



**REPUBLIKA E SHQIPËRISË**  
**MINISTRIA E ZHVILLIMIT URBAN**  
**DREJTORIA E PËRGJITHSHME E ENTIT KOMBËTAR TË BANESAVE**  
**DREJTORIA EKONOMIKE**

# MANUALI I MENAXHIMIT TË RISKUT

Guida, Instruksione, Instrumenta dhe Teknika  
të Menaxhimit të Riskut

V1.0

**Punoi**

Irma SHKREPA

*Njësia e Menaxhimit të Riskut*

**Bashkëpunoi**

Marko DHANA

*Drejtore i Drejtorisë Ekonomike*

**Miratoi**

Doris ANDONI

*Drejtore i Përgjithshëm*



Adresa: Rr. Sulejman Delvina, Tiranë, Shqipëri,

Tel: +355 42 227796, email: [info@ekb.gov.al](mailto:info@ekb.gov.al); [www.ekb.gov.al](http://www.ekb.gov.al)



# PËRMBAJTJA

<b>1</b>	<b><i>HYRJE</i></b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>Baza ligjore dhe rregullatore</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Qëllimi i Manualit</b>	<b>5</b>
1.2.1	Misioni	5
1.2.2	Objektivat	5
<b>1.3</b>	<b>Audienca e synuar</b>	<b>6</b>
<b>1.4</b>	<b>Roli dhe Përgjegjësitë e Strukturave kryesore të përfshira në Proçesin e Menaxhimit të Riskut</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b><i>KONCEPTI I RISKUT</i></b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Përkufizimi i Riskut dhe Parimet e Karakterizimit të Riskut</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Përkufizim i Proçesit të Menaxhimit të Riskut dhe problematika e tij</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Përkufizim i Planit të Menaxhimit të Risqeve</b>	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>Përkufizime dhe përcaktime</b>	<b>12</b>
<b>2.5</b>	<b>Burimet e Riskut</b>	<b>14</b>
<b>2.6</b>	<b>Risqet më tipike</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b><i>PROÇESI I MENAXHIMIT TË RISKUT</i></b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Identifikimi i Riskut</b>	<b>23</b>
3.1.1	Përkufizimi	23
3.1.2	Teknikat e identifikimit të Risqeve	24
3.1.3	Identifikimi i Risqeve	24
3.1.4	Dokumentimi	25
<b>3.2</b>	<b>Analiza e riskut</b>	<b>25</b>
3.2.1	Përkufizimi	25
3.2.2	Vlerësimi i riskut	26
3.2.3	Analiza cilësore	27
3.2.4	Niveli i tolerancës dhe pranueshmërisë së riskut	28
3.2.5	Dokumentimi	28

<b>3.3</b>	<b>Adresimi i Riskut</b>	<b>29</b>
3.3.1	Përkufizimi	29
3.3.2	Si ndertohen Opsionet e adresimit të riskut?	29
3.3.3	Strategjitë e adresimit të riskut	29
3.3.4	Ekspozimi potencial dhe niveli i riskut	31
3.3.5	Dokumentimi	32
<b>3.4</b>	<b>Monitorimi dhe Kontrolli i Riskut</b>	<b>33</b>
3.4.1	Përkufizimi	33
3.4.2	Dokumentimi	33
<b>4</b>	<b><i>SI TË HARTOJME NJË PLAN EFEKTIV MENAXHIMI RISKU</i></b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b><i>INSTRUMENTAT DHE TEKNIKAT E MENAXHIMIT TË RISKUT</i></b>	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>Rregjistri i Riskut</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>Matrica e Vlerësimit të Riskut</b>	<b>36</b>
<b>5.3</b>	<b>Formati i Vlerësimit të Riskut</b>	<b>39</b>
<b>5.4</b>	<b>Brainstorming</b>	<b>40</b>
<b>5.5</b>	<b>Checklists</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b><i>ANEKSET</i></b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Aneks 1</b>	<b>41</b>
<b>6.2</b>	<b>Aneks 2: Table – Përcaktimi i probabiliteteve të risqeve</b>	<b>41</b>
<b>6.3</b>	<b>Aneks 3: Table – Përcaktimi i shkallës së impaktit të risqeve</b>	<b>42</b>
<b>6.4</b>	<b>Aneks 4: Table – Matrica e Propabiliteteve të Riskut dhe Impakteve respektive</b>	<b>42</b>
<b>6.5</b>	<b>Aneks 5 : Llogaritësi elektronik i shkallës së riskut</b>	<b>43</b>
<b>6.6</b>	<b>Aneks 6 : Llogaritësi elektronik i shkallës së riskut dhe kostos së justifikuar për ta adresuar</b>	<b>44</b>

# 1 HYRJE

Ky dokument përcakton standartet që duhen përdorur në EKB për të administruar Riskun me të cilin ekspozohet institucioni gjatë kryerjes së aktivitetit të tij të përditshëm. Dhënia e rëndësisë që i takon Administrimit të Riskut, përbën një pjesë vitale për arritjen e Vizionit dhe Misionit të EKB-së.

Ky manual risku përshkruan menaxhimin dhe kontrollin e riskut në të gjitha nivelet e Entit Kombëtar të Banesave dhe për të gjithë llojet e risqeve të mbartura nga eksperiencat ndër vite të institucionit. Ai specifikon parimet strategjike, përgjegjësitë dhe proceset që duhet të ndiqen për menaxhimin e riskut në Entin Kombëtar të Banesave si dhe mjetet, teknikat dhe dokumentacionin respektiv që do të përdoret për këtë qëllim.

Në këtë manual shpjegohen në detaje metodat dhe procedurat për identifikimin, klasifikimin dhe vlerësimin e riskut me të cilat Enti Kombëtar i Banesave është i ekspozuar apo potencialisht mund të ekspozohet në të ardhmen. Dokumentacioni përfshin materiale sasiore dhe cilësore të mekanizmave të kontrollit, raportimeve dhe proceseve për adresimin e risqeve të ndryshëm duke dhënë detaje për mënyrat specifike të trajtimit të çdo tip risku si psh risku i kreditimit, tregut, operacional, likuiditetit dhe risqe të tjera. Mjetet dhe teknikat e menaxhimit të çdonjërit nga kategoritë e risqeve të lartpërmendura dallojnë natyrshëm nga njëri-tjetri ndaj dhe në këtë manual ata trajtohen të ndarë dhe specifikisht.

Në mënyrë të veçantë lloje të ndryshme risqesh drejtohen nga faktorë të ndryshëm risku ndaj dhe aspektet organizative, proceset e tyre shpjegohen në mënyrë të detajuar duke përfshirë dhe alokimin e përgjegjësiave, proceset operacionale si dhe skedulet dhe mjetet e sistemit të raportimit.

## 1.1 Baza ligjore dhe rregullatore

- Ligji Nr. 10296 datë 08.07.2010 “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin” i ndryshuar,
- Urdhëri i Ministrit të Financave nr 8980 dt 15/07/2010 “Për miratimin e manualit për menaxhimin financiar dhe kontrollin”
- Udhëzimit të Ministrit të Financave Nr.30 datë 27.12.2011 “Për menaxhimin e aktiveve në njësitë e sektorit publik”, i ndryshuar,
- Rregullores së Brendshme nr 4087/1 dt 22.11.2012 “Për menaxhimin e Aktiveve në Entin Kombëtar të Banesave”;
- Rregullores së Brendshme nr.1712/1 datë 13.06.2014 “Për organizimin dhe funksionimin e EKB-së”,
- Ligji Nr.7582 datë 13.07.1992 “Për ndërmarrjet shtetërore”, i ndryshuar, VKM Nr.198 datë 04.05.1993 “Për krijimin e Entit Kombëtar të Banesave“, i ndryshuar,
- Standartë ISO 31000 për Administrimin e Riskut
- ISO/IEC 31010:2009, Menaxhimi i Riskut- Teknikat e vlerësimit të riskut
- Baza ligjore e mbështetur në Kodin Civil dhe Kodin e Proedurave Ligjore të Republikës së Shqipërisë.

## 1.2 Qëllimi i Manualit

Ky dokument ka për qëllim të theksojë rëndësinë e menaxhimit të riskut në EKB, të mbështesë stafin, për të kuptuar rolet e tyre dhe për të patur një qasje të qëndrueshme ndaj menaxhimit të riskut dhe të sigurojë krijimin e sistemeve dhe proceseve të duhura për administrimin e riskut në EKB.

Qëllimi i këtij manuali është të përshkruajë instrumentat dhe proceset që sigurojnë menaxhimin strategjik dhe atë teknik të llojeve të ndryshme të risqeve që Enti Kombëtar i Banesave përballet përgjatë aktiviteteve që performon në të gjitha sferat e veprimtarisë së tij.

Ai përcakton kuadrin manaxherial të kontrollit, monitorimit dhe mënyrave të limitimit të risqeve operative të Entit Kombëtar të Banesave.

Në mënyrë të veçantë ky manual standartizon përkufizimet e risqeve në Entin Kombëtar të Banesave, klasifikimin respektiv të tyre dhe mënyrat e vlerësimit të riskut për të matur rëndësinë e impaktit të tyre në veçanti dhe në grupime kur ata janë të lidhur dhe/ose rrjedhojë e njëri-tjetrit.

Gjithashtu ky manual parashikon dhe kërkon që çdo drejtues sipas sferës së aktivitetit që mbulon në Entin Kombëtar të Banesave, të ushtrojë kontroll të vazhdueshëm dhe të kujdesshëm kundrejt kontrollit, monitorimit dhe limitimit apo mitigimit të risqeve që ata janë në dijeni apo identifikojnë në vijueshmëri përgjatë performimit të punës së tyre duke implementuar procedura dhe plane efektive në koherencë me vizionin strategjik dhe kuadrin ligjor dhe rregullator të Republikës së Shqipërisë.

Procedurat në fuqi duhet të sigurojnë një proces të vazhdueshëm të vlerësimit të risqeve aktuale dhe atyre që mund të evidentohen me probabilitet ndodhjeje në të ardhmen e afërt, afatmesme apo afatgjatë për të vlerësuar kompozimin, shpërndarjen dhe nivelin e ndikimit (sasior dhe/ose cilësor) në performancën e aktivitetit të Entit Kombëtar të Banesave.

### 1.2.1 Misioni

Misioni i Grupit të Menaxhimit të Riskut në EKB është ***“Të sigurojë një strukturë në kuadër të së cilës stafi manaxherial i EKB-së menaxhon risqet me të cilat institucioni përballet përgjatë ushtrimit të aktivitetit të tij me qëllimin final të arrijë objektivat e vendosura nga Këshilli Drejtues dhe krijimin e një kulture korporative të vendimmarrjeve me risk të kalkuluar”***

### 1.2.2 Objektivat

- Të mbështesë Këshillin Drejtues në marrjen e vendimeve me risk të kalkuluar për maksimizimin e shfrytëzimit të mundësive për zhvillim dhe mitigimin e risqeve me efekte negative apo të padëshirueshme në aspektin strategjik

- Të identifikojë, vlerësojë në kohë, kontrollojë dhe monitoroj të gjitha risqet strategjike dhe operacionale (kërcënime dhe oportunitete)
- Të vendos kritere për vlerësimin e efektivitetit të teknikave dhe instrumentave me të cilat menaxhohen risqet
- Të japë konsiderata/ vlerësime në lidhje me mundësinë e ndodhjes së ngjarjeve të caktuara dhe pasojave apo impakteve respektive të tyre
- Të rekomandojë përcaktimin e prioriteteve të alokimit të burimeve të disponueshme, përpjekjeve dhe vëmendjes nga institucioni në arritjen e objektivave në mënyrë eficiente dhe efektive
- Krijimi i një ambjenti pune ku të gjithë pjesëmarrësit kanë dijeni për risqet me të cilat ekspozohet institucioni dhe impaktet respektive që kanë këto risqe në performancën apo pozicionin e çdokujt.
- Krijimi i një rrjeti komunikimi ndërfunksional dhe hierarkik mbi risqet, impaktet dhe menaxhimin e tyre nga të gjitha hallkat organizative të institucionit
- Mbajtja e historikut të menaxhimit të risqeve që ndihmon në planin strategjik për përcaktimin e një drejtimi më të kujdesshëm për zhvillimin e institucionit
- Ndikimin në zhvillimin dhe ngritjen e frymës së skuadrës përpost rritjes profesionale duke implikuar bashkëveprimin dhe ndarjen e mendimeve kreative për gjetjen e zgjidhjeve optimale në adresimin e risqeve sidomos atyre të asociuara ndërfunksionale/departamentale.

### 1.3 Audiencia e synuar

Kjo rregullore zbatohet për të gjithë strukturat e Entit Kombëtar të Banesave. Drejtorët e Drejtorive si pjesë e detyrave të tyre funksionale, sigurojnë zbatimin e këtij manuali i cili është subjekt i kontrollit nga Auditimi i Brendshëm i institucionit.

Janë pjesë e audiencës së këtij manuali, të gjithë ata që ndikohen nga një vendim, mënyrë trajtimi, strategji apo proces menaxhimi i një risku të caktuar. Pjesëmarrësit në procesin e menaxhimit të riskut mund të jenë individë, institucione, kompani, grupe disa prej të cileve janë të përhershëm dhe disa të tjerë të përkohshëm në varësi të llojit të ngjarjes së riskut. Në pozicionimin e tyre në një ngjarje risku ata mund të jenë të përfshirë dhe/ose të ndikuar nga risku në mënyrë të drejtpërdrejtë ose indirekte. Qëllimi i përfshirjes së tyre në proces bëhet për të krijuar një panoramë sa më të plotë të të gjithë këndvështrimeve, veprimeve apo pasojave që mund të kenë pjesëmarrës të ndryshëm nga i njëjti risk.

Roli dhe përgjegjësia e tyre përmbledhet në:

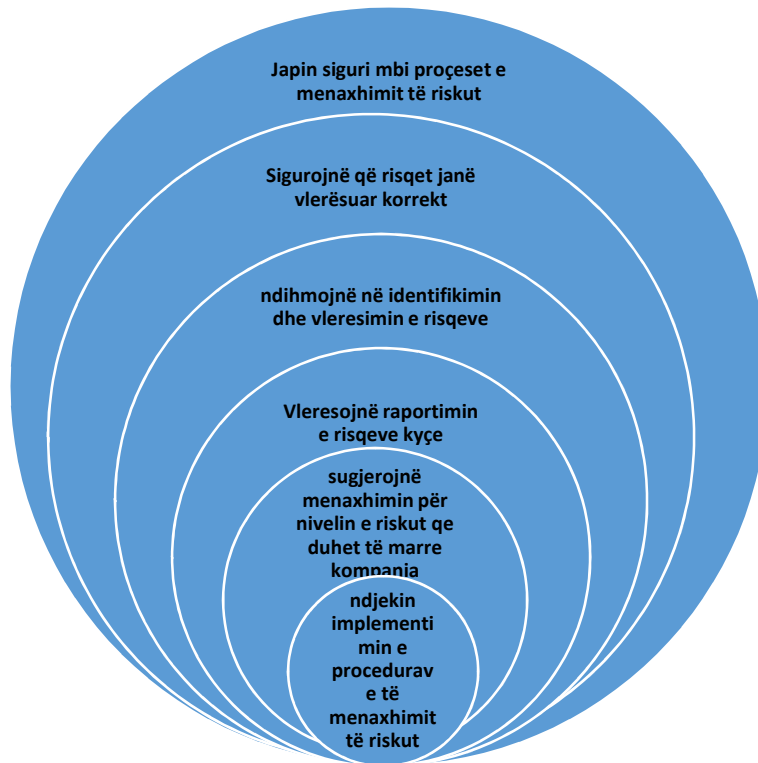
- Të identifikojnë risqet
- Të kuptojnë saktë risqet të cilat diskutohen
- Të japin në mënyrë proaktive sugjerime, opinione dhe/ose zgjidhje sipas fushave të ekspertizës në adresimin e risqeve të ndryshëm
- Të komunikojnë dhe implementojnë në mënyrë korrekte veprimet e dakorduara për formën e adresimit të risqeve në diskutim

