontaktuar gjendet në Shtojcën 3). Në hapin e parë të rekrutimit të pjesëmarrëve, pikave të kontaktit në organizatat e administratës publike iu kërkua të shpërndanin nëpërmjet e-mailit një link të një pyetësoi online tek të gjithë nëpunësit civil që plotësonin kushtet e kërkua (që ishin: menaxher/punonjës në departamentet e financës/të qenit auditues i brendshëm).

Tabela 8. Shpërndarja e seteve të pyetjeve për pyetësoret online në 3 nën-kampionë

Fusha tematike	Nën-kampioni	Menaxherët e përgjithshëm	Departamentet e Financës		Audituesit e brendshëm
			Përgjegjës njësie	Stafi	
Menaxhimi financiar dhe kontrolli		✓	✓		
Auditimi i brendshëm					✓
Buxhetimi programit		✓	✓	✓	
Implementimi buxhetit			✓	✓	
Kontabilitetit			✓	✓	
Proçesi i menaxhimit të politikës		✓			

Të paturit e këtij procesi rekrutimi me dy hapa, pati si pasojë faktin që numri i nëpunësve civilë që morrën ftesën nëpërmjet e-mailit është i panjohur, dhe kështu nuk mund të llogaritet shkalla e përgjigjeve. Më i rëndësishëm është fakti se kampioni i realizuar i nëpunësve civilë nuk mund të konsiderohet si përfaqësues për popullatën e dhënë, ndaj gjetjet duhen kuptuar kryesisht si tregues të modelve të caktuara me përgjithësueshmëri të kufizuar. Megjithatë, pjesa cilësore e kërkimit vërtetoi shumë prej gjetjeve të anketës sasiore, duke dhënë kështu një argument se gjetjet e anketës mund të shihen si të vërteta. Tabela 9 jep kampionin e realizuar të kërkimit.

Tabela 9. Kampioni i realizuar i kërkimit

Nën-kampioni	Numri i të anketuarëve online	Numri i të intervistuarëve
Menaxher të përgjithshëm	46	4
Stafi i departamenteve të financës	27	6
Audituesit e brendshëm	98	8
TOTALI	172	18

Në lidhje me mbledhjen e të dhënave nëpërmjet intervistave, një kampion prej 18 nëpunësit civil mori pjesë. Ata vinin nga 10 ministri të ndryshme dhe një nga Zyra e Kryeministrit: Ministria e Financave, Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Sipërmarrjes dhe Turizmit; Ministria e Arsimit dhe Sporteve; Ministria e Drejtësisë; Ministria e Shëndetësisë; Ministria e Mirëqënies Sociale dhe Rinisë; Ministria e Zhvillimit Urban; Ministria e Transportit dhe Infrastrukturës; Ministria e Energjisë; Ministria e Mbrojtjes; dhe INSTAT-i, Zyra e Kryeministrit.

Rekrutimi i të intervistuarëve u bë sipas kritereve të mëposhtme:

- Për menaxherët e nivelit të lartë – ata që ishin përfshirë në mënyrë të konsiderueshme në zhvillimin e politikave në një sektor të caktuar, në programimin e buxhetit, dhe në futjen në përdorim të menaxhimit financiar dhe kontrollit në organizatën e tyre
- Për menaxherët e departamenteve të financës – ata që kanë pasqyrë të plotë të menaxhimit financiar dhe kontrollit në organizatën e tyre, programimit të buxhetit, implementimit të tij dhe kontabilitetit
- Për audituesit e brendshëm – nëse një ministri ka një njësi organizative për auditim të brendshëm, atëherë përgjegjësi i njësisë duhet intervistohet.

Karakteristikat e kampionit të realizuar

Në këtë seksion do të përshkruhen të dhënat mbi karakteristikat kryesore profesionale të pjesëmarrësve në anketë (d.m.th. ata që plotësuan pyetësorët online). Në Tabelën 10 paraqiten të dhënat në lidhje me moshën e të anketuarëve. Mesatarisht, më të vjetër janë audituesit e brendshëm, ndërsa mosha minimale dhe maksimale është mjaft e ngjashme në të gjithë nën-kampionët.

Tabela 10. Mosha e të anketuarëve

Mosha	Menaxher të përgjithshëm	Departamentet e financës	Audituesit e brendshëm
Mesatarja	40,1	41,8	46,4
Devijimi standard	10,2	12,9	11,7
Minimumi	26	25	25
Maksimumi	63	60	64

Informacioni tjetër rreth kampionit lidhet me llojin e institucionit të administratës publike qendrore ku të anketuarit janë të punësuar. Pjesa më e madhe e menaxherëve të përgjithshëm që morrën pjesë në kërkim punonin në një ministri, ndërsa menaxherët dhe punonjësit e departamenteve të financës dhe audituesit e brendshëm me shpesh punonin një një autoritet të integruar brenda një ministrie. Brenda dy nën-kampionëve të fundit, të anketuarit kishin më pak të ngjarë të vinin nga zyra e Qeverisë, ndërsa në rasitë e menaxherëve të përgjithshëm vështirë se ndonjë pjesëmarrës vinte nga një organizatë speciale.

Tabela 11. Lloji i institucionit ku punojnë të anketuarit (%)

Institucioni	Menaxher të përgjithshëm	Departamentet e financës	Audituesit e brendshëm
Ministri	50,0	29,6	33,7
Autoritet i integruar brenda ministrisë	28,3	59,3	40,8
Organizatë speciale	2,2	7,4	20,4

Shërbime qeveritare (zyrë)	19,6	3,7	5,1
-----------------------------------	------	-----	-----

Përsa i përket sektorit të administratës publike ku punonin të anketuarit, në nën-kampionin e menaxhereëve të përgjithshëm, të anketuarit vinin nga 13 sektorë të ndryshëm (nga 22 sektorë të listuar). Shumica e tyre vinin nga sektori i Bujqësisë dhe zhvillimit rural (28,3%), sektori i të Drejtave të njeriut dhe shoqëria civile (21,7%), dhe sektori i sistemit Financiar dhe fiskal (10,9%). Në rastin e menaxherëve dhe të punësuarëve në departamentet e financës, ata vinin nga 8 sektorë të ndryshëm të administratës publike – kryesisht nga sektori i Energjisë, burimeve minerare dhe minierave (25,9%), sektori i sistemit politike (22,2%), bujqësia dhe zhillimi rural (18,5%), dhe transporti dhe infrastruktura e transportit (14,8%). Audituesit e brendshëm, pjesë në këtë kërkim, vinin nga 14 sektorë të ndryshëm, ku kryesonin dy: sektori i energjisë, burimeve minerare dhe minierat (29,6%) dhe shërbimet e përgjithshme të administratës publike (28,6%).

Në nivelin e të gjithë kampionit, shumica e të anketuarve kanë mbajtur pozita ekspert/specialist (52%), e ndjekur nga menaxherë të nivelit të ulët (23,4%), menaxherë të nivelit të mesëm (17,5%) dhe menaxherë të nivelit të lartë (7%).

Një e katërta e nën-kampionit të audituesëve të brendshëm mbanin pozicion menaxhues (drejtor ekzekutiv audit). Pjesa më e madhe e të anketuarëve mbanin pozicione jo-menaxhuese, auditues të brendshëm të çertifikuar, ndërsa një e pesta ishin në proces kualifikimi për të tu bërë auditues të brendshëm.

Tabela 12. Pozicionet e audituesëve të brendshëm (%)

Pozicioni	Auditues të brendshëm
Drejtues ekzekutiv audit	26,5
Auditues i brendshëm (çertifikuar)	55,1
Auditues i brendshëm (në proces trajnimi/çertifikimi)	18,4

Përsa i përket gjatësisë së eksperiencës së punës në administratën publike, më me eksperiencë janë audituesit e brendshëm, ndjekur nga nëpunësit civil në departamentet e financës dhe më pas menaxherët e përgjithshëm. Tablea 13 tregon gjithashtu se audituesit e brendshëm kishin një eksperiencë të rëndësishme në administratën publike përpara se të bëheshin auditues të brendshëm.

Tabela 13. Gjatësia e eksperiencës së punës të të anketuarëve në administratën publike

Eksperiencia e punës	Menaxher të përgjithshëm	Departamentet e financës	Auditues e brendshëm
Mesatarja	11,3	15,3	18,7 (7,7)*
Devijimi standard	8,9	12,5	12,1 (5,8)
Mediana	8	13,0	20,0 (7,0)

*Numrat në kllapa përfaqësojnë vitet e eksperiencës së punës si auditorë të brendshëm në administratën publike

REZULTATET

Menaxhimi financiar dhe kontrolli

Pyetjeve në fushën e menaxhimit financiar dhe kontrollit iu përgjigjën të punësuarit e administratës publike në pozicione menaxhimi – si në departamentet e financës ashtu edhe në njësitë e tjera organizative.

Menaxherët e përgjithshëm

Seti i parë i pyetjeve mbulon dy elemente të kuadrit COSO: mjedisin e kontrollit dhe informimin dhe komunikimin. Në Tabelën 14, janë dhënë rezultatet për menaxherët e përgjithshëm – sa marrin pjesë ata në ato praktika dhe në çfarë mase kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional për të përformuar në mënyrë më efektive.

Rezultatet tregojnë se menaxherët e përgjithshëm angazhohen në një masë të madhe në veçojnë detyrat midis punonjësve, duke siguruar që punonjësit të familjarizohen me kodin e sjelljes, supervizojnë punonjësit dhe u japim mbështetjen e nevojshme për të kryer detyrat kyçe, përcaktojnë linjat e raportimit, dhe rishikojnë nevojat e trajnimit, promovimin dhe performancën e punonjësve. Këto rezultate janë të pritshme meqenëse këto aktivitete përfaqësojnë atë që mund të quhet puna thelbësore e menaxherëve – menaxhimi i njerëzve dhe aktiviteteve të tyre. Në shumë aspekte kjo mund të shihet edhe si menaxhim i burimeve njerëzore. Megjithatë, për praktikën që lidhen më ngushtë me mjedisin e kontrollit, menaxherët e përgjithshëm tentojnë të jenë më pak të përfshirë ose shprehin një pikëpamje që një praktikë e caktuar nuk është në lidhje me pozicionin e tyre të punës. Për shembull, 30% ose më shumë kanë pohuar se ndjekja e praktikave nuk është në lidhje me punën e tyre: dokumentimi i të gjitha proceseve dhe transaksioneve të biznesit që kërkohen për përgatitjen e gjurmës së përshtatshme të auditimit, vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim, siguria se i njëjti person nuk kryen dy ose më shumë prej detyrave të mëposhtme: propozimin, miratimin, ekzekutimin dhe regjistrimin e ndryshimeve të biznesit, etj. Këtu duhet theksuar se pyetja, e përcaktuar shumë gjerë “marrja pjesë në praktikë” – do të thoshte kryerjen e praktikës, por gjithashtu mund të përfshinte rolin e organizimit ose menaxhimit/mbikëqyrjes, duke kapur kështu të gjithë rolet e punës që mund të lidhen me një praktikë të dhënë.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 14: Menaxhimi financiar dhe kontrolli, menaxherët e përgjithshëm, , Pjesa 1 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtejshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Siguria se të punësuarit janë njohur/familjarizuar me kodin etik	65,2	13,0	0,0	21,7	31,3	25,0	25,0	18,8	11,1
Shqyrtimi i nevojave për trajnime, promovime, dhe performancën e punonjësve	47,8	39,1	0,0	13,0	37,5	31,3	12,5	18,8	15,8
Analizimi i nevojave të punonjësve për trajnim në menaxhimin financiar dhe kontrollin	34,8	26,1	8,7	30,4	28,6	21,4	28,6	21,4	22,2
Mbikëqyrja e punonjësve dhe ofrimi i mbështetjes që ju nevojitet për të kryer detyrat kyçe.	54,5	27,3	0,0	18,2	33,3	40,0	6,7	20,0	11,8
Informimi i punonjësve në lidhje me qëllimet afatë-gjata dhe afatë-shkurtra të organizatës.	39,1	34,8	0,0	26,1	20,0	20,0	26,7	33,3	16,7
Ndarja e detyrave ndërmjet punonjësve.	72,7	9,1	4,5	13,6	31,3	18,8	25,0	25,0	15,8
Përgatitja e përshkrimeve të detajuara për proceset e biznesit, duke përfshirë rrjedhën e dokumentacionit, hapat në procesin e vendim-marrjes, afatet për përfundimin e detyrës.	34,8	34,8	8,7	21,7	23,5	47,1	5,9	23,5	5,6
Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim.	21,7	34,8	13,0	30,4	23,1	46,2	7,7	23,1	23,5
Siguria se i njëjti person nuk kryen dy ose më shumë prej detyrave të mëposhtme: propozimin, miratimin, ekzekutimin dhe regjistrimin e ndryshimeve të biznesit.	30,4	30,4	8,7	30,4	21,4	28,6	28,6	21,4	17,6
Përcaktimi i linjave të qarta të raportimit.	52,2	21,7	0,0	26,1	18,8	18,8	37,5	25,0	11,1
Dokumentimi i të gjitha proceseve dhe transaksioneve të biznesit që kërkojnë për përgatitjen e gjurmës së përshtatshme të auditimit.	31,8	27,3	4,5	36,4	21,4	28,6	28,6	21,4	17,6
Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që i'u ofron punonjësve direktiva dhe udhëzime të qarta dhe të sakta mbi rolin	30,4	30,4	8,7	30,4	38,5	23,1	23,1	15,4	23,5



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

dhe përgjegjësitë e tyre në lidhje me menaxhimin financiar dhe kontrollin.									
Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve.	34,8	43,5	0,0	21,7	26,7	33,3	20,0	20,0	16,7

Në lidhje me nevojat e perceptuara për zhvillim të mëtejshëm profesional, për shumicën e praktikave më shumë se 50% e menaxherëve të përgjithshëm kanë deklaruar se kanë një nivel të lartë ose të moderuar të nevojës për zhvillim të mëtejshëm profesional, në mënyrë që të kryejnë ato praktika në mënyrë më efektive¹⁰.

Praktikat për të cilat menaxherët e përgjithshëm kanë nevojë më të madhe për zhvillim profesional janë në fushën e 1) menaxhimi i burimeve njerëzore (Rishikimi i nevojave të trainimit, promovimit dhe performancës të punonjësve, dhe Mbikëqyrja e punonjësve dhe sigurimi i mbështetjes së nevojshme për të kryer detyrat kryesore) 2) rregullimi i mjedisit të kontrollit (përgatitja e përshkrimeve të hollësishme për proceset e biznesit, duke përfshirë rrjedhën e dokumentacionit, hapat në procesin e vendim-marrjes, afatet për përfundimin e detyrës, dhe Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim), dhe 3) sistemi i informacionit dhe komunikimit (Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që i'u ofron punonjësve direktiva dhe udhëzime të qarta dhe të sakta mbi rolin dhe përgjegjësitë e tyre në lidhje me menaxhimin financiar dhe kontrollin dhe Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve). Praktikat për të cilat të anketuarit deklaruan se ata kanë më pak nevojë për zhvillim profesional kanë të bëjnë me përcaktimin e linjave të qarta të raportimit dhe informimin e punonjësve për qëllimet afatgjata dhe afatshkurtra të organizatës.

Seti i dytë i pyetjeve mbi menaxhimin financiar dhe kontrollin mbuloi tre elementet e mbetur të kuadrit COSO: menaxhimi i riskut, aktivitetet e kontrollit dhe monitorimi dhe vlerësimi i sistemit. Rezultatet paraqiten në Tabelën 15.

¹⁰ Duhet theksuar se këto dy segmente dhe shumica e tabelave në vijim kanë llogjikë të ndryshme paraqitje. Në pjesën që përshkruhet marrja pjesë në praktika (ana e majtë e tabelës), katër kolona japin vlerën 100% - janë marrë në konsiderat të gjitha përgjigjet kur janë llogaritur përqindjet e një përgjigjeje të dhënë. Megjithatë, për pjesën që përshkruan nevojat për zhvillim profesional (ana e djathtë e tabelës), kolona me titullin *Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës* ka përqindjet që janë llogaritur në hapin e parë të analizës ku të gjitha pyetjet janë pjestuar me 5 përgjigje të mundshme. Në hapin e dytë të analizës kjo përgjigje është hequr nga analiza – numri i mbetur i të anketuarëve janë pjesëtuar me katër përgjigje. Kjo do të thotë se vetëm katër kolonat e parë në të djathtë të tabelës japin shumën 100%. Me fjalë të tjera, ne kemi hequr ata anketues që kanë thënë se një praktikë e dhënë nuk është në lidhje me pozicionin e tyre të punës, dhe më pas kemi llogaritur përqindjen për nevojat e perceptuara për zhvillim profesional të vetëm atyre të anketuarëve që jo-drejtëpërdrejtë kanë thënë se një praktikë e dhënë është e rëndësishme për punën e tyre. Kjo ka siguruar një pamje më të saktë të nevojave për zhvillim.

Në tabelat në vijim mund të shihet se përqindjet në dy kolonat nën *Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës* ndryshojnë – si rregull, kolona me të dhënat mbi kryerjen e praktikës ka vlerë më të lartë se kolona me të dhëna kur pyetja është rreth zhvillimit profesional. Kjo ndodh për shkak se të anketuarit në fillim kanë patur mundësinë të përgjigjen mbi performancën dhe më pas mbi zhvillimin profesional. Ne supozojmë se të anketuarët që kanë dhënë përgjigje se një praktikë nuk është në lidhje me pozicionin e tyre të punës, e kanë kapërcyer pyetjen mbi nevojat për zhvillim në lidhje me atë praktikë. Si rrjedhojë, përgjigjet e tyre mungojnë nga analiza për nevojat e zhvillimit profesional, ndaj janë përqindjet më të vogla në kolonën e dytë në segmentin e djathtë të tabelës.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Ndoshta gjetja më e rëndësishme është përqindja e lartë për përgjigjen *Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës*. Elementet dhe aktivitetet e menaxhimit financiar dhe kontrollit konsiderohen të jenë të pranishme në të gjithë organiztën dhe secili anëtar i organizatës ka rolin e tij në të, por veçanërisht për ata që kanë pozicione menaxhimi. Këto përqindje janë veçanërisht të larta në segmentin e kryerjes së veprimtarive të kontrollit (aktivitetet e kontrollit nga parandaluese në zbuluese, direktivë dhe korrigues). Në disa raste, kjo është më e kuptueshme - kur praktikrat janë më shumë të një natyre financiare, p.sh. Siguria se informacioni financiar dhe informacioni tjetër i nevojshëm për qëllime të kontabilitetit dhe të raportimit financiar mbahet në përputhje me ligjin për buxhetin dhe rregulloret e tjera përkatëse.

