

The background image shows a city street scene. On the right, there is a prominent yellow building with classical architectural features, including arched windows and decorative elements. To the left, a modern, cylindrical building with a checkered facade is visible. The sky is blue with some clouds. A dark blue vertical bar covers the left half of the image, containing the title text.

METODOLOGJIA E VLERËSIMIT TË RISKUT TË KORRUPSIONIT

MARS 2025

PËRMBAJTJA

AKRONIME	3
HYRJE	4
I. METODOLOGJIA E VLERËSIMIT TË RISKUT TË KORRUPSIONIT: QASJA, HAPAT DHE STRUKTURAT E NEVOJSHME.....	6
1.1 Llojet e vlerësimit të riskut të korrupsionit	6
1.2 Përkufizimi i korrupsionit dhe kuadri ligjor në Shqipëri	7
1.3. Përkufizimi i termave	9
1.4. Dallimi ndërmjet Vlerësimit të Riskut të Integritetit (VRI) dhe Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit (VRK).....	9
1.5 Metodat e vlerësimit	10
1.6 Procesi i vlerësimit të riskut të korrupsionit: fazat e nevojshme për zbatim	11
1.6.1 Planifikimi i vlerësimit të riskut të korrupsionit	11
1.6.2 Kryerja e procesit të vlerësimit të riskut dhe zhvillimi i hartës së riskut	12
1.6.3 Zhvillimi i mekanizmave për adresimin e risqeve të korrupsionit	12
1.6.4 Monitorimi dhe vlerësimi	13
1.6.5 Transparenca dhe konsultimi	13
II. PLANIFIKIMI I VLERËSIMIT TË RISKUT TË KORRUPSIONIT.....	15
2.1 Ngritja e grupit të punës, komunikimi dhe mobilizimi i burimeve njerëzore	15
2.2 Hartëzimi i fushave dhe vendimmarrjeve në vlerësimin e riskut të korrupsionit	17
2.2.1 Identifikimi i vendimmarrjeve dhe devijimeve të mundshme.....	17
2.2.2 Fushat për vlerësimin e riskut të korrupsionit në institucione dhe sektorët publikë	19
2.2.3 Analiza ndërsektoriale dhe harta krahasuese e riskut të korrupsionit	32
III. CIKLI I MENAXHIMIT TË RISKUT	35
3.1 Faza 2: Identifikimi dhe analizimi i faktorëve të riskut burimet, ndikimin, shkaktarët	36
3.2 Faza 3: Vlerësimi i risqeve: matja, vlerësimi dhe renditja e risqeve të identifikuara	39
3.2.1 Matja ose vlerësimi i nivelit të çdo risku të identifikuar:	39
3.2.2 Vlerësimi i niveli të riskut:.....	39
3.2.3 Prioritizimi i risqeve sipas ndikimit që mund të kenë:	44
3.3 Faza 4: Plani i menaxhimit të risqeve	44
3.3.1 Zhvillimi i aktiviteteve të trajtimit dhe kontrollit të risqeve (plani i menaxhimit të risqeve):.....	44
3.3.2 Përgatitja e një liste prioritare të risqeve dhe masave që duhet të merren	44
3.4 Faza 5: Monitorimi dhe vlerësimi i VRK-së	46
3.5 Transparenca dhe konsultimi	47
SHTOJCAT	50
Shtojca 1: Pyetësor i riskut institucional të korrupsionit.....	50
Shtojca 2: Pyetësor i riskut sektorial të korrupsionit.....	59
Shtojca 3: Pyetje orientuese për grupe të fokusuara dhe intervista	60
Shtojca 4: Urdhri model për ngritjen e grupit të punës për zhvillimin e vlerësimit të riskut të korrupsionit në institucion.	66
Shtojca 5: Programi i punës model	67
Shtojca 6: Regjistri i riskut.....	68
Shtojca 7: Model i planit antikorruption: Struktura e planit antikorruption për institucionin publik.....	69
BIBLIOGRAFIA	71

AKRONIME

AB	Auditi i Brendshëm
DPAK	Drejtoria e Përgjithshme e Anti-korrupsionit
GMS	Grupi i Menaxhimit Strategjik (
GRECO	Grupi i Shteteve Kundër Korrupsionit
ILDKPKI	Inspektorati i Lartë të Deklarimit dhe Kontrollit të Pasurive dhe Konfliktit të Interesit
KLSH	Kontrolli i Lartë i Shtetit
M&V	Monitorimi dhe Vlerësimi
MFK	Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli
OECD	Organizata për Bashkëpunimin dhe Zhvillimin Ekonomik
PACA	Projektit Kundër Korrupsionit në Shqipëri
UNCAC	Konventën e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit
UNDP	Programi i Zhvillimit i Kombeve të Bashkuara
UNODC	Zyra e Kombeve të Bashkuara për Drogën dhe Krimet
VKR	Vlerësimi i Riskut të Korrupsionit
VRI	Vlerësimi i Riskut të Integritetit

HYRJE

Lufta kundër korrupsionit është një prioritet kyç për Shqipërinë, veçanërisht në kontekstin e integritetit në Bashkimin Evropian dhe forcimit të sundimit të ligjit. Pavarësisht përpjekjeve të mëparshme, korrupsioni mbetet një sfidë e madhe që ndikon besimin e qytetarëve në institucionet publike dhe pengon zhvillimin e qëndrueshëm të vendit. Ky fenomen dëmton besimin e qytetarëve në aftësinë e shtetit për të ofruar shërbime me integritet dhe transparencë, dhe për të siguruar drejtësi dhe barazi për të gjithë dhe si i tillë mbetet një sfidë serioze me të cilën përballlet administrata publike. Për këtë arsye, është e nevojshme që Shqipëria të zhvillojë e të zbatojë qasje të reja parandaluese me fokus menaxhimin e risqeve të korrupsionit në administratën publike.

Lufta kundër korrupsionit kërkon një qasje të strukturuar dhe efikase për të siguruar rezultate të qëndrueshme dhe të prekshme në adresimin e këtij fenomeni. Metodologjia e Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit (VRK) ka për qëllim ofrimin e një kuadri metodik të qartë për vlerësimin e efikasitetit të mekanizmave të menaxhimit të riskut të korrupsionit në administratën publike. Ky instrument metodik është pjesë e përpjekjeve të Ministrisë për Antikorrupsionin dhe Administratën Publike, në bashkëpunim me Drejtorinë e Përgjithshme të Antikorrupsionit (DPAK), për zhvillimin e një kornize të integruar kundër korrupsionit dhe forcimin e qeverisjes së mirë, duke promovuar transparencën, përgjegjshmërinë dhe integritetin.¹

Në kontekstin shqiptar, kjo metodologji ka një rëndësi të veçantë për identifikimin dhe adresimin e vulnerabiliteteve që mund të krijohen nga praktikat korruptive, duke mundësuar zhvillimin e politikave dhe masave që do të përmirësojnë performancën e institucioneve publike. Në një periudhë kur Shqipëria po bën përpjekje për forcimin e institucioneve të drejtësisë dhe administratës publike, zbatimi i kësaj metodologjie ka potencialin të sigurojë një nivel më të lartë efikasiteti dhe besueshmërie në shërbimet publike.

Në kuadër të Strategjisë Ndërsektoriale Anti-korrupsion 2024-2030, metodologjia e Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit është një komponent kyç për identifikimin dhe menaxhimin e risqeve të korrupsionit në sektorët dhe institucionet publike. Strategjia ka identifikuar disa sektorë vulnerabël, siç janë pronësia, kujdesi shëndetësor dhe social, arsimi, kontratat publike, tatimet dhe doganat, të cilat kanë një ndikim të madh në qeverisje dhe besimin e publikut ndaj institucioneve.² Nga ana tjetër, në nivel institucional, janë caktuar koordinatorët kundër korrupsionit në 26 institucione, shoqëri tregtare me kapital shtetëror dhe agjenci publike të cilat i përkasin sektorëve të prokurimit publik, të shëndetësisë, mjedisit, bujqësisë, kadastrës, kontrollit ushqimor, tatimeve dhe doganave, arsimit, shëndetësisë, kontrollit të territorit, shërbimeve sociale dhe pranë qendrave spitalore.³ Ky instrument do të përdoret nga koordinatorët kundër korrupsionit për të vlerësuar riskun e korrupsionit, duke analizuar mundësitë e shfaqjes së korrupsionit bazuar edhe në sinjalizime, denoncime qytetarësh, apo nisma mediatike. Për ato institucione që nuk kanë koordinatorë kundër korrupsionit, ky proces do të mbikëqyret nga DPAK. Metodologjia e Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit është një kërkesë e rëndësishme për Shqipërinë në kuadër të Raportit të Progresit të Komisionit Evropian dhe është një instrument i rekomanduar gjithashtu nga GRECO për të përmirësuar transparencën dhe përgjegjshmërinë në administratën publike. Ky dokument përmbledh praktikën më të mira ndërkombëtare dhe është i disenjuar për t'u përshtatur me kontekstin shqiptar, duke ofruar një kornizë të përshtatshme për autoritetet kombëtare

1 VKM Nr. 436, datë 26.6.2024 "Për krijimin, organizimin e funksionimin e Drejtorisë së Përgjithshme të Antikorrupsionit.

2 VKM Nr. 859, datë 26.12.2024 "Për miratimin e strategjisë ndërsektoriale kundër korrupsionit 2024-2030, planit të veprimit 2024-2026 në zbatim të saj dhe pasaportës së treguesve të performances".

3 VKM Nr. 436, datë 26.6.2024 "Për krijimin, organizimin e funksionimin e Drejtorisë së Përgjithshme të Antikorrupsionit.

në luftën kundër korrupsionit. Ai përfshin njohuri dhe praktika të njohura ndërkombëtare si ato të Transparency International, UNDP, UNODC dhe OECD, për të ofruar një kornizë të gjithanshme dhe të përshtatshme për autoritetet kombëtare në luftën kundër korrupsionit.

Në Shqipëri, qasja e Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit nuk është një koncept i ri. Në vitin 2010, në kuadër të Projektit Kundër Korrupsionit në Shqipëri (PACA), të financuar nga Këshilli i Evropës dhe Bashkimi Evropian, u hartua një metodologji për vlerësimin e riskut të korrupsionit, e cila u aplikua për sektorë të tillë si arsimi, shëndetësia, Autoriteti i Konkurrencës, ankesat administrative ndaj gjyqtarëve etj.⁴ Shumë nga gjetjet dhe rekomandimet e këtyre vlerësimeve u adresuan nga qeveria shqiptare nëpërmjet politikave dhe reformave në fushën e antikorrupsionit. Po ashtu, në vitin 2020, u miratua Metodologjia për Vlerësimin e Riskut të Integritetit, dhe VRK institucionale u hartuan dhe miratuan nga institucionet e administratës qendrore dhe njësi të vetëqeverisjes vendore.⁵ Megjithatë, në nivel politikash, mungon ende një instrument metodik gjithëpërfshirës dhe i përditësuar për Vlerësimin e Riskut të Korrupsionit në përgjithësi, që mund të përdoret nga institucionet, sektorët ose të zbatohet në proceset e ndryshme.

Kjo metodologji paraqet një përmbledhje të detajuar të procesit për vlerësimin e riskut të korrupsionit, duke e strukturuar në disa faza dhe duke shpjeguar në detaje çdo fazë dhe hap të procesit. Në kreun I, dokumenti ofron një prezantim të llojeve të ndryshme të vlerësimit të riskut të korrupsionit, si dhe përkufizimin e disa termave të rëndësishëm që janë të lidhura me këtë fushë. Kjo përfshin një dallim të qartë midis vlerësimit të riskut të korrupsionit dhe atij të integritetit, dy koncepte që shpesh mund të ngatërrohen, por që kanë rëndësi të veçantë në kuadër të menaxhimit të riskut dhe masave parandaluese. Kreun II, fokusohet në metodat e vlerësimit dhe fazat që duhen ndjekur për zbatimin e procesit të vlerësimit të riskut të korrupsionit. Ky kre trajton në thellësi fazën e parë, që është planifikimi i procesit dhe zhvillimi i hartës së riskut të korrupsionit. Harta duhet të merret parasysh për të identifikuar fushat që janë vulnerabël ndaj korrupsionit, duke përfshirë aspekte të ndryshme të administratës publike dhe shërbimeve. Fazat e tjera të procesit që përfshijnë identifikimin dhe analizën e risqeve, trajtohen në kreun III. Ato janë të nevojshme për të identifikuar burimet dhe mundësitë për korrupsion në institucione dhe sektorë të ndryshëm publikë. Ky proces është i rëndësishëm për të siguruar që çdo fushë apo proces, nga menaxhimi financiar dhe prokurimi publik deri tek transparencia dhe menaxhimi i burimeve njerëzore, të trajtohet me vëmendje të veçantë për të zbuluar mundësitë eventuale për korrupsion. Në këtë kapitull do të trajtohen edhe fazat e tjera të procesit që përfshijnë vlerësimin e risqeve, identifikimi i masave të mundshme të ndërhyrjes dhe monitorimi i efektivitetit të masave antikorrupsion, që janë të nevojshme për të siguruar që masat e merra të jenë efektive dhe të mbështesin një mjedis më të besueshëm për institucionet publike.

4 Liljana Selinšek (2015). "Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe Comparative Study and Methodology", f. 59-67.

5 Sulstarova, R. (2020). "Metodologjia e vlerësimit të riskut të integritetit për institucionet e qeverisjes qendrore."

I. METODOLOGJIA E VLERËSIMIT TË RISKUT TË KORRUPSIONIT: QASJA, HAPAT DHE STRUKTURAT E NEVOJSHME

1.1 Llojet e vlerësimit të riskut të korrupsionit

Qasja me në fokus riskun është një nga elementet kyç për hartimin dhe zbatimin e masave parandaluese kundër korrupsionit. Efektiviteti i kësaj qasjeje është i pranuar gjerësisht, pasi ajo është e personalizuar dhe mundëson përqendrimin e burimeve dhe programeve antikorrupsion në fusha që janë vulnerabël ndaj korrupsionit. Vlerësimi i riskut të korrupsionit mund të realizohet në nivele të ndryshme, të tilla si në nivel sektorial, të institucioneve, programeve, projekteve ose proceseve të brendshme.⁶ Literatura ka dalluar përgjithësisht tri lloje të Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit, të cilat mund të ndodhin paralelisht dhe të mbështesin njëra-tjetrën:

- **VRK në nivel institucionit publik, agjenci ose organizatë** – Ky është një instrument i përdorur gjerësisht në vendet e Evropës Juglindore dhe ka për qëllim vlerësimin e ekspozimit të institucioneve ndaj riskut të korrupsionit dhe aktiviteteve të paligjshme. Ai përfshin identifikimin e faktorëve të riskut dhe përcaktimin e masave për të ulur, eliminuar ose kontrolluar këto risqe. Ky proces është i dobishëm për forcimin e masave parandaluese dhe për të identifikuar mangësitë që mund të çojnë në korrupsion brenda një institucioni.
- **VRK sektoriale** – Ndryshe nga VRK institucionale, VRK sektoriale janë të orientuara më shumë ndaj karakteristikave sistemike të një sektori të caktuar, siç mund të jenë institucionet e menaxhimit të tokës dhe pronave, sektori i shëndetësisë, sektori i arsimit, administrata doganore, administrata tatimore, sistemi i prokurimeve publike, etj. Ky lloj vlerësimi ka në fokus faktorë risku sistematikë dhe risqe të përbashkëta për institucionet e sektorit, të tilla si menaxhimi i prokurimit publik, buxheti apo menaxhimi i burimeve njerëzore. VRK sektoriale mund të integrohet me vlerësime të tjera në nivel institucional, për të krijuar një kuadër gjithëpërfshirës të menaxhimit të riskut në sektorët e caktuar.
- **VRK të shënjestruara apo ad hoc** – Ky lloj vlerësimi fokusohet në analizimin e riskut të korrupsionit në projekte, struktura, procese pune ose politika të caktuara brenda një institucioni. Ai mund të realizohet në raste të veçanta, si për shembull: kur ka një iniciativë nga organet drejtues për realizimin e tij; kur zbatohet një projekt i ri, si një politikë qeveritare në fushën e financimit ose licencimit; ose kur ka një ngjarje apo skandal korruptiv, i cili mund të vijë nga një ankesë, denoncim, apo nga media. Ky lloj vlerësimi ndihmon për të analizuar arsyet se pse një proces nuk ka funksionuar siç duhet dhe çfarë masash mund të merren për të shmangur ndodhjen e ngjarjeve të ngjashme në të ardhmen. Një VRK e shënjestruar mund të integrohet më pas në VRK institucionale duke e pasuruar atë gjatë fazës së monitorimit.