## 1.4 Roli dhe Përgjegjësitë e Strukturave kryesore të përfshira në Proçesin e Menaxhimit të Riskut

### Roli i Njesisë së Menaxhimit të Riskut

- Të japë një metodologji për të identifikuar dhe analizuar ndikimin financiar të humbjes për organizatën , impaktin tek stafi, institucionet me varësi apo ndërvarësi funksionale dhe klientëve
- Analizon përdorimin e mundësive reale dhe me kosto efektive të opsioneve për adresimin e risqeve të caktuara
- Ndhmon në rishikimin apo negociimin e kontratave kryesore, objektet e propozuara dhe/ose aktiviteteve të reja për evidentimin e risqeve të humbjes apo eksplorimit të mundësive për optimizim/maksimizim të performancës së institucionit
- Harton dhe përpilon procedurat dhe politikat e menaxhimit të riskut
- Menaxhon instrumentat që dokumentojnë menaxhimin e riskut dhe i komunikon ato sipas konvencionit të dakorduar protokollar me strukturat respektive
- Të identifikojë dhe kuantifikojë ekspozimet e organizatës në humbjet aksidentale
- Të adaptojë masat e duhura financiare mbrojtëse me anë të transferimit të riskut (për palët e jashtme), shmangien e riskut, dhe menaxhimin e situatave në rastet e risqeve të pashmangshëm.
- Të asistojë në përcaktimin e mënyrave më kosto-efektive për të ndërtuar, rinovuar, ose për të përmirësuar çdo objekt me qira, të blerë apo të ndërtuar nga EKB.
- Të konsolidojë nivelet e risqeve të raportuara nga drejtoritë përbërëse të EKB-së
- Të analizojë dhe vlerësojë profilin e riskut të EKB dhe të japë rekomandime duke mbajtur rekordet e vendimeve të ndryshme në lidhje me vendimet që lidhen me menaxhimin dhe kontrollin e riskut sikurse dhe të ndjekë veprimet respektive me personat/ drejtoritë përkatëse.
- Të lehtësojë, asistojë, ndihmojë koordinojë dhe keshillojë për proçesin e menaxhimit të riskut të gjitha strukturat pjesëmarrëse në proçesin e menaxhimit të riskut në një mënyrë që është konsistentëe për të gjithë EKB-në për të identifikuar dhe analizuar risqet dhe për të përcaktuar veprimet që mund të ndërmerren për adresimin e tyre
- Të mirëmbajë në vazhdimësi Rregjistrin e Riskut

Njësia e Menaxhimit të Riskut të Brendshëm, njëherë në gjashtë muaj përgatit një informacion me shkrim lidhur me situatën e menaxhimit të riskut, të cilën ia përcjell titullarit. Përveç kësaj, në situata kur ndodhin ngjarje të caktuara, të cilat kanë ndikim tek Menaxhimi i Riskut të Brendshëm, çdo punonjës ka detyrimin për të informuar lidhur me këtë fakt Njësine e Menaxhimit të Riskut ose, eprorin e tij të drejtpërdrejtë. Në rastin e informimit të eprorit të drejtpërdrejtë, ky i fundit ka detyrimin të informojë lidhur me sa më sipër Njësine e Menaxhimit të Riskut



## Funksionet dhe detyrat që performohen nga njësia e menaxhimit të riskut

### Roli i Drejtorisë së Auditit

Drejtoria e auditit të brendshëm operon si një instrument i pavarur që ndihmon menaxhimin e EKB-së në kontrollin e implementimit dhe zbatimit të procedurave, rregulloreve dhe ligjeve në fuqi. Kjo drejtori në mënyrë periodike, objektive dhe të pavarur kontrollon dhe vlerëson profilin e riskut të EKB-së dhe kontribuon në sigurimin, përmirësimin dhe zhvillimin e të gjithë proceseve të EKB-së.

Kompetencat dhe kuadri ligjor i drejtorisë së auditit rregullohen sipas ligjit Nr. 114/2015, datë 22.10.2015 “Për auditimin e brendshëm në sektorin publik”

Në përgjithësi drejtoria e auditit mbështet menaxhimin e EKB-së në arritjen e objektivave duke vlerësuar dhe përmirësuar efektivitetin e menaxhimit dhe kontrollit të riskut nëpërmjet procedurave sistematike, standarte sikurse dhe çdo mbikëqyrje apo observim i instrumentave të qeverisjes korporative që zbatohen në EKB.

Auditet në përgjithësi janë të skeduluar në baza vjetore me plane inspektimi specifike por mund të performojnë dhe auditime jashtë skedulit nëqë kërkohet dhe/ose shihet e arsyeshme si rrjedhojë e situatave të caktuara.

Raportet e auditit dërgohen në Bordin drejtues dhe diskutohen përgjatë mbledhjes së rradhës. Çdo raport duhet të përmbajë një tabelë përmbledhëse të problemeve të identifikuara dhe për çdonjërin nga ato përcaktohen masat, rekomandimet ose komentët, personat përgjegjës dhe skeduli i implementimit në vijim.

Më poshtë një tabelë krahasimore në lidhje me funksionet e njësisë së menaxhimit të riskut dhe auditit të brendshëm për të shmangur keqkuptimet e mbivendosjeve të funksioneve.



<b>Menaxhimi i Riskut</b>	<b>Auditi i Brendshëm</b>
Zhvillon kuadrin e menaxhimit të riskut	Auditon përshtatshmërinë dhe efektivitetin e strukturës së administrimit të riskut
Implementon kuadrin e strukturës së menaxhimit të riskut	Auditon implementimin e strukturës së administrimit të riskut
Këshillon menaxhimin mbi integrimin e instrumentave të menaxhimit të riskut në aktivitetin e EKB-së dhe i ben me dije në lidhje me rolet e tyre në këtë proces	Auditon angazhimin e menaxhimit dhe nivelin e performimit të tyre në procesin e menaxhimit të riskut
Këshillon për ndarjen e përgjegjësisë për menaxhimin e risqeve , kontrollet dhe detyrat përkatëse që duhen përmbushur në këtë proces	Auditon nëse menaxherët përgjegjës janë të aftë dhe a i performojnë këto role.
Këshillon menaxhimin dhe Bordin për interpretimin e informacionit të menaxhimit të riskut	Ofron siguri të pavarur të informacionit të menaxhimit të riskut dorëzuar Bordit
Informon në lidhje me statusin e risqeve dhe nivelin e menaxhimit të tyre	Siguron një këndvështrim të pavarur mbi kredibilitetin dhe besueshmërinë e vlerësimit të statusit të risqeve dhe nivelin e menaxhimit të tyre
Të veprojnë si një këshilltar dhe mentor për strukturat manaxheriale të EKB-së në lidhje me çështjet e menaxhimit të riskut	Të veprojnë si një reçensues i pavarur për të dhënë siguri mbi aftësinë e drejtimit dhe performancës në menaxhimin e riskut

## **Roli i Drejtorisë Juridike**

Drejtorja juridike është përgjegjëse për të gjitha çështjet që kanë të bëjnë me përputhshmërinë ligjore në EKB dhe qëllimi i tyre është të parandalojë këto lloj problematikash në veprimet operative ditore sikurse dhe të sigurojë implementimin në mënyrë korrekte të ligjeve, udhëzimeve apo rregulloreve që lidhen apo hartohen në përmbushje të tyre.

Drejtorja juridike ka 2 funksione thelbësore:

- Të sigurojë një bazë të fortë të përputhshmërisë ligjore të veprimtarisë së EKB-së me kuadrin ligjor dhe rregullator në fuqi duke ruajtur kështu reputacionin e institucionit
- Të mbrojnë stafin e EKB-së nga gabimet që ata mund të bëjnë nga “padija” apo mungesa e eksperiencës juridike duke i asistuar dhe mbështetur ata në plotësimin apo performimin e aktiviteteve të ndryshme

në mënyrë korrekte dhe adekuate sikurse dhe organizon trajnime periodike për të rritur nivelin e njohurive të tyre në fushën juridike.

## Roli i menaxherëve të tjerë

Menaxherët e tjerë duhet të sigurojnë informacionin e nevojshëm për menaxherin e riskut për të shqyrtuar dhe për të identifikuar ekspozimet e mundshme për humbje . Çdo njësi organizative duhet të kryejë një vlerësim të vazhdueshëm dhe të plotë të riskut brenda njësisë dhe duhet t'ia përcjellë atë njësisë së menaxhimit të riskut. Është përgjegjësi e të gjithë stafit që të ruajë ndërgjegjësimin për Risqet, si dhe të identifikojë dhe raportojë risqet tek zotëruesi/menaxhuesi përkatës i Riskut. Drejtuesit duhet të jenë të vetëdijshëm për rolin e tyre në parandalimin e humbjes dhe të jenë të përgjegjshëm për të ndjekur procedurat , të marrin pjesë në takime apo mbledhjet e organizuara nga Njësia e menaxhimit të riskut dhe kur është e nevojshme të sigurojnë trajnimet respektive.

## 2 KONCEPTI I RISKUT

### 2.1 Përkufizimi i Riskut dhe Parimet e Karakterizimit të Riskut

Në referencë të Standarteve Globale të Menaxhimit të Riskut Parimet dhe Guidat; ISO 31000:2009 dhe Guida 73:2009, Menaxhimi i Riskut –Terminologjia Përkufizimi i Riskut është:

***Risku është efekti i pasigurisë në arritjen e objektivave dhe mund të shoqërohet me pasoja të cilat mund të jenë avantazhuese ose dizavantazhuese në varësi të situatës apo ngjarjes***

Në këtë këndvështrim nuk përbën risk ngjarja: “rritet çmimi i energjisë 200%” por niveli i efektit që do të ketë kjo ngjarje në buxhetin e shpenzimeve operative të EKB-së, sjelljes së kredimarrësve dhe rritjes së nivelit të debitorëve, kërkesës për banesa sociale etj.

### **Karakterizimi i riskut**

Ne e karakterizojmë dhe përshkruajmë riskun në 2 këndvështrime;

- ***Pasojat e asaj që mund të ndodhë***; Pasojat nga një risk mund të jenë negative kur ato rezultojnë në humbje, dëme apo efekte negative e të padëshirueshme sikurse dhe mund të kenë efekte pozitive apo avantazhe në oportunitete. Në parim çdo ngjarje ka gjithmonë të paktën 2 këndvështrime në efektet që sjell; për një palë do të jetë pozitive dhe për tjetrën do të jetë negative ose e padëshirueshme. Psh një vendim qeverie për rritjen e pagës minimale dhe asistencës sociale në qershor të një viti kalendarik është avantazh për EKB-në në uljen e nr të debitorëve mqs rritet aftësia pagueuse e tyre, por nga ana tjetër ky vendim ka pasoja jo pozitive për Ministrinë e Financave e cila duhet të rishikojë buxhetet respektive pa ndryshuar arritjen e objektivave themelore të dakorduara në miratimin e buxhetit të atij viti kalendarik.

- **Probabiliteti i ndodhjes/materializimit të këtyre pasojave.**

Kombinacioni i këtyre 2 parametrave; pasoja dhe Probabiliteti i ndodhjes/materializimit të pasojave përcakton atë që quhet **nivel i riskut**. Një llogaritës elektronik i nivelit të riskut jepet në aneksin 5 për të ndihmuar përdoruesit në përcaktimin automatik të tij.

## 2.2 Përkufizim i Proçesit të Menaxhimit të Riskut dhe problematika e tij

Është proçesi i identifikimit, vlerësimit, përgjigjes, monitorimit dhe raportimit të risqeve. Ai siguron që institucioni nuk është duke humbur mundësi zhvillimi sikurse dhe nuk është duke marrë risk të papërshtatshëm në respekt të qëllimeve dhe rezultateve finale të dëshiruara. Proçesi i menaxhimit të riskut është seti i veprimeve që ndërmerren nga individët në përpjekje për të alternuar risqet me të cilat institucioni përballet në një format ciklik që kërkon:

- Të pranosh që pasiguria ekziston
- Të gjenerojë përgjigje të strukturuar ndaj riskut përta i përket planeve alternative , zgjidhjeve, dhe planeve “B”
- Është një proçes i të menduarit që kërkon imagjinatë dhe zgjuarsi
- Të gjenerojë një qëndrim realist në një investim duke përgatitur personelin për ngjarje të ndodhjes së riskut në vend që të kapen në befasi dhe surprizë nqs këta risqe materializohen
- Të identifikojë risqet duke parashikuar se sa të mundshme janë dhe sa serioze mund të bëhen, duke vendosur se çfarë duhet të bëni për ta dhe për zbatimin e këtyre vendimeve respektive në adresim të situatave të ndryshme.

***Problematikat që lidhen me proçesin e menaxhimit të risqeve janë si vijon:***

- mungesa e qartësisë në strukturimin e problemit
- paaftësia për të identifikuar zgjidhje alternative të situatës
- sasia dhe cilësia e informacionit të disponueshëm
- natyra, lloji dhe modeli i vendimmarrjes në institucion si dhe eksperiencia e vendimmarrësve
- mungesa e besimit në lidhje me fazën e implementimit të strategjive me të cilat adresojmë risqet e identifikuara
- koha e disponueshme

## 2.3 Përkufizim i Planit të Menaxhimit të Risqeve

Përcakton si risqet e asociuara me institucionin do të identifikohen, analizohen dhe menaxhohen. Ai nënvizon se si aktivitete të menaxhimit të riskut do të performohen, rregjistrohen dhe monitorohen përgjatë jetës së institucionit dhe do të sigurojë prova, teknika, raporte tip dhe praktika për rregjistrimin dhe prioritarizimin e risqeve. Ai përbën bazën e të gjitha veprimeve të menaxhimit të riskut dhe aktiviteteve të mëtejshme që do të performohen për të siguruar një nivel të kënaqshëm të menaxhimit të riskut në nivel strategjik dhe operacional. Përbajtja e një plani të tillë mund të përfshijë:

- Caktimin e përgjegjësive/ përgjegjësive për administrimin e një risku të caktuar
- Politikën, përfaqesjen dhe parimet e menaxhimit të riskut të institucionit
- Dokumentacionin e përdorur për Identifikimin e Riskut - rregjistrin e riskut, mundësitë fillestare të përgjigjeve kundrejt riskut etj.
- Rezultatet e analizave të riskut - shpërndarja e riskut, ekspozimi në kuadër të projektit, ngjarjes, situatës, risqet më të rëndësishme, ndryshimi i vlerave të rezultateve, objektivave si rrjedhojë e materializimit të riskut etj.
- Opsionet e zgjedhura të përgjigjeve kundrejt risqeve- ndarja e riskut mes palëve të projektit, dispozitat, prokurimin dhe marrëveshjet kontraktuale në lidhje me riskun, planet e emergjencës, të sigurimit dhe marrëveshjet e tjera të transferimit të riskut në palë të tjera të përfshira apo jo në ngjarje.
- Monitorimin dhe kontrollin – krahasimi i situatës aktuale me atë të parashikuar dhe mbajtja e situatës nën kontroll dhe brenda pritshmërive.

## 2.4 Përkufizime dhe përcaktime

Përkufizimi i llojeve të risqeve është i rëndësishëm sepse vendos një kuptim standart dhe të përbashkët të të gjitha hallkave të procesit të menaxhimit të riskut në lidhje me përkufizimet e tipeve të risqeve.

**"Vlerësim i Riskut"** - Proçesi i krahasimit të rezultateve të analizës së riskut me kriteret e riskut, për të përcaktuar nëse risku dhe/ose madhësia e tij, janë të pranueshëm, ose të tolerueshëm.

**"Zotëruesi i Riskut"** - është personi brenda një njësie organizative, i cili ka autoritetin dhe është përgjegjës për administrimin e riskut, brenda njësisë së tij.

**"Zotëruesi i Proçesit"** – është personi, i cili ka përgjegjësinë parësore për kryerjen e një proçesi, në realizimin e objektivave të tij të matura përmes treguesve kryesorë të proçesit, dhe ka autoritetin dhe aftësinë për të bërë ndryshimet e nevojshme.

**"Politikë"** -jep parimet bazë që udhëheqin institucionin, për çështje apo situata e ngjarje specifike. Këto parime përdoren si guidë gjatë vendim-marrjeve të caktuara.

**"Propabiliteti"** – është shansi që dicka mund të ndodhë. Ai mund të përcaktohet, vendoset apo matet në mënyrë objektive, ose subjektive, dhe mund të shprehet ose në mënyrë cilësore, ose sasiore (duke përdorur modele matematikore).