Tabela 15. Menaxhimi financiar dhe kontrolli, menaxherët e përgjithshëm, Pjesa 2 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Identifikimi i risqeve financiare - ngjarjeve që mund të rezultojnë në një ndikim të drejtpërdrejtë negativ financiar dhe mund të çojnë në rritjen e kostove	25,0	35,0	5,0	35,0	25,0	41,7	8,3	25,0	25,0
Identifikimi i risqeve operacionale - ngjarjeve ose veprimeve që mund të dëmtojnë ofrimin e shërbimeve ose të rezultojnë në shmangien nga qëllimet e pëcaktuara	23,8	42,9	4,8	28,6	15,4	38,5	30,8	15,4	18,8
Identifikimi i risqeve të reputacionit - ngjarjeve ose veprimeve që mund të rrezikojnë reputacionin e organizatës	31,6	31,6	5,3	31,6	23,1	23,1	30,8	23,1	13,3
Zhvillimi i strategjisë së menaxhimit të riskut	35,0	25,0	10,0	30,0	23,1	30,8	38,5	7,7	13,3
Vlerësimi i risqeve për sa i përket ndikimit dhe mundësisë së ndodhjes së tyre	30,0	40,0	5,0	25,0	25,0	25,0	33,3	16,7	14,3
Përdorimi i teknikës së matricës të ekspozimit ndaj riskut	20,0	30,0	20,0	30,0	27,3	27,3	36,4	9,1	26,7
Zhvillimi dhe plotësimi i regjistrit të riskut - një përmbledhje e thjeshtë e risqeve, pasojave, palëve përgjegjëse dhe veprimtaritë e ndërmarra për të shmangur risqet	25,0	30,0	10,0	35,0	27,3	45,5	18,2	9,1	26,7
Përdorimi i formularit të menaxhimit të riskut - një dokument që përmban më shumë detaje në lidhje me riskun e qenësishëm dhe të mbetur, si dhe veprimtaritë e kontrollit dhe planet rezervë	35,0	35,0	5,0	25,0	18,2	36,4	27,3	18,2	21,4
Planifikimi i emergjencës - planifikimi për zgjidhjen e pasojave nëse një risk i caktuar ndodh	10,0	40,0	10,0	40,0	30,0	10,0	40,0	20,0	28,6
Verifikimi nëse niveli i riskut ka ndryshuar	15,0	40,0	10,0	35,0	27,3	27,3	27,3	18,2	26,7



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Siguria se kontrollet që duhet të minimizojnë riskun janë në vendin e duhur dhe funksionojnë në mënyrë efektive	25,0	35,0	5,0	35,0	36,4	27,3	18,2	18,2	26,7
Kryerja e veprimtarive të kontrollit parandalues - që projektohen për të dekurajuar ngjarjet e lënies jashtë, joefektivitetit, gabimeve dhe/ose parregullsive	25,0	30,0	5,0	40,0	18,2	45,5	9,1	27,3	26,7
	Merrni pjesë në secilën nga praktikatat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtejshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikatat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Kryerja e veprimtarive të kontrollit zbulues – që projektohen për të zbuluar dhe korigjuar gabimet, joeficiencat dhe/ose parregullsitë	36,8	10,5	10,5	42,1	40,0	30,0	0,0	30,0	28,6
Kryerja e veprimtarive të kontrollit direktiv – që projektohen për të inkurajuar veprimtari dhe ngjarje të nevojshme për përmbushjen e objektivave	26,3	21,1	10,5	42,1	20,0	50,0	10,0	20,0	28,6
Kryerja e veprimtarive të kontrollit korigjues – që projektohen për të korigjuar gabimet e zbuluara	30,0	20,0	5,0	45,0	20,0	40,0	20,0	20,0	33,3
Siguria se janë vendosur dhe zbatuar procedurat për aksesin në të dhëna dhe regjistrime	20,0	45,0	0,0	35,0	36,4	27,3	18,2	18,2	26,7
Ruajtja dhe mbrojtja e aktiveve dhe informacioneve nga humbja, vjedhja, ose përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm	26,3	31,6	0,0	42,1	10,0	50,0	30,0	10,0	33,3
Siguria se informacioni financiar dhe informacioni tjetër i nevojshëm për qëllime të kontabilitetit dhe të raportimit financiar mbahet në përputhje me ligjin për buxhetin dhe rregulloret e tjera përkatëse	25,0	20,0	5,0	50,0	22,2	33,3	11,1	33,3	40,0
Monitorimi i mjaftueshmërisë së kontrollit për të ofruar siguri të arsyeshme se organizata mund të arrijë objektivat e saj	35,0	20,0	5,0	40,0	9,1	63,6	0,0	27,3	26,7
Vendosja dhe zbatimi i një sistemi raportimi (duke përfshirë nivelet dhe afatet për raportimin, llojet e raporteve që do t'i paraqiten menaxhimit dhe mënyra e raportimit në rast të konstatimit të ndonjë gabimi, parregullsie, keqpërdorimi të	20,0	30,0	5,0	45,0	20,0	30,0	30,0	20,0	33,3

fondeve ose të informacionit, mashtrime ose veprimtari të paligjshme)									
Raportimi mbi menaxhimin e riskut dhe kontrollit të brendshëm brenda organizatës	20,0	50,0	0,0	30,0	16,7	25,0	25,0	33,3	20,0

Për sa i përket menaxhimit të rrezikut, përgjigjet në kategorinë *Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës*, janë ende të shpeshta (kryesisht 25-35%), por jo aq të shpeshta sa në fushën e aktiviteteve të kontrollit. Praktikantët për të cilat menaxherët e përgjithshëm më shpesh deklaruan se po marrin pjesë në një masë më të madhe janë: Zhvillimi i strategjisë së menaxhimit të rrezikut, përdorimi i formës së menaxhimit të rrezikut, dhe Kryerja e veprimtarive të kontrollit zbulues - rreth 35% e të anketuarve.

Rezultatet tregojnë se për secilën nga praktikantët e listuara brenda tre elementeve të kuadrit COSO, ata menaxherët që gjykojnë se janë të rëndësishme për punën e tyre, minimumi 40% u përgjigjën se kanë një nivel të lartë/të moderuar të nevojës për zhvillim të mëtejshëm profesional. Për një numër praktikash kjo përqindje shkoi aq lartë sa 60 deri në 70%, ose edhe më të lartë.

Në fushën e administrimit të rrezikut, ato janë: Identifikimi i risqeve financiare dhe Zhvillimi dhe plotësimi i regjistrimit të riskut. Në fushën e veprimtarive të kontrollit: kryerja e veprimtarive të kontrollit zbulues, direktiv dhe korigjues, dhe Siguria se kontrollet që duhet të minimizojnë riskun janë në vendin e duhur dhe funksionojnë në mënyrë efektive. Trajtimi i të dhënave dhe aseteve të tjera organizative është gjithashtu një çështje që kërkon tranim: Ruajtja dhe mbrojtja e aktiveve dhe informacioneve nga humbja, vjedhja, ose përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm dhe Siguria se janë vendosur dhe zbatuar procedurat për aksesin në të dhëna dhe regjistrime.

Menaxherët e departamenteve të financës

Tabela 16 paraqet shpërndarjen e përgjigjeve të menaxherëve të departamenteve të financës për setin e parë të pyetjeve të lidhje me menaxhimin financiar dhe kontrollin (mjedisi i kontrollit dhe informimi dhe komunikimi). Për një numër praktikash këta pjesëmarrës u shprehën se ata marrin pjesë në to në një masë të madhe. Kjo ishte më e rëndësishme për praktikantët në vijim: Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve, Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që i'u ofron punonjësve direktiva dhe udhëzime të qarta dhe të sakta mbi rolin dhe përgjegjësitë e tyre në lidhje me menaxhimin financiar dhe kontrollin, Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim. Ata janë të përfshirë në një masë më të vogël në praktika si Analizimi i nevojave të punonjësve për trajnim në menaxhimin financiar dhe kontrollin dhe Informimi i punonjësve në lidhje me qëllimet afatë-gjata dhe afatë-shkurtra të organizatës. Kur menaxherët e departamenteve të financës u pyetën të tregojnë në çfarë mase kanë nevojë për zhvillim profesional në këto praktika, përgjigjet e tyre reflektojnë se ajo që ata kryejnë më së shumti – në fjalë të tjera, për ato që ata bëjnë kryesisht, kanë më shumë nevojë për dije dhe mbështetje. Praktikantët për të cilat ata shprehën nivelin më të lartë për trajnim të mëtejshëm janë: Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim, Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve, Dokumentimi i të gjitha proceseve dhe transaksioneve të biznesit që kërkojnë për përgatitjen e gjurmës së përshtatshme të auditimit. Nga ana tjetër, kishte disa praktika për të cilat një përgjigje domethënëse e të anketuarëve u shpreh se ata nuk kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional. Ato praktika janë: Ndarja e detyrave ndërmjet punonjësve, Përcaktimi



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

i linjave të qarta të raportimit, Mbikëqyrja e punonjësve dhe ofrimi i mbështetjes që ju nevojitet për të kryer detyrat kyçe, dhe Siguria se të punësuarit janë njohur/familjarizuar me kodin etik.

Tabela 16: Menaxhimi financiar dhe kontrolli, menaxherët e përgjithshëm, Pjesa 3 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Siguria se të punësuarit janë njohur/familjarizuar me kodin etik	70,0	20,0	0,0	10,0	14,3	14,3	28,6	42,9	12,5
Shqyrtimi i nevojave për trajnime, promovime, dhe performancën e punonjësve	50,0	37,5	12,5	0,0	12,5	50,0	12,5	25,0	0,0
Analizimi i nevojave të punonjësve për trajnim në menaxhimin financiar dhe kontrollin	22,2	77,8	0,0	0,0	0,0	57,1	14,3	28,6	0,0
Mbikëqyrja e punonjësve dhe ofrimi i mbështetjes që ju nevojitet për të kryer detyrat kyçe.	50,0	30,0	10,0	10,0	0,0	42,9	14,3	42,9	12,5
Informimi i punonjësve në lidhje me qëllimet afatë-gjata dhe afatë-shkurtra të organizatës.	30,0	60,0	10,0	0,0	12,5	50,0	25,0	12,5	12,5
Ndarja e detyrave ndërmjet punonjësve.	70,0	10,0	20,0	0,0	28,6	0,0	14,3	57,1	12,5
Përgatitja e përshkrimeve të detajuara për proceset e biznesit, duke përfshirë rrjedhën e dokumentacionit, hapat në procesin e vendim-marrjes, afatet për përfundimin e detyrës.	50,0	25,0	25,0	0,0	16,7	16,7	50,0	16,7	14,3
Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim.	77,8	11,1	0,0	11,1	33,3	33,3	0,0	33,3	14,3
Siguria se i njëjti person nuk kryen dy ose më shumë prej detyrave të mëposhtme: propozimin, miratimin, ekzekutimin dhe regjistrimin e ndryshimeve të biznesit.	55,6	22,2	11,1	11,1	16,7	33,3	16,7	33,3	14,3
Përcaktimi i linjave të qarta të raportimit.	66,7	22,2	11,1	0,0	14,3	42,9	0,0	42,9	0,0
Dokumentimi i të gjitha proceseve dhe transaksioneve të biznesit që kërkojnë për përgatitjen e gjurmës së përshtatshme të auditimit.	70,0	10,0	10,0	10,0	42,9	14,3	14,3	28,6	12,5
Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që i'u ofron punonjësve direktiva dhe udhëzime të qarta dhe të sakta mbi rolin	77,8	22,2	0,0	0,0	0,0	57,1	14,3	28,6	0,0



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund të bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

dhe përgjegjësitë e tyre në lidhje me menaxhimin financiar dhe kontrollin.									
Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve.	80,0	20,0	0,0	0,0	37,5	25,0	12,5	25,0	25,0

Në fushat e menaxhimit të riskut dhe aktiviteteve të kontrollit kishte diferencë të rëndësishme midis menaxherëve të përgjithshëm dhe menaxherëve të departamenteve të financës. Pothuajse për të gjitha praktikatat e paraqitura në Tabelën 17 nuk pati asnjë menaxher të departamenteve të financës që tha se ato në lidhje me pozicionin e tyre të punës. Në të kundërt, për shumë prej praktikave më shumë se 50% e menaxherëve u shprehën se ata marrin pjesë në ato praktika në një masë të madhe. Këtu, mund të nënvizojmë ato praktika ku kjo përgjegjësi ishte e ranishme në më shumë se 70% të rasteve: Identifikimi i risqeve financiare, Vlerësimi i risqeve për sa i përket ndikimit dhe mundësisë së ndodhjes së tyre, Siguria se informacioni financiar dhe informacioni tjetër i nevojshëm për qëllime të kontabilitetit dhe të raportimit financiar mbahet në përputhje me ligjin për buxhetin dhe rregulloret e tjera përkatëse, Siguria se kontrollet që duhet të minimizojnë riskun janë në vendin e duhur dhe funksionojnë në mënyrë efektive, Ruajtja dhe mbrojtja e aktiveve dhe informacioneve nga humbja, vjedhja, ose përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm, Vendosja dhe zbatimi i një sistemi raportimi.

Në anën tjetër, menaxherët e financës shprehën nevojë më të vogël për zhvillim profesional në këto praktika të menaxhimit financiar dhe kontrollit sesa menaxherët e përgjithshëm. Më shpesh, një e treta e menaxherëve të financës u shpreh se ata kanë nevojë të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional në praktikatat e listuara. Ata shpesh zgjedhën përgjigjen *Nivel i ulët nevojë*, dhe në një masë më të vogël u shprehën se nuk kanë nevojë për trajnim në këto fusha. Vetëm për disa praktika ata shprehën nevojë të lartë nevojë për trajnim të mëtijshëm: Përdorimi i formularit të menaxhimit të riskut, Planifikimi i emergjencës, dhe Identifikimi i risqeve financiare.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 17. Menaxhimi financiar dhe kontrolli, menaxherët e departamenteve të financës, Pjesa 2 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Identifikimi i risqeve financiare - ngjarjeve që mund të rezultojnë në një ndikim të drejtpërdrejtë negativ financiar dhe mund të çojnë në rritjen e kostove	70,0	30,0	0,0	0,0	25,0	37,5	25,0	12,5	12,5
Identifikimi i risqeve operacionale - ngjarjeve ose veprimeve që mund të dëmtojnë ofrimin e shërbimeve ose të rezultojnë në shmangien nga qëllimet e pëcaktuara	55,6	44,4	0,0	0,0	16,7	16,7	50,0	16,7	0,0
Identifikimi i risqeve të reputacionit - ngjarjeve ose veprimeve që mund të rrezikojnë reputacionin e organizatës	37,5	50,0	12,5	0,0	0,0	33,3	50,0	16,7	0,0
Zhvillimi i strategjisë së menaxhimit të riskut	37,5	50,0	12,5	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0	16,7
Vlerësimi i risqeve për sa i përket ndikimit dhe mundësisë së ndodhjes së tyre	71,4	28,6	0,0	0,0	20,0	20,0	40,0	20,0	0,0
Përdorimi i teknikës së matricës të ekspozimit ndaj riskut	37,5	37,5	25,0	0,0	16,7	16,7	33,3	33,3	0,0
Zhvillimi dhe plotësimi i regjistrit të riskut - një përmbledhje e thjeshtë e risqeve, pasojave, palëve përgjegjëse dhe veprimtaritë e ndërmarra për të shmangur risqet	50,0	12,5	12,5	25,0	0,0	20,0	40,0	40,0	16,7
Përdorimi i formularit të menaxhimit të riskut - një dokument që përmban më shumë detaje në lidhje me riskun e qenësishëm dhe të mbetur, si dhe veprimtaritë e kontrollit dhe planet rezervë	37,5	50,0	12,5	0,0	37,5	50,0	12,5	0,0	16,7
Planifikimi i emergjencës - planifikimi për zgjidhjen e pasojave nëse një risk i caktuar ndodh	37,5	37,5	12,5	12,5	37,5	37,5	12,5	12,5	33,3
Verifikimi nëse niveli i riskut ka ndryshuar	12,5	62,5	12,5	12,5	0,0	25,0	75,0	0,0	33,3



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Siguria se kontrollet që duhet të minimizojnë riskun janë në vendin e duhur dhe funksionojnë në mënyrë efektive	37,5	50,0	12,5	0,0	20,0	20,0	60,0	0,0	16,7
Kryerja e veprimtarive të kontrollit parandalues - që projektohen për të dekurajuar ngjarjet e lënies jashtë, joefektivitetit, gabimeve dhe/ose parregullsive	66,7	33,3	0,0	0,0	14,3	14,3	71,4	0,0	71,4
	Do you take part in each of the practices listed? (ëhether you actually perform it, organize it or manage/supervise it)				To what extent do you need further professional development in order to perform each of the practices more effectively?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Kryerja e veprimtarive të kontrollit zbulues – që projektohen për të zbuluar dhe korigjuar gabimet, joeficiencat dhe/ose parregullsitë	62,5	37,5	0,0	0,0	16,7	16,7	66,7	0,0	0,0
Kryerja e veprimtarive të kontrollit direktiv – që projektohen për të inkurajuar veprimtari dhe ngjarje të nevojshme për përmbushjen e objektivave	44,4	55,6	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0
Kryerja e veprimtarive të kontrollit korigjues – që projektohen për të korigjuar gabimet e zbuluara	62,5	37,5	0,0	0,0	16,7	16,7	66,7	0,0	0,0
Siguria se janë vendosur dhe zbatuar procedurat për aksesin në të dhëna dhe regjistrime	77,8	11,1	11,1	0,0	14,3	14,3	71,4	0,0	0,0
Ruajtja dhe mbrojtja e aktiveve dhe informacioneve nga humbja, vjedhja, ose përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm	75,0	25,0	0,0	0,0	16,7	16,7	66,7	0,0	0,0
Siguria se informacioni financiar dhe informacioni tjetër i nevojshëm për qëllime të kontabilitetit dhe të raportimit financiar mbahet në përputhje me ligjin për buxhetin dhe rregulloret e tjera përkatëse	88,9	11,1	0,0	0,0	16,7	16,7	66,7	0,0	0,0
Monitorimi i mjaftueshmërisë së kontrollit për të ofruar siguri të arsyeshme se organizata mund të arrijë objektivat e saj	55,6	44,4	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0
Vendosja dhe zbatimi i një sistemi raportimi (duke përfshirë nivelet dhe afatet për raportimin, llojet e raporteve që do t'i paraqiten menaxhimit dhe mënyra e raportimit në rast të konstatimit të ndonjë gabimi, parregullsie, keqpërdorimi të	77,8	22,2	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0

fondeve ose të informacionit, mashtrime ose veprimtari të paligjshme)									
Raportimi mbi menaxhimin e riskut dhe kontrollit të brendshëm brenda organizatës	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0

Rezultatet e intervistave

Intervistat e kryera me nëpunësit civil tregojnë se menaxhimi financiar dhe kontrolli kuptohet si i një rëndësie të parësore. Proçesi është përcaktuar shumë mirë dhe menaxhohet nga institucione qendrore të bazuara në Ministrinë e Financave. Në lidhje me përmirësimin e mjedisit të kontrollit në organizatat e administruara publike është theksuar se ajo çfarë duhet forcuar është dhënia e informacionit të përditësuar të gjithë nëpunësve civil mbi reformat e planifikuara dhe në vijim dhe rregulloreve të reja. Për më tepër, më shumë përqëndrim duhet ndërsa përgatiten, monitorohen dhe realizohen planet e veprimit, si dhe vëmendje më e madhe për çështjen e rëndësishme të delegimit të përshtatshëm të detyrave.

Të intervistuarit theksuan se vlerësimi i riskut bëhet nga çdo ministri dhe se është një proçes i ri që ka nevojë të zhvillohet më tej. Në disa ministri të linjës ka regjistra të riskut, por disa nuk i kanë zhvilluar ende. Duket se përditësimi i regjistrave të riskut ndryshon mes ministrive. Në këtë kuptim, fushat ku ka nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional janë në aftësitë përvlerësimin e riskut dhe menaxhimin e riskut në tërësi. Në mënyrë më specifike, trajnimet nevojiten për zhvillimin, përditësimin e regjistrave të riskut, dhe procedurat e përshtatshme se si të veprohet kur risku ulet ose rritet.

Në lidhje me ushtrimin e aktiviteteve të kontrollit, digjitalizimi i disa proçeseve shihet si një mënyrë për të bërë komunikimin më efektiv. Të intervistuarit sugjeruan se mbajtja e regjistrave për proçeset e biznesit dhe gjurmëve të auditimit nuk janë praktika të zakonshme në institucionet publike dhe se nevojitet zhvillimi i sistemeve të Teknologjisë së Informacionit (TI) për të përmirësuar aktivitetet parandaluese të kontrollit. Kjo sigurisht do të kërkonte vendosjen e kërkesave të rëndësishme për zhvillimin profesional të nëpunësve civilë.

Informacioni dhe komunikimi si një nga elementet e kuadrit COSO u trajtuan gjatë intervistave. Fushat kryesore për zhvillim të mëtejshëm shihen në përdorimin e praktikave më të mira të disa ministrive të linjës për përmirësimin në ministri dhe institucione të tjera. Gjithashtu, ka një nevojë për të përmirësuar linjat e komunikimit ndër-ministral dhe përdorimin e TI për të zhvilluar një Sistem të Menaxhimit të Informacionit që ministrinë të komunikojnë reciprokisht.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Buxheti i programit

Programimi i buxhetit është gjithashtu një temë ër të cilën u pyetën si menaxherët e përgjithshëm ashtu edhe menaxherët e financave, por gjithashtu u përfshin edhe punonjës të tjerë të departamenteve të financës. Si në seksionin e mëparshëm, do të prezantohen fillimisht rezultatet për menaxherët e përgjithshëm, të ndjekur nga rezultatet për menaxherët dhe punonjësit e departamenteve të financës.

Menaxherët e përgjithshëm

Seti i parë i pyetjeve trajtonte përcaktimin e strukturës, programeve, aktiviteteve të programeve dhe projekteve dhe vendosjen e objektivave të tij. Një gjetje e rëndësishme është se një përqindje e lartë e menaxherëve nuk i konsiderojnë këto aktivitete si të rëndësishme për pozicionin e tyre të punës – kjo varion nga 32 në 45% (Tabela 18). Një shpjegim i mundshëm mund të jetë se këto aktivitete me interes të lartë pjesë e programimit të buxhetit zakonisht kryhen nga menaxherët e nivelit më të lartë në organizatë, të cilët nuk përbënin një pjesë të rëndësishme të kampionit të realizuar. Praktikantët në të cilat ata, sipas raportimeve, marrin pjesë në një masë më të madhe në përqindje disi më të larta janë: Përcaktimi i bazave të një programi (informimi mbi bazat ligjore dhe planet dhe/ose strategjitë afatmesme të përdorura për të vendosur objektivat e programit) dhe aktivitetet e programit dhe projektet, dhe Përcaktimi i objektivave të programit duke ju referuar kriterit SMART.

Kur mendonin për nevojat e tyre për zhvillim profesional për praktikantët e programimit të buxhetit, për çdo praktikë më shumë se 50% e menaxherëve të përgjithshëm, të cilët i kuptojnë ato si pjesë të rregullt të punës së tyre, u shprehën se ata kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar për trajnim shtesë (përqindja varionte nga 50 në 77%). Për disa praktika këto përqindje ishin shumë të larta. Së pari, 75% e tyre u shprehën se ata kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar a për trajnim në zhvillimin e strukturës së programit të buxhetit (50% shprehën nevojë të nivelit të lartë). Për më tepër, dy praktika të tjera kishin nevojë për vëmendje të veçantë nga menaxherët e përgjithshëm: Përcaktimi i objektivave të programit duke ju referuar kriterit SMART, dhe Caktimi i objektivave të një programi ose projekti.