Kjo metodologji synon të përdoret për të tre nivelet e vlerësimit të korrupsionit: në nivel sektorial, institucional dhe proceseve, duke mundësuar identifikimin e fushave që kanë potencial të lartë për korrupsion dhe duke ofruar mundësi për zbatimin e masave parandaluese. Ajo ka për qëllim standardizimin e procesit të VRK, duke ofruar fleksibilitet për të përfshirë kontekste të ndryshme. Ajo përqendrohet në vlerësimin e riskut të korrupsionit në administratën publike dhe përfshin çdo organ publik sipas përcaktimit të Kodit të Procedurave Administrative, pra organet e pushtetit qendror dhe vendor, entet publike dhe organet e Forcave të Armatosura për aq sa kryejnë funksione administrative,

⁶ Nicolae, R. (2023). Corruption Risk Assessment (CRA) Monitoring and Evaluation Methodology Regional Anti-Corruption Initiative and UNODC, f. 11.

si dhe çdo person fizik ose juridik të autorizuar për të ushtruar funksione administrative publike.⁷ Ky përkufizim mundëson që në vlerësimin e riskut sektorial të përfshihen gjithashtu organizata private që kryejnë funksione publike apo ofrojnë shërbime publike përmes partneritetit publik-privat, si për shembull, institucionet e arsimit të lartë privat, spitalet private ose shërbimet që lidhen me kontrata koncesionare.

Ky dokument ofron një metodologji të përgjithshme për të trajtuar këto lloje vlerësimesh, që mund të aplikohet në të gjitha nivelet e VRK dhe është një instrument kyç për të përmirësuar aftësinë e administratës publike për të menaxhuar dhe zbutur risqet e korrupsionit. Kjo metodologji synon të mbështesë ndërtimin e një administrate publike të ndershme, të paanshme dhe të përkushtuar ndaj parimeve të qeverisjes së mirë, sundimit të ligjit, transparencës, llogaridhënies, barazisë dhe integritetit. Ajo shërben si një udhërrëfyes për forcimin e mekanizmave të mbrojtjes kundër korrupsionit, duke krijuar një kulturë organizative që promovon etikën dhe përgjegjësinë në çdo nivel të qeverisjes dhe menaxhimit të burimeve publike. Metodologjia do të zbatohet nga institucionet publike, me mbështetje nga koordinatorët kundër korrupsionit në këto institucione, si dhe nga Drejtoria e Përgjithshme e Antikorrupsionit (DPAK) në institucionet që nuk kanë koordinatore të dedikuara për këtë çështje.

1.2 Përkufizimi i korrupsionit dhe kuadri ligjor në Shqipëri

Korrupsioni nuk ka një përkufizim të vetëm të pranuar universalisht. Megjithatë, në literaturën ndërkombëtare, përkufizimi i pranuar nga Transparency International është se korrupsioni përfshin abuzimin e autoritetit të besuar për përfitime personale.⁸ Në Konventën e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit (UNCAC), përkufizimi nuk është i detajuar, por ajo liston disa veprime të cilat mund të përbëjnë korrupsion, si: (i) ryshfeti, (ii) përvetësimi, (iii) ndikimi i jashtëligjshëm, (iv) shpërdorimi i funksioneve dhe (v) pasurimi i paligjshëm.⁹

Në kuadrin ligjor shqiptar, lufta kundër korrupsionit mbështetet në një gamë të gjerë aktesh ligjore që përfshijnë Kushtetutën e Republikës së Shqipërisë, legjislacionin penal, ligjet specifike për organizimin dhe funksionimin e institucioneve, dhe kuadrin rregullator për instrumentet kundër korrupsionit. Sipas Kodit Penal të Republikës së Shqipërisë, korrupsioni është një vepër e dënueshme penalisht. Për shembull, në legjislacionin penal, korrupsioni konsiderohet si premtimi, ofrimi ose dhënia e ndonjë përfitimi të parregullt, ose kërkimi dhe marrja e tij për të kryer ose mos kryer një veprim.¹⁰ Korrupsioni është gjithashtu i përkufizuar nga legjislacioni për mbrojtjen e sinjalizuesve si çdo veprim apo mosveprim i kundërligjshëm sipas legjislacionit të Shqipërisë, përfshirë korrupsionin aktiv dhe pasiv, shpërdorimin e detyrës dhe ndikimin e paligjshëm në marrjen e vendimeve.¹¹ Përtej këtyre përcaktimeve ligjore, legjislacioni shqiptar parashikon një sërë sjelljesh dhe parakushtesh për të parandaluar korrupsionin, si kërkesa për integritetin në qeverisje, transparencën institucionale, dhe llogaridhënien publike, të përmendura më poshtë.

Kjo metodologji mbështetet në një kuadër ligjor dhe rregullator të konsoliduar nga ligje dhe vendime të rëndësishme të miratuara në Shqipëri.¹² Kodi Penal përmban dispozita të rëndësishme për luftën

⁷ Neni 3, Kodi i Procedurës Administrative.

⁸ Transparency International, What is Corruption? <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>.

⁹ UNDP (2018), Conceptual Framework Corruption Risk Assessment at Sectoral Level, f. 18.

¹⁰ Kodi Penal i Republikës së Shqipërisë nenet 244, 244/a, 245, 259, 259/a, 260.

¹¹ Ligji 60/2016 Për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesve, i ndryshuar, neni 3.

¹² Vendimi i Këshillit të Ministrave nr. 436, datë 26.6.2024 "Për krijimin, organizimin e funksionimin e Drejtorisë së Përgjithshme të Antikorrupsionit"; Ligji Nr. 7895, datë 27.1.1995 "Kodi Penal i Republikës së Shqipërisë", i amenduar; Ligji Nr. 9367, datë 7.4.2005 "Për

kundër korrupsionit, përfshirë ndalimin e korrupsionit aktiv dhe pasiv nga funksionarët publikë dhe ushtrimin e ndikimit të paligjshëm. Ligji për parandalimin e konfliktit të interesave siguron që zyrtarët publikë të shmangin situatat ku mund të shfrytëzojnë pozitën e tyre për përfitime personale. Po ashtu, ligji për etikën në administratën publike përcakton standarde të sjelljes për të garantuar integritetin dhe ndershmërinë e nëpunësve publikë.

Për të siguruar një menaxhim të duhur të fondeve publike dhe për të parandaluar abuzimet, ligji për auditimin e brendshëm në sektorin publik dhe ai për menaxhimin financiar e kontrollin përcaktojnë mekanizma të brendshëm kontrolli dhe vlerësimi të risqeve të korrupsionit. Këto ligje ndihmojnë në krijimin e një sistemi të kontrolluar dhe të përgjegjshëm në administratën publike, duke përfshirë gjithashtu mundësinë e identifikimit të risqeve dhe masat për parandalimin e tyre. Një tjetër ligj kyç është ai për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesve, që ofron mbrojtje ligjore për ata që raportojnë veprime të dyshuara të korrupsionit, duke siguruar një mjedis të sigurt për denoncimin e shkeljeve.

Në nivel institucional, vendimet e Këshillit të Ministrave janë po ashtu të rëndësishme për forcimin e politikave antikorrupsion. Vendimi nr. 436 i vitit 2024 përcakton krijimin e Drejtorisë së Përgjithshme të Antikorrupsionit (DPAK), e cila ka për detyrë mbikëqyrjen e luftës kundër korrupsionit dhe vlerësimin e risqeve të korrupsionit brenda institucioneve publike. Vendimi nr. 859 i vitit 2024, që miraton Strategjinë Ndërsektoriale Kundër Korrupsionit 2024-2030, është një hap i rëndësishëm për konsolidimin e përpjekjeve institucionale, duke përfshirë administratën publike, sektorin privat dhe shoqërinë civile në një qasje të koordinuar për parandalimin dhe ndëshkimin e korrupsionit. Kjo qasje strategjike synon të forcojë transparencën dhe llogaridhënien në administratën publike dhe të krijojë një sistem të qëndrueshëm dhe të besueshëm për menaxhimin e korrupsionit në Shqipëri.

Në kuptim të kësaj metodologjie, **“korrupsioni”, përfshin jo vetëm rryshfetin dhe dhënien ose marrjen e përfitimeve të padrejta nga zyrtarët publikë, por edhe shkeljet e integritetit, sjelljet jo-etike dhe praktikatat të tilla si konfliktet e interesit, shpërdorimi i detyrës, të cilat shpesh konsiderohen si forma të korrupsionit**. Ky përkufizim i përshtatet atij të Transparency International dhe parashikimeve të Konventës së Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit (UNCAC), duke theksuar shpërdorimin e detyrës për përfitime personale. Ndërkohë, përkufizimet ligjore shqiptare, si ato në Kodin Penal, mbulojnë gjithashtu korrupsionin aktiv dhe pasiv, përvetësimin dhe ndikimin e paligjshëm, duke u përqendruar në sjellje që mund të nxisin korrupsionin dhe risqe të integritetit.

Ky përkufizim është gjithashtu në përputhje me teorinë e formulës së Klitgaardit, e cila ofron një kuptim të thellë të dinamikës së korrupsionit. Formula e Klitgaardit për korrupsionin është një mjet analitik që përshkruan dinamikën e korrupsionit në sektorin publik. Sipas tij korrupsioni mund të përshkruhet me formulën: **Korrupsioni = Monopol + Diskrecion – Llogaridhënie**.¹³ Kjo formulë thekson se korrupsioni është më i pranishëm kur pushteti është monopolizuar, kur individët kanë mundësinë të marrin vendime me diskrecion të madh dhe kur ka mungesë të llogaridhënies. Kur pushteti është i centralizuar dhe ka pak mundësi mbikëqyrjeje dhe kontrolli, vendimmarrësit kanë mundësinë të shfrytëzojnë autoritetin për përfitime personale. Kjo mund të përfshijë rryshfetin, shpërdorimin e pushtetit ose praktika të tjera jo-etike që dëmtojnë integritetin, siç janë konfliktet e interesit dhe përdorimi i detyrës për përfitime të paligjshme. Për këtë arsye, teoria e Klitgaardit ofron një bazë për të kuptuar se si strukturat e pushtetit dhe mungesa e mekanizmave të kontrollit mund të krijojnë mundësi për korrupsion dhe sjellje jo-etike. Ky përkufizim i korrupsionit, duke përfshirë teorinë e Klitgaardit,

parandalimin e konfliktit të interesave në ushtrimin e funksioneve publike”, i ndryshuar; Ligji Nr. 9131, datë 8.9.2003 “Për rregullat e etikës në administratën publike”; Vendimi i Këshillit të Ministrave nr. 859, datë 26.12.2024 “Për miratimin e Strategjisë Ndërsektoriale Kundër Korrupsionit 2024-2030, Planit të Veprimit 2024-2026 në zbatim të saj dhe Pasaportës së Treguesve të Performancës”, FZ 225/2024; Ligji nr. 114/2015 “Për auditimin e brendshëm në sektorin publik”, FZ 195/2015, i ndryshuar; Ligji nr. 10 296, datë 8.7.2010 “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin”, FZ 97/2010, i ndryshuar; Ligji nr. 60/2016 “Për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesve”, FZ 115/2016, i ndryshuar.

13 Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.

ndihmon në identifikimin e momenteve kritike në proceset vendimmarrëse, ku mund të lindin risqe korrupsioni, duke theksuar se korrupsioni shpesh ndodh në mjedise ku ka mungesë të kontrollit dhe ku pushteti është i centralizuar dhe vendimmarrja është e paqartë.

1.3. Përkufizimi i termave

Në këtë metodologji, është e nevojshme të përkufizohen disa terma kyç për të siguruar një kuptim të përbashkët dhe të saktë ndërmjet të gjithë përdoruesve.

- **Risku i korrupsionit** është çdo risk i brendshëm ose i jashtëm që mund të çojë në korrupsion, duke përfshirë konfliktin e interesave, dhuratat e ndaluara, mungesën e transparencës, dhe papajtueshmërinë e funksioneve.
- **Faktori i riskut të korrupsionit** ose ndryshe mund të kuptohet si shkaku i riskut të korrupsionit është një rrethanë specifike, një shkak që rrit mundësinë/ probabilitetin e korrupsionit ose shkeljes së integritetit brenda një institucioni publik.
- **Gjasa ose probabiliteti i riskut** i referohet mundësisë që një ngjarje e padëshiruar apo një risk të ndodhë a të realizohet. Ky koncept përdoret për të vlerësuar se sa e mundshme është që një risk të materializohet. Probabiliteti i riskut mund të variojë nga “shumë i ulët” deri në “shumë i lartë”.
- **Ndikimi i riskut** i referohet shkallës së pasojave që një risk mund të ketë nëse ai ndodh. Ky ndikim mund të jetë në formë financiare, operacionale, reputacionale ose ligjore dhe përfaqëson ashpërsinë e pasojave. Ashtu si probabiliteti, ndikimi i riskut gjithashtu kategorizohet shpesh në nivele, si “i ulët”, “mesatar” dhe “i lartë”.
- **Lidhja midis Probabilitetit dhe Ndikimit të Riskut:** Kur bëhet vlerësimi i riskut, kombinimi i gjasës (probabilitetit) dhe ndikimit ndihmon në përcaktimin e rëndësisë së riskut. Për shembull, një risk me një probabilitet të lartë dhe ndikim të lartë do të konsiderohet shumë kritik dhe kërkon ndërhyrje të menjëhershme për administrimin e tij. Në anën tjetër, një risk me probabilitet të ulët dhe ndikim të ulët mund të konsiderohet si më pak urgjent dhe të administrohet me masa standarde. **Probabiliteti i riskut** tregon sa e mundshme është që një risk të ndodhë, ndërsa **ndikimi i riskut** tregon ashpërsinë e pasojave që ky risk mund të ketë për institucionin. Kombinimi i këtyre dy elementeve është kritik për një vlerësim efektiv të riskut dhe për zhvillimin e strategjive të administrimit të riskut.
- **Adresimi i riskut të korrupsionit** i referohet procesit që përfshin identifikimin, vlerësimin, kontrollin dhe monitorimin e risqeve dhe faktorëve të riskut që lidhen me korrupsionin. Ky proces synon të zbulojë risqet potenciale të korrupsionit brenda një institucioni apo organizate, të vlerësojë ndikimin dhe probabilitetin e tyre, të vendosë masa për parandalimin ose reduktimin e këtyre risqeve, dhe të sigurojë një monitorim të vazhdueshëm për të garantuar që masat parandaluese janë efektive dhe të përditësuara.

1.4. Dallimi ndërmjet Vlerësimit të Riskut të Integritetit (VRI) dhe Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit (VRK)

Në këtë seksion, është e rëndësishme të bëhet një sqarim midis dy koncepteve të ngjashme por të dalluara: Vlerësimi i Riskut të Integritetit (VRI) dhe Vlerësimi i Riskut të Korrupsionit (VRK). Edhe pse janë koncepte të lidhura ngushtë, ato përqendrohen në aspekte të ndryshme të menaxhimit të rrezikut, veçanërisht në sektorin publik.

Vlerësimi i Riskut të Integritetit (VRI) fokusohet kryesisht në vlerësimin e integritetit të një institucioni. Ky vlerësim përfshin jo vetëm korrupsionin, por gjithashtu sjellje që dëmtojnë integritetin, si vendimmarrja e dobët, mungesa e transparencës, menaxhimi i dobët dhe shpërdorimi i pushtetit. VRI

adreson gjithashtu risqet që lidhen me një kulturë të mosrespektimit dhe etikës së dobët, edhe nëse këto nuk sjellin përfitime financiare për individët. Ky vlerësim ka si qëllim të ndihmojë institucionet apo organizatat përgjithësisht të krijojnë një kulturë integriteti dhe t'i parandalojnë sjelljet që mund të çojnë në përkeqësimin e reputacionit ose besueshmërisë së tyre.

Vlerësimi i Riskut të Korrupsionit (VRK) ka një fokus më të ngushtë, në identifikimin e mundësive dhe risqeve të korrupsionit brenda një institucioni ose organizate. Ky vlerësim përfshin veprimet dhe praktikatat që janë në kundërshtim me ligjin dhe etikën, siç janë shpërdorimi i pushteti, ryshfeti, keqpërdorimi i burimeve publike dhe përfitimi personal nga ushtrimi i detyrës. VRK analizohen proceset dhe sistemet që mund të krijojnë mundësi për korrupsion, si procese të paqarta të tenderimit, menaxhimi i dobët i fondeve publike, dhe mungesa e kontrollit të brendshëm. Ky vlerësim ka si qëllim të identifikojë dhe të adresojë risqet e korrupsionit, duke krijuar një mjedis të qartë dhe transparent, dhe duke zbatuar masa parandaluese dhe kontrolli për të luftuar korrupsionin. Ai gjithashtu përfshin krijimin e një kulture organizative që nxit ndershmërinë, llogaridhënien dhe një qëndrim të fortë kundër veprimeve korruptive.