**"Palë e Interesuar"** – Një person apo një organizatë që mund të ndikojë apo mund të ndikohet nga një vendim apo një aktivitet. Palët e interesuara përfshijnë gjithashtu ata që kanë një perceptim se një vendim apo një aktivitet mund të ndikojë tek ta. Palët e interesuara mund të jenë të jashtme, ose të brendshme.

**"Risk i Mbetur"** – është Risku që mbetet pasi ke implementuar një mënyrë të trajtimit/ adresimit të tij, ke eliminuar/neutralizuar burimin e Riskut, modifikuar pasojat e Riskut, ke ndryshuar probabilitetin, ke transferuar ose ke mbajtur Riskun.

**"Risku i qënësishëm/i pandashëm"** - Në standartet ndërkombëtare ISO 31000 risk i qënësishem i referohet kryesisht në kontekstin kontabel materializimit të një risku për të cilin nuk ka ose nuk mund të ndërtohen sisteme kontrolli. Përcaktime të këtij lloji risku janë gjithashtu:

- Risku është prezent si rezultat i ambjentit/ industrisë/ sektorit në të cilin operon institucioni (psh EKB do të ketë gjithmonë klientë debitorë të cilët krijohen si rezultat i aktivitetit kredidhënës që ajo performon dhe ky është një risk që do të jetë gjithmonë prezent pavarësisht pikave të kontrollit që EKB apo çdo institucion tjetër që operon në fushën e kredidhënies ndërtojnë.)
- Risk që nuk mund të menaxhohet apo transferohet
- Nivel risku jashtë çdo kontrolli nga ana e institucionit (ligjet, vendimet qeveritare si dhe aktet e tjera nënligjore etj)
- Risqet që lidhen me “forcat madhore”; përmbytje, zjarr, luftë etj.

Mënyra sesi adresohen risqe të tilla përgjithësisht është duke ndërtuar skenare “pesimistike” duke hamendësuar ndodhjen e këtyre risqeve sikurse dhe krijimin e fondeve të emergjences apo situatave të jashtëzakonshme.

**“Strategji risku”** - Strategjia e riskut përshkruan strukturën organizative të institucionit, planin e zhvillimit strategjik dhe atë të rritjes së aktivitetit të Entit Kombëtar të Banesave në prespektivë. Ajo përcakton politika specifike të menaxhimit të riskut, vendos një kuptim të përbashket të të gjitha hallkave drejtuese në lidhje me objektivat e menaxhimit të riskut që do të thotë është një guidë bazë për menaxhimin dhe kontrollin e riskut në Entin Kombëtar të Banesave. Këto politika përkufizojnë profilin e riskut që EKB merr përgjithësisht (ose shmang) dhe shpjegojnë nivelin e “synuar” të tij (risk appetite) të shprehur dhe në buxhet në formën e nivelit të provigjioneve të planifikuara, nivelit të fitimit të parashikuar etj.

**“Vlerësimi i riskut”** - është analiza në lidhje me nivelin e efektit në vlerë që ka çdo tip risku në performancën e Entit Kombëtar të Banesave dhe nëse ky efekt është material apo jomaterial.

**“Metodologjia e menaxhimit të riskut”** - Përcakton format dhe nivelin e teknikave të kontrollit dhe menaxhimit për çdo tip risku.

**“Ekspozim për dështim”** - Është vlera që EKB pret të poseidoje në kohën e ndodhjes së ngjarjes së dështimit të palës tjetër për të paguar sikurse dhe ecurisë së situatës në vijim që mund të qëndrojë stabil, e përkeqësuar ose përmirësohet në referencë të këtyre parametrave:

- Fluksi i parashikuar/ planifikuar i parave (amortizimi, pagesat e interesave etj.)
- Disponibiliteti i fondeve
- Oshilacioni i vlerës/ çmimeve të komoditeteve në treg
- Ndryshimet në vlerat/vlerësimet e pasurive të patundshme dhe në mënyrë specifike objekteve rezidenciale

**“Provigjionet”** - Provigjionet janë masa paraprake të përgjigjes kundrejt humbjeve të pritshme. Ato kalkuloohen në baza individuale ose në baza portofolesh.

**“Menaxhimi i riskut të tregut”** - Risku i tregut është përcaktuar si risku i humbjes/eve për shkak të ndryshimeve të papritura dhe negative në faktorët e çmimit të tregut që shkaktojnë uljen e vlerës së tregut të aseteve të institucionit.

## 2.5 Burimet e Riskut

Shuma nga burimet e risqeve të listuara në tabelën e mëposhtme mund të ndodhin në kohë dhe mënyra të ndryshme sikurse mund të jenë në nivel korporativ të tillë si: risqe politike, financiare dhe ato ligjore ose në nivel operativ si risqet ekonomike, të tregut etj.

Burimet e riskut mund të shihen dhe në dimensionin e mënyrës sesi organizohet një projekt; kështu duke vendosur kosto të ulëta, kohë të limituar ngushtë, me burime të pamjaftueshme në dispozicion rrjedhimisht jemi ekspozuar për risk dështimi në përmbushje të kriterëve të cilësisë apo afateve të përfundimit të projektit.

E njëjta logjikë ndjek dhe vendosjen e objektivave të paqarta apo jo realiste.

<b>Fushat e burimeve të riskut</b>	<b>Ndryshime apo pasiguri si rezultat i :</b>
Ambjental	Lejet ambjentale, rregulloret për nivelin e zhurmave, opinion publik, impakti në ambjent etj
Planifikim	Kërkesat për leje , politika apo praktika akiviteti të caktuara, përdorimi i tokës, impakti socio-politik
Tregu	Niveli i kërkesës në treg, lloji i kërkesës së klientëve
Ekonomik	Politikat e taksave, kostot, inflacioni, normat e interesit, të këmbimit valutor
Financiar	Falimentim, niveli i marzhit të fitimit etj
Natyra	Kushte të paparashikuara të kompozimit gjeo-teknik të tokës, moti, tërmetet, zjarri apo eksplozionet, zbulime arkeologjike
Projekte	Përcaktimi, strategjia e prokurimeve,kërkesat për standartet e performancës, cilësia e kontrollit
Teknike	Disenjim i përshtatshëm, efijencë operationale, besueshmëria
Rregullatore	Ndryshime në kuadrin ligjor rregullator dhe administrativ
Njërëzore	Gabime, paaftësi, injoranca, lodhja, aftësitë komunikuese, kultura
Kriminale	Mungesë sigurie, vandalizma, vjedhje, mashtrim, korrupsion

Ligjore	Ndryshimet në kuadrin ligjor në përgjithësi dhe veçanti
Politik	Politika qeveritare, opinion publik, ndryshim në ideologji, dogma, legjislacioni, destabilizime (luftë, terrorizëm, vandalizëm)

## 2.6 Risqet më tipike

### 1) Kredit Risk

Kredit Risk është risku i humbjes që rezulton nga ndryshimet jo pozitive në situatat ekonomiko-financiare të palës kredimarrëse në një marrëdhënie shkëmbimi financiar. Kredit risk përkufizohet si risku që debitorët shfaqin si rezultat i paaftësisë për të paguar detyrimet/ pagesat (në madhësi ose kohë) si rezultat i arsyeve objektive ose subjektive ku përfshihen përkeqësimet e situatës financiare, ekonomike sikurse dhe emigrimi i tyre. Ai përfshin:

- **Probabilitetin e dështimit**, i cili i përgjigjet pyetjes se sa është mundësia që një kundërpalë do të dështojë në shlyerjen e detyrimeve të saj gjatë gjithë kohëzgjatjes së detyrimit, ose për një vit. E llogaritur për një periudhë njëvjecare, kjo mund të quhet edhe frekuencë e dështimit të pritur.
- **Ekspozimin e kredisë**, i cili në rastin e një dështimi, na jep se cila është vlera e mbetur e detyrimit kur dështimi ndodh.
- **Normën e mbulimit**, në rastin e një dështimi, llogaritet se ç'pjesë e ekspozimit mund të rikuperohet/mbulohet nëpërmjet procedurave të falimentimit, ekzekutimit të kolateralit apo garancive të lëna peng etj.

### 2) Risku i përqëndrimit të kreditimit

Risku i përqëndrimit të kreditimit është risku që shkakton humbje si efekt i:

- shpërndarjes së ulët ose në mungesë të ekspozimit që kanë hallkat institucionale në proces
- nga efekti “domino” që klientët krijojnë si rezultati i “kopjimit” të sjelljeve të njëri-tjetrit, ose
- nga përqëndrimi në zona gjeografike, bashki të profileve të caktuara, klientë të profileve/karakteristikave të ngjashme, kompani ndërtimi të caktuara etj.

Ky lloj risku efekton pasqyrën e të ardhurave dhe shpenzimeve si rezultat i oshilacioneve të konsiderueshme të provigjioneve të mundshme të parashikuara për këtë qëllim

### 3) Residual Risk (risk që shoqëron pjesën e mbetur të marrëdhënies financiare midis palëve pjesëmarrëse në këtë marrëdhënie)

Residual Risk është një risk që vjen si rezultat i dështimit të pagesave/detyrimeve të pjesës së garancive në një marrëdhënie financiare që mund të përfshijë vonesa në hapjen/ alokimin dhe shpërndarjen e fondeve të subvencioneve nga buxheti i shtetit, efikasiteti së përgjigjes nga hallkat e tjera në proces (ZRPP, Këshillat bashkiakë etj), rënia e vlerës, interesit apo niveli i amortizimit të banesave për strehim social, dokumenta ineffektivë që mund të përdoren në procese ligjore-juridike.

#### 4) Risku i Kreditimit

Risku i kreditimit është risku nga efektet negative financiare që mund të vijnë si rezultat i mospagesave nga një biznes, partner kontraktual apo financiar; kjo nga mungesa e dëshirës, ose pamundësia që të përmbushë detyrimet.

Llojet e riskut të kreditimit janë:

- **Risku i palës tjetër (kunderpartisë);** Risku i palës tjetër është çdo institucion financiar ose publik, që konsiderohet si partner kontraktual i shoqërisë.
- **Risku nga mospagimi i debitorit;** Ky risk është risku i një humbjeje, që rezulton nga dështimi për të shlyer një detyrim financiar kundrejt shoqërisë, të gjithin dhe në kohë, kjo si prej mungesës së dëshirës, ashtu edhe prej paaftësisë paguese të debitorit.
- **Risku nga mospagimi i furnitorit;** Risku nga mospagimi i furnitorit është risku nga një humbje që rezulton nga dështimi për të shlyer një detyrim, nga ana e furnitorit, kundrejt shoqërisë. Detyrimi i furnitorit zakonisht nuk është i natyrës financiare (psh përfundimi i një investimi), ku kompania ndodhet në pozitën e debitorit (që ka urdhëruar kryerjen e investimit).
- **Risku i marrëveshjes;** Risku i një humbje që rezulton nga mospërmbushja e një transaksioni nga një palë tjetër, bazuar në një marrëveshje, në momentin kur vlera për t'u paguar nga shoqëria është kredituar në llogarinë e palës kontraktuese, ndërkohë që detyrimi nga pala tjetër nuk është përmbushur ende. Lloji i marrëveshjes dhe kredibiliteti i palës tjetër janë faktorët kyç; përcaktues të riskut në këtë rast.

#### 5) Risku i Tregut

Risku i tregut është risku që efektin humbje si rezultat i ndryshimeve të paparashikuara dhe kontroverse në çmimet e faktorëve të tregut si; normat e interesit, normat e shkëmbimit të valutave të huaja, çmimi i pasurive të paluajtshme, niveli i kostos së ndërtimit të cilat shkaktojnë ulje të vlerës së asetëve të Entit.

##### 5.1 Risku i normës së interesit

Risku i normës së interesit përcakton humbjen potenciale që mund të pësojë EKB si rezultat i ndryshimeve kontroverse të normave të interesit me pasojë ndryshimin e vlerës së asetëve (mjeteve monëtare) ose pozicioneve të tyre në formën e investimit ku janë ekspozuar, vendosur apo depozituar. Impaktet e riskut të normës së interesit reflektohen në kontabilitet ku mund të rezultojnë në: reduktim të të ardhurave nga investimet që mbahen deri në datat e maturimit respektive, reduktim të fitimeve të parashikuara në transaksionet e shkëmbimeve/ tregëttimeve, rregjistrimin e konvertuar të transaksioneve në valuta të huaja dhe veprimet që janë të lidhura me to.

Tradicionalisht risku i normës së interesit kategorizohet në këto nën-kategori:

- risku i kurbës (luhatjeve) së normës së bonove të thesarit (investimeve pa risk ose të konsideruara me risk zero)
- risku i çmimit (repricing risk) që vjen nga diferencat në kohën e maturimit dhe ri-vendosjes/ ri-përsëritjes së formës së investimit kur kushtet e faktorëve financiare kanë ndryshuar psh rritja e normave të interesit të depozitave nga ana e Bankës ku janë depozituar fondet në mes të periudhës së maturimit të depozitës ose ulja e normave të interesit në momentin e maturimit apo ri-investimit të fondeve.



## **5.2 Risku i normave të shkëmbimit valutor**

Risku i normave të shkëmbimit valutor është risku i ndryshimeve negative të këtyre normave në referencë të monedhës vendase Lek.

Ky risk efikon bilancin dhe pasqyrën e të ardhurave dhe shërbimeve pasi asetet/ detyrimet dhe fitimet të nënshkruara (denoted) në valutë të huaj duhet të konvertohen në referencë të kursit të këmbimit në çdo datë raportimi të këtyre materialeve sipas frekuencës së paracaktuar me rregullore apo ligje të posaçme.

### **Risku i Monedhës/Valutës**

Ekzistojnë dy lloje të Riskut të Monedhës:

1. Risku nga transaksionet (i transaksionit)
2. Risku nga kursi i këmbimit:

1) **Risku i transaksionit** ka të bëjë me riskun e kalimit të cash flow (rrjedhës së parasë) aktual nga valuta të ndryshme, dhe se sa këto ndryshime nga kursi i këmbimit, do të ndikojnë në cash flow të institucionit. Risku i kursit të këmbimit buron nga fakti që të ardhurat e institucionit, shumica e fondeve të saj dhe llogarive të arkëtueshme janë në monedhën Lekë, ndërkohë që një pjesë e detyrimeve të saj, janë në monedhë të huaj. Risku kryesor është së vlera e monedhës të fluksit të parasë që vjen nga shlyerjet e detyrimeve dhe interesat përkatëse varion, si rezultat i luhatjeve në kursin e këmbimit, gje që mund të ndikojë ndjeshëm në fitimet e shoqërisë.

2) **Risku nga kursi i këmbimit** lidhet më së shumti me kontabilitetin. Ai përfshin ndikimin e kursit të këmbimit mbi fitimet dhe zërat e bilancit, gjatë prezantimit të pasqyrave financiare.

## **5.3 Risku i çmimit të faktorëve bazikë/ monopolistikë (Commodity Price Risk)**

Risku i çmimit të faktorëve bazikë/ monopolistikë (Commodity Price Risk) përcakton riskun e humbjeve që shkaktohen nga ndryshimi i çmimeve të faktorëve të tillë si; karburanti, energjia, uji apo lëndëve të para të ndërtimit që sjellin rritje të kostove të parashikuara dhe miratuara në buxhet

### **6) Risku Operacional**

Risku operacional përcaktohet si risku i humbjeve që rezultojnë nga dështimi dhe/ose papërpunueshmëria e proceseve, procedurave dhe rregulloreve të brendshme dhe të jashtme, dështimit të stafit apo sistemeve që përdoren për të performuar aktivitetet e ndryshme në EKB. Ky risk mund të shkaktojë rritje të detyrimeve të reflektuara në bilanc dhe zakonisht rregjistrohen si “Humbje të tjera operative” në pasqyrën e të ardhurave dhe shpenzimeve. Ai shfaqet si:

- Risku i procesit - është dështimi i proceseve ose sistemeve për shkak të konceptimit të gabuar të tyre, kompleksitetit ose mos-performimit, që çojnë në humbje operationale.
- Risku i sjelljes - është impakti nga sjellja e punonjësve në kompani (efiçenca, shëndeti dhe siguria, ose besnikëria)
- Risku i jashtëm - janë ngjarje që ndodhin jashtë spektrit të aktiviteteve të shoqërisë, të cilat mund të kenë një ndikim në pasqyrat financiare, ose vazhdimin e aktivitetit të shoqërisë, si psh fatkeqësitë natyrore, dëmtimet e qëllimshme, pirateria informatike, ose mashtrimi nga jashtë, si dhe nga vjedhjet.