Seti idytë i pyetjeve në fushën e buxhetimit të programit ishte dedikuar caktimit të treguesve të ndryshëm (sasia dhe cilësia e shërbimeve të dhëna, tregues efëçence), monitorimi, analiza dhe raportimi i rezultateve përkundrejt treguesve të zgjedhur. Siç ishte rasti për praktikantët e mëparshme të buxhetimit të programit, përqindje të larta të menaxherëve të përgjithshëm u shprehën se këto praktika nuk janë të rëndësishme për pozicionin e tyre të punës. Kjo është veçanërisht e dukshme për disa praktika: Analizimi i masave të implementuara, fondeve të shpenzuara, dhe rezultateve të arritura përgjatë vitit tatimor të mëparshëm dhe hartimi i implikimeve për të ardhmen, Raportimi mbi rezultatet e aktiviteteve të kryera përgjatë vitit tatimor paraprijës në terma vlerash të arritura të matura nga treguesit e prodhimit, duke përfshirë çdo largim nga vlerat e synuara, Përcaktimi i treguesve që masin sasinë ose volumen e shërbimit të ofruar, Monitorimi i cili lejon mbledhjen dhe ofrimin e informacionit mbi implementimin e një programi, aktiviteti programi, ose projekti kundrejt rezultateve të pritshme.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 18: Buxhetimi i programit, menaxherët e përgjithshëm, Pjesa 1 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtjshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Zhvillimi i strukturës së programit të buxhetit i ndërtuar nga tre kategori programesh: programi, aktiviteti i programit, dhe projekti të cilat përdoren për të grupuar shpenzimet dhe rrjedhjet	20,0	20,0	15,0	45,0	50,0	25,0	12,5	12,5	38,5
Identifikimi i aktiviteteve të ndryshme të programit që kontribuojnë në arritjet e qëllimit dhe objektivave të vëna nga programi.	26,3	26,3	15,8	31,6	11,1	55,6	22,2	11,1	25,0
Zhvillimi i sipërmarrjeve – bizneseve të ndryshme me kohë të kufizuar, implementimi i të cilave gjithashtu kontribuon në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të vendosura nga programi	16,7	27,8	11,1	44,4	14,3	42,9	28,6	14,3	36,4
Përcaktimi i qëllimit të një programi, aktiviteti programi ose projekti	21,1	36,8	10,5	31,6	22,2	33,3	22,2	22,2	25,0
Përcaktimi i bazave të një programi (informimi mbi bazat ligjore dhe planet dhe/ose strategjitë afatmesme të përdorura për të vendosur objektivat e programit) dhe aktivitetet e programit dhe projektet.	31,6	21,1	15,8	31,6	12,5	37,5	25,0	25,0	33,3
Përshkrimi i programit, aktivitetit të programit, ose projektit (përfshin një shpjegim të aktiviteteve kyçe për tu arritur dhe shërbimet për tu ofruar).	21,1	31,6	15,8	31,6	33,3	22,2	11,1	33,3	25,0
Caktimi i objektivave të një programi (efekti specifik social ose ekonomik – rezultati final për tu arritur në terma afatmesëm – të masave të ndërmarra si pjesë e programit).	15,8	26,3	15,8	42,1	12,5	37,5	37,5	12,5	33,3



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Caktimi i objektivave të një programi ose projekti (mund të lidhet me rezultatin final ose me prodhimin afatshkurtër dhe afatmesëm direkt)	27,8	22,2	5,6	44,4	25,0	37,5	25,0	12,5	33,3
Përcaktimi i objektivave të programit duke ju referuar kriterit SMART (Specifike, e Matshme, e Arritshme, e Përshtatshme, me afate të përcaktuara)	31,6	26,3	0,0	42,1	44,4	33,3	11,1	11,1	35,7

Tabela 19: Buxhetimi i programit, menaxherët e përgjithshëm, Pjesa 2 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Analizimi se si arritja e objektivave mund të matet në mënyrën më të përshtatshme dhe praktike	10,5	47,4	0,0	42,1	37,5	37,5	12,5	12,5	38,5
Caktimi i treguesve të performancës të cilët sigurojnë informacionin mbi efektivitetin dhe efikasitetin e programeve, aktiviteteve të programeve dhe projekteve	26,3	26,3	0,0	47,4	44,4	11,1	33,3	11,1	35,7
Përcaktimi i treguesve që masin sasinë ose volumin e shërbimit të ofruar	21,1	26,3	0,0	52,6	22,2	44,4	11,1	22,2	35,7
Përcaktimi i treguesve që masin cilësinë e shërbimeve të ofruara	27,8	33,3	0,0	38,9	50,0	20,0	20,0	10,0	28,6
Përcaktimi i treguesve të efikasitetit të përdorur për të matur arritjen e rezultateve me një kosto të përshtatshme	26,3	36,8	0,0	36,8	27,3	45,5	18,2	9,1	21,4
Përdorimi i matricës së kuadrit logjik (Logframe) si një mjet për menaxhimin e programit/projektit	15,8	15,8	21,1	47,4	22,2	33,3	33,3	11,1	30,8
Monitorimi i cili lejon mbledhjen dhe ofrimin e informacionit mbi implementimin e një programi, aktiviteti programi, ose projekti kundrejt rezultateve të pritshme.	21,1	15,8	10,5	52,6	12,5	50,0	0,0	37,5	38,5
Analizimi i masave të implementuara, fondeve të shpenzuara, dhe rezultateve të arritura përgjatë vitit tatimor të mëparshëm dhe hartimi i implikimeve për të ardhmen	10,5	21,1	5,3	63,2	33,3	50,0	0,0	16,7	53,8
Raportimi i vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të treguesve	22,2	16,7	5,6	55,6	14,3	57,1	0,0	28,6	46,2

të zgjedhur									
Raportimi mbi rezultatet e aktiviteteve të kryera përgjatë vitit tatimor paraprijës në terma vlerash të arritura të matura nga treguesit e prodhimit, duke përfshirë çdo largim nga vlerat e synuara.	5,3	21,1	10,5	63,2	33,3	33,3	0,0	33,3	50,0

Sërish, për të gjitha praktikat e listuara nga 55% në 83% e menaxherëve të përgjithshëm (nga ata që i kuptojnë këto praktika si të rëndësishme për punën e tyre), u shprehën se ata kanë nivel nevojë të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional. Për disa prej këtyre praktikave më shumë se 70% e të anketuarëve u shpreh në këtë mënyrë, për: Analizimi se si arritja e objektivave mund të matet në mënyrën më të përshtatshme dhe praktike, Përcaktimi i treguesve që masin cilësinë e shërbimeve të ofruara, Përcaktimi i treguesve të efikasitetit, Analizimi i masave të implementuara, fondeve të shpenzuara, dhe rezultateve të arritura përgjatë vitit tatimor të mëparshëm dhe hartimi i implikimeve për të ardhmen, dhe Raportimi i vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të treguesve të zgjedhur.

Seti final i pyetjeve në fushën e buxhetimit të programit trajtoi më shumë aspektet e tij financiare: ekzaminimin e shpenzimeve, përcaktimin e kostove direkte dhe indirekte (Tabela 20).

Siç pritej, në kontekstin e gjetjeve të mëparshme, për shumë prej menaxherëve të përgjithshëm këto praktika nuk ishin në lidhje me pozicionin e tyre të punës (p.sh. Ekzaminimi i shpenzimeve inefficente dhe fushave ku rezultatet e dëshiruara nuk po arrihen, dhe të cilat kanë nevojë për më shumë burime, Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit, Alokimi i të ardhurave dhe fitimeve të tjera të punonjësve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve ose projekteve, Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve).

Rezultatet për nevojat e perceptuara për zhvillim profesional tregojnë se pothuajse për të gjitha praktikat ka një përqindje të rëndësishme të menaxherëve të përgjithshëm (nga 43 në 83%) të cilët ndjejnë se kanë nevojë të nivelit të lartë/të mesëm për trajnim të mëtejshëm. Ne do të nënviojmë pesë prej këtyre praktikave të cilat përbënin 60% ose më shumë të këtyre përgjigjeve: Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve, Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara, Caktimi i kostove direkte, Caktimi i kostove indirekte, dhe Përfshirja e fondeve të asistencës para-anëtarësimit të BE-së (IPA) në buxhetin e programit.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 20: Buxheti i programit, menaxherët e përgjithshëm, Pjesa 3 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Ekzaminimi i shpenzimeve inefficente dhe fushave ku rezultatet e dëshiruara nuk po arrihen, dhe të cilat kanë nevojë për më shumë burime	26,3	5,3	5,3	63,2	14,3	42,9	14,3	28,6	46,2
Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit të ardhshëm	11,1	16,7	5,6	66,7	14,3	28,6	14,3	42,9	46,2
Planifikimi i kostove të aktiviteteve të programit aktual ose projektit në vitin që vjen	21,1	15,8	15,8	47,4	16,7	33,3	0,0	50,0	50,0
Përfshirja e fondeve të asistencës para-anëtarësimit të BE-së (IPA) në buxhetin e programit	5,3	31,6	15,8	47,4	12,5	50,0	12,5	25,0	38,5
Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara	10,5	31,6	10,5	47,4	14,3	71,4	0,0	14,3	46,2
Caktimi i kostove direkte – kostot për t'u përdorur ekskluzivisht për përfundimin e detyrave brenda një aktiviteti të programit ose projektit	11,1	22,2	11,1	55,6	33,3	33,3	0,0	33,3	50,0
Caktimi i kostove indirekte – kostot për t'u përdorur për implementimin njëkohësisht të aktiviteteve të ndryshme të programit dhe/ose projekteve	11,1	27,8	5,6	55,6	28,6	42,9	0,0	28,6	46,2
Alokimi i të ardhurave dhe fitimeve të tjera të punonjësve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve ose projekteve	15,8	5,3	21,1	57,9	16,7	33,3	16,7	33,3	53,8
Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve.	15,8	10,5	15,8	57,9	50,0	33,3	0,0	16,7	53,8



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Punonjësit në departamentet e financës

Rezultatet për punonjësit në departamentet e financës në fushën e buxhetimit të programit janë disi ndryshe nga ato të observuara për menaxherët e përgjithshëm. Ndryshimi më i madh mund të shihet në përqindjet e të anketuarëve që shprehën se praktikët nuk janë në lidhje me pozicionin e tyre të punës. Megjithatë, edhe këtu gjetjet tregojnë se ka numër të konsiderueshëm perceptimesh të tilla. Kjo mund të shpjegohet me faktin se jo të gjithë punëonjësit e departamenteve të financës kryejnë të njëjtin lloj punë - disa punojnë në njësitë e ekzekutimit të buxhetit ose njësitë e kontabilitetit – ndaj jo të gjithë janë të përfshirë në planifikimin e buxhetit. Akoma, për disa praktika më shumë se 40% e punonjësve u shprehën se ata merrnin pjesë në to në një masë të madhe: Zhvillimi i strukturës së programit të buxhetit, Identifikimi i aktiviteteve të ndryshme të programit, Zhvillimi i projekteve, Përcaktimi i qëllimit të një programi, aktiviteti programi ose projekti, Caktimi i objektivave të një aktiviteti programi ose projekti, dhe Përcaktimi i objektivave të programit duke ju referuar kriterit SMART.

Në anën tjetër, për të gjitha praktikët e listuara në Tabelën 21, të paktën 40% e të anketuarëve (që i shohin ato si pjesë të punës së tyre) u shprehën se ata kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional. Katër praktika u konsideruan të prioritetit më të lartë: Përcaktimi i qëllimit të një programi, aktiviteti programi ose projekti, Identifikimi i aktiviteteve të ndryshme të programit, Zhvillimi i strukturës së programit të buxhetit, dhe Caktimi i objektivave të një programi ose projekti. Këtu, stafi i departamentit të finances më rrallë u shpreh se kjo nuk ishte në lidhje me pozicionin e tyre të punës. Ata janë më shpesh të përfshirë në: Analizimi i masave të implementuara, fondeve të shpenzuara, dhe rezultateve të arritura përgjatë vitit tatimor të mëparshëm dhe hartimi i implikimeve për të ardhmen, Raportimi i vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të treguesve të zgjedhur, Raportimi mbi rezultatet e aktiviteteve të kryera përgjatë vitit tatimor paraprijës në terma vlerash të arritura të matura nga treguesit e prodhimit, duke përfshirë çdo largim nga vlerat e synuara (të gjitha mbi 50%).

Sa i përket nevojave për zhvillim profesional në këto praktika, këta të anketuar shprehën nevojë më të ulta – përqindjet për nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar varionin nga 38% në 54%. Nevojat më të larta u shprehën për Përdorimi i matricës së kuadrit logjik (Logframe) si një mjet për menaxhimin e programit/projektit (54,5%). Interesante është se, të gjithë 54,5% të të anketuarëve u shprehën se kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar në këto dy praktika dhe 0% kanë nevojë të nivelit të lartë. Përqindja e nevojave të nivelit më të lartë për zhvillim profesional u shpreh për praikën në vijim (Caktimi i treguesve të performancës të cilët sigurojnë informacionin mbi efektivitetin dhe eficientë e programeve, aktiviteteve të programeve dhe projekteve – 27,3%).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 21: Buxhetimi i programit, departamentet e financës, Pjesa 1 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtjshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Zhvillimi i strukturës së programit të buxhetit i ndërtuar nga tre kategori programesh: programi, aktiviteti i programit, dhe projekti të cilat përdoren për të grupuar shpenzimet dhe	47,8	21,7	8,7	21,7	12,5	43,8	25,0	18,8	20,0
Identifikimi i aktiviteteve të ndryshme të programit që kontribuojnë në arritjet e qëllimit dhe objektivave të vëna nga programi.	47,4	15,8	10,5	26,3	7,7	53,8	30,8	7,7	23,5
Zhvillimi i sipërmarrjeve – bizneseve të ndryshme me kohë të kufizuar, implementimi i të cilave gjithashtu kontribuon në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të vendosura nga programi	10,5	42,1	15,8	31,6	0,0	50,0	25,0	25,0	29,4
Përcaktimi i qëllimit të një programi, aktiviteti programi ose projekti	44,4	22,2	11,1	22,2	23,1	46,2	7,7	23,1	27,8
Përcaktimi i bazave të një programi (informimi mbi bazat ligjore dhe planet dhe/ose strategjitë afatmesme të përdorura për të vendosur objektivat e programit) dhe aktivitetet e programit dhe projektet.	36,8	26,3	15,8	21,1	9,1	36,4	36,4	18,2	31,3
Përshkrimi i programit, aktivitetit të programit, ose projektit (përfshin një shpjegim të aktiviteteve kyçe për tu arritur dhe shërbimet për tu ofruar).	42,1	21,1	10,5	26,3	7,7	38,5	30,8	23,1	27,8
Caktimi i objektivave të një programi (efekti specifik social ose ekonomik – rezultati final për tu arritur në terma afatmesëm – të masave të ndërmarra si pjesë e programit).	36,8	26,3	15,8	21,1	0,0	41,7	41,7	16,7	29,4



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Caktimi i objektivave të një programi ose projekti (mund të lidhet me rezultatin final ose me prodhimin afatshkurtër dhe afatmesëm direkt)	31,6	36,8	15,8	15,8	0,0	57,1	21,4	21,4	17,6
Përcaktimi i objektivave të programit duke ju referuar kriterit SMART (Specifike, e Matshme, e Arritshme, e Përshtatshme, me afate të përcaktuara)	42,1	31,6	10,5	15,8	8,3	41,7	33,3	16,7	20,0

Tabela 22: Buxhetimi i programit, departamentet e financës, Pjesa 2 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Analizimi se si arritja e objektivave mund të matet në mënyrën më të përshtatshme dhe praktike	30,0	50,0	5,0	15,0	6,7	40,0	33,3	20,0	16,7
Caktimi i treguesve të performancës të cilët sigurojnë informacionin mbi efektivitetin dhe efikasitetin e programeve, aktiviteteve të programeve dhe projekteve	42,1	26,3	10,5	21,1	27,3	18,2	45,5	9,1	35,3
Përcaktimi i treguesve që masin sasinë ose volumin e shërbimit të ofruar	35,0	45,0	5,0	15,0	14,3	28,6	35,7	21,4	22,2
Përcaktimi i treguesve që masin cilësinë e shërbimeve të ofruara	30,0	40,0	5,0	25,0	18,2	27,3	27,3	27,3	35,3
Përcaktimi i treguesve të efikasitetit të përdorur për të matur arritjen e rezultateve me një kosto të përshtatshme	35,0	40,0	15,0	10,0	15,4	30,8	38,5	15,4	27,8
Përdorimi i matricës së kuadrit logjik (Logframe) si një mjet për menaxhimin e programit/projektit	26,3	26,3	26,3	21,1	0,0	54,5	18,2	27,3	35,3
Monitorimi i cili lejon mbledhjen dhe ofrimin e informacionit mbi implementimin e një programi, aktiviteti programi, ose projekti kundrejt rezultateve të pritshme.	41,2	35,3	5,9	17,6	0,0	54,5	36,4	9,1	21,4
Analizimi i masave të implementuara, fondeve të shpenzuara, dhe rezultateve të arritura përgjatë vitit tatimor të mëparshëm dhe hartimi i implikimeve për të ardhmen	50,0	31,3	12,5	6,3	16,7	25,0	33,3	25,0	7,7
Raportimi i vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të treguesve	52,9	29,4	5,9	11,8	16,7	33,3	33,3	16,7	14,3

të zgjedhur									
Raportimi mbi rezultatet e aktiviteteve të kryera përgjatë vitit tatimor paraprijës në terma vlerash të arritura të matura nga treguesit e prodhimit, duke përfshirë çdo largim nga vlerat e synuara.	56,3	25,0	12,5	6,3	15,4	23,1	38,5	23,1	7,1

Seti final i pyetjeve në fushën e buxhetimit të programit trajtonte më shumë aspektet e tij financiare: ekzaminimi i shpenzimeve, kostot e planifikimit, caktimi i kostove direkte dhe indirekte (Tabela 23). Praktikantët për të cilat të anketuarit u shprehën më shumë se nuk ishin në linjë me pozicionin e tyre të punës janë Përfshirja e fondeve të asistencës para-anëtarësimit të BE-së (IPA) në buxhetin e programit, dhe Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit të ardhshëm. Në anën tjetër, praktikantët ku ata ishin përfshirë më shpesh në një masë më të madhe ishin: Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit të ardhshëm, Planifikimi i kostove të aktiviteteve të programit aktual ose projektit në vitin që vjen, Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara, Caktimi i kostove direkte, dhe Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve.

Për sa i përket nevojave të zhvillimit profesional, për pjesën më të madhe të praktikave më shumë se 40% e të anketuarëve ndjente se ata kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar. Praktikantët për të cilat u dhanë këto përgjigje prej më shumë se gjysmës të të anketuarëve (nga ata që i shohin këto praktika si pjesë të punës së tyre) janë: Caktimi i kostove direkte, Përfshirja e fondeve të asistencës para-anëtarësimit të BE-së (IPA) në buxhetin e programit, Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit të ardhshëm, Ekzaminimi i shpenzimeve inefficente dhe fushave ku rezultatet e dëshiruara nuk po arrihen, dhe të cilat kanë nevojë për më shumë burime, Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara.