- **VRK** është një mjet më i gjerë që trajton të gjitha format e sjelljeve jo-etike dhe ka për qëllim ndërtimin e një kulture të fortë etike brenda një organizate. Ai mund të ndihmojë në parandalimin e korrupsionit duke adresuar risqet për integritetin.
- **VRK**, nga ana tjetër, është më specifik, duke u përqendruar në identifikimin dhe zvogëlimin e risqeve të aktiviteteve të korrupsionit si ryshfeti dhe shpërdorimi i fondeve, sidomos në sektorin publik. Ndërsa VRK është pjesë e një kuadri më të gjerë të integritetit, ai është veçanërisht i orientuar për të zbuluar dhe parandaluar korrupsionin.

Ky dallim midis VRI dhe VRK është thelbësor për ndihmën që këto vlerësime ofrojnë në krijimin e një kulture të fortë etike dhe të parandalimit të korrupsionit në sektorët e ndryshëm të shoqërisë dhe administratës publike.

1.5 Metodat e vlerësimit

Metodat e vlerësimit të riskut të korrupsionit janë të ndryshme dhe të ndërlidhura, duke përfshirë, hulumtimin, pyetësorë, intervista, analizën e sinjalizimeve, si dhe informacionin e mbledhur nga media.¹⁴ Një metodë shumë e përdorur është hulumtimi (desk research), që përfshin analizimin e literaturës ekzistuese dhe burimeve online për të identifikuar praktikatat dhe politikat e korrupsionit, duke përfshirë shqyrtimin dhe vlerësimin e dokumenteve të brendshme, burimeve dhe provave, si politikat dhe procedurat, të dhënat statistikore, reagimet e përdoruesve, raportet e vlerësimit dhe intervistat me zyrtarët publikë, të cilat vlerësohen nga një këndvështrim i brendshëm. Këtu përfshihen: raporte dhe studime ekzistuese si për shembull raporte të Kontrollit të Lartë të Shtetit, Komisionerëve apo studime nga shoqëria civile, akte ligjore dhe nënligjore që rregullojnë institucionin apo sektorin, rregullore dhe udhëzime të brendshme, procedura dhe procese relevante. Hulumtimi në tavolinë mund të ndihmojë në identifikimin e praktikave të dobëta dhe mundësive për përmirësim të tyre. Raportet dhe hulumtimet nga media investigative gjithashtu mund të ofrojnë informacion të vlefshëm për praktikatat korruptive, duke kontribuar në identifikimin e rasteve të korrupsionit që mund të ndodhin në institucione të ndryshme.

Një metodë shumë e përdorur për të mbledhur informacion mbi korrupsionin janë pyetësorët, që mund të fokusohen në perceptimet, përvojat ose qëndrimet ndaj korrupsionit nga përdoruesit e shërbimeve publike, zyrtarët ose publiku në përgjithësi. Pyetësorët mund të jenë masive dhe

¹⁴ Project Against Corruption in Albania (PACA). (2010). Technical paper: Corruption Risk Assessment Methodology Guide, f. 5.

statistikore, duke kërkuar përgjigje nga kampione të cilat mund të jenë dhe më të targetuara, duke mundësuar mbledhjen e të dhënave me cilësi dhe të detajuara. Megjithatë, të dhënat e mbledhura përmes pyetësorëve shpesh janë të pasakta. Kjo mund të vijë pasi ka një mospërputhje mes perceptimit dhe korrupsionit faktik apo për shkak të frikës nga pasojat ligjore dhe pasigurisë që mund të ndodhin si rezultat i përgjigjeve, duke e bërë të vështirë përdorimin e tyre për të nxjerrë përfundime të sakta për nivelet e korrupsionit. Në këtë kontekst është e rëndësishme të kuptohet se anketa duhet të hartohen me kujdes dhe të synojnë grupe të caktuara për të siguruar informacione më të thella dhe të dobishme. Modele pyetësorësh për VRK institucionale dhe sektoriale jepen në shtojcën nr. 1 dhe nr. 2.

Grupet e Fokusuara dhe Intervistat janë një nga burimet më të rëndësishme të informacionit për vlerësimin e korrupsionit, pasi ato mund të ofrojnë një pasqyrë të detajuar dhe të drejtpërdrejtë për praktikatat korruptive. Grupet e Fokusuara dhe Intervistat mund të jenë me funksionarët apo punonjësit e institucioneve, përdoruesit e shërbimeve, ekspertëve, dhe është e rëndësishme të ndiqen disa rregulla për të siguruar informacion të besueshëm. Përdorimi i pyetjeve të drejta dhe të balancuara është thelbësorë për të marrë përgjigje të sinqerta dhe të pasura, duke u siguruar që nuk ka pyetje sugjeruese që udhëzojnë intervistuesit të japin përgjigje të paracaktuara. Përdorimi i sinjalizimeve që mund të ndodhin në institucione është një burim tjetër i rëndësishëm, pasi ato mund të ndihmojnë në identifikimin e rasteve të korrupsionit që ndodhin në mënyrë të fshehtë. Përdorimi i mekanizmeve të sinjalizimit (p.sh., platforma anonime për denoncimin e korrupsionit) mund të jetë një mjet adekuat për të mbledhur informacion nga punonjësit apo qytetarët pa pasur frikë nga ndëshkimet. Një listë pyetjesh orientuese për grupet e fokusuara dhe intervistat jepet në shtojcën nr. 3.

Qasja e jashtme, nga ana tjetër, realizohet nga ekspertë të jashtëm, të cilët mund të bazohen në dokumentacionin dhe të dhënat e disponueshme nga institucioni, mund të bëjnë vizita në terren dhe të përdorin pyetësorë dhe intervista me zyrtarët publikë. Megjithatë, ndryshe nga vlerësimi i jashtëm, i cili mund të përfshijë një element të vetëvlerësimit në raste të veçanta, vlerësimi i brendshëm ka për qëllim që institucionet të njohin më mirë dobësitë dhe risqet e korrupsionit që kanë dhe të zhvillojnë masat parandaluese për përmirësimin e integritetit të punonjësve dhe institucionit.

1.6 Procesi i vlerësimit të riskut të korrupsionit: fazat e nevojshme për zbatim

Dokumenti që ne parashtrojmë përdor qasjen metodologjike të vetëvlerësimit institucional ose sektorial të risqeve të korrupsionit, ku punonjësit marrin pjesë drejtpërdrejt në procesin e vlerësimit. Në përputhje me standardet ndërkombëtare,¹⁵ metodologjia përbëhet nga 5 faza, të cilat përfshijnë: i) planifikimin e vlerësimit (me ngritjen e grupeve të punës për kryerjen e vlerësimit të riskut të korrupsionit, si dhe përcaktimin e fushave apo vendimmarrjeve të vlerësimit dhe prioritarizimin e objektivave institucionalë apo sektoriale); ii) identifikimi dhe analiza e risqeve të korrupsionit; iii) vlerësimi i risqeve të korrupsionit; iv) zhvillimin e mekanizmeve të adresimit të risqeve të vlerësuara si edhe v) monitorimi i zbatimit të planit të menaxhimit të risqeve. Ky proces ka për qëllim të sigurojë identifikimin dhe menaxhimin në mënyrë efektive të risqeve të korrupsionit, duke ofruar mjete dhe strategji konkrete për luftën kundër këtij fenomeni.

Më poshtë paraqiten fazat dhe hapat kyç të procesit të vlerësimit të riskut të korrupsionit:

1.6.1 Planifikimi i vlerësimit të riskut të korrupsionit

¹⁵ Në përputhje me standardet ndërkombëtare si ISO 31000:2009 "Menaxhimi i riskut – parimet dhe udhëzimet", ISO 31010:2009 "Menaxhimi i riskut – teknikat e vlerësimit të riskut", si dhe me udhëzimet e Metodologjisë Kombëtare të Vlerësimit të Riskut të Integritetit, metodologjia për vlerësimin e riskut të korrupsionit synon të krijojë një kornizë të strukturuar për analizimin dhe menaxhimin e mundësive për korrupsion në institucionet, sektorët apo proceset e administratës publike. Ky cikël është i bazuar në këto standarde ndërkombëtare dhe ka për qëllim të sigurojë një proces të vazhdueshëm dhe të strukturuar të menaxhimit të riskut, duke përfshirë hapa të qartë për identifikimin, analizimin, vlerësimin dhe menaxhimin e risqeve të korrupsionit.

Planifikimi i vlerësimit të riskut të korrupsionit është faza e parë dhe përfshin disa aktivitete kyçe:

- **Ngritjen e grupit të punës** për kryerjen e vlerësimit, i cili duhet të përbëhet nga individë të kualifikuar nga sektorët dhe nivelet e ndryshme të institucioneve përkatëse. Po ashtu, është e nevojshme që qysh në këtë fazë të planifikohen resurset financiare për procesin, dhe të përcaktohet kalendari i takimeve dhe metodat për mbledhjen e të dhënave.
- **Hartëzimi i fushave që do të vlerësohen** është hapi i dytë dhe ka për qëllim analizimin e funksioneve dhe prioriteteve të institucioneve apo sektorëve që do të vlerësohen. Ky proces përfshin identifikimin e fushave më vulnerabël nga korrupsioni dhe përcaktimin e vendimmarrjeve dhe proceseve kryesore në secilën fushë. Pas identifikimit të fushave dhe vendimmarrjeve, diskutohen dhe përcaktohen objektivat më prioritare për adresimin e risqeve të korrupsionit. Vendimmarrjet e përcaktuara për vlerësim duhet të reflektojnë realitetin dhe organizimin e institucioneve dhe sektorëve përkatës, duke ndihmuar në identifikimin e momenteve kyçe ku mund të ndodhin devijime që mund të çojnë në korrupsion.

1.6.2 Kryerja e procesit të vlerësimit të riskut dhe zhvillimi i hartës së riskut

Kryerja e procesit të vlerësimit të riskut dhe zhvillimi i hartës së riskut janë hapi që pason dhe përfshin vlerësimin e mundësive të korrupsionit dhe pasojat që mund të kenë ato. Pas vlerësimit, zhvillohet një hartë e riskut që tregon nivelet e riskut për secilën fushë dhe prioritetet për ndërhyrje. Në këtë fazë realizohet vlerësimi i mundësive të korrupsionit pra risku që një akt korruptiv të ndodhë dhe pasojat që mund të ketë kjo për institucionin/sektorin. Ky hap është thelbësor për të kuptuar risqet e korrupsionit dhe për të identifikuar mundësitë e devijimit nga standardet etike dhe ligjore brenda institucioneve ose sektorëve të vlerësuar.

Ky proces vlerësimi realizohet duke përdorur dy tregues kyç: **mundësia e ndodhjes** dhe **ndikimi i mundshëm**.

- **Mundësia (gjasa) e ndodhjes:** Ky tregues analizon sa të mundshme janë rastet e korrupsionit në fushat e identifikuara. Çdo fushë vlerësimi që mund të ketë një shkallë të lartë mundësish për devijim në aktivitete korruptive duhet të marrë vlerësimin më të lartë në këtë aspekt. Ky faktor përfshin elemente si mundësitë për manipulime, abuzime me autoritetin ose shpërdorim të detyrës.
- **Ndikimi:** Ky tregues analizon pasojat që mund të sjellë korrupsioni nëse ndodh në fushat e identifikuara. Ndër pasojat mund të përfshihen dëmtimi i reputacionit të institucionit/sektorit, humbja e besimit të publikut, sanksionet ligjore ose humbja e mundësive për financime të mëtejshme. Ndikimi mund të jetë i ndryshëm në varësi të institucionit/sektorit apo dhe natyrës së aktivitetit të institucionit/sektorit.

Pas vlerësimit të mundësive dhe ndikimit të korrupsionit për secilën fushë të vlerësimit, zhvillohet Harta e Riskut. Kjo hartë është një instrument i rëndësishëm për menaxhimin e riskut dhe tregon një pasqyrë të qartë të niveleve të riskut në çdo fushë të veprimtarisë, duke i kategorizuar ato sipas intensitetit të mundësisë dhe ndikimit. Secili risk vlerësohet sipas një shkalle vlerësimi (p.sh., nga e ulët në të lartë) dhe ky vlerësim ndihmon në përcaktimin e prioriteteve për ndërhyrje. Për shembull, nëse një risk i caktuar ka mundësi të lartë për korrupsion dhe ndikim të rëndësishëm për institucionin/sektorin, ai do të ketë prioritet të lartë në hartën e riskut dhe do të kërkojë masa të menjëhershme dhe të thelluara për parandalim. Ndërkohë, nëse një risk ka mundësi dhe ndikim të ulët, ndërhyrjet mund të jenë më të kufizuara dhe të orientuara kundrejt monitorimit të rregullt.

1.6.3 Zhvillimi i mekanizmave për adresimin e risqeve të korrupsionit

Zhvillimi i mekanizmave është hapi tjetër që përfshin hartimin e strategjive dhe/ose planeve të veprimit për adresimin e risqeve të korrupsionit dhe për sigurimin e zbatimit të masave për adresimin e tyre. Ky hap ka për qëllim të krijojë mundësi për zvogëlimin e riskut dhe reduktimin e mundësive për korrupsion.

1.6.4 Monitorimi dhe vlerësimi

Monitorimi dhe vlerësimi kanë të bëjnë me kontrollimin e progresit në zbatimin e të gjitha aspekteve të VRK-së, duke përfshirë përditësimin e tij për të pasqyruar ndryshime në prioritetet, aktivitetet, kuadrin ligjor dhe strukturën organizative. Ky proces duhet të sigurojë që VRK të mbetet efektiv dhe i përshtatshëm për rrethanat e ndryshueshme.¹⁶

1.6.5 Transparenca dhe konsultimi

Transparenca dhe konsultimi janë, po ashtu, të rëndësishëm për përfshirjen e grupeve të ndryshme të interesit dhe për rritjen e llogaridhënies në të gjitha fazat e hartimit dhe zbatimit të VRK-së. Konsultimi duhet të zhvillohet me aktorë të ndryshëm, si punonjës të institucioneve publike, shoqërinë civile, sektorin e biznesit dhe ekspertë të fushës akademike. Ky proces siguron një qasje gjithëpërfshirëse dhe mbështetjet e gjerë në hartimin dhe zbatimin e strategjive kundër korrupsionit.¹⁷

¹⁶ Nicolae, R. (2023). Corruption Risk Assessment (CRA) Monitoring and Evaluation Methodology Regional Anti-Corruption Initiative and UNODC, f. 12-13.

¹⁷ Po aty.

Figura 1: Procesi i vlerësimit të riskut të korrupsionit: hapat e nevojshëm për zbatim



Ky proces përmbyllet me hartimin e një Plani Antikorrupsion, i cili është një dokument operativ, i cili synon të ofrojë një kornizë të qartë për menaxhimin e riskut të korrupsionit. Ky plan përmban një Plan Veprimi që ka si qëllim të adresojë risqet e identifikuara dhe të zbatojë masa parandaluese dhe korrigjuese. Këto masa duhet të jenë të orientuara për të zvogëluar mundësitë e korrupsionit dhe për të përmirësuar transparencën dhe llogaridhënien brenda institucioneve apo sektorëve. Afati i zbatimit të tij është për një periudhë kohore deri në 3 vite. Modeli i Planit të Antikorrupsionit mund të gjendet në shtojcën nr. 7, ku ofrohen udhëzime dhe një formë strukturore për hartimin e tij. Ky plan është i domosdoshëm për të siguruar një kornizë të qëndrueshme dhe të besueshme që do të mbështesë luftën kundër korrupsionit dhe do të rrisë besimin e qytetarëve dhe institucioneve për proceset e zhvilluara.

II. PLANIFIKIMI I VLERËSIMIT TË RISKUT TË KORRUPSIONIT

Procesi i planifikimit siç u përmend më lart përbën fazën e parë për zhvillimin e VRK-së. VRK kërkon së pari një vullnet të lidhshëm të institucionit dhe burimet e nevojshme financiare dhe njerëzore për ta realizuar, si dhe një planifikim të kohës për realizimin e procesit.¹⁸ Dy nga hapat kryesore në këtë fazë janë ngritja e grupit të punës që do të kryejë vlerësimin e riskut të korrupsionit dhe përcaktimi i metodologjisë për mbledhjen e të dhënave dhe i fushave që do t'i nënshtrohen vlerësimit të korrupsionit.

2.1 Ngritja e grupit të punës, komunikimi dhe mobilizimi i burimeve njerëzore

Një element kyç i suksesit të vlerësimit të riskut të korrupsionit është ngritja e një grupi pune multi-disiplinar, në nivel institucioni, sektori publik apo për vlerësimet e shënjestruara.¹⁹ Ky grup pune ka për qëllim koordinimin e aktiviteteve të vlerësimit dhe menaxhimit të riskut të korrupsionit, si dhe zhvillimin e masave për parandalimin e tij. Angazhimi i nivelit të lartë drejtues dhe përfaqësues (titullari i institucionit ose kabineti) për realizimin e procesit të VRK-së është shumë i rëndësishëm. Përbërja e grupit të punës mund të variojë nga niveli ku kryhet VRK.