## **7) Risku i IT (Teknologjisë Informatike)**

Këto përfshijnë mangësitë teknike të personelit, skedulet jo korrekte të implementimit të programeve të ndryshme informatike dhe respektimin e buxheteve të alokuara për ta, zhvillimin e funksioneve të gabuar në program, ndërfaqen e gabuar nga përdoruesit e programit, një rrjedhë e vazhdueshme me ndryshime në kërkesat për zhvillimin e programit apo kërkesa të keqkuptuara në formatimin e programit, nivele të papërcaktuara të aksesit dhe autoriteteve të ndërhyrjes në program. Këtu përfshihet dhe risku nga risitë dhe zëvendësimi i shpejtë i teknologjisë aktuale që mund të sjellë kosto operative sikurse dhe financiare për mbajtjen e nivelit koherent të programeve dhe kërkesave teknologjike të EKB-së në referencë të kërkesave nga autoritetet apo njësitë supervizionuese dhe drejtuese të institucionit.

## **8) Siguria e Cilësisë së të dhënave**

Cilësia e të dhënave në kontekstin e menaxhimit dhe kontrollit të riskut i referohet nivelit të integritetit, vërtetësisë dhe cilësisë së proceseve, modeleve, llogaritjeve dhe burimeve të të dhënave që EKB përdor për të qënë në përputhshmëri me kuadrin ligjor të aktivitetit të saj operacional dhe raportues.

## **9) Risku i Likujditetit**

Risku i Likujditetit përcakton riskun e mungesës së likujditeteve në një moment të caktuar për të përmbushur detyrimet likuide që EKB ndërmerr përgjatë performimit të aktivitetit të saj. Risku i likujditetit është risku i pamundësisë që EKB mund të krijoj në një moment të caktuar ose në një prespektivë të afërt për të përballuar/përgjigjur detyrimeve të saj financiare; të planifikuara apo të papritura, në kohën kur ato duhet të paguhen pa krijuar humbje të papranueshme si rezultat i kërkesës për të krijuar likujditete (kosto e lartë e fondeve; overdraft psh nga banka etj).

Si nënkategori mund të ndajmë:

### **9.1 Risk likuditeti afat-shkurtër**

Risk likuditeti afat-shkurtër përcaktohet si risku që EKB gjendet në mungesë fondesh për të paguar detyrimet e saj në kohën e duhur. Këtu përfshihet dhe risku i pagesave në valuta të ndryshme ku si pasojë e ndryshimit të normave të këmbimit valutor EKB mund të gjendet në mungesë likujditeti të mjaftueshëm për të bërë pagesën e detyrimit në atë valutë të caktuar

### **9.2 Risku i likujditeteve të fondeve**

Risku i likuiditeteve mund të përcaktohet si risku me të cilin mund të përballlet EKB për të përmbushur detyrimet e saj financiare. Ekzistojnë dy lloje të riskut të likuiditeteve:

1. Mungesa e menjëhershme e likuiditeteve, që shkakton një rritje të koston së financimit për volumin, monedhën dhe kohën e kërkuar. Rreziku konsiston në faktin se shoqëria nuk do të mund të përmbushë plotësisht detyrimet e tashme dhe të ardhme të pagesave që ka për të kryer
2. Rreziku i pamundësisë për të siguruar fonde shtesë, ose kur këto fonde mund të merren me norma të larta interesi në treg.

EKB është e ekspozuar ndaj një nevoje ditore për likuiditete të disponueshme, në mënyrë që të shlyejë detyrimet që rrjedhin nga shpenzimet operationale të aktivitetit të saj të përditshëm. Nga ana tjetër, shoqëria përballlet me vonesa të konsiderueshme në mbledhjen e detyrimeve nga klientët e saj. Kjo situatë shpesh çon në mospërputhje të likuiditeteve në dalje me ato në hyrje, dhe për rrjedhojë, shfaqet risku i likuiditetit.

Risku i likujditeteve të fondeve shfaqet gjithashtu dhe në limitime që EKB mund të ketë në aksesimin e fondeve qofshin të vetat apo dhe ato që mund të merren hua. Aksesimi në depozitat me afate të përcaktuara maturimi mund të jetë i limituar (në kohë apo shuma) apo dhe i ndaluar nga disa banka, marrja e fondeve hua nga bankat mund të kërkojë kohë sikurse dhe mundet që pozicioni i EKB-së si huamarrës mund të mos jetë i favorshëm në termat e Bankës, lehtësia operationale dhe kostot financiare të tregëtimit të letrave me vlerë likuide si bonot e thesarit mund të jenë jo favorizuese etj. Ky risk reflektohet në mënyrë të menjëhershme në pasqyrën e të ardhurave dhe shpenzimeve dhe jep efekte tek kosto e rritur e fondeve.

### **10) Risku i biznesit**

Këtu përfshihen të gjithë risqet që vijnë si pasojë e faktorëve makroekonomike dhe ndryshimeve të ambjentit të biznesit si disponibiliteti i kapitalit, ndryshimet në kuadrin ligjor apo rregullator të Entit Kombëtar të Banesave.

### **11) Risku i projektit**

Risku dhe pasiguria janë shoqëruese të çdo projekti inxhinierik. Dy fazat më të ndjeshme ndaj riskut janë:

1. faza e zbatimit ( para përfundimit ) – e lidhur kryesisht me risqet e ndërtimit
2. faza operative ( post- përfundimi ) – e lidhur kryesisht me risqet operationale në vitet e para të operimit që ka shkallën më të lartë të sensibilitetit.

Risqet kryesore që prekin projektet janë:

- Dështimi për të mbajtur projektin brenda parametrave të kostos së llogaritur/parashikuar
- Dështimi për të arritur datën e kërkuar të përfundimit të punimeve
- Dështimi për të arritur cilësinë e kërkuar dhe kërkesat operationale

### **12) Risku i vonesës në ndërtim (Construction Delay)**

Ky është risku që ndërtimi nuk do të përfundojë në kohë ose sipas specifikimeve të parashikuara. Një projekt i papërfunduar nuk ka gjasa për të gjeneruar të ardhura dhe për këtë arsye bëhet e vështirë mbledhja dhe kthimi i fondeve të investuara. Vonesat e gjata mund të rrisin kostot e projektit dhe për këtë arsye të zvogëlojnë aspektin komercial të saj veçanërisht aftësinë për të përmbushur në kohë misionin social të strehimit dhe gjeneruar të ardhura për EKB-në që të përdoren në projektet e rradhës. Ka shumë faktorë që ndikojnë në zvarritjen e projektit. Më të zakonshmet përfshijnë difekte të projektimit, rregulloret e qeverisë, problemet financiare dhe të menaxhimit të projektit dhe të gjitha së bashku do të kenë një efekt negativ në parametrat e portofolit ekonomik të EKB-së

### **13) Risku i përdorimit të fjalorëve profesionalë në komunikim**

Kjo ndodh kur menaxhimi dhe personeli në EKB nuk mund të komunikojnë në mënyrë efektive për shkak të gjuhës së tyre profesionale (zhargon) midis profileve; inxhinierë, arkitektë, ekonomistë, financierë, juristë etj. Termat e përdorura në mënyrë specifike sipas profileve mund të sjellin keqkuptime apo mungesë të të kuptuarit korrekt midis palëve të përfshira në një proces apo situatë të caktuar

### **14) Risku i fitimit**

Risku i fitimit është risku i rënies ose mungesës së fitimit të planifikuar si rezultat i pamundësisë së EKB-së për të axhustuar nivelin e kostove fikse situatës aktuale të fitimeve që vijnë si rezultat i ndryshimeve të papritura në kushtet e përgjithshme të biznesit si rënia ekonomike apo ndryshimeve legislative dhe mund të jetë i formës:

- rënie në marzh fitimi,
- rënie të volumit të transaksioneve, ose
- një rritje e lartë e kostove operative.

Risku i fitimit drejtohet nga 3 drejtime kryesore:

- oshilacioni i të ardhurave
- baza e kostove fikse
- oshilacioni i kostove variabël.

### **15) Risku Strategjik**

Risku strategjik ka të bëjë me riskun që shoqëron nivelin e adaptimit apo ndryshimit të planit të biznesit dhe strategjive të EKB-së kundrejt ndryshimeve të papritura të ambjentit makroekonomik dhe politik me efekte negative në performancën e aktivitetit të EKB-së. Risku strategjik është risku që shfaqet si rrjedhojë e vendimeve kyçe për zhvillimin e institucionit psh nga vendimet për format (strukturën) e financimit, investimet dhe blerjet, nga prioritizimi i investimeve, nga çmimi dhe struktura (natyra) e produktit të shoqërisë.

### **16) Risku politik**

Ky risk vjen nga niveli i zhvillimit të një rajoni, të sistemit ligjor, ekonomik dhe politik në të cilin shoqëria operon, duke përfshirë dhe nivelin e përgjithshëm të mjedisit të biznesit (tregut). Risku politik gjithashtu përfshin ndryshimet legjislative (në të ardhmen), që mund të kenë ndikim në statusin apo llojin e aktivitetit të shoqërisë.

### **17) Risku rregullator**

Është risku i një humbje si rezultat i mospërputhshmërisë me një politikë të përcaktuar nga një autoritet rregullator, që rregullon tregun në një fushë të caktuar, bazuar në ligjet aktuale ose marrëveshjet ndërkombëtare. Ky risk buron nga pamundësia për t'u përshtatur me detyrat për dhënien e informacionit, raportimin dhe shkeljen e rregullores së detyrueshme, ose ligjeve.

### **18) Risku ligjor**

Risku ligjor për biznesin mund të përkufizohet si dështimi që të: operoj brenda kufijve ligjorë, të jetë i ndërgjegjshëm për detyrimet ligjore, të respektojë angazhimet kontraktuale, të kompensojë furnitorët në rastet e mospagimit të detyrimeve në kohë, të dëshmojë që ka operuar brenda kufirit ligjor, ose të njohë dhe të menaxhojë në mënyrë efikase risqet ligjore

### **19) Risku i reputacionit**

Risku reputacional është risku i dëmtimit të reputacionit të EKB-së në lidhje me palët e treta. Humbja e reputacionit lidhet me imazhin e nivelit të kompetencave profesionale, integritetit dhe transparencës, besueshmërisë në sy të klientëve, bordit, stafit dhe publikut që efektikon sjelljen korrekte të klientëve apo palëve të tjera nënkontraktore kundrejt EKB-së të cilat indirekt krijojnë kosto financiare. Ky risk del si rezultat i një ngjarje ose serie ngjarjesh, të cilat mund të dëmtojnë reputacionin e shoqërisë, duke reduktuar aftësinë për drejtimin (vazhdimin) e biznesit (aktivitetit) dhe që çon në:

- Dobësimin e fuqisë negociuese të shoqërisë për lidhjen e kontratave
- Uljen e imazhit të shoqërisë;
- Rënie të interesit të investitorëve.

## **20) Risku i pronësisë**

Është një risk që mund të vijë si rezultat i ndryshimeve në pronësinë e truallit mbi të cilën EKB realizon ndërtime. Ky lloj risku mund të ketë pasoja në risk reputacional, mungesë mirëmbajtje të objekteve nga qytetarët dhe/ose dëmtime të tyre, mospagesa të detyrimeve etj.

## **21) Risku i falimentimit të bankës ku depozitohen fondet**

Është një risk që mund të vijë si rezultat i ndryshimeve në pronësinë, strategjinë apo pasojat e performancës së dobët të një banke në përmbushjen e akteve normative rregullatore të liçensimit, aktivitetit apo pritshmërive të nivelit të profitabilitetit të vendosura nga aksioneret.

## **22) Risku i marrëdhënieve kontraktuale me palë të treta si kompanitë e ndërtimit; këshillat bashkiake, bankat etj**

Është risku i probabilitetit të mosplotësimit në cilësi apo kohë sipas pritshmërive dhe/ose kushteve të kontratës/marrëveshjes ku EKB është palë.

## **23) Risku i policave të sigurimit**

Bëhet prezent kur EKB përballlet me evente të ekzekutimit të policave të sigurimit dhe pretendimet në lidhje me dëmshpërblimin e kërkuar nuk janë në nivelet e pritura referuar kohës, shumës, frekuencës së pagesës.

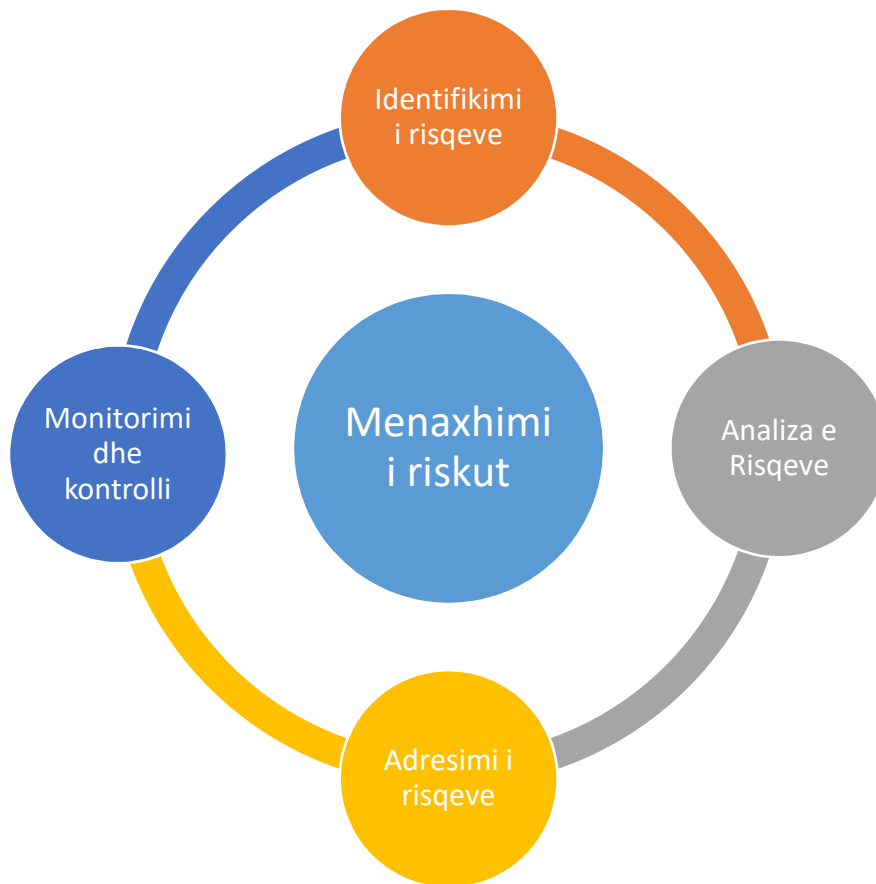
## **24) Risku nga Forcat Madhore**

Një kontratë mund të parashikojë të drejtën e palëve të përjashtohen për çdo shmangie në vazhdimësinë e performimit të punës së dakorduar për shkak se diçka jonormale dhe e paparashikuar nga palët në kontratë është jashtë kontrollit të tyre. Kjo është e njohur si forcë madhore. Forca madhore është një klauzolë e zakonshme në kontrata e cila në thelb liron një ose të dyja palët nga përgjegjësia ose detyrimi kur një ngjarje e jashtëzakonshme apo rrethanë përtej kontrollit të palëve të tilla si lufta, greva, trazirave, vepër e natyrës (përmbytje, tërmet, vullkan ) pengon një ose të dyja palët nga përmbushja e detyrimeve të tyre sipas kontratës. Megjithatë, forca madhore nuk ka për qëllim për të justifikuar neglizhencën ose paligjshmëritë e palëve të tilla si; fillimi i shirave ndalon punimet në një kohë që ndërtuesit janë të vetëdijshëm për ndodhjen e kësaj ngjarjeje referuar skedulit dhe kohës së punimeve ndaj është e rëndësishme ti kushtohet vëmendje klauzolave kufizuese të këtyre rrethanave për të shmangur efektet e padëshiruara.

## **25) Risqe të tjera**

I referohet çdo lloj risku të papërfshirë në ndonjërin nga kategoritë e mësipërme.