Buxhetimi i programit në Shqipëri, sipas të intervistuarëve, është në proces zhvillimi. Ministria e Financave punon kryesisht me tarifa tavan për zëra të buxhetit dhe shpenzimeve, por pa asnjë referencë ose referencë të vogël për rezultatet aktuale. Në këtë aspekt, intervistat tregojnë se fusha kryesore e zhvillimit është futja e metodologjisë së re për dizejnimin e buxheteteve të programeve. Në lidhje me zhvillimin profesional sfida kryesore është qendrueshmëria e aftësive të fituara dhe transferimi i dijes tek kolegët. Kjo, pjesërisht ndodh për shkak të lëvizshmërisë së lartë të forcës së punës në administratën publike, ndaj ka pak qendrueshmëri kur bëhet fjalë për trajnime dhe zhvillim profesional. Një tjetër çështje e rëndësishme në fushën e përcaktimit të objektivave të buxheteve të programit është fakti se politikat ndër-sektorale kërkojnë procese ndër-sektorale dhe komunikim dhe objektiva dhe prandaj në këtë kuptim nevojitet zhvillimi i aftësive. Në fushën e përcaktimit të treguesve të performancës, sfida kryesore shihet në lidhje me specifikimin dhe operacionalizimin. Për më tepër, procesi i digitalizimit të mëtejshëm në administratën publike shihet si i dobishëm në këtë aspekt. Në fushën e monitorimit dhe raportimit të vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të indikatorëve të zgjedhur, gjetjet nga intervistat tregojnë se raportimi sistematik i performancës në përputhje me hierarkinë e vendosur, nevojitet për të arritur objektivat, si një element i rëndësishëm i përgjegjësisë menaxheriale.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 23: Buxhetimi i programit, departamentet e financës, Pjesa 3 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtjshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Ekzaminimi i shpenzimeve inefficente dhe fushave ku rezultatet e dëshiruara nuk po arrihen, dhe të cilat kanë nevojë për më shumë burime	38,9	16,7	22,2	22,2	0,0	50,0	20,0	30,0	37,5
Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit të ardhshëm	31,6	31,6	10,5	26,3	9,1	45,5	36,4	9,1	35,3
Planifikimi i kostove të aktiviteteve të programit aktual ose projektit në vitin që vjen	47,4	26,3	15,8	10,5	16,7	33,3	33,3	16,7	25,0
Përfshirja e fondeve të asistencës para-anëtarësimit të BE-së (IPA) në buxhetin e programit	5,9	23,5	35,3	35,3	0,0	57,1	28,6	14,3	53,3
Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara	44,4	22,2	22,2	11,1	15,4	38,5	38,5	7,7	18,8
Caktimi i kostove direkte – kostot për t'u përdorur ekskluzivisht për përfundimin e detyrave brenda një aktiviteti të programit ose projektit	44,4	33,3	5,6	16,7	15,4	46,2	30,8	7,7	18,8
Caktimi i kostove indirekte – kostot për t'u përdorur për implementimin njëkohësisht të aktiviteteve të ndryshme të programit dhe/ose projekteve	29,4	29,4	29,4	11,8	9,1	36,4	36,4	18,2	26,7
Alokimi i të ardhurave dhe fitimeve të tjera të punonjësve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve ose projekteve	31,3	31,3	18,8	18,8	0,0	33,3	55,6	11,1	35,7
Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve.	35,3	17,6	23,5	23,5	0,0	25,0	62,5	12,5	42,9



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti

Kjo pjesë e pyetësorit vuri theksin në proceset e implementimit të buxhetit, kontabilitetit dhe implementimin e procedurave të menaxhimit financiar të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara. I'u shpërnda vetëm nëpunësve civilë në departamentet e financës (menaxherëve dhe punonjësve të tjerë). Seti i parë i pyetjeve trajtonte kryesisht implementimin e buxhetit (me disa zëra që trajtonin planifikimin e buxhetit) (Tabela 24). Të anketuarit, sic pritej, shpesh u shprehën se ata ishin të përfshirë në të gjitha praktikat e implementimit të buxhetit, shpesh në një masë të madhe. Në lidhje me nevojat e përceptuara për zhvillim profesional në praktikat e listuara, një diapazon nga 38% në 64% të të anketuarëve u shpreh se kishin nivel të lartë dhe mesatar të këtyre nevojave. Mes praktikave që u përmendën më shpesh si ato që kishin më shumë nevojë për t'u zhvilluar ishin: Planifikimi i implementimit të buxhetit në bazë ditore dhe mujore, Menaxhimi i ndarjeve të buxhetit dhe kuotave, Sigurimi i saktësisë së klasifikimit të buxhetit (ekonomik, organizativ, funksional, etc.), Përgatitja e raporteve mbi implementimin e buxhetit, dhe Sigurimi i përshtatshmërisë së dokumentacionit të paraqitur për lindjen e detyrimeve (vendim, rezolutë, kontratë, vlerësim, llogari, etj.).

Seti i dytë i pyetjeve lidhej me praktikat e kontabilitetit dhe prodhimin e deklaratave financiare (Tabela 25). Rezultatet tregan se të gjitha ato praktika janë pjesë e punës së zakonshme të pjesëmarrëve në anketë, dhe në shumicën e rasteve ata marrin pjesë në këto praktika në një masë të madhe. Për të gjitha praktikat, nga 40% në 62% të stafit të departamenteve të financës u shprehën se ata kanë nivele të larta/moderuara nevojë për zhvillim profesional që t'i kryejnë ato praktika më efektivisht. Në të njëjtat përqindje (40-60%) ishin të mendimit se ata kanë nivel të ulët nevojë ose asnjë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional në ato praktika. Niveli më i lartë i nevojave të zhvillimit u shpreh për dy praktika specifike: Përgatitja e raporteve mbi përdorimin e fondeve nga rezerva e buxhetit aktuale dhe permanente, dhe Përgatitja e raporteve mbi garancitë e lëshuara gjatë vitit tatimor. Niveli më i ulët i nevojës për zhvillim ishte në praktikat në vijim: Sigurimi që mbajtja e llogarive të bëhet në bazë të informacionit të besueshëm të kontabilitetit të biznesit dhe dokumentave të vlefshëm, Sigurimi që mbajtja e llogarive të librave ndihmës të kryhet nga programet dhe burimet e financimit, përdoruesit indirekt dhe llogaritë, Kontrolli i saktësisë së regjistrave kontabël dhe përputhshmërisë me procedurat e krijuara nga rregulloret, Prodhimi i deklaratave financiare periodike dhe vjetore.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 24: Implementimi i buxhetit (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtjshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Përgatitja e propozimeve për përcaktimin e fushave prioritare të financimit për buxhetin vjetor dhe dy vitet tatimore në vazhdim	35,0	40,0	10,0	15,0	23,1	30,8	30,8	15,4	13,3
Përgatitja e drafteve të planeve afatmesme dhe financiare	55,0	20,0	10,0	15,0	21,4	28,6	35,7	14,3	12,5
Përgatitja e planeve të implementimit të buxhetit	47,6	28,6	4,8	19,0	23,1	30,8	38,5	7,7	18,8
Planifikimi i implementimit të buxhetit në bazë ditore dhe mujore	52,4	14,3	4,8	28,6	25,0	33,3	41,7	0,0	25,0
Menaxhimi i ndarjeve të buxhetit dhe kuotave	52,4	14,3	9,5	23,8	21,4	35,7	21,4	21,4	17,6
Sigurimi i saktësisë së klasifikimit të buxhetit (ekonomik, organizativ, funksional, etc.)	42,9	38,1	0,0	19,0	21,4	35,7	35,7	7,1	12,5
Përgatitja e raporteve mbi implementimin e buxhetit	47,6	38,1	0,0	14,3	21,4	42,9	21,4	14,3	12,5
Sigurimi i përshtatshmërisë së dokumentacionit të paraqitur për lindjen e detyrimeve (vendim, rezolutë, kontratë, vlerësim, llogari, etj.)	66,7	28,6	0,0	4,8	20,0	40,0	26,7	13,3	6,3
Sigurimi se lindja e një detyrimi është në përputhje me ndarjet e sistemuara	57,1	28,6	0,0	14,3	23,1	30,8	38,5	7,7	18,8
Monitorimi i përputhshmërisë së dokumentacionit të kontabilitetit me vlerat kontraktuese	71,4	23,8	0,0	4,8	26,7	20,0	40,0	13,3	6,3
Sigurimi i përshtatshmërisë së dokumentacionit financiar dhe material në terma të përputhshmërisë me rregulloret tatimore, kontabël dhe financiare dhe rregullore të tjera përkatëse	63,2	31,6	0,0	5,3	14,3	28,6	50,0	7,1	6,7
Kryerja e pavarur, zyrtare dhe kompjuterike e kontrollit financiar të dokumentacionit	75,0	20,0	0,0	5,0	15,4	30,8	46,2	7,7	7,1



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund të bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Kontrolli i dokumentacionit financiar në lidhje me ekzekutimin e urdhreve të brendshëm të pagesës dhe pagesa të tjera	68,4	26,3	0,0	5,3	15,4	23,1	61,5	0,0	7,1
Monitorimi i pagesave dhe transfertave të fondeve ndaj përdoruesve indirekt të buxhetit	40,0	40,0	5,0	15,0	7,7	30,8	61,5	0,0	13,3
Puna me Sistemin Informatik të Menaxhimit Financiar I drejtuar nga Thesari	50,0	15,0	5,0	30,0	16,7	33,3	33,3	16,7	29,4

Tabela 25: Kontabiliteti dhe prodhimi i deklaratave financiare (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Sigurimi që mbajtja e llogarive të bëhet në bazë të informacionit të besueshëm të kontabilitetit të biznesit dhe dokumentave të vlefshëm	78,9	15,8	0,0	5,3	21,4	21,4	21,4	35,7	6,7
Sigurimi që mbajtja e llogarive të librave ndihmës të kryhet nga programet dhe burimet e financimit, përdoruesit indirekt dhe llogaritë	70,0	15,0	5,0	10,0	13,3	26,7	26,7	33,3	6,3
Kontrolli i saktësisë së regjistrave kontabël dhe përputhshmërisë me procedurat e krijuara nga rregulloret	80,0	5,0	5,0	10,0	21,4	21,4	21,4	35,7	6,7
Prodhimi i deklaratave financiare periodike dhe vjetore	70,0	20,0	5,0	5,0	13,3	26,7	26,7	33,3	6,3
Prodhimi i deklaratave për fluksin e parasë	63,2	21,1	5,3	10,5	23,1	23,1	38,5	15,4	18,8
Prodhimi i bilancit	66,7	23,8	0,0	9,5	20,0	26,7	40,0	13,3	6,3
Prodhimi i deklaratave për të ardhurat dhe shpenzimet	66,7	28,6	0,0	4,8	26,7	20,0	13,3	40,0	6,3
Përgatitja e raportit mbi implementimin e buxhetit i përgatitur në mënyrë të tillë për të paraqitur mospërputhjet midis burimeve të miratuara dhe ekzekutimit	60,0	25,0	5,0	10,0	28,6	21,4	14,3	35,7	12,5
Përgatitja e raporteve mbi përdorimin e fondeve nga rezerva e buxhetit aktuale dhe permanente	54,5	18,2	9,1	18,2	28,6	28,6	7,1	35,7	17,6
Përgatitja e raporteve mbi garancitë e lëshuara gjatë vitit tatimor	45,0	20,0	5,0	30,0	23,1	38,5	7,7	30,8	18,8

Seti tjetër i pyetjeve i përket kontabilitetit të menaxhimit – ato praktika të kontabilitetit që janë kryesisht të karakterit analitik dhe që kanë për qëllim informimin e menaxhimit të organizatës. Në shumicën e rasteve stafi i departamentit të financës u shpreh se këto praktika janë pjesë e punës së tyre, d.m.th ata ajën të përfshirë në implementimin e tyre (pavarësisht nëse e kryejnë, organizojnë apo menaxhojnë/supërvizojnë atë). Kjo mund të duket si e papritur, meqenëse disa nga ato praktika përfaqësojnë punë analitike, e cila është shpesh e nënpërdorur në administratën publike (praktika si analiza kosto-përfirim dhe analiza kosto-efiçencë, analiza e proporcioneve financiar, analiza e trendit).

Nevojat për trajnim profesional në këtë fushë ishin më pak të spikatura se sa në setet e mëparshme të praktikave – për të gjitha praktikat pohimet për nevojat të nivelit të lartë dhe mesatar varionin nga 33% në 55%. Niveli më i lartë i nevojës për zhvillim u gjet në praktikat në vijim: Kryerja e analizës së trendit, Kryerja e analizës kosto-përfitim dhe analizës kosto-efiçencë, dhe Analizimi i deklaratave financiare të përdoruesve indirektë të buxhetit.

Tema e fundit në këtë seksion e vendos theksin mbi implementimi i procedurave të menaxhimit financiar të fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara (Tabela 27). Përqindje të rëndësishme të të anketuarëve janë shprehur se praktikat në këtë kuadër nuk janë në lidhje me pozicionin e tyre të punës (përqindjet variojnë nga 42% në 50%), ose se ata nuk janë të përfshirë në to (5% deri në 22%). Kjo tregon se departamentet e financës nuk marrin pjesë në mënyrë të konsiderueshme në implementimin e menaxhimit financiar të BE-së dhe fondeve të bashkëfinancuara. Megjithatë, duket se ata që mendojnë se kjo lidhet me punën e tyre janë të vetëdijshëm që kanë nevojë të përmirësojnë aftësitë në këtë fushë. Dy të tretat e të anketuarëve shprehën nevojë të moderuar për zhvillim profesional në praktikat në vijim: Planifikimi i fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara, Menaxhimi i fluksit dhe transferimit të fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara, dhe Menaxhimi i fondeve më bashkëfinancim kombëtar (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian). Gjysma e të anketuarëve u shpreh se ata kanë nevojë të lartë dhe mesatar për: Kërkesën e fondeve nga Oficeri Kombëtar Autorizues i Komisionit Evropian, Transferimin e fondeve kontraktorëve/përfituesve të granteve, Ndërrprerjen e pagesave, Rialokimin e fondeve (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 26: Kontabiliteti i menaxhimit (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Analizimi i deklaratave financiare të përdoruesve indirektë të buxhetit	47,4	21,1	0,0	31,6	18,2	36,4	36,4	9,1	31,3
Vlerësimi i mjeteve financiare të nevojshme për realizimin e secilës masë politike ose rregullatore	52,6	31,6	5,3	10,5	21,4	21,4	35,7	21,4	12,5
Kryerja e analizës kosto përfitim dhe analizës kosto eficientë	60,0	20,0	5,0	15,0	26,7	26,7	26,7	20,0	11,8
Kryerja e analizës së proporcioneve financiar (p.sh. proporcioni i likuiditetit, proporcioni i riskut, proporcioni i aktivitetit...)	50,0	40,0	0,0	10,0	26,7	20,0	40,0	13,3	11,8
Kryerja e analizës së trendit (ekzaminimi dhe përcaktimi i trendeve të zërave në deklaratat financiare me kalimin e kohës)	52,6	31,6	5,3	10,5	21,4	28,6	35,7	14,3	6,7
Analizimi i informacionit jo financiar (me informacion financiar)	41,2	52,9	0,0	5,9	13,3	20,0	46,7	20,0	6,3
Analizimi i aftësisë së organizimit për të plotësuar në kohë detyrimet financiare	35,0	55,0	5,0	5,0	13,3	26,7	33,3	26,7	6,3
Parashikimi i problemeve financiare të organizatës para se të bëhen serioze	57,9	26,3	5,3	10,5	14,3	21,4	35,7	28,6	12,5
Parashikimi i situatës financiare të organizatës për vitet përpara	57,9	21,1	10,5	10,5	14,3	28,6	42,9	14,3	12,5



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 27: Implementimi i procedurave të menaxhimit financiar të fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Implementimi i procedurave të menaxhimit financiar të fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara	21,1	31,6	5,3	42,1	57,1	42,9	0,0	0,0	53,3
Planifikimi i fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara	16,7	22,2	16,7	44,4	0,0	66,7	16,7	16,7	60,0
Menaxhimi i fluksit dhe transferimit të fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara	11,1	27,8	16,7	44,4	0,0	66,7	16,7	16,7	60,0
Menaxhimi i fondeve të bashkëfinancim kombëtar (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian)	11,1	27,8	16,7	44,4	0,0	66,7	16,7	16,7	60,0
Kërkesa e fondeve nga Oficeri Kombëtar Autorizues i Komisionit Evropian	11,1	16,7	22,2	50,0	16,7	33,3	50,0	0,0	60,0
Transferimi i fondeve të kontraktorëve/përfituesve të granteve (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian)	11,1	22,2	16,7	50,0	16,7	33,3	50,0	0,0	60,0
Ndërprerja e pagesave (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian)	11,1	22,2	16,7	50,0	16,7	33,3	50,0	0,0	60,0
Rialokimi i fondeve (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian)	11,1	22,2	16,7	50,0	16,7	33,3	50,0	0,0	60,0

Menaxhimi i politikave publike

Pyetjet mbi menaxhimin e politikave publike i'u shpërndanë vetëm menaxherëve të përgjithshëm. Blloku i parë i pyetjeve trajtonte mënyrat e ndryshme se si një problem apo çështje që duhet zgjidhur me një politikë të re, mund të analizohet dhe përcaktohet siç duhet. Në një masë të madhe pjesëmarrësit kaë rrënë dakord se i kryejnë këto praktika (Tabela 28). Ata kanë thënë që më shpesh ata janë të përfshirë në një masë më të madhe në: Kryerja e analizës sistematike të problemeve në fushën respektive, duke përfshirë shqyrtimin e marrëdhënieve shkak pasojë, Vlerësimi i kuadrit ligjor në fushën respektive, dhe Analizimi i çështjeve kyçe dhe risqeve të lidhura me to bazuar në fakte dhe informacione të mbledhura nga studimet ekzistuese, analizat, dhe raportet. Këtu dallon një gjetje – 30% e të anketuarëve mendojnë se, gjatë përcaktimit të çështjeve kyçe të politikave, nuk është e rëndësishme për punën e tyre përdorimi i teknikave të ndryshme analitike, si pema e problemit, analiza SWOT, PESTLE etj. Kur kombionhen përqindjen e përgjigjeve Jo (nuk marrë pjesë në këtë praktikë) dhe Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës, përfitojmë rreth 30-35% për praktikën në vijim: Analizimi i impaktit të detyrimeve të pranuar gjatë hyrjes në BE dhe në traktate të tjera të ratifikuara ndërkombëtare në fushën e politikës përkatëse, Kryerja e analizave krahasuese të problemeve/zgjidhjeve për çështjet e ngjashme në shtete të tjera, Identifikimi i palëve kyçe të interesuara dhe kryerja e analizës së palëve të interesuara (analizimi I nevojave të tyre, interesave, dhe kapaciteteve), dhe Identifikimi i supozimeve/faktorëve të jashtëm të cilët kanë potencial për të influencuar (ose dhe të përcaktojnë) suksesin e një projekti, por shtrihen jashtë kontrollit direkt të autoritetit public. Është interesante, se kur mendojnë rreth zhvillimit të tyre profesional janë pikërisht këto praktika që renditen si ato me prioritetin më të lartë (64-77% e të anketuarëve shprehën nevojë të lartë dhe mesatar). Për më tepër, për secilën nga praktikën e listuara në këtë pjesë të pyetësorit, të paktën 50% e të anketuarëve u shprehën se kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar për trajnim të mëtejshëm.

Rezultatet e pjesës cilësore të kërimit tregojnë se në krahasim me vitet e mëparshme shumë gjëra kanë ndryshuar për sa i përket kuadrit të politikës dhe legjislacionit dhe se ka një ndjesi të përgjithshme përmirësimi në këtë fushë, por zhvillim i mëtejshëm profesional duhet për të rritur produktivitetin e nëpunësve civilë.

Blloku i dytë i pyetjeve e vendosi theksin në vendosjen e objektivave të politikave dhe tregusve të performancës, monitirimin dhe vlerësimin e kuadrit dhe shqyrtimin e efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës. Këtu, kemi dukshëm më shumë përgjigje *Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës* (variojnë nga 22% në 48%). Praktikën ku kjo përgjigje është më e shpeshë janë: Vlerësimi i ideve të reja të politikës në lidhje me politikën e zhvillimit dhe prioritetet dhe aktivitetet në vazhdimësi të zhvillimit në vend, Vlerësimi i mjeteve financiare të kërkuara për realizimin e secilës masë politike ose rregullore, Shqyrtimi i efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës mbi ekonominë në përgjithësi, dhe mbi disa sektorë të ekonomisë dhe bizneseve, Shqyrtimi i efekteve thelbësore direkte dhe indirekte të opsioneve të konsideruara të politikës mbi kategori të ndryshme të popullsisë, Shqyrtimi i efekteve thelbësore direkte dhe indirekte të opsioneve të konsideruara të politikës mbi kategoritë ose grupet vulnerabël (kryesisht të varfërit, të paafët, minoritetet, etj.), dhe Shqyrtimi i efekteve të opsioneve të konsideruara mbi mjedisin. Në anën tjetër, menaxherët e përgjithshëm shprehën se ata jën shumë të përfshirë në praktikën e mëposhtme: Caktimi i objektivave për t'u arritur duke implementuar masa të përfshira në dokumentin e



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

politikës ose rregulloren implementuese të politikës, Caktimi i kuadrit të monitorimit dhe vlerësimit të implementimit të politikës dhe rezultatet e saj, Përcaktimi I metodës së vlerësimit të rezultateve të arritura, ose metodën e vlerësimit të efikasitetit të politikës.