Në nivel institucioni: Titullari i Institucionit ngre një grup pune për vlerësimin e riskut të korrupsionit (VRK) për zhvillimin e vlerësimit të riskut të korrupsionit në institucion. Ky grup pune ka në përbërje:

- Punonjësi më i lartë drejtues në institucion apo përfaqësues nga kabineti/stafi politik i titullarit i caktuar nga ky i fundit (kryetar i grupit);
- Koordinatorin kundër korrupsionit në institucion (koordinator i procesit);
- Koordinatorin e Integritetit (nëse ka);
- Këshilltari i etikës (nëse ka);
- Pika fokale për zbatimin e strategjisë Antikorrupsion në institucion;
- Koordinatorin e Riskut të institucionit;
- Nëpunësin Zbatues sipas legjislacionit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin;
- Drejtorët e drejtorive kryesore brenda institucionit;
- Drejtuesin e autoritetit përgjegjës për parandalimin e konfliktit të interesit;
- Kreun e njësisë së sinjalizimit dhe mbrojtjes së sinjalizuesve në institucion;
- Kreun e njësisë së auditimit të brendshëm nëse njësia e sinjalizimit ndodhet në një tjetër strukturë;
- Koordinatorin e për të drejtën e informimit;
- Koordinatorin për njoftim dhe konsultim publik.

Angazhimi i nivelit të lartë drejtues në Grupin e Punës nënkupton përfshirjen aktive dhe personale të drejtuesit apo stafit politik të tij në komunikim me punonjësit e institucionit për ti dhënë rëndësinë e duhur këtij vlerësimi. Një model urdhri i titullarit të një institucioni publik për ngritjen e grupit të punës paraqitet në shtojcën nr. 4 të këtij dokumenti.

Grupi i Punës për kryerjen e vlerësimit të riskut të korrupsionit do të drejtohet nga një nëpunës i nivelit të lartë drejtues të institucionit, i caktuar nga titullari ose një përfaqësues i kabinetit të tij. Në institucionet ku janë emëruar Koordinatorë kundër Korrupsionit, ata do të jenë përgjegjës për koordinimin e gjithë procesit. Ndërsa në institucionet ku nuk ka Koordinatorë kundër Korrupsionit, DPAK do të ketë rol mbështetës dhe mbikëqyrës për mbarrëvajtjen e procesit, pa qenë anëtare e Grupit të Punës. Nën drejtimin e kryetarit të grupit, grupi i punës merr detyrat për të gjithë procesin që lidhet

¹⁸ Liljana Selinšek (2015). *Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe Comparative Study and Methodology*, f.62.

¹⁹ Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim (UNDP). (20018). Një qasje bazuar në risk për të luftuar korrupsionin në sektorin e shëndetësisë: Mësime nga Tunizia. Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim, f. 6.

me identifikimin e risqeve dhe përgatitjen e regjistrit të risqeve si dhe planin e veprimit për menaxhimin e risqeve të korrupsionit. Koordinatori Antikorrupsion koordinon procesin dhe punën e grupit të punës në përputhje me programin e punës të miratuar si dhe me këtë dokument metodologjik. Grupi i punës harton një program pune me detyra dhe përgjegjësi dhe afate të mirë përcaktuara. Një model i planit të punës së këtij grupi paraqitet në shtojcën nr. 5 të këtij dokumenti. Kryetari i grupit të punës informon të gjithë nëpunësit e institucionit, apo grupet e interesit mbi aktivitetet e planifikuara në zhvillimin e vlerësimit të riskut të korrupsionit dhe metodave përkatëse të vlerësimit.

Grupi i punës, së bashku me titullarin e institucionit, prezantojnë përpara punonjësve të tjerë të institucionit objektivat, rëndësinë dhe mënyrën e zhvillimit të VRK-së përmes:

- takimeve/mbledhjeve me punonjës të institucionit;
- publikimit të njoftimeve mbi VRK-në në këndin e njoftimeve publike në institucion;
- komunikimit me email.

Drejtorja e Përgjithshme e Anti-Korrupsionit ofron trajnime/seanca informuese për grupin e punës, duke siguruar që të gjithë pjesëmarrësit të kenë njohuri të plota dhe të thella mbi zbatimin e kësaj metodologjie, si dhe t'i kuptojnë strategjitë e duhura për menaxhimin dhe minimizimin e risqeve të mundshme.

Në nivel sektori përbërja e këtij grupi duhet të jetë shumëpalëshe dhe të përfshijë aktorë të ndryshëm nga sektori (formën e një task-force) që janë të lidhur ngushtë me menaxhimin e riskut të korrupsionit. Ky grup mund të përfshijë:

- Punonjës/zyrtarë nga sektori përkatës: Punonjës të cilët janë të ngarkuar me menaxhimin e proceseve të ndryshme brenda një sektori të caktuar publik dhe janë të aftë të identifikojnë dobësitë që mund të krijojnë mundësi për korrupsion. Këtu përfshihen përfaqësues nga institucionet shtetërore apo nga organizatat private që operojnë në sektor. Për shembull për vlerësimin e riskut të korrupsionit në sektorin e arsimit përveç përfaqësuesve nga Ministria e linjës duhet të ketë përfaqësues nga institucione të arsimit publik dhe jo publik.
- Përfaqësues nga organet kundër korrupsionit: Si Drejtoria e Përgjithshme Antikorrupsion (DPAK), Kontrolli i Lartë i Shtetit (KLSH), dhe Inspektorati i Lartë i Deklarimit dhe Kontrollit të Pasurive dhe Konfliktit të Interesave (ILDKPKI), Komisioneri për të Drejtën për Informim dhe Mbrojtjen e të Dhënave personale (KID) si edhe Komisioneri për Mbrojtjen nga diskriminim, që ofrojnë ekspertizë dhe mbikëqyrje.
- Aktorë nga shoqëria civile: Të cilët mund të ofrojnë një vlerësim të jashtëm dhe të sigurojnë transparencë në procesin e vlerësimit dhe menaxhimit të riskut të korrupsionit për një sektor të caktuar ku ata janë aktivë. Për shembull mund të ketë përfaqësues nga OJF, akademikë, sindikata etj., që kanë një ekspertizë apo operojnë në sektorin përkatës.

Ky grup shumëpalësh është i rëndësishëm për të siguruar që procesi i vlerësimit dhe menaxhimit të riskut të korrupsionit të jetë gjithëpërfshirës dhe të përfshijë të gjitha palët e interesuara në sektorin përkatës, duke ndihmuar në krijimin e një sistemi më të qëndrueshëm dhe efektiv për parandalimin e korrupsionit. Për të siguruar që vlerësimi i riskut të korrupsionit të jetë sa më i saktë dhe i përshtatshëm, është e rëndësishme të përdoret një qasje pjesëmarrëse që përfshin konsultime kombëtare dhe të angazhohen aktorë të ndryshëm për të ofruar mendime dhe sugjerime. Ky proces do të mundësojë një vlerësim të mëtejshëm të mundësive për korrupsion dhe do të ndihmojë në formulimin e masave të nevojshme për parandalimin e tij.

Edhe në këtë rast grupi duhet të ketë një koordinator dhe një plan pune për menaxhimin e procesit sikundër për hartimin e VRK institucionale.

VRK e shënjestruar në nivel procesi apo projekti – Grupi i punës ngrihet nga titullari i institucionit dhe ka në përbërje koordinatorin kundër korrupsionit (në mungesë të tij përfaqësuesin e DPAK), koordinatorin e riskut në institucion si dhe do të angazhohen edhe punonjësit që punojnë me procesin apo projektin që do të vlerësohet. Grupi harton një plan pune dhe komunikon me titullarin e institucionit mbi zbatimin e tij.

Grupi i punës duhet të bëjë një analizë të detajuar të kuadrit ligjor dhe rregullator që mbulon institucionin ose sektorin përkatës. Ky vlerësim është i domosdoshëm për të kuptuar legjislacionin dhe rregullat që mund të ndikojnë në mundësinë e korrupsionit dhe për të identifikuar mangësitë që mund të jenë të pranishme në këto sisteme.

Një aspekt kyç i kësaj faze është identifikimi dhe mbledhja e informacionit të rëndësishëm për të kryer vlerësimin e risqeve të korrupsionit. Grupi Punës duhet të përcaktojë mënyrën e mbledhjes së të dhënave dhe informacionit që do të përdoren për identifikimin e risqeve të korrupsionit. Këto mund të përfshijnë burime sekondare (raporte, dokumente ligjore, analiza të brendshme) dhe burime primare (anketa, intervista me zyrtarë të institucioneve, grupet e fokusuara, etj.). Për më shumë referoju kreut 1.5 të këtij dokumenti.

Faza e parë përgatitëse ka për qëllim të sigurojë një bazë të fortë për realizimin e procesit të vlerësimit të risqeve të korrupsionit, duke angazhuar drejtues të lartë, duke krijuar një grup pune me një plan të qartë pune dhe rregulla institucionale që udhëzojnë të gjithë procesin. Në tabelën nr. 12 të këtij dokumenti parashtrihen në mënyrë skematike kjo fazë dhe hapat përkatës, së bashku me katër fazat e tjera të vlerësimit të rrishtit të korrupsionit.

2.2 Hartëzimi i fushave dhe vendimmarrjeve në vlerësimin e riskut të korrupsionit

Ky hap ka për qëllim të analizojë funksionet dhe prioritetet që do të jenë në vlerësim, brenda të cilave edhe vendimmarrjet që janë të rëndësishme për vlerësimin e riskut të korrupsionit. Ky hap përfshin gjithashtu një studim të kuadrit ligjor dhe nënligjor, objektivave institucionale apo sektoriale, politikave dhe proceseve që mund të preken nga korrupsioni, për të përcaktuar funksionet, dhe vendimmarrjet që janë më vulnerabël. Objektivat e institucionit, sektorëve ose proceseve më prioritare duhet të përshkruhen dhe të analizohet ndikimi i mundshëm i korrupsionit në to.

2.2.1 Identifikimi i vendimmarrjeve dhe devijimeve të mundshme

Në vlerësimin e riskut të korrupsionit, është thelbësore që të identifikohen fushat dhe momentet kyçe të vendimmarrjeve që mund të krijojnë mundësi për aktet e korrupsionit. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për të siguruar që vendimet e marra në këto fusha të jenë të drejta, të qarta dhe të mbështetura në ligj, si dhe të eliminohen mundësitë për devijime që mund të çojnë në përfitime të paligjshme.

Në kuadrin e institucioneve/sectorëve publikë, fushat e vendimmarrjes ndahen në fusha të përbashkëta, pra të njëjta për çdo institucion/sector, dhe fusha të veçanta, të cilat përfshijnë ato funksione për të cilat institucionet/sectorët kanë përgjegjësi dhe kompetenca të caktuara. Këto fusha janë të ndikuara nga kuadri ligjor dhe rregullator për ushtrimin e funksioneve të tyre. Në këtë proces, është e rëndësishme që çdo fushë dhe moment i vendimmarrjes të vlerësohet në kontekstin e mundësive të devijimeve dhe ndikimit të mundshëm që këto mund të kenë në integritetin e institucionit dhe në përmbushjen e objektivave strategjike dhe programore të tij. Këto risqe mund të shfaqen në shumicën e fushave të veprimtarisë së institucionit dhe mund të përfshijnë situata të tilla si:

- Përdorimi i diskrecionit pa llogaridhënie, që mund të çojë në vendime që favorizojnë individë të caktuar në këmbim të përfitimeve personale.
- Shkelje të rregullave dhe procedurave për të manipuluar rezultatin e një vendimi ose procesi.
- Përfitime të paligjshme nga lidhje personale ose marrëveshje të fshehta që shkelin interesin publik.

Në këtë kuadër, identifikimi i vendimmarrjeve/procese brenda fushave të vlerësimit është i domosdoshëm.²⁰ Çdo vendimmarrje që merret në këto fusha vlerësimi mund të krijojë mundësi për korrupsion, për shkak të mundësisë për abuzim me diskrecionin, përfitimeve personale të paligjshme dhe manipulimeve me proceset që duhet të jenë transparente dhe të drejta.

Në çdo institucion të sektorit publik, mund të ndodhin vendime që devijojnë nga objektivi i synuar. Formula e Klitgaard-it është një mjet i njohur për të kuptuar dinamikën e korrupsionit: **Korrupsioni = monopol + diskrecion – llogaridhënie**²¹. Kjo formulë thekson se korrupsioni rritet kur ka monopolizim të pushtetit, mundësi për përdorimin e diskrecionit (lirisë së vendimmarrjes) pa mbikëqyrje të mjaftueshme dhe, gjithashtu, mungesë të llogaridhënies. Sipas kësaj formule, kur pushteti është i grumbulluar dhe nuk ka kontrolle dhe balanca të mjaftueshme, vendimmarrësit kanë mundësi të keqpërdorin autoritetin e tyre për përfitime personale, duke i hapur rrugë korrupsionit. Kjo formulë ndihmon në identifikimin e fushave dhe momenteve kyçe të vendimmarrjes që mund të jenë të ndjeshme ndaj korrupsionit.

Shembuj të devijimeve të mundshme

- *Administrata Arsimore në një institucion të arsimit të lartë publik: Situata ku një punonjës sekretarie mësimore në një institucion arsimor pranon një procesverbal vlerësimi të falsifikuar për një student, duke e kaluar atë për një provim që në të vërtetë nuk ka kaluar. Kjo ndodh për shkak të mungesës së informacionit të saktë dhe përgjegjshmërisë së zyrtarit, i cili nuk e kontrollon me kujdes dokumentin. Në këtë rast, korrupsioni bëhet i dukshëm kur punonjësi i sekretarisë pranon një ryshfet nga studenti për ta kaluar provimin pavarësisht vlerësimit jo-kalues, duke minuar integritetin e procesit arsimor.*
- *Administrata Tatimore e një drejtorie rajonale: Manipulimi i deklaratave tatimore për të ulur detyrimet tatimore, ose manipulimi i gjetjeve të inspektimeve për të favorizuar një subjekt tatimor që ofron ryshfet.*

Më poshtë është një hartëzim i ngjashëm për një proces vulnerabël në administratën tatimore, **“Procesi i Administrimit të Tatimeve dhe Shqyrtimit të Deklaratave Tatimore”**. Ky proces mund të ketë mundësi për devijime të korrupsionit në disa etapa të vendimmarrjes.

Tabela 1: Administrimi i tatimeve dhe shqyrtimi i deklaratave tatimore

	Përshkrimi	Devijimi/Risku i Korrupsionit
1 Dorëzimi i Deklaratave Tatimore	Tatimpaguesit dorëzojnë deklaratat e tyre tatimore për periudhën përkatëse.	- Pranimi i deklaratave të pasakta ose të paplota për shkak të ryshfetit.

²⁰ United Nations Development Programme (UNDP). (2018). *Conceptual framework corruption risk assessment at sectoral level*. Regional Anti-corruption Initiative.f. 15-19.

²¹ Klitgaard, R., 1998. Bashkëpunimi Ndërkombëtar Kundër Korrupsionit. *Financa dhe Zhvillimi* [pdf] I disponueshëm në: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/03/pdf/klitgaar.pdf>.

2	Shqyrtimi i Deklaratave Tatimore	Stafi tatimor shqyrton dhe verifikon deklaratat për saktësinë dhe përputhshmërinë me ligjin.	- Manipulimi i të dhënave në deklarata për të ulur detyrimet tatimore.
3	Kontrolli dhe Auditimi i Deklaratave	Inspektimi i thelluar i deklarave dhe të dhënave financiare të subjektit tatimor.	- Abuzimi me gjetjet e auditeve për të favorizuar tatimpaguesit që paguajnë rryshfet.
4	Përcaktimi i Detyrimit Tatimor	Llogaritja e detyrimit tatimor pas shqyrtimit të deklarës dhe llogaritjeve përkatëse.	- Rregullimi i llogaritjeve për të favorizuar një subjekt tatimor në këmbim të rryshfetit.
5	Njoftimi për Detyrimin Tatimor	Dërgimi i njoftimeve për tatimpaguesit për shumën e detyrimit tatimor.	- Vonimi ose manipulimi i dërgimit të njoftimeve për të krijuar mundësi për rryshfet.
6	Pagesa e Detyrimeve Tatimore	Tatimpaguesi kryen pagesën e tatimeve të detyruara sipas njoftimit.	- Kërkesa për pagesa shtesë ose ndihmë në procesin e pagesës në këmbim të rryshfetit.
7	Lëshimi i Dëshmisë Tatimore	Lëshimi i dëshmisë tatimore pas pagesës dhe verifikimit të pagesës së tatimeve.	- Mbajtja e dëshmisë tatimore për t'i ofruar një subjekt tatimor trajtim preferencial për shkak të rryshfetit.
8	Regjistrimi dhe Pasqyra Tatimore	Regjistrimi i transaksioneve dhe përgatitja e pasqyrave financiare për auditime të mëtejshme.	- Manipulimi i pasqyrave financiare për të fshehur të ardhurat ose për të ulur detyrimin tatimor.