### 3 PROÇESI I MENAXHIMIT TË RISKUT



Proçesi i menaxhimit të riskut fillon me përcaktimin e çfarë duam të arrijmë duke kuptuar saktë faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që mund të influencojnë suksesin e arritjes së këtyre objektivave. Kjo quhet ndryshe “vendosja e kontekstit” dhe është parathënia esenciale e identifikimit të risqeve. Psh vendimi për ndërtim të banesave sociale në bashki të vogla duke marrë parasysh faktorët e nivelit të lartë të migrimit të banorëve të asaj bashkie, nivelin apo zhvillimin ekonomik-social të zonës etj është vendosja e kontekstit për mënyrën e trajtimit të këtyre investimeve dhe risqeve që lidhen me to me qëllim final arritjen e objektivit:”Ndërtim i banesave sociale në bashki të vogla”. Një element shumë i rëndësishëm në këtë fazë është dhe identifikimi i pjesëmarrësve (stakeholders) në proçesin e menaxhimit të riskut. Të kuptuarit qartë të objektivave të tyre dhe mënyrës sesi ata integrohen me arritjen e objektivave të vendosura nga EKB është esenciale në proçesin e vendosjes së kritereve të riskut. Të tillë janë Ministria e Financave, Ministria e Zhvillimit Urban, Ministria e Mirëqënies Sociale, Ministria e Pushtetit Vendor, Bashkitë dhe Këshillat Bashkiake, Bankat e nivelit II etj.

## 3.1 Identifikimi i Riskut

### 3.1.1 Përkufizimi

Është aplikimi i një procesi sistematik për të kuptuar një seri ngjarjesh që mund të ndodhin, si mund të ndodhin, kur dhe pse mund të ndodhin. Sa me saktë tu përgjigjemi këtyre pyetjeve aq me korrekte do të jetë mënyra sesi do ti adresojmë risqet e identifikuar duke mos u fokusuar vetëm tek risqet “e njohura” por të marrim masa edhe për ato që potencialisht mund të ndodhin apo për risqe të tjerë që nuk e dimë nëse do të ndodhin. Identifikimi i risqeve duhet të evidentojë gjithashtu dhe kontrollet ekzistuese që kanë qëllim të modifikojnë, parandalojnë apo shmangin pasojat e padëshirueshme apo negative sikurse dhe probabilitetin e ndodhjes së tyre.

Çelësi i suksesit të identifikimit të risqeve është përfshirja e sa më shumë personave dhe të menduarit e të gjitha mundësive e ngjarjeve që mund të ndodhin pavarësisht sa racionale, të dukshme apo të kuptimta mund të konsiderohen në këtë fazë të procesit të menaxhimit të riskut. Identifikimi i risqeve do të përfshijë një vlerësim të faktorëve të ambjentit në të cilin institucioni kryen aktivitetin e tij, kulturën organizative dhe qëllimin apo objektivat e vendosur. Një vëmendje e vecantë i duhet dhënë rezultateve të pritshme nga menaxhimi i riskut, hamendësimeve, kufizimeve, vlerësimeve kosto/ përparje, burimet në dispozicion

Identifikimi i risqeve konsiston në përcaktimin së cilët kanë të ngjarë të ndikojnë në projektin dhe dokumentimin e karakteristikave të secilit. Identifikimi i riskut duhet të adresoj identifikimin e risqeve të brendshme dhe atyre të jashtme ; burimet kryesore të risqeve të cilat kanë potencial për të shkaktuar një efekt madhor në projekt duhet të përcaktohen dhe të klasifikohen sipas ndikimit të tyre në koston e projektit , kohën dhe objektivat e projektit .

Identifikimi i risqeve përdor informacion dhe të dhëna historike dhe aktuale duke e bërë një hap të nevojshëm në fazën e hershme të vlerësimit të projektit dhe duhet të ndodhë para analizës të detajuar dhe shpërndarjen e risqeve.

*Outputet e procesit të Identifikimit të Risqeve :*

- Burimet e risqeve
- Risqet që potencialisht mund të ndodhin
- “Simptomat” respektive të risqeve
- Lidhja me proceset, aktivitetet apo ngjarje të tjera
- “Validimi” i risqeve; psh informacioni apo baza mbi të cilën janë evidentuar këta risqe duhen kontrolluar mbi saktësinë e përshkrimeve apo burimeve nga të cilat janë marrë

Proçesi i identifikimit të riskut ka të bëjë me identifikimin e ngjarjeve që mund të ndikojnë në objektivat e institucionit " Se çfarë mund të ndodhë ? " Këto risqe mund të kenë një ndikim pozitiv ( mundësi/ oportunitet) në vend të një të ndikimi negativ ( kërcënimet ) në objektivat e institucionit.

Identifikimi i riskut duhet të fillojë me menaxhimin e lartë të Këshillit Drejtues dhe të vijojë poshtë nëpër nivelet e ndryshme të menaxhimit. Megjithatë, nuk ka gjasa që një teknikë identifikimi i një risku të jetë e mjaftueshme për të identifikuar të gjitha risqet për qëllimet e miremenaxhimit të institucionit dhe arritjen e objektivave kryesore të tij ndaj për këtë arsye një kombinim të teknikave të duhet të përdoret .

### 3.1.2 Teknikat e identifikimit të Risqeve

- workshops (*sesione brainstorming*) që moderohen nga njësia e menaxhimit të riskut për t'ju përgjigjur pyetjes; “Çfarë mund të shkojë keq”
- intervista të individualizuara me pjesëmarrës në proceset, aktivitetet apo ngjarjet që diskutohen në procesin e identifikimit të risqeve
- Pyetësorë dhe sondazhe
- Inspektimet në vendndodhje

### 3.1.3 Identifikimi i Risqeve

Një risk identifikohet me fjalët:

- Humbje të .....
- Dështimi i .....
- Mungesë e.....
- Jo efektiv .....
- Jo efikas .....
- Papërshtatshëm .....
- Dëmtimi i .....
- Zhvillimi i .....

Në çdo përshkrim risku kur ai diskutohet apo dokumentohet duhet të jenë prezente 3 komponentë

*Një ngjarje → Një pasojë → Një impakt*

Psh risku “*mungesë fondesh*” nuk është një përshkrim i saktë i riskut. Përshkrimi korrekt do të ishte: “mungesa e fondeve(ngjarja) do të sjellë një situatë të vështirë në fillimin e ndërtimit të objektit X (pasojë) duke rezultuar në vonesa të ofrimit të banesave sociale Bashkisë Y (impakti)”

Disa nga pyetjet ndihmëse në diskutimet për identifikimin e risqeve janë si me poshtë:

- Është detyrë/aktivitet/proçes/ projekt kritik për performancën e institucionit/drejtorisë etj?
- A është kjo një detyrë/aktivitet/proçes/ projekt kompleks?
- Ka të bëjë kjo detyrë/aktivitet/proçes/ projekt me ndonjë teknologji/metodologji të re apo të panjohur?
- A ka kjo detyrë/aktivitet/proçes/ projekt ndër/varësi të shumta?
- A e kemi pasur probleme me detyra/aktivitete/proçese/ projekte të ngjashme më parë?
- A është kjo detyrë/aktivitet/proçes/ projekt i influencuar nga ndikimet e jashtme (lejet, entet rregullatore etj)
- A ka burime njerëzore pa përvojë të caktuar për të performuar në këtë detyrë/aktivitet/proçes/ projekt?



- A ka burime të mjaftueshme të caktuara në këtë detyrë/aktivitet/proçes/ projekt përfshirë dhe sistemet IT (software dhe hardware)?

Për përgjigjet “po” të pyetjeve të mësipërme, të kalohet në pyetje në lidhje me problemet e mundshme që mund të lidhen me këtë fazë:

- Cilat çështje apo probleme mund të ndodhin?
- Çfarë problemesh kanë ndodhur me detyra/aktivitete/proçesë/ projektë të ngjashme në të kaluarën?
- Çfarë mund të shkaktojë këtë problem?

Pasi të keni ecur nëpër proçesin e identifikimit të gjitha risqeve të mundshme për detyrën/aktivitetin/proçesin/ projektin në diskutim, mund të fillojmë analizën e riskut për të marrë një vështrim nga afër në çdo risk të identifikuar për të parë se çfarë ndikimi ka me të vërtetë.

### 3.1.4 Dokumentimi

Të gjitha risqet e identifikuara duhet të dokumentohen në regjistrin e riskut i cili mbahet dhe menaxhohet nga njësia e menaxhimit të riskut. Gjatë identifikimit të riskut, informacioni i mëposhtëm është i nevojshëm për dokumentacion:

- Kategoria e risqeve
- Shkaku i riskut (burimi)
- Rezultati/outcome potencial
- Drejtoria/ Njësia/ Entiteti që e ka sjellë në vëmendje këtë risk
- Data kur është bërë evident dhe prezent risku

## 3.2 Analiza e riskut

### 3.2.1 Përkufizimi

Bazuar në standartet ISO 31000 analiza e riskut është e fokusuar në gjenerimin e informacionit në lidhje me nivelin e riskut bazuar në vlerësimin e pasojave të zgjedhura për të karakterizuar riskun duke pasur parasysh instrumentat aktuale të kontrollit dhe efektivitetin e tyre, propabilitetin e ndodhjes së ngjarjes së riskut të cilat ndihmojnë në prioritarizimin e adresimit të risqeve të ndryshme duke krahasuar rezultatet e Analizës së Riskut me Kriteret e Riskut, me qëllim që të vendoset nëse një nivel i caktuar risku, është është “i pranueshëm”, “i tolerueshëm” ose “i papranueshëm”. Si parim i përgjithshëm niveli i riskut rritet me rritjen e Propabilitetit të ndodhjes së ngjarjes dhe nivelit të rritur të Pasojave. Analiza e Riskut konsiston në zhvillimin e të kuptuarit të çdo risku të identifikuar për të kuptuar natyrën, burimet dhe shkaqet e risqeve që janë identifikuar, vlerëson pasojat dhe probabilitetin e ndodhjes/ materializimit të këtyre pasojave, instrumentave të kontrollit që janë të implementuara në institucion, efektiviteti i tyre, dhe me pas analiza kosto- përfitime në mënyrën e adresimit të tyre. Analiza e riskut është proçesi i marrjes së një vendimi në lidhje me nivelin e prioritetit të çdo risku nëpërmjet kriterëve të ndërtuara pasi është vendosur konteksti i arritjes së disa objektivave të caktuara, vendosen se cilët risqe janë në top prioritet dhe duhet të ndiqen menjëherë për tu adresuar dhe cilët mund të injorohen apo shtyhen për një fazë më të mëvonshme për tu adresuar. Risqet prioritarizohen për të vendosur në lidhje me vëmendjen dhe

nivelin e burimeve që do të alokohen në procesin e adresimit të tyre në mënyrë optimale pasi institucioni operon në limite kohe dhe burimesh të kufizuara për tju përgjigjur dhe adresuar çdo risku me të cilin përballet gjatë aktivitetit të saj. Ky proces siguron fokusimin, efikasitetin dhe efektivitetin e përpjekjeve për të adresuar risqet me impakt më të lartë në performancën e institucionit.

Praktika me e njohur për prioritarizimin e adresimit të risqeve bazohet në analizën e Pasojave të riskut, Nivelet ekzistuese të Kontrollit dhe Propabiliteti i ndodhjes së tij.

Pasi përcaktohen nivelet e ndryshme të riskut për çdo ngjarje ata listohen nga me i larti tek me i ulti. Niveli i riskut nuk kërkon domosdoshmërisht trajtim dhe adresim të tij pasi ky i fundit është subjekt i analizës së efektivitetit të kostove që angazhohen në këtë proces me nivelin e përfitimit në nivel institucioni. Benefitet duhet të konsiderohen në të gjitha dimensionet; monetare, reputacionale, oportunitete në të ardhmen e afërt etj. Përrjashtim nga ky parim bëjnë rastet kur adresimi i një ngjarje është i detyrueshëm në respekt të një ligji apo vendimi të një institucioni rregullator, supervisor pavarësisht kostove që ai mbart.

### 3.2.2 Vlerësimi i riskut

Është procesi që përcakton cilat tipe risqesh janë të rëndësishëm dhe prezent më shpesh në aktivitetin e EKB-së. Vlerësimi i riskut përcakton nivelin e prezences dhe efekteve të një risku të vecantë, si dhe trendin e zhvillimit, menaxhimit apo kontrollit të tij. Vlerësimi i riskut behet pavarësisht situatës apo performancës shumë të mire financiare të EKB-së dhe nuk duhet të krijohet hamendesimi që risqet me nivel të lartë janë të keqinj dhe ato me nivel e të ulët janë të mire. Çdo risk duhet vlerësuar në nivelin e frekuences së ekspozimit kundrejt tij dhe të dizenjohen instrumentat për mitigimin, shmangien apo menaxhimin e tij. Ky proces kryhet një here në vit dhe çdonjërit nga drejtuesve të EKB-së i kërkohet të bej identifikimin e risqeve që ata kanë hasur apo parashikojnë që do të përballen në vijim, kuantifikimin e risqeve në nivele (I ulët, I moderuar, i lartë) dhe masat që ata planfikojnë të marrin për ti menaxhuar këto risqe.

Analiza e riskut merr parasysh 2 përqsje:

- **Sasiore;** Analiza sasiore e rrezikut përdor një qasje më komplekse matematikore për të analizuar numerikisht mundësinë që risku do të ndodhë, efektet mbi objektivat e institucionit, si dhe pasojat respektive
- **Cilësore;** Analiza cilësore e riskut shikon gjasat që një risk do të ndodhë me të vërtetë dhe ndikimin në objektivat e institucionit në qoftë se ai mund të ndodhë

### 3.2.3 Analiza cilësore

Është e shpejtë dhe efektive në angazhim kostosh. Ka për objektiv mbledhjen e të dhënave për:

- Probabilitetin që risku do të ndodhë
- Impakti që risku do të ketë nqs ai ndodh/ materializohet; Impaktet e risqeve mund të analizohen në këndveshtrimin e kostove, skedulit/ kohës, qëllimit dhe/ose cilësisë. Nqs një risk impakton më shumë sesa njërin nga dimensionet e lartpërmendura atëherë merret në analizë dimensionit me impaktin më të lartë
- Cilësinë e të dhënave/ burimeve që janë përdorur në këtë analizë

Analiza cilësore e riskut bazohet në vlerësimin e risqeve që mund të impaktojnë performancën e institucionit duke u mbështetur në gjykimin më të mirë të stafit të saj apo ekspertëve të caktuar të përfshirë në këtë proces i cili konsiston në:

- Listohen risqet e identifikuara
- Vlerësohen impaktet që ata kanë
- Vlerësohet Propabiliteti i ndodhjes së çdonjërit
- Ndërtohet tabela e përcaktimit të nivelit të riskut
- Listohen risqet sipas prioriteteve

Probabiliteti dhe impakti i ndodhjes së çdo risku të identifikuar bëhet në këto 2 dimensione:

#### **Propabiliteti**

- I lartë – më i madh se <70%> Propabiliteti i ndodhjes
- Mesatar – midis <30%> dhe <70%> Propabiliteti i ndodhjes
- I ulët – nën <30%> Propabiliteti i ndodhjes

#### **Impakti**

- ✓ I lartë – zgjidhja e problemit do të kërkojë shumë kohë/burime. Shmangja e pasojave do të jetë shumë e vështirë, ndoshta e pamundur. Ai do të ketë ndikimi thelbësor mbi njësinë dhe do të përbëjë një ngjarje të rëndësishme ne performance e institucionit sepse efekton ndjeshem kostot, skedulin
- ✓ Mesatar – Risk që efekton në mënyrë të moderuar kostot, skedulin ose performancën e institucionit
- ✓ I ulët – Risk që efekton pak kostot, skedulin ose performancën e institucionit. Zgjidhja e problemit do të kërkojë kohë, por problemi nuk do të shkaktojë dëme të përhershme.