Tabela 28: Menaxhimi i Politikave Publike, Pjesa 1 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtjshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Kryerja e analizës sistematike të problemeve në fushën respektive, duke përfshirë shqyrtimin e marrëdhënieve shkak pasojë	68,0	24,0	4,0	4,0	33,3	28,6	28,6	9,5	0
Ekzaminimi i efektivitetit të politikave ekzistuese ose masave të implementimit të politikës në fushën respektive	33,3	50,0	8,3	8,3	15,0	40,0	30,0	15,0	9,1
Vlerësimi i kuadrit ligjor në fushën respektive	79,2	16,7	4,2	0,0	30,0	30,0	20,0	20,0	0
Analizimi i impaktit të detyrimeve të pranuar gjatë hyrjes në BE dhe në traktate të tjera të ratifikuara ndërkombëtare në fushën e politikës përkatëse	37,5	33,3	12,5	16,7	31,3	31,3	25,0	12,5	15,8
Analizimi i çështjeve kyçe dhe risqeve të lidhura me to bazuar në fakte dhe informacione të mbledhura nga studimet ekzistuese, analizat, dhe raportet	70,8	25,0	4,2	0,0	30,0	20,0	30,0	20,0	0
Përdorimi i të dhënave statistikore dhe analizave për vlerësimin e çështjeve kyçe dhe risqeve të lidhura me to	43,5	47,8	4,3	4,3	15,8	36,8	31,6	15,8	0
Kryerja e analizave krahasuese të problemeve/zgjidhjeve për çështjet e ngjashme në shtete të tjera	26,1	39,1	21,7	13,0	11,8	52,9	17,6	17,6	10,5
Gjatë përcaktimit të çështjeve kyçe të politikës duke përdorur teknika të ndryshme analitike si pema e problemit, analiza SWOT, analiza PESTLE etj.	34,8	17,4	17,4	30,4	30,8	46,2	7,7	15,4	27,8
Identifikimi i palëve kyçe të interesuara dhe kryerja e analizës së palëve të interesuara (analizimi i nevojave të tyre, interesave, dhe kapaciteteve)	43,5	26,1	17,4	13,0	12,5	62,5	6,3	18,8	11,1



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund të bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Identifikimi i supozimeve/faktorëve të jashtëm të cilët kanë potencial për të influencuar (ose dhe të përcaktojnë) suksesin e një projekti, por shtrihen jashtë kontrollit direkt të autoritetit publik	26,1	39,1	13,0	21,7	26,7	40,0	6,7	26,7	16,7
---	------	------	------	------	------	------	-----	------	------

Tabela 29: Menaxhimi i Politikave Publike, Pjesa 2 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara?				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtijshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Caktimi i objektivave për t'u arritur duke implementuar masa të përfshira në dokumentin e politikës ose rregulloren implementuese të politikës	47,8	17,4	8,7	26,1	7,1	42,9	14,3	35,7	17,6
Caktimi i indikatorëve të performancës për të matur efikasitetin dhe efektivitetin e implementimit të politikës dhe për monitorimin e realizimit të objektivave të vendosur	34,8	30,4	8,7	26,1	23,1	30,8	23,1	23,1	23,5
Caktimi i indikatorëve të performancës në nivel impakti, rezultati, dhe indikator produkti	34,8	34,8	8,7	21,7	28,6	21,4	28,6	21,4	17,6
Brenda indikatorëve të performancës që përcaktojnë vlerën bazë (vlerën ekzistuese), vlerën e synuar, dhe burimin e verifikimit për vlerat e arritura	34,8	26,1	13,0	26,1	15,4	30,8	30,8	23,1	27,8
Caktimi i kuadrit të monitorimit dhe vlerësimit të implementimit të politikës dhe rezultatet e saj	47,8	26,1	4,3	21,7	21,4	35,7	14,3	28,6	17,6
Përcaktimi i metodës së vlerësimit të rezultateve të arritura, ose metodën e vlerësimit të efikasitetit të politikës	52,2	21,7	0,0	26,1	23,1	30,8	15,4	30,8	23,5
Analizimi i impaktit të politikave dhe rregulloreve përkatëse të tjera të fushës respektive	30,4	26,1	17,4	26,1	15,4	30,8	23,1	30,8	23,5
Vlerësimi i ideve të reja të politikës në lidhje me politikën e zhvillimit dhe prioritetet dhe aktivitetet në vazhdimësi të zhvillimit në vend	39,1	21,7	8,7	30,4	20,0	26,7	26,7	26,7	16,7

Vlerësimi i mjeteve financiare të kërkuara për realizimin e secilës masë politike ose rregullore	39,1	17,4	4,3	39,1	14,3	35,7	28,6	21,4	22,2
Shqyrtimi i efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës mbi ekonominë në përgjithësi, dhe mbi disa sektorë të ekonomisë dhe bizneseve	22,7	13,6	22,7	40,9	15,4	30,8	23,1	30,8	27,8
Shqyrtimi i efekteve thelbësore direkte dhe indirekte të opsioneve të konsideruara të politikës mbi kategori të ndryshme të popullsisë	30,4	13,0	13,0	43,5	28,6	21,4	28,6	21,4	26,3
Shqyrtimi i efekteve thelbësore direkte dhe indirekte të opsioneve të konsideruara të politikës mbi kategoritë ose grupet vulnerabël (kryesisht të varfërit, të paafët, minoritetet, etj.)	13,0	17,4	21,7	47,8	16,7	25,0	33,3	25,0	29,4
Shqyrtimi i efekteve të opsioneve të konsideruara mbi mjedisin	18,2	13,6	31,8	36,4	0,0	23,1	53,8	23,1	27,8

Në lidhje me nevojat e përceptuara për zhvillim profesional, për këto praktika në të cilat menaxherët e përgjithshëm janë të përfshirë në një masë më të madhe, ata gjithashtu u shprehën se kanë nevojë të lartë dhe mesatar për t'u përmirësuar më tej: Caktimi i kuadrit të monitorimit dhe vlerësimit të implementimit të politikës dhe rezultatet e saj, Përcaktimi I metodës së vlerësimit të rezultateve të arritura, ose metodën e vlerësimit të efikasitetit të implementimit të dokumentit të politikës. Në përgjithësi, për të gjitha praktikatat në këto segmente të menaxhimit të politikave publike, përafërsisht 40 deri në 55% të të anketuarëve (ata që i shohin si të lidhura me punën e tyre) u shprehën për nevoja të larta/moderuar për zhvillim profesional (përveç për praktikën Shqyrtimi i efekteve të opsioneve të konsideruara mbi mjedisin). Duke e parë këtë gjetje nga një këndvështrim tjetër, kjo do të thotë gjithashtu se 45-60% e të anketuarëve ndjejnë se kanë nevojë të ulët, ose asnjë nevojë, për t'u zhvilluar më tej në këto fusha. Intervistat tregojnë se megjithëse rregullat për zhvillimin e politikave të reja janë të vendosura qartësisht, dhe se Këshilli i Ministrave monitoron setin e politikave të reja, mbetet sfida sigurimi i inputit të duhur nga nëpunësi civil që punon drejtpërdrejtë me çështjen që adresohet nga politika. U theksua se ka nevojë për më shumë trajnim në si të zhvillohen objektivat e politikës, të cilat në të njëjtën kohë gjenden në eksperiencat të mëparshme dhe dijen që është akumuluar në administratën publike. Për më tepër, u theksua se ka nevojë për komunikim më të mirë dhe bashkëpunim mes njësisë të ndryshme në një ministri të dhënë dhe midis ministrave të ndryshme. Kjo është një gjetje e rëndësishme si nga pikëpamja e zhvillimit organizativ dhe e zhvillimit profesional personal. Intervistat gjithashtu treguan se procedurat për analizën e impaktit të politikës janë krijuar kohët e fundit dhe fushat kryesore ku nevojitet zhvillim i mëtejshëm profesional është sigurimi i cilësisë së këtyre procedurave dhe sigurimin e i pavarësisë dhe objektivitetit të analizës. Në këtë kuptim, përfshirja e qendrave të pavarura të kërkimit shihet si shumë e rëndësishme.

Seti përfundimtar i pyetjeve për fushën e menaxhimit të politikës publike lidhet kryesisht me vlerësimin e opsioneve të ndryshme të politikës dhe analizën e aspekteve të implementimit të politikës. Menaxherët e përgjithshëm u shprehën se janë të përfshirë në një masë më të madhe në praktikatat: Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, manaxheriale, dhe institucionale të efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës, Konsultimi me organet përkatëse të administratës publike ose shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore, dhe Monitorimi i realizimit të objektivave të caktuar për secilin nga indikatorët e përcaktuar të performancës. Për dy nga praktikatat një përqindje e konsiderueshme të të anketuarëve u shpreh se ato nuk ishin në lidhje me punën e tyre: Konsiderimi i skenarit “optimist” dhe “pesimist” i rezultatit të një opsioni politik të dhënë (48%) dhe Vënia në punë e teknikave sasiore si analiza kosto përfitim dhe analiza kosto efikasiteti (39%).

Për të gjitha praktikatat në këtë set raktikash të paktën 50% e të anketuarëve (ata që i shohin si të lidhura me punën e tyre) u shprehën se kanë nevoja të nivelit të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional. Shumica e këtyre përgjigjeve janë për praktikatat: Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, manaxheriale, dhe institucionale të efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës, Konsiderimi i skenarit “optimist” dhe “pesimist” i rezultatit të një opsioni politik të dhënë, Vënia në punë e teknikave sasiore si analiza kosto përfitim dhe analiza kosto efikasiteti, dhe Konsultimi me organet përkatëse të administratës publike ose shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore (variojnë nga 66 në 77%).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 30: Menaxhimi i Politikave Publike, Pjesa 3 (%)

	Merrni pjesë në secilën nga praktikat e listuara? (nëse ju e kryeni, organizoni ose menaxhoni/mbikqyrni)				Në çfarë mase keni nevojë për zhvillim profesional të mëtjshëm në mënyrë që të kryeni secilën nga praktikat më efektivisht?				
	Po, në një masë të madhe	Po, në një masë më të vogël	Jo	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës	Nivel i lartë nevojë	Nivel i moderuar nevojë	Nivel i ulët nevojë	Asnjë nevojë	Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës
Vlerësimi i risqeve dhe pasigurive të implementimit të politikës	30,4	30,4	8,7	30,4	33,3	20,0	26,7	20,0	16,7
Kryerja e vlerësimit institucional bazë të kapaciteteve në lidhje me implementimin e politikës (aftësia për të kryer shërbime dhe menaxhuar ndryshimin)	26,1	34,8	13,0	26,1	18,8	31,3	18,8	31,3	11,1
Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, manaxheriale, dhe institucionale të efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës	43,5	34,8	4,3	17,4	20,0	53,3	6,7	20,0	6,3
Identifikimi i opsioneve të ndryshme të politikës për të arritur objektivat e caktuar	34,8	39,1	4,3	21,7	21,4	28,6	21,4	28,6	12,5
Krahasimi i avantazheve dhe disavantazheve të secilit prej opsioneve të analizuar në mënyrë për të përcaktuar atë më eficient për arritjen e objektivave të caktuar, ose atë me më pak disavantazhe	30,4	30,4	8,7	30,4	30,8	23,1	23,1	23,1	23,5
Konsiderimi i skenarit “optimist” dhe “pesimist” i rezultatit të një opsioni politike të dhënë	13,0	30,4	8,7	47,8	15,4	61,5	7,7	15,4	31,6
Vënia në punë e teknikave sasiore si analiza kosto përfitim dhe analiza kosto eficientë	21,7	26,1	13,0	39,1	33,3	33,3	16,7	16,7	36,8
Konsultimi me organet përkatëse të administratës publike ose shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore	43,5	34,8	0,0	21,7	31,3	43,8	6,3	18,8	15,8
Monitorimi i realizimit të objektivave të caktuar për secilin nga indikatorët e përcaktuar të performancës	56,5	30,4	0,0	13,0	33,3	22,2	22,2	22,2	5,3



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Përgatitja e Termave të Referencës për qëllime të ndryshme brenda proçesit të politikës	30,4	26,1	17,4	26,1	26,7	26,7	26,7	20,0	21,1
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Analiza e intervistave tregoi se mes sfidave më të rëndësishme në menaxhimin e politikave publike janë ato të lidhura me implimentimin e politikës dhe monitorimin e saj. U theksua se ka nevojë për më shumë harmonizim mes parimeve të politikave, strategjive, ligjeve dhe praktikave të implementimit të politikave. Për më tepër, edhe pse ka zhvillime në fushën e monitorimit të politikës dhe vlerësimit të impaktit të politikës (në bashkëpunim me institucione kërkimore meqënëse nuk mund të bëhet vetëm nga stafi i ministrive). Sa i përket pjesëmarrjes së palëve të interesuara dhe grupeve të synuara, kishte një opinionin se kjo çështje është e adresuar mjafteshëm në trajnimet e shumta të administratës publike. Nëpunësit civil kanë nevojë të trajnohen se si të komunikojnë me palët e interesuara dhe si të përfshijnë këtë dijë në një mënyrë efektive në politikat e reja. Në këtë aspekt, ndoshta sfida më e madhe mbetet sigurimi i pavarësisë nga interesa politikë.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Auditimi i brendshëm

Pyetësi që mbulonte auditimin e brendshëm u shpërnda vetëm tek audituesit e brendshëm të administratës publike. Ndryshe nga pyetësorët e tjerë, ky pyetësor pyeste vetëm për perceptimin mbi nevojat për zhvillim profesional për praktikantët e ndryshëm të auditimit të brendshëm. U supozua se të gjitha praktikantët janë të përshtatshëm për të gjithë audituesit e brendshëm duke qenë se ato përfaqësojnë përshkrime standarde pune të audituesve të brendshëm. Megjithatë, të anketuarit patën mundësi të shënonin nëse sipas mendimit të tyre një praktikë e caktuar ishte e përshtatshme ose jo për punën e tyre.

Pjesa e parë e pyetësorit përfshinë pyetje mbi zhvillimin profesional të nevojshëm për planifikimin e auditimit të brendshëm, si përgatitja e planeve strategjike për auditimin e brendshëm, planet vjetore të punës, dhe planet e bazuara në risk. Kjo pjesë gjithashtu vlerëson nevojat për zhvillim profesional në lidhje me vendosjen e politikave dhe procedurave për auditimin e brendshëm dhe aktivitetet e përgatitore si komunikimi i planit të auditimit të brendshëm menaxherëve të nivelit të lartë. Gjithashtu adresohen vlerësime bazë të objektivave organizativë – aspektet etike, lidhja me misionin e organizatës, dhe roli i teknologjisë së informacionit në arritjen e këtyre objektivave.

Rezultatet tregojnë se nevojat e nivelit të lartë dhe të mesëm për zhvillim të mëtejshëm profesional në të gjitha praktikantët e këtij seksioni përbëjnë më shumë se 50% të përgjigjeve të të anketuarëve. Ky është një indikator i qartë se trajnim dhe edukim shtesë për audituesit e brendshëm është i nevojshëm në të gjitha fushat e mbuluara në Tabelën 31.

Për sa i përket planifikimit për auditimin e brendshëm, më shumë se 70% e auditorëve të brendshëm u shprehën se kanë nevojë për trajnime shtesë në lidhje me hartimin e një plani të bazuar në risk për të përcaktuar prioritetet e aktivitetet e auditimit të brendshëm. Fusha e dytë është planifikimi strategjik afatgjatë (plani 3-vjeçar) bazuar në qëllimet e organizatës dhe risqet e mundshme (mbi 64% të të anketuarëve do të kishin nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional në këtë fushë).

Sipas përgjigjeve të auditorëve të brendshëm, nevoja më e lartë për zhvillim të mëtejshëm profesional lidhet me vlerësimin nëse qeverisja e teknologjisë së informacionit (TI) lidhet dhe është e aftë të mbështesë objektivat kryesore dhe strategjitë e organizatës – 47% e të gjithë të anketuarëve shprehen nevojë të lartë për zhvillim profesional në këtë segment. Nëse kombinohet edhe me përgjigjet për nevoja të nivelit mesatar për këtë aktivitet të veçantë, atëherë më shumë se 87% e të anketuarëve shprehen se do të kishin nevojë për trajnim të mëtejshëm. Zhvillim profesional i rëndësishëm, sic u shprehën audituesit e brendshëm, nevojitet gjithashtu në lidhje me vlerësimin nëse objektivat organizativë mbështesin dhe lidhen me misionin e organizatës.

Për dy praktika, më saktësisht hartimi i planeve afat-gjata të auditimit të brendshëm dhe hartimi i politikave për drejtimin e auditimit të brendshëm, një numër audituesit të brendshëm pohojnë se këto nuk kanë lidhje me pozicionin e tyre të punës – kjo mund të shpjegohet me faktin se audituesit e brendshëm, që zgjedhin këtë përgjigje, mund ta perceptojnë këtë si një detyrë ekskluzive të krye audituesit të brendshëm.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i bëhet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

Tabela 31: Planifikimi i Auditimit të Brendshëm dhe vlerësimi i objektivave organizativë (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Përgatitja e një plani strategjik të auditimit të brendshëm për një periudhë tre-vjeçare (duke përfshirë qëllimet strategjike të auditimit të brendshëm bazuar në qëllimet afatgjata të organizatës dhe vlerësimin e rrezikut të auditimit të brendshëm).	19,1	45,6	17,6	17,6	17,1
Përgatitja e planit vjetor të punës së auditimit të brendshëm (që përmban objektivat e përgjithshme dhe specifike dhe qëllimin e auditimit që duhen zbatuar gjatë vitit).	23,6	31,9	26,4	18,1	11,1
Hartimi i planit bazuar në risk për të përcaktuar prioritetet e veprimtarisë së auditimit të brendshëm, në përputhje me qëllimet e organizatës.	35,5	39,5	17,1	7,9	7,3
Komunikimi i planeve të veprimtarive të auditimit të brendshëm dhe kërkesave për burime te niveli i lartë i menaxhimit për shqyrtim dhe miratim.	18,1	36,1	26,4	19,4	10,0
Hartimi i politikave dhe procedurave për drejtimin e veprimtarisë së auditimit të brendshëm.	26,1	33,3	23,2	17,4	15,9
Vlerësimi i projektit, implementimi dhe efektiviteti i objektivave të organizatës në lidhje me etikën, programet dhe veprimtaritë.	20,0	38,7	28,0	13,3	7,4
Vlerësimi nëse qeverisja e teknologjisë së informacionit të organizatës mbështet strategjitë dhe objektivat e organizatës.	47,3	40,5	8,1	4,1	8,6
Vlerësimi nëse objektivat organizativë mbështeten dhe lidhen me misionin e organizatës.	23,4	42,9	24,7	9,1	3,8

Seti i dytë i pyetjeve iu kushtua kryesisht vet-vlerësimit të nevojave për zhvillim profesional në lidhje me vlerësimin e ekspozimit ndaj riskut në fusha të ndryshëm. Gjithashtu përmban pyetje në lidhje me vlerësimin e praktikave organizative që kanë të bëjnë me riskun – nëse organizata ka identifikuar risqe të rëndësishëm, nëse janë zgjedhur përgjigjet e duhura nga riskut dhe nëse informacioni i lidhur me riskun është komunikuar në të gjithë organizatën.

Nevoja e nivelit të lartë dhe mesatar për zhvillim të mëtejshëm profesional për të gjitha pyetjet në këtë seksion përbën 60% deri në 79% të përgjigjeve të të anketuarëve. Edukimi për audituesit e brendshëm dhe nevojat e tyre për trajnim shtesë në të gjitha praktikat tregohën në Tabelën 32.

Tabela 32: Vlerësimi i pozicionimit të organizatës ndaj riskut dhe vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Vlerësimi nëse janë identifikuar dhe vlerësuar risqe të rëndësishëm.	32,9	40,5	21,5	5,1	2,5
Vlerësimi nëse është reaguar në mënyrën e duhur ndaj riskut që lidh risqet me “oreksin/dëshirën” për risk të organizatës.	34,2	45,6	16,5	3,8	2,5
Vlerësimi nëse informacioni përkatës mbi riskun identifikohet dhe komunikohet në kohën e duhur në organizatë, duke bërë të mundur që stafi dhe menaxhimi të marrin përsipër përgjegjësitë e tyre.	21,8	47,4	23,1	7,7	2,5
Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me arritjen e objektivave strategjike të organizatës.	26,0	48,1	19,5	6,5	2,5
Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar dhe operacional.	27,2	50,6	14,8	7,4	2,4
Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me efektivitetin dhe eficientën e operacioneve dhe programeve.	24,7	48,1	20,8	6,5	4,9
Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me ruajtjen e aktiveve.	25,3	40,5	22,8	11,4	2,5
Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut në lidhje me pajtueshmërinë me ligjet, rregulloret, politikat, procedurat dhe kontratat.	25,3	36,7	29,1	8,9	1,3
Vlerësimi i mundësisë së ndodhjes së mashtrimit dhe si organizata menaxhon riskun e mashtrimit.	40,0	36,3	16,3	7,5	1,2

Nevoja me nivelin më të lartë për zhvillim të mëtejshëm profesional është për vlerësimin e mundësisë së ndodhjes së mashtrimit dhe si organizata menaxhon riskun e mashtrimit. Gjithashtu, rezultatet sugjerojnë që zhvillim shtesë profesional është i nevojshëm për vlerësimin nëse po identifikohen dhe vlerësohen risqe të rëndësishme dhe nëse është përzgjedhur përgjigjja e duhur ndaj riskut. Kjo vlen gjithashtu për vlerësimin e ekspozimit ndaj riskut që lidhet me besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar

dhe operacional dhe vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me efektivitetin dhe eficientësinë e operacioneve dhe programeve.

Vetëm për vlerësimin e ekspozimit ndaj riskut në lidhje me pajtueshmërinë me ligjet, rregulloret, politikat, procedurat dhe kontratat, një numër i rëndësishëm të anketuarish u shprehën se ka një nevojë të nivelit të ulët, ose nuk ka asnjë nevojë për trajnime shtesë (38%).

Seti i tretë i pyetjeve lidhet me nevojat për zhvillim profesional në vlerësimin e përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrollit në përgjigje të risqeve për sa i përket çështjeve të ndryshme (si besueshmëria dhe integriteti i informacionit financiar dhe operacional, eficientia dhe efektiviteti i operacioneve dhe programeve, ruajtja e aktiveve dhe pajtueshmëria me me ligjet, rregulloret, politikat, procedurat dhe kontratat, etj.).

Tabela 33: Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrollit në përgjigje të risqeve (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me arritjen e objektivave strategjike të organizatës.	29,5	41,0	20,5	9,0	1,3
Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me besueshmërinë dhe integritetin e informacioneve financiare dhe operacional.	26,6	45,6	24,1	3,8	2,5
Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me efektivitetin dhe eficientësinë e operacioneve dhe programeve.	25,3	45,6	27,8	1,3	2,5
Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me ruajtjen e aktiveve.	25,3	38,0	32,9	3,8	2,5
Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me pajtueshmërinë me ligjet, rregulloret, politikat, procedurat dhe kontratat.	23,1	42,3	29,5	5,1	3,7

Si në grupin e mëparshëm të praktikave, nevojat e nivelit të lartë dhe të mesëm përbëjnë rreth 60% dhe 70% të përgjigjeve të të gjithë të anketuarëve për secilën përgjigje, që do të thotë se shumica e audituesëve të brendshëm kanë nevojë për trajnim shtesë për vlerësimin e përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrollit në përgjigje të risqeve të ndryshëm (Tabela 33).