2.2.2 Fushat për vlerësimin e riskut të korrupsionit në institucione dhe sektorët publikë

Në procesin e hartimit të Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit (VRK), është thelbësore të merret parasysh një gamë e gjerë fushash të përbashkëta dhe të veçanta të funksioneve të institucioneve dhe sektorëve publikë. Këto fusha janë të ndërlidhura ngushtë me operacionet dhe aktivitetet e përditshme të administratës publike dhe mund të shërbejnë si pika kritike të vendimmarrjes, ku mund të lindin mundësi për korrupsion.

Në çdo lloj vlerësimi të riskut të korrupsionit, janë disa fusha të përbashkëta që përfshihen si elemente kyçe për realizimin e një vlerësimi të plotë. Këto fusha përfshijnë: hartimin dhe zhvillimin e politikave dhe legjislacionit; menaxhimin financiar, menaxhimin e burimeve njerëzore, prokurimet publike, auditimin dhe mekanizmat antikorrupsion, transparencën dhe llogaridhënien, si dhe shërbimet publike. Secila prej këtyre fushave ka një rol të rëndësishëm në funksionimin e institucioneve dhe mund të shërbejë si një mundësi për identifikimin e risqeve të korrupsionit, nëse nuk janë të menaxhuara siç duhet.

Megjithatë, përveç këtyre fushave të përbashkëta, ekzistojnë edhe fusha të veçanta të veprimtarisë të institucioneve dhe sektorëve, të cilat lidhen ngushtësisht me natyrën dhe përgjegjësitë e veçanta të secilit sektor apo institucion si për shembull: dhënia e lejeve dhe licencave, shërbime të ndryshme publike etj. Këto fusha specifike në varësi të institucionit apo sektorit duhet të trajtohen gjithashtu në procesin e hartimit të VRK-së, pasi mund të kenë risqe të veçanta që duhen vlerësuar dhe menaxhuar.

Në çdo rast, identifikimi i fushave të vlerësimit dhe i vendimmarrjeve do të ndodhin duke përdorur një metodologji të përbashkët dhe të integruar, duke siguruar që çdo aspekt i menaxhimit të riskut të korrupsionit është i saktë dhe i përshtatshëm për natyrën e institucionit apo sektorit përkatës. Këto fusha mund të përfshijnë aspekte si:

- Veprimtaritë dhe politikat specifike të institucioneve të ndryshme (p.sh. Ministria e Brendshme, Drejtoria e Përgjithshme Tatimore, Instituti i Shëndetit Publik).

- Menaxhimi i procedurave të veçanta që lidhen me sektorë të caktuar si shëndetësia, mbrojtja e mjedisit ose infrastruktura.

Në këtë seksion do të trajtohen disa modele tip mbi fushat e vlerësimit të riskut të korrupsionit. Pavarësisht, kjo paraqitje është orientuese pasi duhet përshtatur me funksionet specifike të çdo institucioni apo sektori siç mund të jetë ajo e dhënies së lejeve dhe licencave, etj.

▪ Fusha e zhvillimit të politikave dhe legjislacionit

Fusha e zhvillimit të politikave dhe legjislacionit është një komponent kyç në administratën publike, pasi ajo krijon bazën ligjore dhe kornizën për veprimtarinë e institucioneve dhe sektorëve publikë. Ky proces është thelbësor për sigurimin e një kornize të qartë dhe të qëndrueshme për funksionimin e institucioneve, por gjithashtu përmban mundësi për abuzime dhe keqpërdorime, veçanërisht kur nuk ka transparencë apo konsultime të mjaftueshme me palët e interesuara. Risqet e mundshme të korrupsionit dhe devijimet gjatë zhvillimit të politikave dhe legjislacionit mund të ndodhin kur politika ose ligji manipulohet për interesa të ngushta, duke minuar integritetin dhe besueshmërinë e institucioneve publike. Tabela që vijon përshkruan këto risqe dhe mundësitë për manipulime në procesin e zhvillimit të politikave dhe legjislacionit në nivel institucional dhe sektorial.

Tabela nr. 2: Fusha e zhvillimit të politikave dhe legjislacionit

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes (për çdo risk)	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
1.	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i politikave strategjike dhe legjislacionit	1. Miratimi i politikave dhe legjislacionit pa konsultime të mjaftueshme me aktorët relevantë. 2. Përdorimi i politikave për të favorizuar interesa të ngushta. 3. Mungesa e transparencës në procesin e hartimit të politikave dhe legjislacionit.		
2.	Ndryshimet dhe rishikimet e legjislacionit ekzistues	1. Përdorimi i ndryshimeve legjislative për përfitime personale ose të grupeve të caktuara. 2. Rishikimi i legjislacionit pa pasur një analizë të thellë të ndikimeve që mund të ketë në shoqëri dhe ekonomi.		
3.	Krijimi dhe miratimi i rregullave të brendshme për zbatimin e politikave dhe legjislacionit	1. Shkelja e rregullave të brendshme për zbatim në mënyrë që të favorizohen individë ose grupe. 2. Mungesa e standardeve të qarta për zbatimin dhe monitorimin e politikave.		
4.	Konsultimi dhe transparenca në proceset e hartimit të politikave dhe legjislacionit	1. Mungesa e konsultimeve të duhura me palët e interesuara. 2. Manipulimi i procesit të konsultimit për të mbështetur qëndrimet dhe interesat e ngushta.		

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes (për çdo risk)	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
5.	Monitorimi dhe vlerësimi i efektivitetit të politikave dhe legjislacionit të miratuar	1. Përdorimi i raporteve të monitorimit për të fshehur mangësitë e politikave dhe legjislacionit. 2. Mungesa e vlerësimit të rregullt dhe të pavarur të ndikimit të politikave.		
6.	Zbatimi i politikave në nivel administrativ	1. Përdorimi i politikave për përfitime të paligjshme personale. 2. Shkelje e proceseve dhe procedurave të zbatimit për qëllime personale ose për të favorizuar individë të caktuar.		
7.	Përcaktimi i përgjegjësive dhe detyrave për zbatimin e politikave dhe legjislacionit	1. Ndërhyrje në vendimmarrje dhe shpërndarje të përgjegjësive për të favorizuar individë ose grupe të caktuara. 2. Shkelje e ndarjes së përgjegjësive dhe detyrave për t'u fshehur pas keqpërdorimeve.		

Treguesit për vlerësimin e kësaj fushe mund të përfshijnë numrin dhe cilësinë e konsultimeve të zhvilluara gjatë procesit të hartimit të politikave dhe legjislacionit, nivelin e transparencës në procedurat e miratimit dhe përditësimit të politikave, dhe efektivitetin e monitorimit dhe vlerësimit të politikave të miratuara. Burimet e informacionit për këtë vlerësim mund të përfshijnë raportet dhe analizat e konsultimeve publike, proceset e miratimit të politikave dhe legjislacionit, si dhe të dhënat mbi ndikimin dhe rezultatet e politikave të zbatuara. Po ashtu, raporte të pavarura mbi monitorimin dhe vlerësimin e politikave mund të sigurojnë informacion të vlefshëm për të analizuar efektivitetin dhe ndikimin e legjislacionit të miratuar.

▪ Fusha e menaxhimit financiar

Vlerësimi i menaxhimit financiar është një proces i rëndësishëm për të siguruar efikasitetin, transparencën dhe përgjegjshmërinë në përdorimin e fondeve publike. Ky vlerësim ka për qëllim identifikimin e mundësive për përmirësim në menaxhimin e buxhetit, si dhe për të garantuar që proceset e financave janë të ndershme dhe në përputhje me standardet ligjore dhe etike.

Tabela 3. Fusha e menaxhimit financiar

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk <i>E shpeshtë</i> <i>E mundshme</i> <i>E rrallë</i>	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit <i>I lartë</i> <i>I moderuar</i> <i>I ulët</i>
1	Përgatitja, miratimi dhe zbatimi i programit buxhetor afatmesëm	1. Manipulimi i përparësive të investimeve për interesa të caktuara. 2. Miratimi i programit pa një vlerësim të plotë të ndikimeve të mundshme të tij. 3. Mungesa e transparencës në ndarjen e burimeve buxhetore.		
2	Përgatitja, miratimi dhe zbatimi i buxhetit vjetor të institucionit	1. Përdorimi i llogarive të fshehura për të transferuar fonde jashtë planifikimit buxhetor. 2. Mungesa e ndjekjes të saktë të realizimit të të ardhurave dhe shpenzimeve.		
3	Përgatitja, miratimi dhe zbatimi i rregullave dhe procedurave për ruajtjen, mbrojtjen dhe nxjerrjen jashtë përdorimit të aktiveve	1. Mosrespektimi i procedurave për menaxhimin e aktiveve të institucionit. 2. Përdorimi i aktiveve për qëllime private dhe jo për funksionimin e institucionit. 3. Devijimi nga rregullat për nxjerrjen jashtë përdorimit të aktiveve pa arsyetim të mjaftueshëm.		
4	Përgatitja, miratimi dhe publikimi i raporteve të përmbledhura mbi ecurinë e realizimit të treguesve kryesorë të të ardhurave dhe shpenzimeve, sipas planit vjetor dhe planit të periudhës	1. Mospublikimi i informacionit të saktë dhe të plotë për realizimin e treguesve të të ardhurave dhe shpenzimeve. 2. Manipulimi i të dhënave për të krijuar një pamje të rreme të ekzekutimit buxhetor.		
5	Përgatitja, miratimi dhe publikimi i raportit vjetor të konsoliduar të zbatimit të buxhetit	1. Vonesat në publikimin e raportit të konsoliduar, duke fshehur keqmenaxhimin e fondeve. 2. Mospërfshirja e informacioneve të plota dhe të sakta në raport, që mund të mbulojnë keqpërdorimet.		

Duke analizuar treguesit sasiorë dhe cilësorë, si dhe duke mbështetur vlerësimin në burime të besueshme informacioni, mund të identifikohen risqet e mundshme të korrupsionit dhe devijimeve nga praktikrat e mira të menaxhimit. Ky proces ndihmon në forcimin e integritetit të institucioneve dhe siguron që fondet publike të përdoren në mënyrë efektive për të arritur qëllimet e përcaktuara.

Treguesit e Vlerësimit: Për të realizuar një vlerësim të menaxhimit financiar, duhet të përdoren një gamë treguesish sasiorë dhe cilësorë. Treguesit sasiorë përfshijnë përqindjen e shpenzimeve të realizuara sipas planit buxhetor, shumën e fondeve të shpërndara për investime dhe shkallën e ndryshimeve të buxhetit gjatë vitit. Këta tregues ofrojnë një pasqyrë të menaxhimit të burimeve financiare dhe mund të identifikojnë pasaktësi ose keqmenaxhim. Treguesit cilësorë, si përfshirja e palëve të interesuara në proceset e konsultimit për buxhetin, ndihmojnë në vlerësimin e transparencës dhe drejtësisë në ndarjen e fondeve. Gjithashtu, vlerësimi i transparencës dhe saktësisë së

informacionit të publikuar për të ardhurat dhe shpenzimet është i rëndësishëm për të garantuar besueshmërinë e procesit buxhetor.

Burimet e Informacionit për Vlerësim: Për të mbështetur procesin e vlerësimit, përdoren burime të brendshme dhe të jashtme. Burimet e brendshme përfshijnë raportet e auditimit të brendshëm, raportet e konsoliduar të zbatimit buxhetit dhe dokumentet për miratimin e buxhetit. Këto burime ofrojnë një pasqyrë të detajuar për menaxhimin financiar brenda institucionit dhe mund të ndihmojnë në identifikimin e mangësive dhe devijimeve nga plani origjinal. Regjistrat e aktiveve dhe pasurive janë gjithashtu të rëndësishëm për të vlerësuar menaxhimin e aseteve të institucionit. Nga ana tjetër, burimet e jashtme, si raportet e auditimeve të pavarura si ato të KLSH, ofrojnë një perspektivë të jashtme dhe të pavarur mbi procesin buxhetor dhe menaxhimin financiar.

▪ Fusha e prokurimit publik

Prokurimi publik është një proces i rëndësishëm në institucion që përfshin disa faza, nga përcaktimi i nevojave deri te auditimi i kontratave. Çdo fazë ka mundësi për risqe të korrupsionit dhe keqmenaxhimit të fondeve publike, ndaj është thelbësore që të monitorohet me indikatorë sasiore dhe cilësorë. Faza e përcaktimit të nevojave, përgatitjes, zgjedhjes, kontratës dhe zbatimit duhet të jenë transparente dhe të menaxhuara në mënyrë që të parandalohen manipulimet, duke përfshirë proceset e konsultimit dhe vlerësimin e ofertave dhe ankesave.

Në këtë kuadër, rëndësia e një kuadri ligjor të fortë dhe auditimi i rregullt janë thelbësore për të siguruar llogaridhënie dhe transparencë në secilën fazë. Monitorimi i zbatimit të kontratave dhe analiza e gjetjeve nga auditimi ndihmojnë në identifikimin dhe eliminimin e mundësive për abuzim, duke siguruar që fondet publike të përdoren në mënyrë efikase dhe të drejtë.

Tabela 4. Fusha e prokurimit publik

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk <i>E shpeshtë</i> <i>E mundshme</i> <i>E rrallë</i>	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit <i>I lartë</i> <i>I moderuar</i> <i>I ulët</i>
1	Përcaktimi i nevojave për investime dhe miratimi i buxhetit	1. Manipulimi i prioritetit të investimeve për interesa personale ose të palëve të treta. 2. Miratimi i buxhetit pa konsultime të mjaftueshme me palët e interesuara. 3. Vendosija e afateve të pa-realizueshme për përfundimin e projekteve.		
2	Përgatitja dhe miratimi i kriterëve për përzgjedhjen e ofertuesve	1. Përdorimi i kriterëve të paqarta ose të personalizuar për të favorizuar ofertues të caktuar. 2. Mosrespektimi i procedurave të konkurrencës së hapur.		
3	Publikimi i ftesave dhe dokumenteve të tenderëve	1. Publikimi i specifikimeve teknike të pasakta që mund të udhëzojnë ofertuesit e caktuar në drejtim të fitimit të tenderave.		

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk <i>E shpeshtë</i> <i>E mundshme</i> <i>E rrallë</i>	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit <i>I lartë</i> <i>I moderuar</i> <i>I ulët</i>
4	Përzgjedhja e ofertuesve dhe nënshkrimi i kontratave	1. Negociata të paqarta ose pa transparencë me ofertues të caktuar. 2. Shkelje e procedurave të ankesave nga ofertuesit e refuzuar.		
5	Zbatimi i kontratave dhe monitorimi i realizimit të investimeve	1. Keqpërdorimi i fondeve për projekte që nuk realizohen sipas kushteve të dakordësuara. 2. Vonesa dhe tejkalim të kostove të kontratave pa justifikim të arsyeshme.		
6	Auditimi dhe kontrolli i prokurimeve dhe kontratave	1. Mungesa e auditimeve të rregullta dhe të paanshme. 2. Mospublikimi i gjetjeve të auditimit që zbulojnë keqmenaxhim ose korrupsion.		
7	Rregullat dhe procedurat për transparencën dhe konsultimin me publikun	1. Mungesa e transparencës së regjistrit të prokurimeve. 2. Heqja e mundësisë për pjesëmarrje të gjerë të publikut dhe palëve të interesuara.		

Në fushën e prokurimeve publike, treguesit sasiore dhe cilësorë, së bashku me burimet e informacionit, janë thelbësore për të vlerësuar dhe përmirësuar proceset e prokurimit. Treguesit sasiore përfshijnë elementë si: përqindja e thirrjeve për tender të publikuara online, shkalla e tërheqjes së ofertuesve dhe numri i ankesave, që mund të ofrojnë një pasqyrë të qartë për transparencën dhe konkurrencën në proceset e prokurimit. Përdorimi i këtyre treguesve ndihmon për të vlerësuar sa e hapur është procedura, si dhe sa efektiv është ky proces në tërheqjen e ofertuesve dhe përmbushjen e kriterëve të ofertave. Po ashtu, treguesit cilësorë përfshijnë: përfshirjen e palëve të interesuara dhe ndikimin e interesave të jashtme, që janë të rëndësishëm për të siguruar një proces të drejtë dhe pa ndikime të jashtme të padëshiruara.

Burimet e informacionit për të vlerësuar këta tregues përfshijnë dokumentet ligjore dhe rregullat që rregullojnë proceset e prokurimit, të dhënat zyrtare të prokurimit publik dhe raportet e mediave. Po ashtu, intervistat me pjesëmarrësit në tendera, ekspertë, zyrtarë dhe organizata të tjera të interesuara ofrojnë informacione të vlefshme mbi procesin dhe mundësitë për përmirësim. Raportet e auditimit dhe gjetjet e inspektimeve gjithashtu janë burime të rëndësishme për të monitoruar dhe vlerësuar efektivitetin dhe ligjshmërinë e procedurave të prokurimit. Këto burime të informacionit ndihmojnë për të siguruar një pamje të plotë dhe të saktë të situatës dhe për të identifikuar zonat që kërkojnë përmirësim.