Pasi janë përcaktuar impaktet dhe propabilitetet respektive bëhet vlerësimi i riskut me kombinim të 2 faktorëve dhe në matricën e mëposhtme jepen dhe ngjyrimet respektive (e kuqe, e verdhë, jeshile) në varësi të rezultateve të nxjerra që në fakt përcaktojnë dhe prioritetet e vëmendjes për adresimin e risqeve. Risqet që bien në zonën e kuqe dhe të verdhë marrin prioritet në zhvillimin e strategjive të mitigimit për të qenë të përgatitur kundrejt elementit “surprizë” të ndodhjes së një ngjarjeje apo situatë.

Impakti	Lartë	6	3	1
	Mesatar	8	4	2
	Ulët	9	7	5
		Ulët	Mesatar	Lartë
Probabiliteti				

Harta e riskut e paraqitur ne tabelen e mesiperme përcakton zonat e riskut, me peshë dhe impakt të ndryshëm. Mund të veçohen 9 zona të tilla:

1. Zona me prioritet absolut, që kërkon kontrollin permanent të Drejtorise/Njesisë XXX,
2. Zonë me rëndësi të madhe, që kërkon mbikëqyrje të vazhdueshme,
3. Zonë me rëndësi të madhe, por ka pak të ngjarë të ndodhë – kontrolli ciklik
4. Zonë me rëndësi të madhe që kërkon kontroll të vazhdueshëm nga ana e nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit,
5. Zonë me rëndësi, që kërkon mbikëqyrje ciklike të nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit,
6. Zonë potencialisht e rëndësishme, por me pak probabilitet që të ndodhë,
7. Zonë kërcënimesh jo shumë të rëndësishme, që kërkon monitorimin në nivel punonjësish,
8. Zonë kërcënimesh pak të rëndësishme që kërkon vetëm mbikëqyrje sporadike dhe raportim në periudha kohore të distancuara nga njëra-tjetra.
9. Zonë kërcënimesh thuajse të parëndësishme.

### 3.2.4 Niveli i tolerancës dhe pranueshmërisë së riskut

Përkufizimi sipas ISO 310000 niveli i pranueshmërisë së riskut është: *“Sasia dhe lloji i riskut që një organizatë është e përgatitur për të ndjekur, të mbajë ose të marrë”*. Ai konsideron llojet e risqeve që institucioni “preferon” ose ka gadishmërinë për të ndërmarrë dhe përballet sikurse dhe nivelin e ekspozimit kundrejt tyre në funksion të arritjes së objektivave që vendosin apo qëllimit të misionit të tij. Në fazen e identifikimit të risqeve mund të dalim me një listë të gjatë risqesh por duhet të mbajmë parasysh që jo të gjitha risqet e identifikuara do të materializohen, ndaj është e rëndësishme të kuantifikojmë risqet më potenciale me impakt më të lartë në objektivat e institucionit për t’ju kushtuar vëmendje.

### 3.2.5 Dokumentimi

Rezultatet e analizës së riskut duhet të dokumentohen tek rregjistri i riskut i cili duhet të përmbajë këtë informacion:

- Impakti i riskut
- Probabiliteti i riskut
- Matrica e vlerësimit të riskut
- Prioritarizimi i risqeve
- Impakti cilësor – komentet përshkruese në lidhje me impaktet e risqeve potenciale

## Analiza sasiore

Përdorin teknikat e simulimit për të marrë të dhëna në lidhje me:

- Impaktin në kosto ose skedul/ kohë
- Probabiliteti që të qëndrohet brenda kuadrit të kostove dhe/ose skedulit
- Vlerësimi realist i kostove të parashikuara, skedulit dhe/ose qëllimit

Analiza sasiore duhet të bëhet pas asaj cilësore pasi jo çdo risk do të jetë në vëmendje për tu adresuar dhe gjithmonë duhet vlerësuar efektiviteti i kostos për të analizuar një risk të caktuar.

## 3.3 Adresimi i Riskut

### 3.3.1 Përkufizimi

Është procesi i përmirësimit të kontrolleve ekzistuese ose zhvillimi dhe implementimi i kontrolleve të reja. Kontrollet janë instrumentat me anë të të cilëve ne synojmë modifikimin e risqeve. Adresimi i riskut ka për qëllim kryerjen e veprimeve që ndryshojnë probabilitetin e ndodhjes/materializimit të pasojave, llojin, magnitudën (madhësinë) ose kohën kur mund të ndodhin këto pasoja. Adresimi i risqeve zhvillohet në parimin e rritjes së ekspozimit kundrejt risqeve që sjellin benefite dhe/ose mundësi rritje dhe uljes së ekspozimit kundrejt atyre që sjellin pasoja të padëshiruara. Adresimi mund të ndodhë duke ndarë (transferuar) risk me entitete të tjera. psh; ndarja e riskut për një ngjarje të caktuar me kompanitë e sigurimit implikon ndarje të riskut dhe jo transferim të plotë të tij pasi EKB në pozicionin e të siguruarit duhet të marrë në konsideratë humbjen nga pjesa e parashikuar në policën e sigurimit “pjesë e zbritshme” (deductible), tolerancë në risqet që lidhen me mënyrën, masën dhe kohën e pagimit të dëmit nga kompania e sigurimit etj. Të tilla situata mund të aplikohen dhe në raste të ngjashme të formalizuara në marrëdhënie kontraktuale etj.

### 3.3.2 Si ndërtohen Opsionet e adresimit të riskut?

Strategjitë më të hasura në praktikë janë si më poshtë:

- Bëj diçka ndryshe, të shmangësh riskun me pasoja të rënda negative
- Ndrysho probabilitetin (shpesh implementohen në ndryshimet e proceseve të institucionit)
- Ndrysho pasojat psh prezantim i kontrolleve dedektuese ose korigjuese, plani i emergjencave
- Ndarja e riskut me institucione të tjera, kompani sigurimi etj
- Pranimi i riskut pa asnjë adresim

### 3.3.3 Strategjitë e adresimit të riskut

- **Pranim**; kur risku ka impakt dhe probabilitet të ulët të ndodhjes ose kostot e mitigimit janë shumë të larta atëherë opsioni është ta pranosh riskun dhe ta monitorosh për të mbajtur brenda parashikimeve nivelin e pasojave.

- **Transferim ose ndarje rrishtu;** kur e kalon tek një entitet tjetër rrishtu në mënyrë totale apo pjesore si psh duke përdorur nënkontraktorë, sigurime etj. Transferimi i rrishtut përfshin zhvendosjen e impaktit negative nga një kërcënim tek një palë e tretë. Transferimi i rrishtut nuk e eliminon rrishtun, thjesht bën përgjegjëse një palë tjetër për ta menaxhuar.
- **Mitigim;** të ndërmarrësh veprime për të reduktuar impaktin dhe/ose probabilitetin e rrishtut duke ndërtuar plane “rezervë/ mbështetëse/komplementare”. Duke ndërmarrë veprime proaktivisht për të adresuar një rrisht është shpesh më efektive sesa përpjekjet për të riparuar dëmet që një rrisht i identifikuar ka shkaktuar.
- **Shmangie;** eliminim i kërcënimit duke eliminuar shkaku. Kur rrishtu është shumë i madh, nuk mund të transferohet ose kostot e mitigimit janë shumë të larta atëherë mund të zgjidhet të ndryshohen disa parametra të objektivave të vendosura ose përjasja ndaj realizimit të tyre. Shmangia e rrishtut përfshin ndryshimin e aspekteve të planit të përgjithshëm të menaxhimit të projektit për të eliminuar kërcënimin, izolimin e objektivave të projektit nga ndikimi i rrishteve, ose të relaksojnë/zbusin objektivat që janë në rrisht (psh zgjatjen e orarit apo reduktimin e fushës së objektivave). Rrishtet që janë identifikuar në fillim të projektit mund të shmangen duke sqaruar kërkesat, marrjen e më shumë informacioneve, përmirësimin e komunikimit, ose marrjen e ekspertizës psh nuk financon në bashki të caktuara, projekte të caktuara psh me problem pronësie, për grupe sociale të caktuara, skema shitjeje të caktuara etj.
- **Eksplorim, shfrytëzim, përdorim;** disa ngjarje mund të kenë impakte pozitive si psh lëvizja e kurseve të këmbimit

**Veprimet parandaluese ;** Veprimet parandaluese përfshijnë shqyrtimin e rrishteve të mundshme për të përcaktuar nëse mund të merret ndonjë hap për të parandaluar problemin nga ndodhin ose të zvogëlojnë probabilitetin që problemi të ndodhë. Veprimet parandaluese kombinojnë teknikat e shmangies dhe mitigimit. Kostot e këtyre veprimeve peshohen/ vlerësohen kundrejt nivelit të impaktit që do sjellë rrishtu sikurse dhe disponibilitetit të burimeve të nevojshme për implementimin e këtyre veprimeve.

Pyetjet tipike për të identifikuar veprimet parandaluese përfshijnë:

- Çfarë mund të bëhet për të parandaluar problemin nga i cili ndodhin apo burojnë Këto rrishte(të trajtojmë shkaqet)?
- Çfarë mund të bëhet për të ulur gjasat e ndodhjes së problemit?
- A janë kosto-efektive këto veprime?
- A ka burime në dispozicion për zbatimin e këtyre veprimeve?

**Veprimet “rezervë” (contingency);** Pranimi përfshin jo vetëm ato rrishte që ju zgjidhni për të pranuar, por edhe ato rrishte që nuk mund të parandalohen. Nëse problemi është diçka krejtësisht jashtë kontrollit të institucionit (siç janë psh në pritje të ndonjë legjislacioni), një plan rezerve duhet zhvilluar për të identifikuar ndikimet më të mundshme në objektiva/institucion sikurse dhe një strategji për të adresuar ndikimet. Pyetjet që adresohen për të ndërtuar planin e veprimeve “rezerve” janë sa më poshtë:

- Në qoftë së problemi nuk mund të parandalohet, cilat janë ndikimet më të mundshme në projekt/objektiv/institucion?
- Çfarë mund të bëhet për të minimizuar këto ndikime?

### 3.3.4 Ekspozimi potencial dhe niveli i riskut

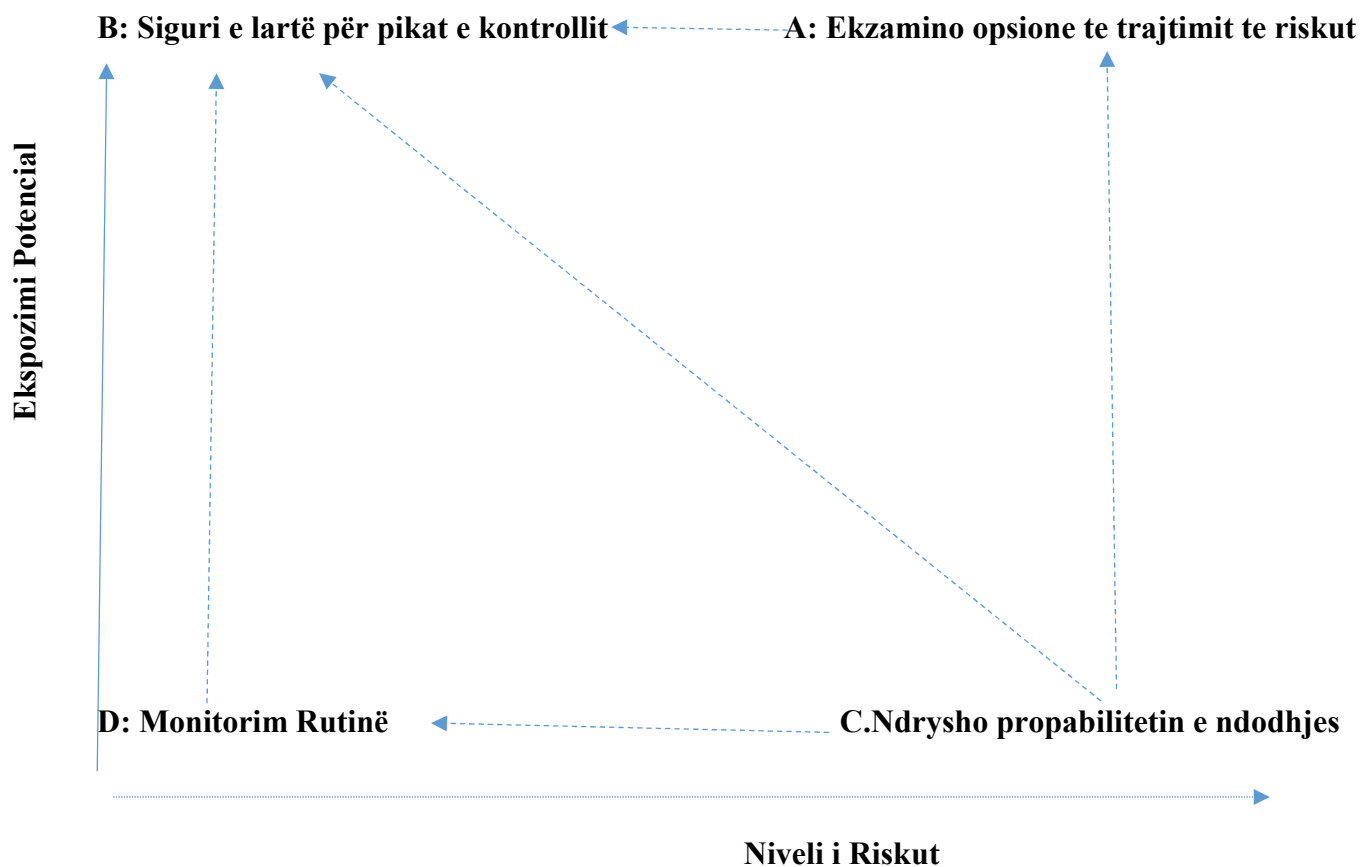
Ekspozimi potencial jep një guidë ku siguria e funksionimit të pikave të kontrollit merr rëndësi të vecantë dhe behet kritike kur ekspozimi është i lartë dhe niveli i riskut është i ulët sepse ka tendencë për shpërqëndrim të vëmendjes kundrejt pikave aktuale të kontrollit që mund të rezultojnë me materializim të pasojave të riskut.

Arsyeja që shumë drejtues mendojnë se niveli i një risku të caktuar është i ulët, është që ata besojnë se kanë pika kontrolli të forta që sigurojnë menaxhimin efektiv të tij. Në këto rrethana një ekspozim i lartë kundrejt një risku të caktuar mund të sjellë pasoja të konsiderueshme nëq pikat e kontrollit nuk funksionojnë ose nuk janë aq efikente sa mendohej se ishin.

Për këtë qëllim pikat kryesore të kontrollit duhet të kontrollohen, monitorohen dhe sigurohet funksionaliteti i tyre nga personat përgjegjës nëpërmjet aktiviteteve të; rishikim procesesh, procedurash, kontroll vetvlerësues/testues, raporte auditi.

Në figurën e mëposhtme jepen përshkrime të detajueshme për masat e trajtimit të risqeve dhe planeve për sigurimin e pikave të kontrollit.

#### Trajtimi dhe veprimet respektive bazuar në ekspozimin potencial dhe nivelin e riskut



A. Nivel i lartë risku me potencial të lartë ekspozimi. Këto risqe kanë pasoja potencialisht të mëdha dhe me probabilitet të lartë ndodhjeje ndaj veprimet e përmirësimit të kontrolleve duhet të implementohen shpejt. Fillimisht shihen risqet më të larta dhe më pas renditen sipas potencialit të ekspozimit kundrejt çdonjërit prej tyre.

**B.** Nivele të ulta të riskut për risqe me potencial të lartë ekspozimi. Këtu kërkohet monitorim rigoroz i pikave të kontrollit.

**C.** Risk i lartë me ekspozim të ulët ndodhjeje. Pasojat janë të vogla edhe sikur pikat e kontrollit të dështojnë kështuqë veprimet më shumë duhet të drejtohen në ndryshimin e probabilitetit të ndodhjes.

**D.** Risk i ulët me probabilitet të ulët ndodhjeje. Këtu duhet të kryhen kontrolle rutinë për vetë-vlerësim/testim.

Zona B është veçanërisht e rëndësishme sepse duke qënë se niveli i riskut është i ulët ka tendencë të neglizhohet fakti që niveli i ekspozimit është i lartë dhe kjo është arsyeja që kjo zonë duhet të jetë veçanërisht në fokusin e auditit të brendshëm për tu konsideruar në programet e tij. Ata duhet të sigurojnë dhe garantojnë menaxhimin që sistemet e kontrollit për këto risqe janë efçente dhe funksionale. Ndërkohë menaxherët e linjës duhet të fokusohen në risqet e zonës A për ti adresuar dhe menaxhuar ata.