Pyetësi i pyeste audituesit e brendshëm rreth planifikimit dhe ekzekutimi i angazhimit individual të auditit të brendshëm – duke nisur që nga përcaktimi i objektivave, qëllimin, kohën, dhe alokimin e burimeve, deri tek identifikimi i informacioneve të rëndësishme që mbështesin përfundimet e arritura.

Sipas përgjegjeve të të anketuarëve, ka një nevojë të dukshme për zhvillim të mëtejshëm profesional për tre aktivitete të auditimit të brendshëm: , ryerja e një vlerësimi paraprak të risqeve që lidhen me veprimtarinë në shqyrtim, përcaktimi i shtrirjes në të cilën menaxhimi ka vendosur kritere të përshtatshme për të përcaktuar nëse objektivat dhe qëllimet janë arritur, dhe së fundmi puna me menaxhimin për të zhvilluar kritere të përshtatshme të vlerësimit të qeverisjes, menaxhimit të riskut dhe kontrolleve. Më shumë se 60% e të gjithë audituesve të brendshëm u shprehën se ata kanë nevojë të larta ose të mesme për trajnime shtesë.

Tabela 34: Planifikimi dhe ekzekutimi i angazhimit individual të auditit të brendshëm (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Zhvillimi dhe dokumentimi i një plani për çdo angazhim, duke përfshirë objektivat e angazhimit, qëllimin, kohën dhe përcaktimin e burimeve	18,8	33,8	36,3	11,3	1,2
Përcaktimi i objektivave për çdo angazhim të auditimit të brendshëm	26,6	27,8	35,4	10,1	1,3
Kryerja e një vlerësimi paraprak të risqeve që lidhen me veprimtarinë në shqyrtim	26,6	45,6	25,3	2,5	1,3
Përcaktimi i shtrirjes në të cilën menaxhimi ka vendosur kritere të përshtatshme për të përcaktuar nëse objektivat dhe qëllimet janë arritur	18,2	48,1	29,9	3,9	3,8
Puna me menaxhimin për të zhvilluar kritere të përshtatshme të vlerësimit të qeverisjes, menaxhimit të riskut dhe kontrolleve	24,7	45,5	22,1	7,8	2,5
Përcaktimi i burimeve të duhura dhe të mjaftueshme për të arritur objektivat e angazhimit bazuar në vlerësimin e natyrës dhe kompleksitetit të çdo angazhimi, kufizimeve kohore dhe burimeve në dispozicion	18,8	32,5	33,8	15,0	15,0
Zhvillimi dhe dokumentimi i programeve të punës për arritjen e objektivave të angazhimit	18,8	33,8	32,5	15,0	15,0
Identifikimi i informacionit të mjaftueshëm, të besueshëm, të përshtatshëm dhe të	24,7	31,2	35,1	9,1	2,5

dobishëm për të arritur objektivat e angazhimit					
Dokumentimi dhe paraqitja e informacionit përkatës për të mbështetur konkluzionet dhe rezultatet e angazhimit (letrat e punës)	21,5	31,6	31,6	15,2	15,2

Për të gjitha aktivitetet e tjera në Tabelën 34, më shumë se gjysma e audituesve të brendshëm u shprehën se kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional. Megjithatë, kjo mund të lexohet edhe si një mënyrë që për ato pak praktika të paraqitura në Tabelën 34, pak më pak se gjysma e audituesve të brendshëm prejsëmarrës u shprehën që kanë nevojë të nivelit të ulët për zhvillim profesional, ose nuk kanë asnjë nevojë.

Së fundi, për tre praktika: përcaktimi i burimeve të duhura dhe të mjaftueshme, zhvillimi dhe dokumentimi i programeve të punës për arritjen e objektivave të angazhimit, dhe dokumentimi dhe paraqitja e informacionit përkatës për të mbështetur konkluzionet dhe rezultatet e angazhimit, 15% e të anketuarëve u shprehën se këto praktika nuk kanë lidhje me **pozicionet e tyre të punës** (e cila është dukshëm më e lartë në krahasim me aktivitetet e tjera në Tabelën 34).

Seti tjetër i pyetjeve lidhet me zhvillimin profesional të audituesve të brendshëm në përgatitjen e raporteve të auditimit, rekomandimeve dhe planeve të veprimit, rekomandimin e veprimtarive të kontrollit, monitorimi i aktiviteteve të vazhdimësisë.

Tabela 35: Raportet e auditimit, rekomandimet për nivelin e menaxhimit dhe aktivitetet vazhdimësisë (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikatat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Përgatitja e raporteve të auditimit me konkluzione, rekomandime dhe plane veprimi	25,3	36,7	25,3	12,7	12,7
Rekomandimi i menaxhimit i veprimtarive të reja të kontrollit	22,5	46,3	23,8	7,5	1,2
Rekomandimi i korrigjimit ose ndryshimit të kontrolleve ekzistuese me qëllim përmirësimin e efektivitetit të tyre	24,1	41,8	24,1	10,1	1,3
Rekomandimi për t'u siguruar që kontrollet ekzistuese janë zbatuar vazhdimisht dhe në mënyrë sistematike	23,7	36,8	27,6	11,8	1,3
Rekomandimi i minimizimit (ndërprerjes) të kontrolleve të tepërta	17,7	39,2	30,4	12,7	1,3
Monitorimi i veprimtarive që ndiqen nga menaxhimi në lidhje me rekomandimet e dhëna	22,8	45,6	24,1	7,6	1,3

Për të gjitha aktivitetet, shumica e audituesve të brendshëm (mbi 60% e të anketuarëve, mendojnë se kanë nevoja të larta ose të mesme për trajnime shtesë (Tabela 35). Vetëm për rekomandimin e i minimizimit (ndërprerjes) të kontrolleve të tepërta ky numër është pak më i ulët, gjë që mund të shpjegohet nga supozimi se ata rrallë gjenden në situatën ku ky lloj rekomandimi është i përshtatshëm.

Së fundi, për përgatitjen e raporteve të auditimit me përfundime, rekomandime dhe plane veprimi rreth 13% e të inversituarëve u shprehën se kjo nuk ka lidhje me pozicionin e tyre të punës, që është një rezultat disi i çuditshëm.

Segmenti tjetër i pyetësorit trajton perceptimin mbi nevojat e zhvillimit profesional për lojget e ndryshme të auditimit të brendshëm: auditimi i përputhshmërisë/pajtuashmërisë, auditimi i performancës, auditimi i sitemit të informacionit, auditimi financiar dhe auditimi i programeve të financuara nga Bashkimi Evropian. Rezultatet paraqiten në Tabelën 36.

Tabela 36: Llojet e ndryshme të auditimit të brendshëm (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Kryerja e auditimit të përputhshmërisë/pajtuashmërisë (analizimi dhe vlerësimi i përputhshmërisë së operacioneve të organizatës me ligjet, rregulloret, aktet e brendshme dhe dispozitat kontraktuale)	32,9	29,1	26,6	11,4	2,5
Kryerja e auditimit të performancës (analizimi dhe vlerësimi i përdorimit të burimeve në një mënyrë ekonomike, eficiente dhe efektive për të arritur qëllimet e organizatës)	39,5	40,7	16,0	3,7	0
Kryerja e auditimit të sistemit të informacionit (analizimi dhe vlerësimi i proceseve, procedurave dhe përdorimi i sistemeve të informacionit elektronik që lidhen me sigurinë, konfidencialitetin, integritetin dhe disponueshmërinë e informacionit dhe të sistemeve të informacionit)	58,8	31,3	8,8	1,3	1,2
Kryerja e auditimit të programeve dhe projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian	54,9	35,2	7,0	2,8	11,3
Kryerja e auditimit financiar (analizimi dhe vlerësimi i kontrolleve që sigurojnë saktësinë dhe plotësinë e të dhënave të kontabilitetit dhe	29,9	36,4	26,0	7,8	2,5

Edhe pse shumica e të anketuarëve dakordëson që për të gjitha llojet e auditimit të brendshëm ekziston nevoja për zhvillim të mëtejshëm profesional, për dy prej auditimeve të brendshëm, kjo nevojë është shumë e lartë. Për auditimin e sistemeve të informacionit dhe auditimin e programeve dhe projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian, 90% e të anketuarëve u shprehën se kanë nevojë të nivelit të lartë ose mesatar për të përmirësuar dijen e tyre. Vetëm për auditimin financiar dhe auditimin e përputhshmërisë/pajtuëshmërisë ka një numër të konsiderueshëm të anketuarisht (rreth një e treta) që shpehen se kanë nevojë të nivelit të ulët, ose nuk kanë asnjë nevojë (Tabela 36).

Është interesante, rreth 11% e audituesve të brendshëm pretendojnë se auditimi i programeve dhe projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian nuk është pjesë e përshkrimit të tyre të punës.

Meqënëse pjesa më e madhe e punës së audituesve të brendshëm fokusohet në auditin financiar, atij iu kushtua vëmendje shtesë në pyetësor, sic reflektohet nga numri i pyetjeve mbi nevojat e zhvillimit profesional në praktikën e auditimit financiar. Rezultatet paraqiten në Tabelën 37.

Tabela 37: Auditimi financiar (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikën e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Shqyrtimi nëse të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet janë planifikuar, kontrolluar dhe monitoruar në mënyrë përshtatshme	26,9	28,2	28,2	16,7	1,3
Shqyrtimi nëse janë vendosur buxhetet e duhura në përputhje me planin strategjik të organizatës dhe parashikimet financiare	26,0	33,8	31,2	9,1	3,8
Shqyrtimi nëse është zhvilluar një kuadër kontrolli i përshtatshëm buxhetor	26,0	36,4	32,5	5,2	2,5
Shqyrtimi nëse menaxherët janë të pajisur me raporte të përshtatshme të shpenzimeve	22,7	37,3	34,7	5,3	3,8
Shqyrtimi nëse është vendosur sistem i përshtatshëm raportimi që i'u mundëson menaxherëve të lartë monitorimin në mënyrë efektive të pozicionit financiar të organizatës	25,7	33,8	33,8	6,8	3,9
Shqyrtimi nëse të gjitha të ardhurat kesh arkëtohen, regjistrohen në mënyrë përshtatshme, depozitohen në kohë dhe sigurohen shërbime të përshtatshme bankare (thesari)	26,7	21,3	34,7	17,3	3,8
Shqyrtimi nëse janë regjistruar të gjitha transaksionet, aktivet dhe pasivet përkatëse të periudhës së rishikuar	24,7	29,9	35,1	10,4	2,5

Shqyrtimi nëse transaksionet e regjistruara, aktivet dhe pasivet janë vlerësuar e matur në mënyrë korrekte dhe të saktë	27,6	30,3	28,9	13,2	3,8
Shqyrtimi nëse transaksionet e regjistruara, aktivet dhe pasivet janë klasifikuar si duhet dhe regjistruar në regjistrat financiarë të organizatës	26,7	26,7	33,3	13,3	2,6
Shqyrtimi nëse të gjitha aktivet mbahen në mënyrë të sigurtë, ruajtja është përcaktuar qartë, dhe aksesit është autorizuar si duhet	33,8	26,0	26,0	14,3	2,5
Shqyrtimi nëse aktivet dhe detyrimet e regjistruara janë në përputhje me rregulloren	25,3	28,0	29,3	17,3	2,6
Shqyrtimi nëse të gjitha aktivet financiare likuide janë përdorur në mënyrë efçente	32,0	28,0	33,3	6,7	2,6
Shqyrtimi i marrëveshjeve të të ardhurave dhe debitorëve	26,0	32,5	26,0	15,6	2,5
Shqyrtimi i plotësisë, ndodhisë, matjes, rregullsisë dhe paraqitja e blerjeve dhe pagesave	26,9	24,4	37,2	11,5	3,7
Shqyrtimi nëse të gjitha mallrat dhe shërbimet e kërkuara nga organizata janë marrë, llogaritur dhe paguar në mënyrë efçente	27,3	22,1	35,1	15,6	2,5
Shqyrtimi i marrëveshjeve të pagave dhe shpenzimeve	28,9	19,7	35,5	15,8	3,8
Shqyrtimi nëse aktivet jo-monetare janë të mbrojtura siç duhet, verifikuar dhe përdorur në mënyrë efektive	26,3	30,3	32,9	10,5	2,6
Shqyrtimi i procedurave të prokurimit publik	35,4	38,0	20,3	6,3	2,5
Shqyrtimi nëse blerjet janë bërë në mënyrë ekonomike, efçente dhe efektive	30,8	32,1	29,5	7,7	3,7

Të dhënat e mbeldhura tregojnë se më shumë se gjysma e të anketuarëve besojnë niveli i lartë ose i mesëm i zhvillimit profesional shtesë nevojitet për aktivitete të ndryshme të auditimit financiar. Aktivitetet për të cilat nevojitet zhvillim profesional shtesë më shumë janë shqyrtimi i procedurave të prokurimit publik dhe shqyrtimi nëse blerjet janë bërë në mënyrë ekonomike, efçente dhe efektive. Gjithashtu, audituesit e brendshëm besojnë se kanë nevojë për më shumë aftësi kur bëhet fjalë për shqyrtimin nëse menaxherët janë pajisur me raportet e përshtatshme të shpenzimeve (Tabela 37).

Në anën tjetër, për disa praktika pjesëmarrësit ishin të ndarë në mënyrë të barabartë midis atyre që ndjejnë se kanë nevojë për më shumë zhvillim profesional dhe atyre që nuk mendojnë në këtë mënyrë. Kjo vlen edhe për shqyrtimin e plotësisë, ndodhisë, matjes, rregullsisë dhe paraqitja e blerjeve dhe pagesave, shqyrtimin nëse të gjitha mallrat dhe shërbimet e kërkuara nga organizata janë marrë, llogaritur dhe paguar në mënyrë efçente, dhe shqyrtimi i marrëveshjeve të pagave dhe shpenzimeve.

Audituesit e brendshëm kanë mundësinë të përgjigjen për nevojat e zhvillimit profesional në lidhje me auditimin e menaxhimit të burimeve njerëzore. Pyetjet tarjtojnë elementë të ndryshëm të menaxhimit të

burimeve njerëzore nga praktikat e rekrutimit, dhënia e trajnimeve, monitorimi dhe shpërblimi i performancës, etj.

Për të gjitha praktikat në fushën e auditimit të menaxhimit të burimeve njerëzore, midis 50% dhe 70% të të gjithë të anketuarëve mendojnë se ata kanë nevojë të nivelit të lartë ose të mesëm për zhvillim të mëtejshëm profesional. Nevoja më e lartë ekziston për shqyrtimin nëse veprimtaritë e departamenteve qendrore përgjegjëse për menaxhimin e burimeve njerëzore janë hartuar, përcaktuar dhe zbatuar në mënyrë të përshtatshme, si edhe për shqyrtimin nëse ekzistojnë procedura të përshtatshme për monitorimin, përmirësimin dhe shpërblimin e performancës në organizatë (Tabela 38).

I vetmi aktivitet, për të cilin nevoja për trajnim të mëtejshëm është disi më e ulët është shqyrtimi nëse janë vlerësuar nevojat për trajnim dhe është përcaktuar dhe ofruar trajnim i përshtatshëm.

Tabela 38: Auditimi i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Shqyrtimi nëse burimet njerëzore janë menaxhuar në mënyrë ekonomike, eficiente dhe efektive	24,1	41,8	24,1	10,1	1,3
Shqyrtimi nëse veprimtaritë e departamenteve qendrore përgjegjëse për menaxhimin e burimeve njerëzore janë hartuar, përcaktuar dhe zbatuar në mënyrë të përshtatshme	23,7	50,0	18,4	7,9	1,3
Shqyrtimi nëse rekrutimi i burimeve njerëzore është planifikuar në mënyrë strategjike, dhe drejtuar në mënyrë rigoroze dhe të hapur	23,1	41,0	24,4	11,5	1,3
Shqyrtimi nëse janë vlerësuar nevojat për trajnim dhe është përcaktuar dhe ofruar trajnim i përshtatshëm	21,1	30,3	31,6	17,1	1,3
Shqyrtimi nëse ekzistojnë procedura të përshtatshme për menaxhimin, zhvillimin dhe komunikimin me njerëzit në organizatë	23,6	37,5	27,8	11,1	6,5
Shqyrtimi nëse ekzistojnë procedura të përshtatshme për monitorimin, përmirësimin dhe shpërblimin e performancës në organizatë	20,5	51,3	23,1	5,1	3,7

Pjesa e fundit e pyetësorit iu përkushtua nevojave të zhvillimit profesional në përdorimin e teknikave, metodave dhe mjeteve të ndryshme për të kryer auditimin e brendshëm. Për të gjitha pyetjet në Tabelën 39 rreth 60-70% të të anketuarëve u shprehën se kishin nevojë të nivelit të lartë ose të mesmë për zhvillim të mëtejshëm profesional.

Midis këtyre metodave, audituesit e brendshëm ndjenin se kishin nevojë për trajnim më shumë në tre raste. Nevoja më e lartë ekziston në përdorimin e i teknikave të vërtetimit dhe hetimit (më shumë se 76% e të anketuarëve e zgjodhën si nevojë të lartë ose të mesme). Ajo ndiqet nga nevoja për dije rreth përdorimit të metodave të ndryshme të marrjes së kampionëve (si kampionët e rastit dhe të shtresëzuar, dhe statistikorë), dhe e fundit dije rreth kryerjes së testeve të pavaruara).

Pjesa cilësore e pyetësorit përbëhet nga intervista me audituesit e brendshëm që shkonin më në thellësi të disa çështjeve të auditimit të brendshëm në Shqipëri. Pjesa e parë e intervistave u krye me përgjegjësit e njësive të auditimit të brendshëm dhe u përqendrua në funksionimin e auditimit të brendshëm në sektorin publik (qëllimi, autoriteti, përgjegjësia, pavarësia dhe objektiviteti i auditimit të brendshëm). Nga intervistat rezultoi se qëllimi i auditimit të brendshëm në përgjithësi kuptohet sipas ligjit dhe standardeve të auditimit të brendshëm, por ka ende menaxher në organizatat publike që nuk e kuptojnë rolin dhe rëndësinë e këtij shërbimi, si dhe ka menaxherë që do ta keqpërdorin këtë shërbim. Ndaj, një sfidë e rëndësishme e të ardhmes është rritja e kapaciteteve të auditimit, në mënyrë që shërbimi të kthehet në vlerë të vërtetët për organizatën. Por ende ka probleme në vendosjen e objektivave të qarta nga organizata.

Në kryerjen e aktiviteteve, njësia e auditimit të brendshëm, përgjithësisht ka pavarësi organizative (varet dhe i raporton nivelit më të lartë të menaxhimit), ndërsa pavarësia funksionale duhet të jetë më e madhe në kryerjen e aktiviteteve bazuar në standardet e auditimit të brendshëm, dhe praktikatat profesionale. Për të rritur pavarësinë funksionale, menaxherët duhet të kuptojnë dhe vlerësojnë si të rëndësishëm rolin e shërbimit të AB në arritjen e objektivave dhe rritjen e kapaciteteve administrative të AB.

Një tjetër gjeje nga analiza e intervistave është se auditimi financiar është lloji më i zhvilluar i auditimit në administratën publike Shqiptare. Megjithatë, duhet kuptuar se auditimi financiar fokusohet në financa dhe në sisteme. Është e nevojshme, sugjeron i intervistuari, të jepen detaje dhe rekomandime specifike dhe të dallohet mes rekomandimeve mbi transaksionet financiare dhe performancën e përgjithshme të sistemeve financiare.

Tabela 39: Metodatat dhe teknikat për kryerjen e auditimit të brendshëm (%)

Cilat janë nevojat tuaja për zhvillim të mëtejshëm profesional në mënyrë që praktikatat e auditimit të brendshëm të kryhen më me efektivitet?					
	Nevojë e nivelit të lartë	Nevojë e nivelit mesatar (moderuar)	Nevojë e nivelit të ulët	Nuk ka nevojë	Kjo nuk ka lidhje me pozicionin tim të punës
Përdorimi i metodave të ndryshme të marrjes së kampionëve, duke përfshirë kampionët e rastit dhe të shtresëzuar	19,2	48,7	25,6	6,4	2,5

Kryerja e testeve të përputhshmërisë/pajtueshmërisë	19,2	46,2	29,5	5,1	2,5
Kryerja e testeve të pavarura	18,2	49,4	27,3	5,2	2,5
Kryerja e shqyrtimeve analitike (p.sh. testet e informacionit financiar të kryera nga një studim dhe krahasimi i marrëdhënieve ndërmjet të dhënave)	25,3	41,8	30,4	2,5	1,3
Kryerja e inspektimit nëpërmjet teknikave të ndryshme (rillogaritja, siguria, ndjekja e regjistrimeve në librat e llogarisë, numërimi dhe ekzaminimi fizik, konfirmimi)	26,6	36,7	29,1	7,6	1,3
Përdorimi i teknikave të vrojtimit dhe hetimit	25,6	51,3	17,9	5,1	2,5
Kryerja e intervistave si pjesë e procesit hetimor	26,7	40,0	25,3	8,0	6,3

Për më tepër, auditimi duhet të fokusohet në problemet e identifikuar dhe të japi rekomandime për shkaqet e identifikuar. Në atë aspekt, u këshillua të vendosej theksi në zhvillimin e aftësive drejt identifikimit të shkaqeve bazë për praktikën e këqija apo problemet financiare. Eksperiencat nga auditimi financiar mund të shërbejnë si praktika më të mira për fushat të tjera të auditimit duke qënë se auditimi financiar, siç tashmë është tehskuar, është i mirë zhvilluar.