▪ Fusha e kontrollit, auditimit dhe të mekanizmave kundër korrupsionit

Kjo fushë në thelb nga njëra anë ka si mision trajtimin e risqeve të ndryshme me të cilat përballlet institucion dhe nga ana tjetër ajo vetë përballlet me shumë risqe dhe ndikime negative. Ngjarje të shumta negative mund të ndodhin në ngritjen dhe funksionimin e auditimit të brendshëm në hartimin,

miratimin dhe zbatimin e mekanizmave të sinjalizimit dhe mbrojtjes së sinjalizuesve etj. Në vijim tabela me elementët përbërës por pa u kufizuar vetëm tek këto të kësaj fushe:

Tabela 5. Fusha e kontrollit, auditimit dhe të mekanizmave kundër korrupsionit

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
1	Ngritja dhe funksionimi i shërbimit të auditimit të brendshëm	1. Emërimi i individëve pa certifikimet e nevojshme për pozita kyçe në auditim, duke minuar objektivitetin. 2. Mungesa e pavarësisë së auditimit, duke pasur ndikim nga menaxhmenti i lartë. 3. Shkelje të procedurave dhe standardeve të auditimit.		
2	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i veprimtarive të kontrollit, përfshirë procedurat dhe politikat e shkruara	1. Përdorimi i politikave të paqarta për të mbuluar veprime të dëmshme. 2. Zbatimi selektiv i politikave për të favorizuar individë të caktuar. 3. Mungesa e kontrolleve të brendshme të efektshme.		
3	Ngritja dhe funksionimi i njësisë përgjegjëse që regjistron, heton administrativisht dhe shqyrton sinjalizimet për veprime ose praktika të dyshuara korrupsioni	1. Mungesa e efikasitetit në hetimin e sinjalizimeve për korrupsion. 2. Hulumtime selektive, duke mbajtur jashtë vëmendjes raste të rëndësishme. 3. Konflikti i interesave në hetimin e rasteve të korrupsionit.		
4	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i rregulloreve të brendshme të posaçme për procedurën e shqyrtimit të hetimit administrativ të sinjalizimit dhe mekanizmave të mbrojtjes së konfidencialitetit	1. Mosrespektimi i rregullave të shqyrtimit të hetimeve për të mbuluar keqmenaxhimin. 2. Risku i mos ruajtjes të informacionit konfidencial dhe përdorimi i tij për interesa personale.		
5	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i rregullave të brendshme për mënyrat e ndarjes të informacionit dhe komunikimit mes aktorëve të institucionit dhe niveleve të ndryshme të administratës të raporteve të kontrollit të jashtëm apo auditimit të brendshëm si dhe të vendosjes së tyre në dispozicion të publikut	1. Mungesa e transparencës në ndarjen e informacionit të auditimit dhe raporteve të kontrollit. 2. Shkelje të politikave të komunikimit dhe publikimit të informacionit të kontrolluar.		

Treguesit sasiore dhe cilësore për këtë fushë përfshijnë numrin e rasteve të hetuara për korrupsion, efikasitetin e procesit të hetimeve dhe respektimin e politikave dhe procedurave të kontrollit. Po ashtu, analiza e numrit të raporteve të auditimit të brendshëm dhe jashtëm dhe ndikimi i tyre në ndihmën

për zbulimin e shkeljeve mund të japë një pasqyrë të qartë mbi proceset e kontrollit dhe mundësinë e korrupsionit.

Burimet e informacionit për këta tregues mund të përfshijnë raportet e auditimit të brendshëm dhe të jashtëm, dokumente dhe rregullore të brendshme, proceset e hetimeve dhe sinjalizimit të korrupsionit në institucion apo ILDKPKI etj.

▪ Fusha e transparencës

Misioni i institucioneve dhe sektorëve publik është të sigurojnë qeverisjen e efektshme, efikase dhe transparente. Ngjarje të shumta me ndikime/pasoja negative mund të ndodhin në fushën e transparencës së institucioneve dhe sektorëve publikë, si në caktimin e koordinatorit për të drejtën e informimit, përditësimin e programit të transparencës, cilësinë dhe transparencën e proceseve. Në vijim, tabela me elementët përbërës të kësaj fushe, por pa u kufizuar vetëm tek këto elemente.

Tabela 6. Fusha e transparencës dhe llogaridhënies

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
1	Caktimi i koordinatorit për të drejtën e informimit dhe miratimi i detyrave, përgjegjësi dhe ndërveprimit me strukturat e tjera brenda institucionit	1. Mungesë e emërimit të koordinatorit për të drejtën e informimit 2. Mungesa e bashkëpunimit midis strukturave të ndryshme të institucionit për shkak të përgjegjësiave të paqarta. 3. Përdorimi i pozicionit/detyrës për të fshehur informacione të rëndësishme nga publiku.		
2	Miratimi, publikimi dhe përditësimi i Programit të Transparencës	1. Përdorimi i programit të transparencës si mjet për të manipuluar informacionin në dobi të grupeve të caktuara. 2. Mungesa e përditësimit të informacionit për të mbajtur publikun jashtë vëmendjes së procesit real.		
3	Caktimi i koordinatorit për njoftimin dhe konsultimin publik dhe miratimi i detyrave, përgjegjësi dhe ndërveprimit me strukturat e tjera të institucionit	1. Mungon caktimi i koordinatorit për njoftim dhe konsultim publik. 2. Mungesa e koordinimit të qartë mes strukturave të institucioneve për procesin e konsultimeve publike. 3. Krijimi i mundësive për keqpërdorime dhe manipulime të informacionit gjatë konsultimeve.		
4	Institucioni qendror zhvillon rregullisht seanca këshillimi me publikun përpara shqyrtimit dhe miratimit të akteve të tij	1. Mungesa e mundësive për pjesëmarrje të gjerë të publikut në këshillime. 2. Manipulimi i procesit të këshillimit për të favorizuar grupe të caktuara. 3. Shfrytëzimi i seancave konsultuese për të krijuar iluzionin e transparencës pa ndërmarrë veprime të vërteta.		

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
5	Regjistri Elektronik për Njoftimin dhe Konsultimin Publik	1. Përdorimi i platformës për të manipuluar informacionin dhe për të shmangur konsultimet e drejta publike.		
6	Parashikimi i rregullave të brendshme për mbrojtjen e të dhënave personale dhe informacionit me karakter sekret shtetëror	1. Shkelje e rregullave për mbrojtjen e të dhënave personale për interesat e paligjshme. 2. Përdorimi i informacionit të ndjeshëm për qëllime politike ose përfitime personale.		

Fusha e transparencës dhe llogaridhënies është një element kyç për sigurimin e qeverisjes efektive dhe të përgjegjshme në administratën publike. Pjesa më e rëndësishme e kësaj fushe është siguri i aksesit të publikut në informacionet që lidhen me aktivitetet dhe vendimet e institucioneve. Risqet kryesore në këtë fushë përfshijnë emërimin e individëve të papërshtatshëm si koordinatorë për të drejtën e informimit, mungesën e përditësimit të programit të transparencës, manipulimin e procesit të konsultimeve publike dhe fshehjen e informacionit të rëndësishëm nga publiku. Këto risqe mund të minojnë besueshmërinë e institucioneve dhe të krijojnë një imazh të rremë të transparencës, që dëmton besimin e qytetarëve.

Treguesit sasiore dhe cilësore për këtë fushë përfshijnë numrin e herëve që është përditësuar programi i transparencës, numrin e seancave të konsultimit publik dhe pjesëmarrjen e qytetarëve në këto seanca, si dhe frekuencën dhe cilësinë e informacionit të publikuar në faqet e internetit të institucioneve. Për më tepër, mund të matet efikasiteti i platformave të njoftimit dhe konsultimit publik dhe përdorimi i tyre nga qytetarët dhe aktorët e tjerë. Burimet e informacionit për këto tregues mund të përfshijnë raportet e aktiviteteve të koordinatorëve për transparencën, protokollet e konsultimeve publike, të dhënat nga regjistrat elektronikë dhe raportet nga auditimi i brendshëm.

Një pjesë tjetër e rëndësishme e kësaj fushe është mbrojtja e të dhënave personale dhe informacioneve të ndjeshme shtetërore. Kjo është një fushë ku risqet përfshijnë shkelje të rregullave për mbrojtjen e të dhënave dhe përdorimin e informacionit të ndjeshëm për përfitime politike ose personale. Treguesit që lidhen me këtë fushë mund të përfshijnë numrin e shkeljeve të regjistruara, rastet e abuzimit me të dhënat dhe përdorimin e informacionit të ndjeshëm për qëllime të paligjshme. Këto tregues mund të monitorohen nga raportet e Komisionerit për të drejtën e informimit, auditimit dhe inspektimeve të brendshme të institucioneve, si dhe nga raportet e KLSH.

▪ Fusha e menaxhimit të burimeve njerëzore

Fusha e menaxhimit të burimeve njerëzore është tejet e rëndësishme për institucionet dhe sektorët publikë, pasi ajo lidhet drejtpërdrejt me mbështetjen dhe administrimin e punonjësve, si dhe menaxhimin e proceseve të brendshme që ndikojnë në efikasitetin dhe integritetin e sektorit publik. Risqet e mundshme në këtë fushë mund të ndikojnë në mënyrën se si emërohen, zgjidhen, transferohen ose shkarkohen punonjësit, si dhe në zhvillimin e politikave dhe procedurave për trajnim, sjelljen etike dhe parandalimin e konfliktit të interesave. Shkeljet mund të ndodhin në forma të ndryshme, si përdorimi i komisioneve disiplinore për favorizime të individëve të caktuar, mungesa e transparencës në vendimmarrje, ose ndjekja e procedurave të paqarta për trajtimin e konflikteve të interesave dhe dhuratave.

Tabela 7. Fusha e menaxhimit të burimeve njerëzore

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
1	Krijimi dhe funksionimi i komisionit disiplinor	- Trajtimi i ankesave dhe sanksioneve në mënyrë të padrejtë për arsye të interesave personale të disa punonjësve. - Mungesa e transparencës në vendimet disiplinore, duke favorizuar individë të caktuar. - Konflikt i interesit në komisionin disiplinor.		
2	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i planit/programit për kualifikimin dhe trajnimin e administratës	- Përcaktimi i trajnimeve të paarsyeshme për interesat personale të punonjësve. - Trajnime të padobishme për zhvillimin e aftësive të stafit. - Mungesa e transparencës në procesin e miratimit të trajnimeve.		
3	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i rregullores së brendshme të administratës / Kodit të Etikës së institucionit	- Mosrespektimi i rregullave dhe kodit të etikës nga punonjësit e administratës. - Moszbatimi i sanksioneve ndaj shkelësve të kodit të etikës. - Ndikimi i lidhjeve personale në vendimmarrje.		
4	Ngritja dhe funksionimi i autoritetit përgjegjës për parandalimin e konfliktit të interesit në institucion	- Emërimi i individëve me lidhje personale të ngushta në pozicione kyçe, duke cenuar integritetin e procesit. - Përdorimi i autoritetit për të favorizuar individë në raste konflikti të interesit. - Mungesa e transparencës në proceset e vendimmarrjes për konfliktin e interesit.		
5	Hartimi dhe miratimi i detyrave, funksioneve dhe përgjegjësi të Autoritetit Përgjegjës për parandalimin e konfliktit të interesit	- Përcaktimi i përgjegjësive të paqarta për Autoritetin përgjegjës të KI, duke lejuar devijime nga qëllimet e tij. - Ndikimi i interesave personale në detyrat dhe përgjegjësitë e caktuara.		
6	Krijimi dhe administrimi i regjistrit të konfliktit të interesit	- Mungesa e regjistrit të plotë dhe të saktë të konflikteve të interesit. - Manipulimi i të dhënave të regjistrit për të fshehur lidhje të dyshimta. - Përdorimi i regjistrit për qëllime personale.		

Nr.	Vendimarrja	Vendimarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
7	Krijimi dhe administrimi i regjistrat të dhuratave	1. Mungesa e regjistrimit të plotë dhe të saktë të dhuratave të marra nga punonjësit. 2. Përdorimi i regjistrat për të mbuluar dhurata të paligjshme apo të pasqaruara. 3. Mosraportimi i dhuratave për të shmangur sanksione.		

Treguesit për vlerësimin e kësaj fushe mund të përfshijnë numrin e rasteve të ankesave të trajtuara nga komisionet disiplinore, përputhshmërinë e trajnimeve dhe zhvillimit të aftësive të stafit me nevojat e institucionit, si dhe efektivitetin e zbatimit të rregullave dhe kodeve të etikës. Burimet e informacionit që mund të përdoren për të monitoruar këto tregues janë raportet e aktiviteteve të komisioneve disiplinore, regjistrat e trajnimeve dhe zhvillimit të stafit, analizat e politikave të etikës dhe raportet e autoriteteve përgjegjëse për parandalimin e konfliktit të interesit. Po ashtu, regjistrat e konflikteve të interesit dhe regjistrat e dhuratave janë gjithashtu burime të rëndësishme për të siguruar se këto politika zbatohet siç duhet dhe pa devijime.

Një element i rëndësishëm tjetër i menaxhimit të burimeve njerëzore është krijimi i një sistemi transparent dhe të besueshëm për regjistrimin e konflikteve të interesit dhe dhuratave. Mungesa e një regjistri të saktë dhe të plotë mund të krijojë mundësi për manipulim dhe përfshirje të lidhjeve të dyshimta, që mund të dëmtojnë integritetin e institucionit dhe besimin e publikut. Treguesit e mundshëm për këtë fushë përfshijnë sasinë dhe cilësinë e të dhënave të regjistruara në këto regjistra, ndjekjen e procedurave për raportimin e dhuratave, dhe efektivitetin e masave të parandalimit të abuzimeve. Burimet e informacionit për këto tregues janë regjistrat zyrtarë të dhuratave dhe të konflikteve të interesit, si dhe raportet e auditimit.

▪ Fusha e ofrimit të shërbimeve publike

Ky funksion përfshin shërbimet që ofrohen nga administrata publike për qytetarët dhe bizneset. Ofrimi i shërbimeve duhet të jetë efikas, i drejtë dhe i aksesueshëm për të gjithë. Vlerësimi i riskut të korrupsionit në këtë fushë siguron që këto shërbime të ofrohen pa ndikuar nga korrupsioni, favorizimet ose diskriminimi, dhe që qytetarët të kenë mundësi të barabarta për t'i përdorur ato.

Tabela 8. Fusha e ofrimit të shërbimeve për sektorin publik

Nr.	Vendimarrja	Vendimarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
1	Ngritja dhe funksionimi i strukturës përgjegjëse për mbikëqyrjen dhe monitorimin e performancës së shërbimit.	1. Dështimi për të krijuar një strukturë efektive për mbikëqyrjen dhe monitorimin. 2. Mungesa e raporteve të rregullta për performancën.		

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
2	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i rregullave dhe normave të brendshme për shmangien e konfliktit të interesit në fushën e ofrimit të shërbimit	1. Mungesa e rregullave të qarta dhe të detajuara për shmangien e konfliktit të interesit. 2. Shkelja e këtyre rregullave për përfitime personale.		
3	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i rregullave, normave dhe procedurave për lëshimin e lejeve / licencave	1. Përdorimi i lejeve dhe licencave për të favorizuar individë të caktuar. 2. Procedura të paqarta dhe të pasigurta për lëshimin e lejeve.		
4	Hartimi dhe miratimi i një linje të qartë detyrash dhe përgjegjësish për përgatitjen e termave të referencës, hartimin, miratimin, nënshkrimin dhe monitorimin e kontratave publike	1. Ndërhyrje politike në shpërndarjen e kontratave publike. 2. Manipulimi i proceseve të tenderimit dhe kontraktimit për të favorizuar palë të caktuara.		
5	Hartimi, miratimi dhe zbatimi i rregullave dhe procedurave për marrjen, vlerësimin, trajtimin dhe zgjidhjen e kërkesave, ankesave, sinjalizimeve apo vërejtjeve në lidhje me aksesin, cilësinë, sasinë, koston e shërbimit publik apo rastet e korrupsionit	1. Dështimi për të trajtuar ankesat dhe denoncimet e qytetarëve në mënyrë të paanshme. 2. Manipulimi i procesit të trajtimit të ankesave për të fshehur rastet e korrupsionit.		

Vlerësimi i riskut të korrupsionit në fushën e ofrimit të shërbimeve për sektorin publik fokusohet në sigurimin e shërbimeve të drejta, efikase dhe të aksesueshme për qytetarët dhe bizneset. Ky proces përfshin disa tregues kyç, si ngritja dhe funksionimi i strukturës për mbikëqyrjen dhe monitorimin e shërbimit, për të siguruar se performanca është e matshme dhe e mbikëqyrtur. Po ashtu, hartimi dhe zbatimi i rregullave për shmangien e konfliktit të interesit është thelbësor për të parandaluar shkeljet dhe përfitimet personale. Rregullat dhe procedurat për lëshimin e lejeve dhe licencave duhet të jenë të qarta dhe të ndershme, për të shmangur favorizimet dhe keqpërdorimet. Po ashtu, është e rëndësishme që proceset e kontraktimit publik të jenë të mbrojtura nga ndërhyrjet politike dhe manipulimet. Mbi të gjitha, duhet të ekzistojnë procedura të qarta dhe të drejta për trajtimin e ankesave dhe denoncimeve të qytetarëve, për të siguruar që ato të trajtohen në mënyrë të paanshme dhe transparente, duke luftuar korrupsionin dhe shkeljet në ofrimin e shërbimeve publike.