Tabla e mëposhtme tregon indikacionet për departamentin e auditit në cilat tipologji risqesh duhet të përqëndrohet për të koordinuar përpjekjet me njësinë e menaxhimit të riskut në sigurimin e funksionaliteteve të procedurave dhe pikave të kontrollit të institucionit.

### **Përmbledhëse indikative e vendosjes së prioriteteve nga analiza e riskut**

<b>Niveli i riskut</b>	<b>Probabiliteti i ekspozimit</b>	<b>Efektiviteti i kontrollit</b>	<b>Prioriteti për tu adresuar</b>	<b>Prioriteti për tu siguruar funksionaliteti</b>
Lart	Lart	Ulët	1	2
		Lart	4	
	Ulët	Ulët	2	3
		Lart	5	
Ulët	Lart	Ulët	3	1
		Lart	6	
	Ulët	Ulët	7	4
		Lart	8	

#### **3.3.5 Dokumentimi**

Rezultatet e planifikimit të mënyrave sesi do të adresohen risqet duhet të dokumentohen tek rregjistri i riskut duke reflektuar:

- Strategjinë e adresimit (shmangie, transferim, mitigim ose pranim)
- Përshkrim i mënyrës së adresimit; veprimet apo mosveprimet që institucioni do të ndërmarrë
- Poseiduesi/menaxhuesi i riskut



## 3.4 Monitorimi dhe Kontrolli i Riskut

### 3.4.1 Përkufizimi

Monitorimi është i rëndësishëm për të kuptuar sa koherente janë sistemet e kontrollit kundrejt risqeve të identifikuara të cilët janë dinamikë në përputhje me zhvillimet në ambjentin e jashtëm dhe të brendshëm të institucionit duke ndryshuar nivelin e rëndësisë apo amplitudën e pasojave që mund të sjellin në performancën e arritjes së objektivave të vendosura. Monitorimi kryhet nga personat përgjegjës për menaxhimin e një risku të caktuar të cilët duhet në mënyrë periodike të bëjnë vet-vlerësime të sistemeve të kontrollit që ata përdorin për këtë qëllim. Një mënyrë efektive për monitorimin, rishikimin e pikave e sistemeve të kontrollit është të mësuarit nga sukseset dhe dështimet e mëparshme duke adresuar burimin e origjinimit të riskut, veprimet e suksesshme ose jo të ndërmarra për ta adresuar atë dhe aplikimin e mësimave në veprimet e ardhshme për situata të njëjta, të ngjashme apo të lidhura me këtë lloj risku.

Në procesin e monitorimit dhe kontrollit të risqeve detyrat që duhet të performohen janë:

- Identifikimi, analiza dhe plani për risqe të reja
- Rregjistrimi i risqeve të identifikuara dhe monitorimi i parametrave të tyre
- Rishikim i informacionit mbi performancën e projektit të tilla si raportet e progresit/statusit, lista e problemeve dhe veprimet korrigjuese
- Ri-analizimi i risqeve ekzistuese për të parë probabilitetet, impaktet e mënyrës së zgjedhur për ta adresuar atë risk
- Rishikim i mënyrës sesi është ekzekutuar strategjia e zgjedhur e adresimit të riskut dhe analizimi i efektivitetit të saj
- Sigurimi që politikat e menaxhimit të riskut dhe procedurat respektive janë përdorur në mënyrë korrekte

### 3.4.2 Dokumentimi

Rezultatet duhet të dokumentohen tek rregjistri i risqeve duke reflektuar këto informacione:

- Statusi – statuset mund të jenë:
  - Identifikuar – Risku është dokumentuar por analiza nuk është performuar ende
  - Analiza është përfunduar – por mënyra sesi do të adresohet nuk është vendosur ende
  - Adresimi i riskut i zgjedhur
  - I mbyllur – Risku nuk kërkon monitorim aktiv

## 4 SI TË HARTOJME NJË PLAN EFEKTIV MENAXHIMI RISKU

Arsyeja e zhvillimit të një plani menaxhimi risku është të mbajmë problemet e vogla të mos evoluojnë në emergjencë; të vlerësohen probabilitetet e ndodhjes së ngjarjeve të ndryshme dhe impaktet respektive të tyre për të mitiguar problemet në kohë ose parandalojmë disa të tjera si rezultat i masave të marra paraprakisht.

Hapat:

1) **Kupto si funksionon Menaxhimi i Riskut.** Konsidero sa vijon:

**Ngjarja:** çfarë mund të ndodhë?

**Propabiliteti:** Sa janë mundësitë, shanset, gjasat që të ndodhë?

**Impakti:** çfarë mund të kemi si pasoja nëq ndodh?

**Mitigimi:** si mund të reduktojmë probabilitetin e ndodhjes së ngjarjes dhe sa mundemi ta reduktojmë?

**Plani mbështetës:** si mund të reduktojmë impaktin dhe sa?

Pas identifikimeve më lart marrim rezultatin e asaj që quhet ekspozim që përfaqëson masën e riskut që nuk mund ta shmangim dhe mund të jetë në formën e lindjes së një detyrimi, kërcënimi apo dëmi.

Ndërto tabela kosto-përfitim për të vlerësuar dhe krahasuar implementimin e ndryshimeve për të adresuar riskun kundrejt mos implementimit.

- 2) **Mblidh informacion nga palët, pjesë në procesin e menaxhimit të riskut.** Informacioni mblidhet në formën e pyetjeve të hapura si më lart. Idetë nuk paragjykohe apo komentohe sido që të duken apo kuptohen
- 3) **Identifiko pasojat e çdo risku.** Nga sesioni i pyetje-përgjigjeve më lart është mbledhur informacioni në lidhje me çfarë mund të ndodhë nëq risku materializohet. Asocioni çdo risk me pasojat respektive duke u treguar sa më specifik psh “projekti do jetë në vonesë” nuk është përshkrim i duhur, por duhet të shprehet “projekti do të jetë 13 ditë në vonesë”, nëq flasim për impakte financiare specifikoni shumat respektive dhe mos u mjaftoni me “do kemi rritje buxheti”; gjithmonë kuantifikoni!
- 4) **Vendosni probabilitetet e ndodhjes së çdo risku.** Për çdo risk vlerësoni probabilitetin e ndodhjes duke përdorur shkallët e përcaktimit; e lartë, mesatare apo e ulët ose e kuantifikuar në shifra; 0.01 to 0.33 = I ulët, 0.34 to 0.7 = Mesatar, 0.7 to 1.00 = I lartë.
- 5) **Përcaktoni impaktin.** Përdorni të njëjtën logjikë përcaktimi si më lart.
- 6) **Rendisni risqet.** Listoni të gjithë elementët që keni identifikuar nga ai me risk më të lartë tek ai me risk më të ulët.
- 7) **Kalkuloni riskun total**
- 8) Zhvilloni strategjinë e mitigimit dhe një plan “B” nëq risku materializohet
- 9) **Analizoni efektivitetin e strategjisë së përzgjedhur;** Sa e keni reduktuar probabilitetin dhe impaktin?

**10) Monitoroni risqet.** Vendosni shenjat/ sinjalet e lajmërimit paraprak të ndodhjes së risqeve dhe i mbani ato nën monitorim në mënyrë që ti përgjigjeni në kohë sipas strategjisë së definuar për atë risk specifik ***Reduktim i riskut = Risk – Ekspozim.***

Planifikoni gjithmonë që do keni ndryshime. Menaxhimi i riskut është proces fluid dhe i vazhdueshëm pasi e tillë është dhe natyra dhe dinamika e risqeve nga këndvështrimi i propabiliteteve apo impaktit që ata kanë në evente të caktuara në momente dhe ambiente të caktuara.

**Kujdes!** “Presioni” hierarkik apo pozicional nuk duhet të influencojë nivelin e vlerësimit të risqeve që identifikoni. Njerëzit tentojnë të mos pranojnë që proceset që janë nën menaxhimin apo kontrollin e tyre të shkojnë keq dhe përgjithësisht marrin pozicionin mbrojtës ose agresiv për të mos pranuar vlerësimin e nivelit të risqeve përkatëse në refleksion të egos personale dhe/ose pozicionale.

Bëni kujdes tek risqet të cilat kanë lidhje me njëri-tjetrin sepse edhe pse propabiliteti i ndodhjes së tyre mund të jetë i vogël, impakti për efekt korrelacioni të tyre mund të jetë i konsiderueshëm.

Mos i injoroni risqet e vogla, por i adresoni në mënyrë efçente

## 5 INSTRUMENTAT DHE TEKNIKAT E MENAXHIMIT TË RISKUT

### 5.1 Rregjistri i Riskut

Rregjistri i Riskut është mjeti ku depozitohen të dhënat mbi risqet e identifikuar, seriozitetin e tyre dhe veprimet, hapat që do të merren për ti adresuar ata respektivisht. Ai mund të jetë një dokument i thjeshtë ose një tabelë që paraqet të gjithë informacionet në vetëm disa faqe. Menaxherët duhet të shohin regjistrin e riskut si një mjet menaxhimi të rishikimit dhe përditësimit të proceseve të ndryshme që identifikon, vlerëson dhe menaxhon risqet për të qenë në nivele të pranueshme. Rregjistri ofron një kornizë në të cilën problemet që kërcënojnë aktivitetin/institucionin janë paraqitur dhe shoqëruar me veprimet adresuese për të reduktuar probabilitetin dhe ndikimin e mundshëm të risqeve të veçanta. Rregjistri i prezantohet në frekuenca të përcaktuara Këshillit Drejtues, stafit manaxherial të institucionit në mënyrë që të njihen me risqet që janë identifikuar dhe mënyrat e adresimit për mitigimin e tyre.

#### Komponentët e Rregjistrit të Riskut

- **Datat:** Rregjistri është dokument aktiv ndaj është e rëndësishme që të rregjistrohen datat kur risqet janë identifikuar ose modifikuar. Mund të vendosen gjithashtu dhe datat e përfundimit të veprimeve, detyrave që adresojnë risqet.
- **Përshkrimi i riskut:** Një frazë që përshkruan riskun.
- **Mundësia e ndodhjes:** që mund të jetë: *U-Ulët, M-Mesatare (31-70%), L-Lartë (>70%).*
- **Niveli i impaktit:** Jep një vlerësim të impaktit që do të ketë në institucion, projekt apo aktivitet risku nëq materializohet.

- **Masat:** Veprimet që do ndërmerren për të parandaluar, reduktuar ose transferuar riskun përfshirë dhe planet rezervë (B).
- **Përgjegjësi:** Individit/Drejtoria përgjegjëse për të siguruar implementimin e veprimeve të paracaktuara për adresimin e risqeve të identifikuara
- **Statusi:** Tregon statusin e prezencës së riskut që mund të jetë; aktuale, i mbyllur etj.
- Kolona të tjera si psh vlera sasiore e impakteve janë opsionale për tu shtuar

Një regjistër risku duket si në Aneks 1 ndërkohë formati është aktiv në excel për tu përdorur nga stafi përkatës.

## 5.2 Matrica e Vlerësimit të Riskut

Eshtë një instrument që ndihmon në përcaktimin e përparësive dhe zhvillimit të një strategjie efektive. Një matricë vlerësimi i riskut është një mjet që mundëson në një faqe të vetme një pamje të shpejtë të risqeve të mundshme të vlerësuara në lidhje me mundësinë ose probabilitetin e ndodhjes së tyre dhe ashpërsisë së pasojave. Matrica është ndërtuar në formën e një tablele të thjeshtë, ku risqet janë të grupuara në bazë të mundësisë së tyre dhe shkallës së dëmtimeve ose llojin e pasojave që këto risqe mund të sjellin.

Fillimisht plotësohet formulari i Vetvlerësimit të riskut si në formatin më poshtë.

**(Shënim;** Formati është aktiv dhe i disponueshëm në excel)

FORMA E VET-VLERESIMIT TE RISKUT								
Emri i projektit/ aktivitetit								
Pregatitur nga								
Date								
Aktiviteti/ Zona Problematike	Risqet e Identifikuara	Përshkrimi	Probabiliteti i ndodhjes	Intensiteti i Impaktit	Masat Ekzistuese	Strategjia e Mitigimit	Masa Shtesë	Plani Rezervë (B)

Më pas plotësohet Matrica e Menaxhimit të Riskut.

## Si të vendosim Risqet në Matricë?

Siç u përmend më lart , në vlerësimin e riskut; risqet në matricë janë të vendosur bazuar në dy kritere :

1. Gjasat : probabiliteti i ndodhjes së një risku
2. Pasojat : ashpërsia e impaktit ose shkalla e dëmit të shkaktuar nga risku.

### Gjasat e ndodhjes

Duke u bazuar në mundësinë e ndodhjes së një risku, risqet mund të klasifikohen në një nga pesë kategoritë e mëposhtme:

1. **E Sigurtë** : Një risk që është pothuajse i sigurtë për të ndodhur me probabilitet që është më shumë se 80%
2. **E mundshme** : Risqet që kanë 60-80 % shanse të shfaqjes mund të grupohen si të mundshme .
3. **Rastësore** : Risqet të cilat kanë një probabilitet 50/50 të shfaqjes apo ndodhjes .
4. **Rrallë** : Risqet që kanë një probabilitet të ulët të shfaqjes , por ende nuk mund të përjashtohen plotësisht.
5. **Me gjasa** : të rralla dhe të jashtëzakonshme risqet të cilat kanë një shans më pak se 10 % të shfaqjes .

### Pasojat

Pasojat e një risku edhe një herë mund të renditen dhe të klasifikohen në një nga pesë kategoritë e mëposhtme, duke u bazuar në faktin se sa të rënda mund të jenë dëmet që ata mund të shkaktojnë:

1. **Të parëndësishme** : Risqet që do të shkaktojnë një sasi të papërfillshme dëmi në progresin e përgjithshëm të projektit, aktivitetit .
2. **Margjinale** : Në qoftë se një risk do të rezultojë në një dëmtim , por shkalla e dëmit nuk është shumë e rëndësishme dhe nuk ka të ngjarë të bëjë shumë ndryshim në progresin e përgjithshëm të projektit .
3. **Moderuar** : Risqet të cilat nuk do të imponojnë një risk të madh , por edhe një dëm i konsiderueshëm mund të klasifikohen si të moderuar .
4. **Kritike** : Risqet me pasoja të konsiderueshme, të mëdha të cilat mund të çojnë në një masë të madhe të humbjes janë klasifikuar si kritike .
5. **Katastrofike** : Këto janë risqet që mund ta bëjnë projektin krejtësisht joproduktiv dhe të pafrytshëm , dhe duhet të jetë një prioritet i lartë gjatë menaxhimit të riskut .

## Shembull - Analiza e impaktit

Impakt	Kosto	Koha	Cilesia
<b>Shumë i ulët</b>	E menaxhueshme duke koordinuar zërat brenda buxhetit	Shmangie e lehte nga objektivi kohor I vendosur	Reduktim I lehte ne cilesi/qellim, por jo impakt ne projektin ne pergjithesi
<b>I ulët</b>	Kërkon disa fonde shtesë nga institucioni	shmangie e lehte kundrejt pikave kritike te projektit	Deshtim ne perfshirjen e disa elementeve cilesore te projektit
<b>Mesatar</b>	Kerkon fonde te konsiderueshme nga institucioni	Vonesat kane ndikuar disa nga pjesemarresit/hallkat ndervarese te projektit dhe rrezikon besimi ne perfundimin e projektit	Mungese e konsiderueshme elementeve funksionale te projektit
<b>I lartë</b>	Kerkon rialokim te konsiderueshem te fondeve te institucionit dhe/ose huamarrje	Deshtim per te respektuar afatet me planin	Deshtim ne shkalle te larte I kerkesave te hallkave perberese te projektit
<b>Shumë i lartë</b>	Rritet konsiderueshem kercenimi mbi ecurine e projektit	Vonesat kane prekur ecurine dhe perfundimin e projektit	Projekti eshte i paperdorshem/ jashte cdo standarti

### Përdorimi i Matricës së Vlerësimit të Riskut

Pasi risqet janë vendosur në matricë, bëhet e dukshme dhe e qartë se cili risk duhet të trajtohet në atë përparësi. Secilit prej risqeve të vendosur në tabelë do të bien në një nga kategoritë, për të cilat janë përdorur ngjyra të ndryshme për ta bërë më të lehtë vizualisht evidentimin. Këtu janë disa detaje për secilën nga kategoritë:

***Extreme:*** Risqet që bien në kutizat e shënuara me 'E' (ngjyra e kuqe), janë risqet që janë më kritike dhe që duhet të adresohen në baza prioriteti të lartë. Menaxhimi duhet ndërhyj për veprim të menjëhershëm, në mënyrë që të eliminojë riskun plotësisht.