Për sa i përket përputhshmërisë/pajtueshmërisë, duket se metodologjia e krijuar është funksionale. Fushat kryesore të zhvillimit duhet të përqendrohen në ndërgjegjësimin e drejtorëve/menaxherëve të linjës/menaxherëve të nivelit të lartë për vlerat e auditimit dhe rëndësinë e jashtëzakonshme që ka mbajtja e këtij funksioni të pavarur.

Auditimi i performancës shihet si sfida kryesore që ka nevojë për zhvillim të mëtejshëm (vecansërisht kur praktikën e auditimit financiar funksionojnë mirë). Pritet një qëndrim më përfshirës nga Drejtoria e Auditimit të Brendshëm në Ministrinë e Financave, drejt proceseve të tjera të auditimit, dhe jo vetëm çështjet financiare dhe transaksionet. Në këtë vazhde mund të shihet një plan deri në 2020, 70% e auditimit duhet të jetë auditim i performancës. Ndaj, është një mesazhë i qartë që duhet bërë më shumë për të trajnuar audituesit e brendshëm në këtë drejtim.

Auditimi i sistemeve të informacionit dhe auditimi i programeve dhe projekteve të financuara nga BE janë akoma në fazat e pilotimit në Shqipëri, d.m.th. metodologjitë e reja janë duke u zbatuar. Duhet të theksohet se Njësia Qendrore e Menaxhimit të Financave në Ministrinë e Financave është përgjegjëse për auditimin e projekteve IPA. Në lidhje me auditimin e sistemit të informacionit, procesi i digjitalizimit në administratën publike kërkon zhvillim intensiv të kapaciteteve për auditimin e të gjitha llojeve të sistemeve të informacionit. Në këtë drejtim, audituesit e brendshëm duhet të jenë të trajnuar në sistemet e TI, por ekziston një ide që disa ekspertë të TI në administratën publike gjithashtu duhet të trajnohen në auditim, në mënyrë që të ndërthurin ekspertizën për një auditim më të mirë. .

Një temë tjetër për intervistat me audituesit e brendshëm ishte përdorimi i testeve dhe teknikave të ndryshme të auditimit. Konkluzion i përgjithshëm është se ekziston një metodologji dhe procedurë e vendosur. Sidoqoftë, ekziston nevoja për miratimin e teknikave të reja të auditimit dhe zhvillimin e atyre ekzistuese (si intervistimi), siç raportohet nga disa prej audituesve të brendshëm të intervistuar.

Së fundi, audituesve të brendshëm iu kërkua të japin mendimet e tyre në lidhje me raportimin dhe komunikimin e rezultateve dhe rekomandimin e auditimit të brendshëm për menaxherët e nivelit të lartë dhe ndjekjen e vazhdimësisë (monitorimi i progresit). Duket se është arritur shumë përparim kur bëhet fjalë për komunikimin e rezultateve dhe rekomandimeve. Sidoqoftë, ka disa fusha ku nevojitet zhvillim i mëtutjeshëm. Së pari, trajnim se si të analizohen shkaqet e problemeve dhe si të nxjerrin përfundime dhe rekomandime për këto probleme që janë specifike dhe të drejtpërdrejta (ofroni rekomandime specifike, jo të përgjithshme). Për më tepër, ekziston nevoja për të përmirësuar gjuhën e raportimit - duhet të jetë e thjeshtë, e qartë dhe e saktë. Por, në fund siç tha bukur një i intervistuar “auditimi nuk është një task force, është një shërbim. I takon menaxhmentit të lartë të ndërmarrë veprime”.

KONKLUZIONE

Menaxhimi financiar dhe kontrolli

Rezultatet e kërimit tregojnë se **menaxherët e përgjithshëm** angazhohen në një masë të madhe në ato aktivitete të menaxhimit financiar dhe kontrollit që mund të duken si elemente të menaxhimit të burimeve njerëzore. Megjithatë, kur praktikët lidhen me aktivitete të kontrollit të mjedisit, menaxhimit të riskut, aktivitetet e kontrollit, dhe sistemin e monitorimit dhe vlerësimit, menaxherët e përgjithshëm prirën të jenë më pak të përfshirë. Për më tepër, ata prirën të shprehin mendimet e tyre në ato praktika që nuk janë në lidhje me pozicionin e tyre të punës. Kjo është veçanërisht e lartë në segmentin e kryerjes së aktiviteteve të kontrollit, si edhe në fushën e menaxhimit të riskut. Në disa raste, kjo është me llogjike – kur praktikët janë të një natyre më shumë financiare. Megjithatë, elementet dhe aktivitetet e menaxhimit financiar dhe kontrollit duhet të jenë të pranishëm në të gjithë organizatën, dhe të gjithë anëtarët e organizatës kanë rol në të, veçanërisht ata që mbajnë pozicione menaxheriale. Në lidhje me nevojat e perceptuara për zhvillim të mëtejshëm profesional, për shumicën e praktikave më shumë se 50% e menaxherëve të përgjithshëm kanë deklaruar se kanë një nivel të lartë ose të moderuar të nevojës për zhvillim të mëtejshëm profesional, në mënyrë që të kryejnë ato praktika në mënyrë më efektive. Për një numër praktikash kjo përqindje shkoj aq lartë sa 60 deri në 70%, ose më lartë. Praktikët për të cilat menaxherët e përgjithshëm kanë nevojë më të madhe për zhvillim profesional janë në fushën e 1) menaxhimi i burimeve njerëzore (Rishikimi i nevojave të trainimit, promovimit dhe performancës të punonjësve, dhe Mbikëqyrja e punonjësve dhe sigurimi i mbështetjes së nevojshme për të kryer detyrat kyçe), 2) rregullimi i mjedisit të kontrollit (përgatitja e përshkrimeve të hollësishme për proceset e biznesit, duke përfshirë rrjedhën e dokumentacionit, hapat në procesin e vendim-marrjes, afatet për përfundimin e detyrës, dhe Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim), 3) menaxhimi i riskut (Identifikimi i risqeve financiare dhe Zhvillimi dhe plotësimi i regjistrimit të riskut), 4) aktivitetet e kontrollit (Kryerja e kontrolloeve, parandalues, zbulues, direktiv dhe korrigues, dhe Siguria se kontrollet që duhet të minimizojnë riskun janë në vendin e duhur dhe funksionojnë në mënyrë efektive), 5) trajtimi i të dhënave dhe aseteve të tjera organizative (Ruajtja dhe mbrojtja e aktiveve dhe informacioneve nga humbja, vjedhja, ose përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm, dhe Siguria se janë vendosur dhe zbatuar procedurat për aksesin në të dhëna dhe regjistrime), dhe 6) sistemi i informacionit dhe komunikimit (Zhvillimi i sistemit të informacionit dhe komunikimit që i'u ofron punonjësve direktiva dhe udhëzime të qarta dhe të sakta mbi rolin dhe përgjegjësitë e tyre në lidhje me menaxhimin financiar dhe kontrollin dhe Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve).

Menaxherët e departamenteve të financës u shprehën se ata marrin pjesë në një masë të madhe në praktikët e menaxhimit financiar dhe kontrollit. Në fushat e menaxhimi të riskut dhe aktiviteteve të kontrollit kishte diferencë të rëndësishme midis menaxherëve të përgjithshëm dhe menaxherëve të departamenteve të financës. Pothuajse për të gjitha praktikët në këto fusha nuk pati asnjë menaxher të departamenteve të financës që tha se ato në lidhje me pozicionin e tyre të punës. Në të kundërt, për shumë prej praktikave më shumë se 50% e menaxherëve u shprehën se ata marrin pjesë në ato praktika në një masë të madhe. Këtu, mund të nënvizojmë ato praktika ku kjo përgjigje ishte e ranishme në më shumë se



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar nga Bashkimi Evropian. Publikimi reflekton vetëm pikëpamjet e autorit dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për përdorimin që mund t'i behet informacionit që gjendet në këtë raport kërkimor.

70% të rasteve: Identifikimi i risqeve financiare, Vlerësimi i risqeve për sa i përket ndikimit dhe mundësisë së ndodhjes së tyre, Siguria se informacioni financiar dhe informacioni tjetër i nevojshëm për qëllime të kontabilitetit dhe të raportimit financiar mbahet në përputhje me ligjin për buxhetin dhe rregulloret e tjera përkatëse, Siguria se kontrollët që duhet të minimizojnë riskun janë në vendin e duhur dhe funksionojnë në mënyrë efektive, Ruajtja dhe mbrojtja e aktiveve dhe informacioneve nga humbja, vjedhja, ose përdorimi i paautorizuar dhe i papërshtatshëm, Vendosja dhe zbatimi i një sistemi raportimi. Në lidhje me mjedisin e kontrollit, për sa i përket nevojave të perceptuara për zhvillim profesional, nevojat më të rëndësishme ishin për aktivitetet të cilat menaxhereët e financës kryejnë më shumë. Praktikat, për të cilat ata shpehën nivel të lartë nevojë për trajnim të mëtejshëm ishin: Vendosja e politikave të qarta mbi autorizimet dhe miratimet e veprimtarive të caktuara dhe transaksionet me shkrim, Përdorimi i dokumentacionit dhe dokumentimi i lëvizjeve në sistem që përfshin rregullat për regjistrimin, përgatitjen, lëvizjet, përdorimin dhe paraqitjen e dokumenteve, dhe Dokumentimi i të gjitha proceseve dhe transaksioneve të biznesit që kërkojnë për përgatitjen e gjurmës së përshtatshme të auditimit. Pati disa praktika për të cilat një përqindje e madhe e të anketuarëve u shpreh se nuk kishte asnjë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional. Këto praktika ishin: Ndarja e detyrave ndërmjet punonjësve, Përcaktimi i linjave të qarta të raportimit, Mbikëqyrja e punonjësve dhe ofrimi i mbështetjes që ju nevojitet për të kryer detyrat kyçe, dhe Siguria se të punësuarit janë njohur/familjarizuar me kodin etik.

Në anën tjetër, menaxherët e financës shprehën nevojë më të vogël për zhvillim profesional në këto praktika të menaxhimit financiar dhe kontrollit sesa menaxherët e përgjithshëm. Më shpesh, një e treta e menaxherëve të financës u shpreh se ata kanë nevojë të lartë/moderuar për zhvillim profesional në praktikatat e listuara. Ata shpesh zgjedhën përgjigjen *Nivel i ulët nevojë*, dhe në një masë më të vogël u shprehën se nuk kanë nevojë për trajnim në këto fusha. Vetëm për disa praktika ata shprehën nevojë të lartë nevojë për trajnim të mëtejshëm: Përdorimi i formularit të menaxhimit të riskut, Planifikimi i emergjencës, dhe Identifikimi i rrisqeve financiare.

Intervistat e kryera me nëpunësit civil tregojnë se menaxhimi financiar dhe kontrolli kuptohet si i një rëndësie të parësore. Procesi është përcaktuar shumë mirë dhe menaxhohet nga institucione qendrore të bazuara në Ministrinë e Financave. Në lidhje me përmirësimin e mjedisit të kontrollit në organizatat e administratës publike është theksuar se ajo çfarë duhet forcuar është dhënia e informacionit të përditësuar të gjithë nëpunësve civil mbi reformat e planifikuara dhe në vijim dhe rregulloret të reja. Për më tepër, më shumë përqëndrim duhet ndërsa përgatiten, monitorohen dhe realizohen planet e veprimit, si dhe vëmendje më e madhe për çështjen e rëndësishme të delegimit të përshtatshëm të detyrave.

Të intervistuarit theksuan se vlerësimi i riskut bëhet nga çdo ministri dhe se është një proces i ri që ka nevojë të zhvillohet më tej. Në disa ministri të linjës ka regjistra të riskut, por disa nuk i kanë zhvilluar ende. Duket se përditësimi i regjistrave të riskut ndryshon mes ministrive. Në këtë kuptim, fushat ku ka nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional janë në aftësitë përvlerësimin e riskut dhe menaxhimin e riskut në tërësi. Në mënyrë më specifike, trajnimet nevojiten për zhvillimin, përditësimin e regjistrave të riskut, dhe procedurat e përshtatshme se si të veprohet kur risku ulet ose rritet.

Në lidhje me ushtrimin e aktiviteteve të kontrollit, digjitalizimi i disa proceseve shihet si një mënyrë për të bërë komunikimin më efektiv. Të intervistuarit sugjeruan se mbajtja e regjistrave për proceset e biznesit dhe gjurmëve të auditimit nuk janë praktika të zakonshme në institucionet publike dhe se nevojitet

zhvillimi i sistemeve të Teknologjisë së Informacionit (TI) për të përmirësuar aktivitetet parandaluese të kontrollit. Kjo sigurisht do të kërkonte vendosjen e kërkesave të rëndësishme për zhvillimin profesional të nëpunësve civilë.

Informacioni dhe komunikimi si një nga elementet e kuadrit COSO u trajtua gjatë intervistave. Fushat kryesore për zhvillim të mëtejshëm shihen në përdorimin e praktikave më të mira të disa ministrive të linjës për përmirësimin në ministri dhe institucione të tjera. Gjithashtu, ka një nevojë për të përmirësuar linjat e komunikimit ndër-ministrior dhe përdorimin e TI për të zhvilluar një Sistem të Menaxhimit të Informacionit që ministritë të komunikojnë reciprokisht.

Buxhetimi i programit

Programimi i buxhetit është gjithashtu një temë ër të cilën u pyetën si menaxherët e përgjithshëm ashtu edhe menaxherët e financave, por gjithashtu u përfshin edhe punonjës të tjerë të departamenteve të financës. Si në seksionin e mëparshëm, do të prezantohen fillimisht rezultatet për menaxherët e përgjithshëm, të ndjekur nga rezultatet për menaxherët dhe punonjësit e departamenteve të financës.

Rezultatet tregojnë se shumë menaxher të përgjithshëm nuk angazhohen ose madje nuk e shohin buxhetimin e programit si të rëndësishëm për punën e tyre. Megjithatë, ata shprehin nivel të lartë dhe mesatar nevojë për zhvillim profesional në buxhetimin e programit. Pothuajse për të gjitha praktikatat, më shumë se 50% e menaxherëve të përgjithshëm që e kuptojnë si pjesë të punës së tyre, shprehën se kanë nivel të lartë dhe mesatar nevojë për trajnim shtesë. Për një numër praktikash, këto përqindje ishin të mjaft të larta – më shumë se 70% u shprehën se kishin nivele të larta/moderuar për trajnim të mëtejshëm në Zhvillimin e strukturës së programit të buxhetit, Përcaktimin e objektivave të programit duke i'u referuar kriterit SMART, Analizimi se si arritja e objektivave mund të matet në mënyrën më të përshtatshme dhe praktike, Përcaktimi i treguesve që masin cilësinë e shërbimeve të ofruara, Përcaktimi i treguesve të efikasitetit, Analizimi i masave të implementuara, fondeve të shpenzuara, dhe rezultateve të arritura përgjatë vitit tatimor të mëparshëm dhe hartimi i implikimeve për të ardhmen, dhe Raportimi i vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të treguesve të zgjedhur, Alokimi i kostove për përdorimin e të mirave dhe shërbimeve përgjatë programeve, aktiviteteve të programeve, dhe projekteve, Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara, dhe Caktimi i kostove indirekte.

Rezultatet për **punonjësitë në departamentet e financës** në fushën e buxhetimit të programit janë disi ndryshe nga ato të observuara për menaxherët e përgjithshëm. Ndryshimi më i madh mund të shihet në përqindjet e të anketuarëve që shprehën se praktikatat nuk janë në lidhje me pozicionin e tyre të punës – këto përgjigje u gjetën me rrallë në departamentet e financës.

Për të gjitha praktikatat e buxhetimit të programit të paktën 40% e të anketuarëve nga departamentet e financës (të cilët e shihnin si pjesë së punës së tyre) u shprehën se kanë nivele të larta/moderuar nevojë për zhvillim profesional. Megjithatë, vetëm si përjashtim ishte një praktikë ku më shumë se 60% të të anketuarëve u shprehën se kishin nevojë të një niveli të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional. Në atë kuptim, buxhetimi i programit ishte më pak prioritet se praktikatat e menaxhimit financiar dhe kontrollit. Praktikatat e mëposhtme nga buxhetimi i programit kishin prioritetin më të lartë: Përcaktimi i qëllimit të një programi, aktiviteti i programit ose projekti; Caktimi i treguesve të performancës të cilët sigurojnë informacionin mbi efektivitetin dhe efikasitetin e programeve, aktiviteteve të programeve dhe projekteve; Caktimi i kostove direkte; Përfshirja e fondeve të asistencës para-anëtarësimit të BE-së (IPA) në buxhetin

e programit; Prioritarizimi i shpenzimeve dhe rrjedhjeve për aktivitetet e programit ose projektit të ardhshëm; Përcaktimi i kostos së njësisë për shërbimet e ofruara.

Buxhetimi i programit në Shqipëri është në proces zhvillimi dhe në këtë aspekt, intervistat tregojnë se fusha kryesore e zhvillimit është futja e metodologjisë së re për dizenjimin e buxheteteve të programeve. Në lidhje me zhvillimin profesional sfida kryesore është qendrueshmëria e aftësive të fituara dhe transferimi i dijes tek kolegët. Kjo, pjesërisht ndodh për shkak të lëvizshmërisë së lartë të forcës punëtore në administratën publike, ndaj ka pak qendrueshmëri kur bëhet fjalë për trajnime dhe zhvillim profesional. Një tjetër çështje e rëndësishme në fushën e përcaktimit të objektivave të buxheteve të programit është fakti se politikat ndër-sektorale kërkojnë procese ndër-sektorale dhe komunikim dhe objektiva dhe prandaj në këtë kuptim nevojitet zhvillimi i aftësive. Në fushën e përcaktimit të treguesve të performancës, sfida kryesore shihet në lidhje me specifikimin dhe operacionalizimin. Për më tepër, procesi i digjitalizimit të mëtejshëm në administratën publike shihet si i dobishëm në këtë aspek. Në fushën e monitorimit dhe raportimit të vlerave të arritura nëpërmjet përdorimit të indikatorëve të zgjedhur, gjetjet nga intervistat tregojnë se raportimi sistematik i performancës në përputhje me hierarkinë e vendosur, nevojitet për të arritur objektivat, si një element i rëndësishëm i përgjegjësisë menaxherale.

Implementimi i buxhetit dhe kontabiliteti

Të anketuarit në departamentet e financës, sic pritej, shpesh u shprehën se ata ishin të përfshirë në të gjitha praktikatat e implementimit të buxhetit, shpesh në një masë të madhe. Në lidhje me nevojat e përceptuara për zhvillim profesional në praktikatat e listuara, një diapazon nga 38% në 64% të të anketuarëve u shpreh se kishin nivel të lartë dhe mesatar të këtyre nevojave. Mes praktikavve që u përmendën më shpesh si ato që kishin më shumë nevojë për t'u zhvilluar ishin: Planifikimi i implementimit të buxhetit në bazë ditore dhe mujore, Menaxhimi i ndarjeve të buxhetit dhe kuotave, Sigurimi i saktësisë së klasifikimit të buxhetit (ekonomik, organizativ, funksional, etc.), Përgatitja e raporteve mbi implementimin e buxhetit, dhe Sigurimi i përshtatshmërisë së dokumentacionit të paraqitur për lindjen e detyrimeve (vendim, rezolutë, kontratë, vlerësim, llogari, etj.).

Rezultatet treguan se të gjitha ato praktika të lidhura me praktikatat e kontabilitetit dhe prodhimit të deklaratave financiare janë pjesë e punës së zakonshme të punonjësve në departamentet e financës, dhe në shumicën e rasteve ata marrin pjesë në këto praktika në një masë të madhe. Për të gjitha praktikatat, nga 40% në 62% të stafit të departamenteve të financës u shprehën se ata kanë nivele të larta/moderuara nevojë për zhvillim profesional që t'i kryejnë ato praktikatat më efektivisht. Në fushën e kontabilitetit të menaxhimit - ato praktika të kontabilitetit që janë kryesisht të karakterit analitik dhe që kanë për qëllim informimin e menaxhimit të organizatës. Në shumicën e rasteve stafi i departamentit të financës u shpreh se këto praktika janë pjesë e punës së tyre, d.m.th ata ajën të përfshirë në implementimin e tyre (pavarësisht nëse e kryejnë, organizojnë apo menaxhojnë/supërvizojnë atë). Kjo mund të duket si e papritur, meqenëse disa nga ato praktika përfaqësojnë punë analitike, e cila është shpesh e nënpërdorur në administratën publike (praktika si analiza kosto-përfirim dhe analiza kosto-efiçencë, analiza e proporcionit financiar, analiza e trendit). Nevojat për trajnim profesional në këtë fushë ishin më pak të spikatura se sa në setet e mëparshme të praktikave – për të gjitha praktikatat pohimet për nevojat të nivelit të lartë dhe mesatar varionin nga 33% në 55%. Niveli më i lartë i nevojës për zhvillim u gjet në praktikatat në vijim: Kryerja e

analizës së trendit, Kryerja e analizës kosto-përfitim dhe analizës kosto-efiçencë, dhe Analizimi i deklaratave financiare të përdoruesve indirektë të buxhetit.