Në kontekstin e vlerësimit sektorial apo institucional të korrupsionit, Grupi i Punës do të përfshijë jo vetëm fushat e përgjithshme të mësipërme, që mund të jenë të përbashkëta për shumë institucione dhe sektorë publikë, por gjithashtu do të fokusohet edhe në fusha specifike që varen nga natyra e veprimtarisë së institucioneve ose sektorëve të caktuar si menaxhimi i të dhënave personale, regjistrimi i pasurive, ofrimi i shërbimeve administrative të lidhura me qytetarët, por gjithashtu ato që janë specifike për fushat të ndryshme, si për shembull, proceset e dhënies së lejeve dhe licencave. Ky proces është një element i veçantë për disa institucione dhe ka një ndikim të drejtpërdrejtë në administratën e shërbimeve publike, si dhe mund të krijojë mundësi për korrupsion, nëse nuk ka mekanizma të duhur

mbikëqyrjeje dhe llogaridhënie. Shembuj të tillë janë dhënia e licencave për bizneset në sektorë të caktuar, si ndërtimi, energjia, mjedisi, dhe shëndetësia, ku ndikimi i një zyrtari publik mund të jetë vendimtar për suksesin e një kërkesë dhe shpesh krijon mundësi për abuzim me detyrat e tyre. Gjithashtu, mund të përfshihet procesi i dhënies së lejeve për aktivitete të caktuara, si për shembull lejet për ndërtim, që janë të lidhura ngushtë me kontrollin e zhvillimit urban dhe mund të jenë të ndjeshme ndaj korrupsionit në rastet kur mungon transparenca dhe llogaridhënia e qartë.

Në këtë mënyrë, ndërkohë që fushat e përgjithshme janë të rëndësishme dhe duhet të vlerësohen për të garantuar transparencën dhe integritetin në administratën publike, ka edhe fusha të tjera të veçanta që do të vlerësohen në përputhje me objektin e veprimtarisë së sektorëve ose institucioneve të përfshira. Këto fusha specifike do të kenë indikatorë të veçantë që ndihmojnë në identifikimin e mundësive për abuzime të mundshme dhe risqet e korrupsionit që mund të lindin nga praktikatat e menaxhimit të lejeve, licencave dhe autorizimeve të tjera administrative. Pra, fushat e përgjithshme janë thelbësore për vlerësimin e korrupsionit, ato mund të integrohen me fusha të tjera më të fokusuara dhe të veçanta për sektorët specifikë. Ja një shpjegim i mundshëm për një nga fushat e sipërpërmendura:

▪ Fusha e licencimeve dhe e lejeve

Fusha e Licencimeve dhe e Lejeve është një komponent kritik për sigurimin e rendit dhe sigurisë në industrinë dhe sektorët që kërkojnë leje për të operuar. Ky proces është thelbësor në fusha të tilla si ndërtimi, transporti, shëndetësia dhe arsimi, ku aktivitetet e rregulluara mund të kenë ndikim të madh në sigurinë publike, mjedisin dhe shëndetin. Megjithatë, dhënia e lejeve dhe licencave mund të krijojë mundësi për abuzime, si favorizimi i individëve ose subjekteve të caktuara pa plotësuar kriteret e nevojshme. Ky proces, nëse nuk menaxhohet me transparencë dhe qartësi, mund të dëmtojë besueshmërinë dhe integritetin e institucioneve dhe sektorëve përgjegjës për dhënien e këtyre lejeve dhe licencave. Treguesit që lidhen me këtë fushë janë të rëndësishëm për të vlerësuar sa efikas dhe i ndershmë është procesi i dhënies së lejeve, si dhe për të identifikuar mundësitë për devijime që mund të çojnë në korrupsion.

Tabela 9. Fusha e licencimeve dhe dhënies së lejeve

Nr.	Vendimmarrja	Vendimmarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
1	Dhënia e lejeve për aktivitete (e ndërtimit, transportit dhe shëndetësisë etj)	1. Favorizimi i individëve ose kompanive të caktuara për të marrë leje pa plotësuar kriteret e nevojshme. 2. Dhënia e lejeve pa vlerësuar si duhet ndikimin ambienta dhe social.		
2	Verifikimi dhe miratimi i aplikimeve për licenca të biznesit	1. Përdorimi i influencës për të kaluar aplikime për licenca pa plotësuar standardet. 2. Mungesa e kontrollit të rreptë për të siguruar që aplikuesit përmbushin të gjitha kërkesat ligjore dhe administrative.		
3	Rishikimi dhe rinovimi i lejeve dhe licencave ekzistuese	1. Rinovimi i lejeve pa pasur një vlerësim të drejtë dhe të plotë të performancës së mëparshme. 2. Dhënia e rinovimeve në këmbim të përfitimeve personale.		

Nr.	Vendimarrja	Vendimarrjet e devijuara / Risqet e korrupsionit	Mundësia e ndodhjes për çdo risk	Ndikimi i riskut në integritetin e institucionit
4	Monitorimi dhe auditimi i aktivitetit të licencuar	1. Manipulimi i raporteve të monitorimit për të fshehur shkeljet dhe mosrespektimin e kushteve të licencave. 2. Mungesa e një mekanizmi të qartë dhe të pavarur të auditimit.		
5	Shpërndarja e përgjegjësiave për dhënien dhe menaxhimin e lejeve dhe licencave	1. Ndërhyrje për shpërndarjen e lejeve dhe licencave për të favorizuar individë ose grupe të caktuara. 2. Shkelje e ndarjes së përgjegjësiave për të fshehur përfitime të paligjshme.		
6	Krijimi dhe përditësimi i standardeve për dhënien e lejeve dhe licencave	1. Manipulimi i standardeve për të favorizuar individë ose grupe të caktuara. 2. Mungesa e transparencës në ndryshimin dhe përditësimin e standardeve.		
7	Këshillimi dhe informimi i aplikuesve për kërkesat dhe procedurat	1. Mungesa e informacionit të qartë dhe të plotë për aplikuesit. 2. Manipulimi i procesit të këshillimit për të mbështetur interesat e ngushta të disa individëve.		

Një nga treguesit më të rëndësishëm për vlerësimin e këtij procesi është kriteret e qarta dhe të drejta për dhënien e lejeve dhe licencave. Ky tregues mat sa transparent dhe të arsyeshëm janë kriteret që përdoren për të shqyrtuar aplikimet dhe për të dhënë lejet. Nëse kriteret janë të paqarta ose nëse ka mundësi për manipulime, procesi mund të shndërrohet në një mundësi për abuzime dhe favorizime të padrejta. Po ashtu, përputhshmëria me legjislacionin dhe procedurat e caktuara është një tjetër tregues i rëndësishëm, i cili mat nëse procesi i dhënies së lejeve ndjek rregullat dhe ligjet në fuqi. Një proces që nuk respekton ligjin dhe procedurat mund të krijojë mundësi për devijime dhe përfitime të paligjshme për individë ose grupe të caktuara. Po ashtu, transparenca dhe informacioni janë aspekte të tjera kyçe për të siguruar besimin në procesin e dhënies së lejeve. Të dhënat mbi procesin dhe vendimet duhet të jenë të disponueshme për publikun dhe të shpjegohen me qartësi, që të sigurojnë se nuk ka keqpërdorime.

Për të monitoruar dhe siguruar efektivitetin e këtij procesi, burimet e informacionit janë të nevojshme për të vlerësuar dhe mbikëqyrur aktivitetet e dhënies së lejeve dhe licencave. Raportet e inspektorateve dhe autoriteteve të mbikëqyrjes janë të rëndësishme për të verifikuar nëse lejet janë dhënë sipas kriterëve të përcaktuara ligjore. Statistikat dhe dokumentet zyrtare, të cilat regjistrojnë çdo aplikim dhe vendim, mund të përdoren për të monitoruar transparencën e procesit. Gjithashtu, raportet e auditimeve të brendshme ose të pavarura mund të analizojnë mundësitë për abuzime dhe devijime në këtë proces, duke siguruar një nivel të lartë besimi. Mbi të gjitha, të dhënat nga mundësitë e konsultimit dhe shqyrtimit publik janë thelbësore për të siguruar se qytetarët dhe palët e interesuara kanë mundësi të shprehin mendimet e tyre dhe të kenë akses në informacion të plotë dhe të saktë për procesin e dhënies së lejeve.

2.2.3 Analiza ndërsektoriale dhe harta krahasuese e riskut të korrupsionit

Në vlerësimin e riskut të korrupsionit, një komponent thelbësor që mundëson ndërhyrje më të strukturuar dhe të koordinuara është analiza ndërsektoriale. Deri më sot, vlerësimet janë fokusuar kryesisht në sektorë individualë, por për të kuptuar më mirë lidhjet, shkaqet e përbashkëta dhe ndikimet ndërmjet sektorëve, është e nevojshme të zhvillohet një qasje e integruar ndërsektoriale.

Qëllimi i kësaj analize është të identifikojë:

- Sektorët që ndajnë risqe të përbashkëta korrupsioni ose kanë formate të ngjashme të shkeljeve;
- Fushat ku veprimet e një sektori mund të ndikojnë drejtpërdrejt në nivelin e korrupsionit në një sektor tjetër;
- Aktorët, proceset apo mekanizmat që mund të kenë ndikim të shumëfishtë në disa sektorë njëkohësisht;
- Zonat ku ndërhyrja duhet të jetë e përbashkët ose e koordinuar ndërinstitutionale.

Në këtë kuadër, sugjerohet që në fund të procesit të vlerësimit sektorial të ndërtohet një hartë krahasuese e riskut, e cila ndihmon në:

- Priorizimin e sektorëve sipas nivelit të riskut;
- Ndërtimin e planeve kombëtare të ndërhyrjes të bazuara në evidencë;
- Koordinimin ndërmjet institucioneve për të adresuar risqe të ndërthurura ose të ndërsjella.

Harta mund të pasqyrojë nivelin e riskut në mënyrë tabelare apo vizuale (p.sh., përmes ngjyimeve sipas intensitetit të riskut) dhe të përfshijë të dhëna të tilla si: forma dominuese e korrupsionit në çdo sektor, burimet kryesore të riskut, dhe institucionet përgjegjëse për trajtimin e tyre.

Shembull orientues:

Sektori	Risk i Lartë	Risk i Mesëm	Risk i Ulët	Forma dominuese e korrupsionit
Shëndetësia	✓			Ryshfet, mungesë transparence, favorizime
Prokurimi Publik	✓			Manipulim i kontratave, marrëveshje të fshehta
Arsimi		✓		Punësime nepotike, ndikime të jashtme
Ndërtimi & Infrastruktura	✓			Favorizime në leje, kontraktim i dyshimtë
Sporti		✓		Trukime, keqpërdorim fondesh publike
Mbrojtja & Siguria Kombëtare	✓			Sekret i panevojshëm, mungesë kontrolli

Kjo qasje u mundëson institucioneve të hartojnë strategji më të fokusuara dhe të mbështetura në prova, duke shmangur fragmentimin institucional dhe duke forcuar përgjegjshmërinë ndërsektoriale. Ajo shërben gjithashtu si një instrument i dobishëm për strukturat drejtuese dhe monitoruese të VRK-së, si dhe për institucionet përgjegjëse për politikën antikorruption në nivel kombëtar.

Kjo qasje ndërsektorale është në përputhje me rekomandimet dhe praktikat e përshkruara në raportin “High-Risk Areas of Corruption in the EU” (Komisioni Evropian, 2024), i cili thekson nevojën për analiza krahasuese ndërmjet sektorëve dhe ndërhyrje të koordinuara për të adresuar risqe të ndërlidhura.

III. CIKLI I MENAXHIMIT TË RISKUT

Cikli i Menaxhimit të Riskut të Korrupsionit është një proces që ndihmon institucionet dhe punonjësit të identifikojnë, analizojnë dhe menaxhojnë risqet e korrupsionit që mund të ndikojnë në qëllimet e tyre. Ai përfshin katër faza: identifikimi dhe analiza e riskut, vlerësimi i riskut, zbatimi i masave të ndërhyrjes dhe monitorimi e rishikimi i risqeve (referoju figurës 2). Ky cikël është i rëndësishëm për të parandaluar ndodhitë e dëmshme dhe për të siguruar që veprimet e ndërmarra janë të sigurta dhe efektive.

Në kreun II të këtij dokumenti është shpjeguar me hapa konkretë zhvillimi i fazës së parë së procesit të vlerësimit të riskut të korrupsionit. Në këtë kapitull do të shqyrtohen 4 fazat e tjera që përbëjnë ciklin e menaxhimit të riskut që janë:

- i) identifikimi dhe analiza i risqeve të korrupsionit;
- ii) vlerësimi i risqeve si edhe
- iii) zhvillimi i planit të menaxhimit të risqeve të korrupsionit në nivel institucioni/sektori apo vlerësimi ad-hoc
- iv) monitorimi dhe vlerësimi i planit të menaxhimit të risqeve.

Procesi i plotë me pesë fazat dhe hapat përkatës të punës janë paraqitur në tabelën nr. 12 në përfundim të këtij kreu.

Figura 2: Cikli i menaxhimit të riskut të korrupsionit



Kjo metodologji është dizajnuar si një lloj liste kontrolli dhe ka për qëllim të udhëzojë ata që janë të ngarkuar me organizimin dhe realizimin e vlerësimit të risqeve të korrupsionit përmes të gjitha fazave të rëndësishme të procesit.

3.1 Faza 2: Identifikimi dhe analizimi i faktorëve të riskut burimet, ndikimin, shkaktarët

Gjatë kësaj faze, grupi i punës përpiqet të adresojë pyetjet: cili, ku, kur, pse dhe si mund të ndodhin ngjarje që mund të parandalojnë, dëmtojnë, vonojnë ose përmirësojnë arritjen e detyrave dhe objektivave të institucionit, sektorit, projektit ose procesit të punës. Synimi kryesor në këtë moment është identifikimi i ngjarjeve apo faktorëve që mund të pengojnë arritjen e objektivave të institucionit.

Për të realizuar një vlerësim më të plotë dhe të thelluar të riskut të korrupsionit, analiza nuk duhet të kufizohet vetëm në identifikimin e zonave apo aktorëve me risk të lartë, por duhet të zgjerohet për të përfshirë tri komponentë thelbësorë që ndihmojnë në kuptimin e plotë të fenomenit: karakteri i korrupsionit, shkaqet e tij dhe pasojat që sjell.

Kjo qasje bazohet në praktikën më të mira ndërkombëtare, veçanërisht në modelin e përdorur nga Komisioni Evropian për analizën e sektorëve me risk të lartë në Bashkimin Evropian. Përdorimi i kësaj strukture analitike i jep mundësi institucioneve që, përveç identifikimit të risqeve, të kuptojnë më mirë natyrën e tyre, faktorët që i nxisin dhe dëmet që mund të shkaktojnë.

Kjo analizë duhet të zbatohet për çdo sektor apo fushë të analizuar gjatë procesit të Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit (VRK), dhe veçanërisht në rastet e VRK-së sektoriale dhe të shënjestruar.

1. Karakteri i korrupsionit:

Kjo pjesë e analizës përqendrohet në identifikimin e formave më të zakonshme të korrupsionit që ndodhin në një sektor të caktuar. Për shembull, në sektorin e prokurimeve publike mund të jetë manipulimi i tenderëve apo marrëveshje të fshehta me operatorë ekonomikë; në sektorin e sportit, mund të jetë trukimi i ndeshjeve apo dhënia e kontratave në mënyrë të favorizuar. Po ashtu, duhet të identifikohen aktorët kryesorë që përfshihen në këto praktika korruptive dhe momentet apo proceset ku korrupsioni ka më shumë gjasa të ndodhë.

2. Shkaqet e korrupsionit:

Korrupsioni nuk ndodh në mënyrë të rastësishme. Ai është i lidhur ngushtë me boshllëqe të sistemit të kontrollit të brendshëm, mungesën e transparencës, ndërhyrjen e palëve të treta me interesa të veçanta, mungesën e ndëshkueshmërisë apo një kulturë institucionale që nuk e favorizon integritetin. Gjatë analizës duhet të identifikohen faktorët specifikë që krijojnë ose nxisin mundësinë për veprime korruptive në sektorin në fjalë.