***Risk i lartë:*** i përcaktuar me 'L' me një sfond rozë në formatin e vlerësimit të riskut, gjithashtu thirrje për strategji të menjëhershme të veprimit apo të menaxhimit të riskut. Këtu përveç të menduarit në lidhje me eliminimin e riskut, strategjitë e zëvendësimit mund të funksionojnë mirë. Në qoftë se këto çështje nuk mund të zgjidhen menjëherë, duhet të vendosen afate të rrepta për të siguruar që këto çështje të zgjidhen para se të krijojnë pengesa në zhvillim e sipër.

***Medium:*** Në qoftë se një risk bie në një nga kutizat portokalli shënuar si 'M', është e mira të merren disa hapa të arsyeshëm dhe të zhvillohet një strategji e menaxhimit të riskut në kohë, edhe pse nuk ka asnjë nxitim që këto risqe të kenë zgjidhje të menjëhershme. Risqe të tilla nuk kërkojnë burime të mëdha dhe mund të adresohen nëpërmjet të menduarit në formë të zgjuar dhe me planifikim logjik.

***Risk i ulët:*** Risqet që bien në kutizat e gjelbër të shënuara me 'U', mund të injorohen pasi ata zakonisht nuk përbëjnë ndonjë problem të rëndësishëm. Por ende, në qoftë se disa hapa të arsyeshme mund të ndihmojnë në luftimin e këtyre risqeve, duhet të ndërmerren hapa të tillë për të përmirësuar performancën e përgjithshme të projektit.

### 5.3 Formati i Vlerësimit të Riskut

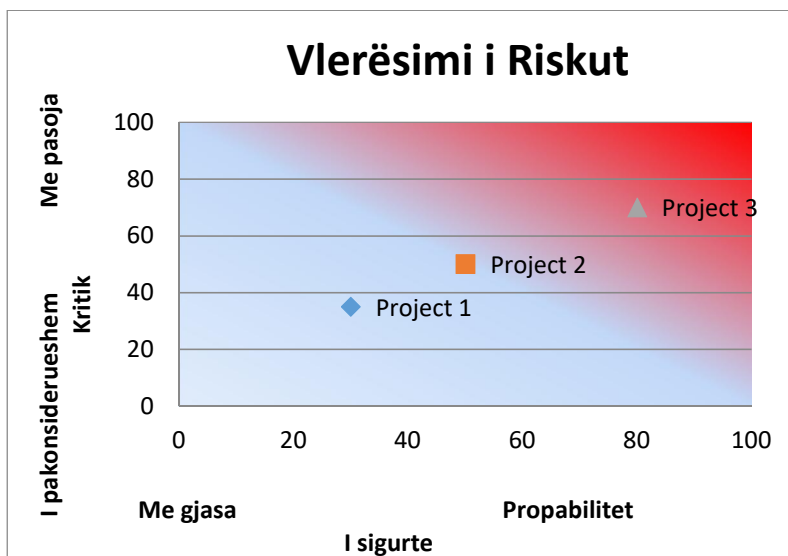
Ky format përdor formën e theksimit apo dobësimit të nuancave të ngjyrave për të krahasuar risqe të ndryshme me të cilat përballet institucioni. Hapi i parë në ndërtimin e këtij formati është vendosja e konvencioneve dhe nomenklaturave për të shprehur probabilitetet dhe shkallën e humbjeve të mundshme nëqë riqet materializohen. Ky format përdor shkallën 1 deri 100 duke prezantuar shkallën e pasojave në 5 nivele të dukshme dhe probabilitetin në 6 nivele si më poshtë:

#### **Shkalla e Pasojave**

- E parëndësishme - thjesht trajtohen në rrjedhën normale të operacioneve, aktiviteteve pa kosto shtesë; Niveli Ndikimi < 10
- Minor - Disa përçarje brenda funksioneve normale. Risk i menaxhueshëm me kosto minimale të vlerësuar; Niveli i ndikimit në mes të 11 dhe 25
- Moderuar - Rialokim i menjëhershëm i kohës/burimeve do të jetë i nevojshëm me një kosto mesatare të vlerësuar; Niveli i ndikimit në mes të 26 dhe 50.
- E madhe – Aktivitetet e institucionit/projektit janë ndërprerë dhe ka risk të madh dështim; Niveli i ndikimit në mes të 51 dhe 75
- Kritike – Probleme serioze janë ekzistente dhe risku është klasifikuar si kritik; Niveli ndikimi > 75

#### **Probabiliteti i Pasojave**

- I ulët - Probabiliteti më pak se 10%.
- Vështirë të ndodhë - Probabiliteti ndërmjet 10% dhe 35%.
- I mundshëm - Probabiliteti mes 36% në 50%.
- Me gjasa - Probabiliteti ndërmjet 51% deri 60%.
- Me shumë Gjasa - Probabiliteti 61% në 90%.
- I sigurtë - Probabiliteti mbi 90%.



**Shenim:** Formati është i gatshëm në excel dhe aktiv në lidhje me reflektimin automatik të Vlerësimit të Riskut

## 5.4 Brainstorming

Përdoret për të përcaktuar problemin, identifikuar risqet, gjenerimin e ideve për ti adresuar dhe për të gjetur zgjidhje të mundshme. Nr max i pjesëmarrësve 12 persona, kohëzgjatja nga 15-45 minuta dhe rregullat bazë janë si më poshtë:

- Imponimi i limitit të kohës
- Përcaktim i qartë dhe i saktë i aktivitetit/projektit që merret në shqyrtim për identifikimin e risqeve
- Flipchart për të ekspozuar idetë që gjenerohen
- Adaptimi i parimit asnjë ide nuk është ide e keqe
- Asnjë paragjykim apo gjykim (vlerësimi i ideve bëhet në një fazë të dytë)
- Pjesëmarrësit duhet të jenë të lirshëm të shprehin çfarëdolloj ideje që ju vjen në mendje

## 5.5 Checklists

Checklists janë teknika deduktive që rrjedhin nga risqet e identifikuar më parë. Janë në formën e listës së disa pyetjeve ose temave që konsiderohen për identifikimin e risqeve dhe mënyrave të adresimit të tyre. Çdo sektor, drejtori duhet të përpilojë një listë të tillë specifike sipas fushës që mbulon.



## 6 ANEKSET

### 6.1 Aneks 1

RREGJISTRI I RISKUT ENTI KOMBETAR I BANESAVE												
1.INFORMACION BAZE PER RISKUN					2.INFORMACION MBI VLERESIMIN E RISKUT					3.INFORMACION MBI PERGJIGJEN KUNDREJT RISKUT		
Numri i Riskut	Pershkrim i Riskut/ Risk Event Statement	Pergjegjes	Data e Raportuar dite-muaj-viti	Data e fundit e rishikuar e riskut dite-muaj-viti	Impakt L / M / U	Pershkrim i Impaktit	Probabiliteti L / M / U	Koha A/M/L	Status i Pergjegjes N / P / PE / EE	Veprimet e kryera	Veprimet e planifikuara ne te ardhmen	Statusi i Riskut; Hapur / Mbyllur / Materializuar ne problem
Vendosni nje nr unik per cdo risk te trajtuar	Duhet te shprehe (i) cfare mund te ndodhe ne te ardhmen dhe (ii) impaktin e mundshem ne kompani. "Moti" nuk eshte ngjarje risku. "Moti i keq mund te vonoj mbylljen e punimeve" eshte nje ngjarje risku	Emri ose titulli i pozicionit te personit pergjegjes per riskun	Data kur risku eshte raportuar per here te pare	Data kur risku eshte rishikuar/updated	Vendosni L (Lart); M (Mesatar); ose U (Ulet) sipas percaktimeve te nivelit te impaktit	Listo impaktet specifike qe risku mund te kete ne afate, buxhet, qellim, cilesi etj.	Vendosni L (Lart); M (Mesatar); ose U (Ulet) sipas percaktimeve te probabiliteteve	Vendosni; A(Afer); M (Mestare); or L (Larg) sipas percaktimeve e per kohen	Vendosni N (No Plan); P (Plan but not enacted); PE (Plan enacted but effectiveness not yet known); EE (Plan enacted and effective)	Listo me data veprimet e ndermarra per tju pergjigjur ketij risku.	Listo me data cfare do te behet ne te ardhmen per tju pergjigjur ketij risku.	Referoni nqs risku eshte ende i hapur(ende mund te ndodhe dhe ende duhet te menaxhohet); I mbyllur (ka kaluar ose eshte mitiguar suksesshem);Materializuar ne problem(risku ka
shembull R 1	çmimi i energjise mund te ngrihet, kostoja e shpenzimeve administrative mund te shkoje mbi buxhet	Drejtori i administrates	1-Jan-2015	12-Jan-2016	M	Kostoja e energjise mund te kete rritje mbi 50% te cmimit aktual qe mund te rezultojte ne tejkalm buxheti 15% mbi parashikimin	L	M	PE	10-Jan-2016: ju kerkua bordit rishikim buxheti; kerkesa u refuzua	12-Jan-2016: vleresim te koston se perdorimit te gjeneratorëve dhe stufave me gaz per ngrohje	materializuar
shembull R 2	Kompania e ndertimit mund te hyj ne probleme ligjore (taksa, pagesa te detyrueshme etj) me pasoje pezullim aktiviteti qe krijon nevojën per zevendesimin me nje kompani tjeter por qe do sjelle vonesa ne perfundim te objektit ne ndertim.	Drejtorja teknike	15-Dec-2006	12-Jan-2006	L	tenderimi, lidhja e kontrates dhe fillimi i punimeve sjellin 6-muaj vonese ne dorezimin e objektit	N/A	N/A	N/A	12-Jan-2016: takim me ndertuesin dhe diskutim opsionesh 15-Jan-2016: takim me tatimet per vleresim risku pezullim i plote aktiviteti 20-Jan-2016: pregatitja e dokumentacionit per tenderimin e rradhes 25-March-2006: Moved risk to	N/A	materializuar

### 6.2 Aneks 2: Table – Përcaktimi i probabiliteteve të risqeve

Kategoria e Propabilitetit	Propabiliteti	Përshkrimi
Shumë i lartë	0.90	Risku pritët të ndodhë
I lartë	0.70	Risku me shuma gjasa do të ndodhë
I mundshëm	0.50	Risku mundet por dhe nuk mundet të ndodhë
I ulët	0.30	Risk me gjasa nuk do të ndodhë
Shumë i ulët	0.10	Risku nuk pritët të ndodhë

6.3 *Aneks 3: Table – Përcaktimi i shkallës së impaktit të risqeve*

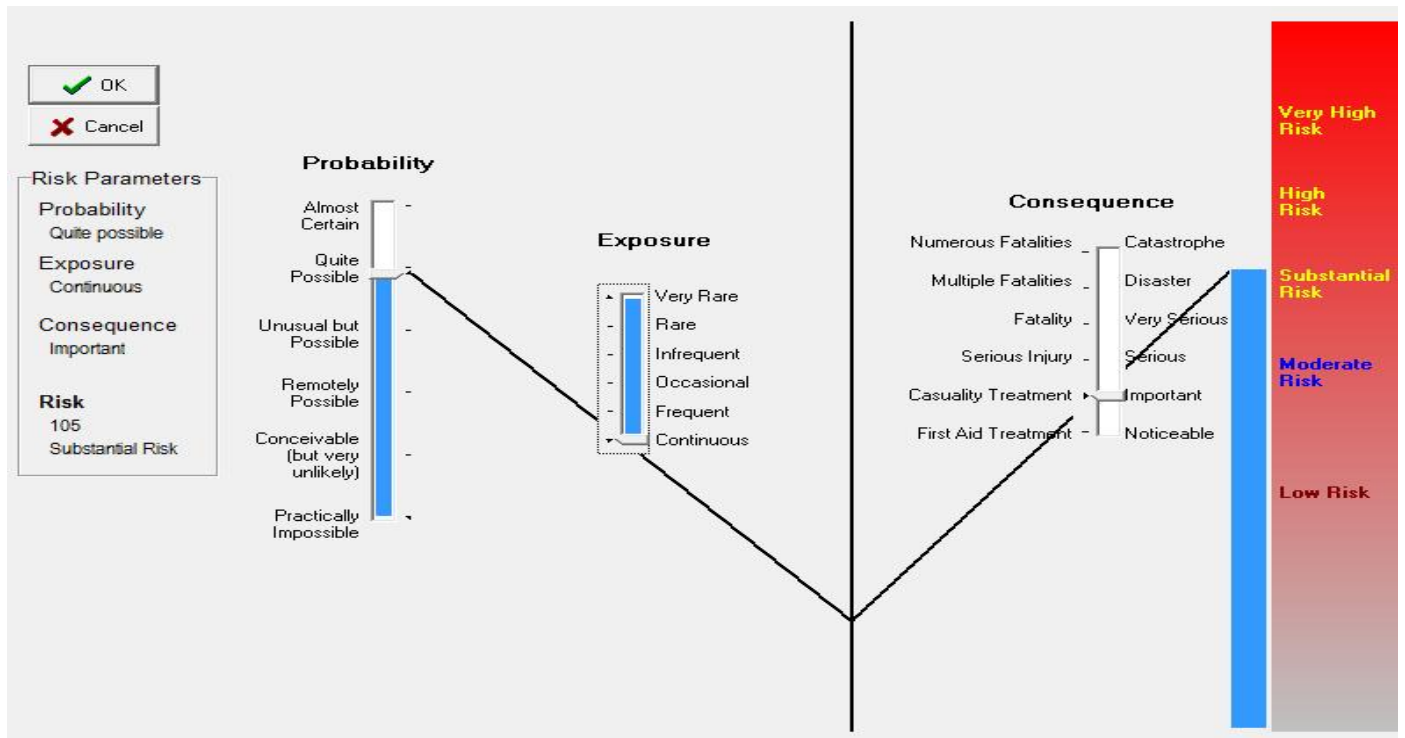
Objektivat	Shume ulët 0.05	Ulët 0.10	Moderuar 0.20	I Lartë 0.40	Shumë i Lartë 0.80
Kostoja	Insinjifikant	< 10% impakt në kosto	10-20% impakt në kosto	20-40% impakt në kosto	> 40% impakt në kosto
Skeduli i kohës	Impakt insinjifikativ në skedulën e kohës	< 5% Impakt në skedulën e kohës	5-10% Impakt në skedulën e kohës	10-20% Impakt në skedulën e kohës	> 20% Impakt në skedulën e kohës
Qëllimi	Mezi të dukshme	Zona të vogla të impaktuara	Zona të mëdha të impaktuara	Ndryshimet janë të papranueshme	Produkti/rezultati bëhet efektivisht i padobishëm
Cilësia	Mezi të dukshme	Vetëm disa aplikime/ zona impaktohen	Mund të tolerohet në reduktim të cilësisë	Reduktimi i cilësisë i patolerueshëm	Produkti/rezultati bëhet efektivisht i padobishëm

6.4 *Aneks 4: Table – Matrica e Propabiliteteve të Riskut dhe Impakteve respektive*

Probabiliteti	Kërcënime				
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80

## 6.5 Aneks 5 : Llogaritësi elektronik i shkallës së riskut

Është një guidë për të identifikuar nivelin e riskut të marrë në shqyrtim dhe mund të shkarkohet në format elektronik në: <http://www.safetyrisk.net/electronic-risk-score-calculator/>



## 6.6 Aneks 6 : Llogaritësi elektronik i shkallës së riskut dhe kostos së justifikuar për ta adresuar

Është një guidë për të identifikuar nëse kostot për të adresuar një risk të caktuar janë të justifikuara duke konsideruar nivelin e riskut të marrë në shqyrtim dhe mund të shkarkohet në format elektronik në:

<http://www.safetyrisk.net/risk-control-cost-justification-calculator/>