Përqindje të rëndësishme të të anketuarëve janë shprehur se praktikat në këtë kuadër nuk janë në lidhje me pozicionin e tyre të punës (përqindjet variojnë nga 42% në 50%), ose se ata nuk janë të përfshirë në to (5% deri në 22%). Kjo tregon se departamentet e financës nuk marrin pjesë në mënyrë të konsiderueshme në implementimin e menaxhimit financiar të BE-së dhe fondeve të bashkëfinancuara. Megjithatë, duket se ata që mendojnë se kjo lidhet me punën e tyre janë të vetëdijshëm që kanë nevojë të përmirësojnë aftësitë në këtë fushë. Dy të tretat e të anketuarëve shprehën nevojë të moderuar për zhvillim profesional në praktikat në vijim: Planifikimi i fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara, Menaxhimi i fluksit dhe transferimit të fondeve të Bashkimit Evropian dhe fondeve të bashkëfinancuara, dhe Menaxhimi i fondeve më bashkëfinancim kombëtar (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian). Gjysma e të anketuarëve u shpreh se ata kanë nevojë të lartë dhe mesatar për: Kërkesën e fondeve nga Oficeri Kombëtar Autorizues i Komisionit Evropian, Transferimin e fondeve kontraktorëve/përfituesve të granteve, Ndërprerjen e pagesave, Rialokimin e fondeve (nën menaxhimin e asistencës financiare të Bashkimit Evropian).

Menaxhimi i politikave publike

Pyetjet mbi menaxhimin e politikave publike i'u shpërndanë vetëm menaxherëve të përgjithshëm. Rezultatet tregojnë se në një masë të madhe menaxherët e përgjithshëm zbatojnë mënyra të ndryshme të analizës së situatës/problemit. Ata shprehën në një masë të madhe përfshihen më shpesh në: Kryerja e analizës sistematike të problemeve në fushën respektive, duke përfshirë shqyrtimin e marrëdhënieve shkak pasojë, Vlerësimi i kuadrit ligjor në fushën respektive, dhe Analizimi i çështjeve kyçe dhe risqeve të lidhura me to bazuar në fakte dhe informacione të mbledhura nga studimet ekzistuese, analizat, dhe raportet. Është interesante, se pikërisht këto praktika, që përmenden më pak si të qenit pjesë e punës së tyre, morrën prioritetin më të lartë për zhvillim profesional lartë (64-77% e të anketuarëve shprehën nevojë të lartë dhe mesatar): Analizimi i impaktit të detyrimeve të pranuar gjatë hyrjes në BE dhe në traktate të tjera të ratifikuara ndërkombëtare në fushën e politikës përkatëse, Kryerja e analizave krahasuese të problemeve/zgjidhjeve për çështjet e ngjashme në shtete të tjera, Identifikimi i palëve kyçe të interesuara dhe kryerja e analizës së palëve të interesuara, dhe Identifikimi i supozimeve/faktorëve të jashtëm të cilët kanë potencial për të influencuar (ose dhe të përcaktojnë) suksesin e një projekti, por shtrihen jashtë kontrollit direkt të autoritetit publik. Për më tepër, për secilën nga praktikat e listuara në këtë pjesë të pyetësorit, të paktën 50% e të anketuarëve u shprehën se kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar për trajnim të mëtejshëm.

Rezultatet e pjesës cilësore të kërkimit tregojnë se në krahasim me vitet e mëparshme shumë gjëra kanë ndryshuar për sa i përket kuadrit të politikës dhe legjislacionit dhe se ka një ndjesi të përgjithshme përmirësimi në këtë fushë, por zhvillim i mëtejshëm profesional duhet për të rritur produktivitetin e nëpunësve civilë.

Në lidhje me vendosjen e objektivave të politikave dhe treguesve të performancës, monitirimin dhe vlerësimin e kuadrit dhe shqyrtimin e efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës, rezultatet treguan prani të konsiderueshme të përgjithshme *Kjo nuk është në lidhje me pozicionin tim të punës* (variojnë nga 22% në 48%). Për këto praktika në të cilat menxherët e përgjithshëm janë të përfshirë në një masë më të

madhe, ata gjithashtu shprehën se kanë nevojë të lartë dhe mesatar për zhvillim të mëtejshëm: Caktimi i kuadrit të monitorimit dhe vlerësimit të implementimit të politikës dhe rezultatet e saj, Përcaktimi I metodës së vlerësimit të rezultateve të arritura, ose metodën e vlerësimit të efikasitetit të implementimit të dokumentit të politikës. Në përgjithësi, për të gjitha praktikatat në këto segmente të menaxhimit të politikave publike, përafërsisht 40 deri në 55% të të anketuarëve (ata që i shohin si të lidhura me punën e tyre) u shprehën për nevoja të larta/moderuar për zhvillim. Duke e parë këtë gjetje nga një këndvështrim tjetër, kjo do të thotë gjithashtu se 45-60% e të anketuarëve ndjejnë se kanë nevojë të ulët, ose asnjë nevojë, për t'u zhvilluar më tej në këto fusha.

Intervistat tregojnë se megjithëse rregullat për zhvillimin e politikave të reja janë të vendosura qartësisht, dhe se Këshilli i Ministrave monitoron setin e politikave të reja, mbetet sfida sigurimi i inputit të duhur nga nëpunësi civil që punon drejtpërdrejtë me çështjen që adresohet nga politika. U theksua se ka nevojë për më shumë trajnim në si të zhvillohen objektivat e politikës, të cilat në të njëjtën kohë gjenden në eksperiencën të mëparshme dhe dijen që është akumuluar në administratën publike. Për më tepër, u theksua se ka nevojë për komunikim më të mirë dhe bashkëpunim mes njësive të ndryshme në një ministri të dhënë dhe midis ministrave të ndryshme. Kjo është një gjetje e rëndësishme si nga pikëpamja e zhvillimit organizativ dhe e zhvillimit profesional personal. Intervistat gjithashtu treguan se procedurat për analizën e impaktit të politikës janë krijuar kohët e fundit dhe fushat kryesore ku nevojitet zhvillim i mëtejshëm profesional është sigurimi i cilësisë së këtyre procedurave dhe sigurimin e i pavarësisë dhe objektivitetit të analizës. Në këtë kuptim, përfshirja e qendrave të pavarura të kërkimit shihet si shumë e rëndësishme.

Fusha e fundit e menaxhimit të politikës publike që u investigua kryesisht me vlerësimin e opsioneve të ndryshme të politikës dhe analizën e aspekteve të implementimit të politikës. Menaxherët e përgjithshëm u shprehën se janë të përfshirë në një masë më të madhe në praktikatat: Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, manaxheriale, dhe institucionale të efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës, Konsultimi me organet përkatëse të administratës publike ose shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore, dhe Monitorimi i realizimit të objektivave të caktuar për secilin nga indikatorët e përcaktuar të performancës. Për dy nga praktikatat një përqindje e konsiderueshme të të anketuarëve u shpreh se ato nuk ishin në lidhje me punën e tyre: Konsiderimi i skenarit “optimist” dhe “pesimist” i rezultatit të një opsioni politik të dhënë (48%) dhe Vënia në punë e teknikave sasiore si analiza kosto përfitim dhe analiza kosto efikasiteti (39%).

Për të gjitha praktikatat në këtë set praktikash të paktën 50% e të anketuarëve (ata që i shohin si të lidhura me punën e tyre) u shprehën se kanë nevoja të nivelit të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional. Shumica e këtyre përgjigjeve janë për praktikatat: Shqyrtimi i aspekteve ligjore, organizative, manaxheriale, dhe institucionale të efekteve të opsioneve të konsideruara të politikës, Konsiderimi i skenarit “optimist” dhe “pesimist” i rezultatit të një opsioni politik të dhënë, Vënia në punë e teknikave sasiore si analiza kosto përfitim dhe analiza kosto efikasiteti, dhe Konsultimi me organet përkatëse të administratës publike ose shtetërore, duke përfshirë organizatat e shoqërisë civile dhe organizatat shkencore dhe kërkimore (variojnë nga 66 në 77%).

Analiza e intervistave tregoi se mes sfidave më të rëndësishme në menaxhimin e politikave publike janë ato të lidhura me implementimin e politikës dhe monitorimin e saj. U theksua se ka nevojë për më shumë

harmonizim mes parimeve të politikave, strategjive, ligjeve dhe praktikave të implementimit të politikave. Për më tepër, edhe pse ka zhvillime në fushën e monitorimit të politikës dhe vlerësimit të impaktit të politikës (në bashkëpunim me institucione kërkimore meqënëse nuk mund të bëhet vetëm nga stafi i ministrive). Sa i përket pjesëmarrjes së palëve të interesuara dhe grupeve të synuara, kishte një opionin se kjo çështje është e adresuar mjafteshëm në trajnimet e shumta të administratës publike. Nëpunësit civil kanë nevojë të trajnohen se si të komunikojnë me palët e interesuara dhe si të përfshijnë këtë dijë në një mënyrë efektive në politikat e reja. Në këtë aspekt, ndoshta sfida më e madhe mbetet sigurimi i pavarësisë nga interesa politikë.

Auditimi i brendshëm

Pyetësori që mbulon të auditimin e brendshëm iu shpernda vetëm audituesëve të brendshëm në organizatat e administratës publike. Ndryshe nga pyetësorët e tjerë, ky pyetësor pyeste vetëm për perceptimin mbi nevojat e zhvillimit profesional për praktikën e ndryshme të auditimit të brendshëm.

Rezultatet tregojnë se, në përgjithësi, audituesit e brendshëm shpesh kanë mendimin se ata kanë nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesionalisht – mesatarisht, kjo është më e shpështë se sa në nënkampionët e tjerë. Vetëm si përjashtim, ka një praktik të auditimit të brendshëm për të cilën më pak se 50% e audituesve të brendshëm ndjejnë se kanë nevojë të nivelit të lartë dhe mesatar për zhvillim profesional. Si rregull, këto përqindje janë dukshëm më të larta. Audituesit e brendshëm shprehin nevojë për zhvillim profesional për kryerjen e auditimit të performancës (81% nevojë e lartë/moderuar), kryerjen e auditimit të sistemit të informacionit (90%), dhe kryerjen e auditimi të programeve dhe projekteve të financuara nga Bashkimi Evropian (90%). Përveç këtyre prioriteteve të larta për zhvillim, ja një liste praktikash për të cilat më shumë se 70% e audituesve kanë shprehur se kanë nevojë të nivelit të lartë/moderuar për zhvillim profesional:

- Hartimi i planit bazuar në risk për të përcaktuar prioritetet e veprimtarisë së auditimit të brendshëm, në përputhje me qëllimet e organizatës
- Vlerësimi nëse qeverisja e teknologjisë së informacionit të organizatës mbështet strategjitë dhe objektivat e organizatës
- Vlerësimi nëse janë identifikuar dhe vlerësuar risqe të rëndësishëm
- Vlerësimi nëse është reaguar në mënyrën e duhur ndaj riskut që lidh risqet me “oreksin/dëshirën” për risk të organizatës
- Vlerësimi i ekspozimit ndaj riskut që lidhet me arritjen e objektivave strategjike të organizatës; duke e lidhur me besueshmërinë dhe integritetin e informacionit financiar dhe operacional
- Vlerësimi i mundësisë së ndodhjes së mashtrimit dhe si organizata menaxhon riskun e mashtrimit.
- Vlerësimi i përshtatshmërisë dhe efektivitetit të kontrolleve në përgjigje të risqeve që lidhen me: arritjen e objektivave strategjike të organizatës, besueshmërinë dhe integritetin e informacioneve financiare dhe operacional, efektivitetin dhe efikasitetin e operacioneve dhe programeve
- Kryerja e një vlerësimi paraprak të risqeve që lidhen me veprimtarinë në shqyrtim
- Puna me menaxhimin për të zhvilluar kritere të përshtatshme të vlerësimit të qeverisjes, menaxhimit të riskut dhe kontrolleve
- Shqyrtimi i procedurave të prokurimit publik
- Shqyrtimi nëse veprimtaritë e departamenteve qendrore përgjegjëse për menaxhimin e burimeve njerëzore janë hartuar, përcaktuar dhe zbatuar në mënyrë të përshtatshme

- Shqyrtimi nëse ekzistojnë procedura të përshtatshme për monitorimin, përmirësimin dhe shpërblimin e performancës në organizatë
- Përdorimi i teknikave të vërtetimit dhe hetimit

Pjesa cilësore e pyetësorit përbëhet nga intervista me audituesit e brendshëm që shkonin më në thellësi të disa çështjeve të auditimit të brendshëm në Shqipëri. Gjetja e parë është se auditimi financiar është lloji i auditimit më i zhvilluar në administratën publike shqiptare. Sidoqoftë, duhet kuptuar se auditimi financiar mbështetet si në financat ashtu edhe në sisteme. Është e nevojshme, sugjeron i intervistuari, të jepen detaje dhe rekomandime specifike dhe të dallohet mes rekomandimeve mbi transaksionet financiare dhe performancën e përgjithshme të sistemeve financiare. Për më tepër, auditimi duhet të fokusohet në problemet e identifikuar dhe të japi rekomandime për shkaqet e identifikuar. Në atë aspekt, u këshillua të vendosej theksi në zhvillimin e aftësive drejt identifikimit të shkaqeve bazë për praktikën e këqija apo problemet financiare. Eksperiencat nga auditimi financiar mund të shërbejnë si praktika më të mira për fushat të tjera të auditimit duke qënë se auditimi financiar, siç tashmë është theksuar, është i mirë zhvilluar.

Për sa i përket përputhshmërisë/pajtuëshmërisë, duket se metodologjia e krijuar është funksionale. Fushat kryesore të zhvillimit duhet të përqendrohen në ndërgjegjësimin e drejtorëve/menaxherëve të linjës/menaxherëve të nivelit të lartë për vlerat e auditimit dhe rëndësinë e jashtëzakonshme që ka mbajtja e këtij funksioni të pavarur.

Auditimi i performancës shihet si sfida kryesore që ka nevojë për zhvillim të mëtejshëm (vecansërisht kur praktikën e auditimit financiar funksionojnë mirë). Pritet një qëndrim më përfshirës nga Drejtoria e Auditimit të Brendshëm në Ministrinë e Financave, drejt proceseve të tjera të auditimit, dhe jo vetëm çështjet financiare dhe transaksionet. Në këtë vazhde mund të shihet një plan deri në 2020, 70% e auditimit duhet të jetë auditim i performancës. Ndaj, është një mesazhë i qartë që duhet bërë më shumë për të trajnuar audituesit e brendshëm në këtë drejtim.

Auditimi i sistemeve të informacionit dhe auditimi i programeve dhe projekteve të financuara nga BE janë akoma në fazat e pilotimit në Shqipëri, d.m.th. metodologjitë e reja janë duke u zbatuar. Duhet të theksohet se Njësia Qendrore e Menaxhimit të Financave në Ministrinë e Financave është përgjegjëse për auditimin e projekteve IPA. Në lidhje me auditimin e sistemit të informacionit, procesi i digjitalizimit në administratën publike kërkon zhvillim intensiv të kapaciteteve për auditimin e të gjitha llojeve të sistemeve të informacionit. Në këtë drejtim, audituesit e brendshëm duhet të jenë të trajnuar në sistemet e TI, por ekziston një ide që disa ekspertë të TI në administratën publike gjithashtu duhet të trajnohen në auditim, në mënyrë që të ndërthurin ekspertizën për një auditim më të mirë.

Një temë tjetër për intervistat me audituesit e brendshëm ishte përdorimi i testeve dhe teknikave të ndryshme të auditimit. Konkluzion i përgjithshëm është se ekziston një metodologji dhe procedurë e vendosur. Sidoqoftë, ekziston nevoja për miratimin e teknikave të reja të auditimit dhe zhvillimin e atyre ekzistuese (si intervistimi), siç raportohet nga disa prej audituesve të brendshëm të intervistuar.

Së fundi, audituesve të brendshëm iu kërkua të japin mendimet e tyre në lidhje me raportimin dhe komunikimin e rezultateve dhe rekomandimin e auditimit të brendshëm për menaxherët e nivelit të lartë dhe ndjekjen e vazhdimësisë (monitorimi i progresit). Duket se është arritur shumë përparim kur bëhet

fjalë për komunikimin e rezultateve dhe rekomandimeve. Sidoqoftë, ka disa fusha ku nevojitet zhvillim i mëtutjeshëm. Së pari, trajnim se si të analizohen shkaqet e problemeve dhe si të nxjerrin përfundime dhe rekomandime për këto probleme që janë specifike dhe të drejpërdrejta (ofroni rekomandime specifike, jo të përgjithshme). Për më tepër, ekziston nevoja për të përmirësuar gjuhën e raportimit - duhet të jetë e thjeshtë, e qartë dhe e saktë. Por, në fund siç tha bukur një i intervistuar “auditimi nuk është një task force, është një shërbim. I takon menaxhmentit të lartë të ndërmarrë veprime”.

Shtojca 3: Lista e institucioneve pjesëmarrëse në intervista dhe anketa online

Lista e institucioneve pjesëmarrëse në anketën online

Emri i Organizatës/Institucioni
1. Agjencia e Trajtimit të Pronave
2. Agjencia e Mbikëqyrjes së Falimentimit
3. Drejtoria e Përgjithshme e Patentave dhe Markave (DDPM), Ministria e Financave
4. Shërbimi Gjeologjik Shqiptar (GSA), Ministria e Energjisë dhe Industrisë
5. Agjencia Shqiptare e Zhvillimit të Investimeve (AIDA), Ministria e Financave
6. Komanda e Doktrinës dhe Stërvitjes KDS
7. Departamenti i Veprimeve të Thesarit, Ministria e Financave
8. Drejtoria për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin e Ministrisë së Financave, Ministria e Financave
9. Drejtoria e Analizës dhe Programimit Buxhetor, Ministria e Financave
10. Drejtoria e Monitorimit dhe Menaxhimit të Buxhetit, Ministria e Financave
11. Drejtoria e Përgjithshme e Përmbarimit
12. Drejtoria e Përgjithshme e Harmonizimit të Kontrollit të Brendshëm Financiar, Ministria e Financave
13. Drejtoria e Përgjithshme e Burgjeve
14. Drejtoria e Përgjithshme e Shërbimit të Provës
15. Drejtoria e Përgjithshme e Standardizimit (DPS), Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes
16. Drejtoria e Përgjithshme e Thesarit, Ministria e Financave
17. Instituti i Ndërtimit
18. Instituti i Mjekësisë Ligjore
19. Auditi i Brendshëm, Ministria e Financave
20. Ministria e Kulturës
21. Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes
22. Ministria e Arsimit dhe Sportit
23. Ministria e Mjedisit
24. Ministria e Integrimit Evropian
25. Ministria e Financave
26. Ministria e Financave – Drejtoria e Përgjithshme për Financimin dhe Kontraktimit e BE-së, Bankës Botërore dhe të tjera fonde Donatorësh, Njësia Qendrore e Financës dhe Kontraktimit
27. Ministria e Drejtësisë
28. Ministria e Transportit dhe Infrastrukturës
29. Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural
30. Agjencia Kombëtare e Zonave të Mbrojtura (AKZM), Ministria e Mjedisit
31. Agjencia Kombëtare e Mjedisit (AKM), Ministria e Mjedisit
32. Agjencia Kombëtare e Ushqimit (AKU), Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural
33. Agjencia Kombëtare e Turizmit (AKT), Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes

34. Drejtoria e Pagesave dhe Dëshmipërblimeve, Ministria e Financave
35. Agjencia Publike e Akreditimit të Arsimit të Lartë (APAAL), Ministria e Arsimit dhe Sportit
36. Departamenti i Administratës Publike DAP
37. Public Financial Inspection, Ministria e Financave
38. Inspektoriati Shtetëror i Arsimit (ISHA), Ministria e Arsimit dhe Sportit
39. Instituti Kërkimor i Pyjeve dhe Kullotave
40. Agjencia e Inteligjencës së Mbrojtjes (AISM)
41. Avokati i Shtetit
42. Komisioni Shtetëror për Ndihmës Juridike
43. Komiteti Shqiptar për Birësim
44. Drejtoria e Harmonizimit për Auditin e Brendshëm, Ministria e Financave
45. Qendra e Botimeve Zyrtare
46. Operatori i Sistemit të Transmetimit OST

Lista e institucioneve pjesëmarrëse në intervista

Emri i Organizatës/Institucioni
1. Ministria e Financave
2. Ministria e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes
3. Ministria e Arsimit dhe Sportit
4. Ministria e Drejtësisë
5. Ministria e Shëndetësisë
6. Ministria e Mirëqenies Sociale dhe Rinisë
7. Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Urban
8. Ministria e Transportit dhe Infrastrukturës
9. Ministria e Energjisë
10. Ministria e Mbrojtjes
11. INSTAT, Zyra e Kryeministrit