3. Pasojat e korrupsionit:

Ky komponent synon të vlerësojë ndikimin negativ që sjell korrupsioni, si në nivel institucional, ashtu edhe në shërbimet publike dhe besimin e qytetarëve. Pasojat mund të përfshijnë: humbje të konsiderueshme të fondeve publike, shtrembërim të konkurrencës dhe meritokracisë, ulje të cilësisë së shërbimeve publike, dhe në disa raste, rrezikim të drejtpërdrejtë të jetës së qytetarëve (p.sh. në ndërtim apo shëndetësi). Këto pasoja duhet të jenë pjesë integrale e analizës së riskut për të kuptuar rëndësinë e ndërhyrjes dhe për të justifikuar prioritetin në trajtim.

Për të ndihmuar këtë proces, më poshtë paraqiten disa pyetje udhëzuese që mund të përdoren nga grupet e punës gjatë analizës së riskut të korrupsionit:

Komponenti	Pyetje udhëzuese
Karakter	Çfarë lloje korrupsioni janë më të zakonshme në këtë sektor?

Komponenti	Pyetje udhëzuese
	Në cilat procese apo vendimmarrje ndodh më shpesh?
	Kush janë aktorët kryesorë të përfshirë?
Shkaqet	Cilët janë faktorët që e bëjnë të mundur korrupsionin në këtë fushë?
	A ka boshllëqe në kontrolle, mungesë transparence apo ndërhyrje politike?
Pasojat	Si ndikon ky korrupsion në funksionimin e institucionit dhe tek qytetarët?
	Cilat janë dëmet financiare, institucionale dhe sociale?

Përfshirja e këtij modeli të analizës në fazën e dytë të procesit të VRK-së jo vetëm që e rrit cilësinë e të dhënave të grumbulluara, por edhe mundëson ndërtimin e planeve më të efektshme për menaxhimin e riskut dhe për hartimin e masave parandaluese të fokusuara dhe me ndikim të matshëm.

Një element kyç në këtë fazë është identifikimi i faktorëve të riskut që ndikojnë në shfaqjen e korrupsionit. Faktorët që nxisin korrupsionin mund të ndahen në dy kategori kryesore: faktorët e brendshëm dhe ata të jashtëm. Faktorët e brendshëm lidhen me dobësitë e brendshme të institucioneve, si mungesa e trajnimeve për etikën dhe integritetin, dobësitë në menaxhimin e burimeve njerëzore, mungesa e mekanizmave të fortë të kontrollit të brendshëm, kultura e dobët e llogaridhënies dhe struktura organizative joefikase. Ndërsa faktorët e jashtëm janë ndikime të jashtme si presioni politik, ndërhyrjet nga palët e treta, boshllëqet ligjore dhe paqartësitë rregullatore, dhe kultura shoqërore e tolerancës ndaj korrupsionit. Kuptimi i këtyre faktorëve ndihmon institucionet të krijojnë masa parandaluese më efektive dhe të forcojnë kapacitetet për të minimizuar mundësitë për korrupsion. Në analizën e faktorëve të jashtëm të riskut, është e rëndësishme të merren në konsideratë edhe të ashtuquajturit *"mundësues profesionalë"* – aktorë të tretë si avokatë, kontabilistë, noterë, këshilltarë ligjorë, auditues apo ndërmjetës të pavarur, të cilët mund të lehtësojnë, mbulojnë ose sofistikojnë veprimet korruptive. Këta individë apo subjekte luajnë rol të rëndësishëm në ndërtimin e skemave të devijimit të fondeve, manipulimit të dokumentacionit ligjor apo shmangies së kontrolleve. Përfshirja e tyre në analizën e riskut ndihmon në pasqyrimin më të plotë të faktorëve realë që ndikojnë në shfaqjen e korrupsionit. Kjo qasje është në përputhje me gjetjet dhe rekomandimet e raportit *"High-Risk Areas of Corruption in the EU"* (Komisioni Evropian, 2024), i cili nënvizon rolin e këtyre aktorëve në korrupsionin kompleks dhe të strukturuar.²²

Identifikimi i riskut apo faktorëve të riskut përfshin përdorimin e një gamë metodash dhe burimesh të ndryshme për të mbledhur informacion të thelluar dhe për të zbardhur risqet e mundshme të korrupsionit. Grupi i punës mund të përdorë burime sekondare, si analiza ligjore dhe institucionale, dokumente strategjike dhe operacionale, raporte, si dhe burime primare, përfshirë anketa, pyetësorë, fokus-grupe, intervista me informatorë kyç dhe kontrolle, si dhe raportet e auditimit të brendshëm dhe të jashtëm. Këto burime ofrojnë një pasqyrë të detajuar të mjedisit të përgjithshëm dhe identifikojnë fushat prioritare të riskut, ndërsa informacioni i mbledhur përmes pyetësorëve anonimë dhe grupeve të fokusuar mundëson një analizë më të thelluar të mundësive për korrupsion dhe dobësi të mundshme në menaxhim. Kjo fazë gjithashtu mbështetet në informacionin nga ankesat e qytetarëve, vendimet gjyqësore dhe raportet e autoriteteve mbikëqyrëse, të cilat ndihmojnë në zbardhjen e mangësive dhe abuzimeve në transparencë dhe llogaridhënie.

²² Shembuj praktikë për VRK: Marrëveshje të paqarta me konsulentë të jashtëm; Përdorimi i të njëjtit kontabilist apo avokat nga disa operatorë ekonomikë që konkurrojnë në tenderë publikë; Raste ku propozimet apo dokumentacioni ligjor për vendime publike hartohen nga palë të interesuara, jo nga administrata publike.

Pas identifikimit të faktorëve të riskut në çdo proces, funksion ose fushë të vlerësuar, është e rëndësishme të identifikohen mundësitë për shkelje të mundshme (sjellje korruptive, shkelje të integritetit, shkelje të tjera joetike etj.) që mund të rrjedhin nga këta faktorë risku. Kjo mund të përfshijë sjellje të tilla si marrja e ryshfetit, shpërdorimi i detyrës për interesa private, abuzimi me pushtetin ose ndikimi i paligjshëm në procese të caktuara.

Një shembull ilustrues për këtë fazë mund të jetë: identifikimi i risqeve mund të jetë në fushën e menaxhimit të burimeve njerëzore, përkatësisht në procesin e rekrutimit dhe avancimit të stafit në një institucion publik. Kjo fushë është gjithashtu shumë e ndjeshme ndaj korrupsionit dhe shkeljeve të integritetit, dhe mund të krijohen mundësi për abuzime nëse procedurat nuk janë të qarta dhe nuk ka mekanizma të forta kontrolli dhe mbikëqyrjeje. Një faktor i jashtëm që mund të krijojë risk për korrupsion është mungesa e një kuadri ligjor të qartë dhe të unifikuar për rekrutimin dhe avancimin e stafit në sektorin publik. Nëse ligjet që rregullojnë këto procese janë të pasigurta ose të paqarta, mund të krijohen mundësi për ndjekjen e procedurave që favorizojnë individë të caktuar përmes lidhjeve personale ose politike. Kjo mund të çojë në formimin e një kulture të klientelizmit, ku individët mund të përfitojnë pozita pune ose avancime në karrierë përmes ryshfetit ose lobimeve, në vend që të vlerësohen në bazë të meritës dhe aftësive profesionale.

Në nivelin organizativ, faktorët e riskut mund të përfshijnë mungesën e rregulloreve të brendshme që përcaktojnë në mënyrë të qartë procesin e rekrutimit dhe avancimit. Pa një strukturë të qartë, mund të ndodhin manipulime në proceset e seleksionimit të kandidatëve, si p.sh. favorizimi i kandidaturave të caktuara, ose ndikimi i palëve të treta për të siguruar pozita në kundërshtim me procedurat e duhura. Po ashtu, mund të vërehet mungesa e një procedure të qartë për të menaxhuar konflikte interesi, si për shembull kur një menaxher mund të favorizojë një të afërm ose një mik në proceset e rekrutimit. Ky lloj risku mund të çojë në një mjedis të pabarabartë dhe të paefektshëm, ku individët e papërshtatshëm mund të avancohen në pozita të rëndësishme, duke dëmtuar kështu performancën e përgjithshme të institucionit.

Në këtë kuadër, vlerësimi i risqeve duhet të përfshijë një analizë të detajuar të mundësive për korrupsion dhe abuzime, duke krijuar një plan menaxhimi të riskut. Ky plan mund të përfshijë masat për të garantuar një proces rekrutimi dhe avancimi të hapur dhe të ndershëm, siç është zbatimi i procedurave të qarta dhe transparente për seleksionimin e kandidatëve, publikimi i kriterëve të rekrutimit dhe avancimit, dhe trajnimi i punonjësve dhe menaxherëve për të shmangur praktikën e kësaj. Po ashtu, duhet të forcohen mekanizmat për monitorimin e këtij procesi, duke përfshirë krijimin e një komisioni të pavarur që mund të shqyrtojë ankesat dhe të verifikojë nëse procedurat janë zbatuar në mënyrë të drejtë dhe të paanshme. Pjesë e rëndësishme e këtij plani do të jetë edhe mbrojtja e personave që raportojnë shkeljet dhe krijimi i një kulture të hapur dhe transparente brenda institucionit.

Në zhvillimin e vlerësimit të riskut të korrupsionit, një komponent gjithnjë e më i rëndësishëm është risku që vjen nga përdorimi i teknologjive të reja dhe transformimi dixhital i institucioneve publike. Në shumë raste, sistemet e dixhitalizuara, ndërsa synojnë rritjen e transparencës dhe efikasitetit, mund të krijojnë edhe mundësi të reja për korrupsion, nëse nuk shoqërohen me kontrolle të forta dhe auditim të pavarur.

Forma të mundshme të riskut përfshijnë:

- Manipulim ose akses të paautorizuar në sistemet e të dhënave;
- Ndikim në algoritme ose procedura automatike vendimmarrjeje (p.sh. aplikimet me AI);
- Fshehje e gjurmëve të transaksioneve në platformat dixhitale;
- Përdorimi i platformave jozyrtare për komunikim dhe vendimmarrje (p.sh. aplikacione mobile jashtë protokollit institucional);

- Kontrata të IT-së të dhëna pa standarde transparente apo nëpërmjet skemave të centralizuara të prokurimit.

Institucionet që përdorin sistemet e IT-së për menaxhimin e financave publike, shërbimet ndaj qytetarëve, ose kontraktimin elektronik, duhet të përfshijnë këto risqe në analizën e tyre të VRK-së. Po ashtu, sektorët që kanë hyrë në faza të avancuara të automatizimit (si tatimet, doganat, ose qendrat spitalore me sisteme klinike dixhitale) duhet të jenë veçanërisht të vëmendshëm ndaj formave të reja të abuzimit teknologjik.²³

3.2 Faza 3: Vlerësimi i risqeve: matja, vlerësimi dhe renditja e risqeve të identifikuara

Faza e tretë e procesit ka si qëllim kryesor vlerësimin e çdo risku të identifikuar dhe renditjen e tyre sipas shkallës së riskut dhe ndikimit të mundshëm që ato mund të kenë. Ky proces është i lidhur ngushtë me fazën e identifikimit dhe analizës së risqeve dhe krijon bazën për fazën e ardhshme të menaxhimit të risqeve. Kjo fazë ka si qëllim të përgjigjet dy pyetjeve kyçe që ndihmojnë në kuptimin e potencialit të korrupsionit dhe ndikimit të mundshëm të tij:

- Sa e mundshme është që të ndodhë një vendimmarrje e devijuar/risk i shkaktuar nga një akt korrupsioni?
- Nëse ndodh një vendimmarrje e devijuar/risk i shkaktuar nga korrupsioni, çfarë ndikimi negativ do të ketë ai në rezultatet e synuara?

Kjo fazë përfshin disa hapa, të cilat do të ndihmojnë në përcaktimin e përparësisë së secilit risk dhe planifikimin e masave të duhura për t'i menaxhuar ato:

3.2.1 Matja ose vlerësimi i nivelit të çdo risku të identifikuar:

Pasi janë identifikuar risqet, hapi i parë i fazës së dytë është të matet ose të vlerësohet niveli i secilit risk. Ky vlerësim bazohet në një kombinim të dy faktorëve kryesorë: mundësisë që një risk të ndodhë dhe rëndësisë së ndikimit që mund të ketë ky risk nëse ndodh. Një mjet i zakonshëm për këtë matje është përdorimi i një harte nxehtësie (heat map), e cila vizualizon risqet në një matricë, ku një bosht tregon mundësinë e ndodhësë së riskut (probabilitetin) dhe tjetri tregon ndikimin (ndikimin) e mundshëm.

3.2.2 Vlerësimi i nivelit të riskut:

Vlerësimi i nivelit të riskut bazohet në një kombinim të mundësisë që një ngjarje të ndodhë dhe ndikimit nëse ajo ndodh. Mundësia e ndodhësë së riskut vlerësohet duke përdorur një sistem vlerësimi me p.sh. këto rezultate:

- **I ulët** – faktori i riskut nuk ka ndodhur kurrë më parë ose ka ndodhur shumë rrallë në të kaluarën.
- **Mesatar** – faktori i riskut mund të ndodhë ose mund të përsëritet disa herë.
- **I lartë** – faktori i riskut ka ndodhur dhe do të përsëritet disa herë.

²³ Kjo qasje është në përputhje me raportin "High-Risk Areas of Corruption in the EU" (Komisioni Evropian, 2024), i cili thekson se korrupsioni i sofistikuar gjithnjë e më shumë përdor mjetet teknologjike për të shmangur gjurmët dhe kontrollin tradicional.

Vlerësimi i mundësisë për risk korrupsioni duhet të përfshijë një analizë të tre faktorëve kryesorë: presionet momentale, mjedisi mundësues për shkelje dhe integriteti personal i individëve.

- Presionet momentale i referohen sfidave të menjëhershme që mund të shtyjnë individët drejt korrupsionit, si vështirësitë financiare, situata politike të polarizuara, objektiva të pamundur për t'u arritur, ose pritshmëri të jashtme që krijojnë stres.
- Mjedisi mundësues për shkelje fokusohet në mundësitë që ekzistojnë për të kryer korrupsion, si mungesa e kontrollit, mbikëqyrjes dhe mekanizmave të llogaridhënies, që mund të lejojnë individët të veprojnë pa u ndëshkuar.
- Integriteti personal konsiston në standardet dhe vlerat etike të individëve që veprojnë si një kundërpeshë ndaj presioneve dhe mundësive për shkelje. Individët me integritet të fortë mund të refuzojnë sjelljet korruptive, ndërsa ata me integritet të dobët mund të jenë më të prirur për veprime të pandershme.

Shembull: Dhënia e kontratave për furnizime me libra dhe materiale mësimore në shkollë një operatori privat

Mundësia e korrupsionit: Nëse shkollë ka një mungesë të procesit të transparencës dhe një kontroll të dobët të administratës për dhënie kontratave për furnizime, mundësitë që kontrata të jepet për një kompani private që ofron materiale të dobëta ose të shtrenjta janë më të larta. Pavarësisht se mund të ketë një nivel të lartë përgjegjshmërie nga qeveria për të pasur kontroll mbi këto procese, nëse kompanitë private kanë mundësi për të ofruar ryshfete ose kanë lidhje me individë që kanë mundësi për të dhënë favore në shpërndarjen e kontratave, mundësia e korrupsionit është më e madhe.

Faktorët që ndikojnë në mundësinë:

Presionet e momentit: Nëse shkollë ka nevojë urgjente për materiale për vitin e ri shkollor dhe procesi është i ndërlikuar dhe i ngadalshëm, ka mundësi që individët që janë përgjegjës për dhënie kontratave të përfshihen në korrupsion.

Mjedisi mundësues për të kryer korrupsion: Nëse procesi i dhënies së kontratave është jo i qartë dhe ka mundësi që të krijohen favore për kompani të caktuara që ofrojnë ryshfete, mundësitë që ky akt të ndodhë janë më të mëdha.

Integriteti personal: Nëse individët që janë përgjegjës për administrimin e këtyre kontratave kanë një nivel të ulët të integritetit dhe janë të predispozuar për të pranuar ryshfete, mundësia për korrupsion është më e madhe.

Ndikimi (pasoja) i ndodhjes së riskut vlerësohet duke përdorur një skemë vlerësimi me p.sh. këto rezultate:

- **I ulët** – nuk ka pasoja praktikisht, vetëm rregullime të vogla janë të nevojshme për të eliminuar faktorin e riskut.
- **Mesatar** – pasojat janë disi të rëndësishme për organizatën, pasi aktivitetet problematike duhet të riorganizohen dhe dëmi duhet të trajtohet.
- **I lartë** – pasojat janë të rëndësishme, aktivitetet kryesore duhet të riorganizohen, janë të nevojshme fonde të mëdha për të trajtuar dëmin.

Vlerësimi i ndikimit realizohet duke analizuar disa aspekte të pasojave të mundshme të materializimit të një risku korrupsioni. Në fillim, shqyrtohet ndikimi që një ngjarje e tillë mund të ketë në cilësinë e shërbimeve dhe ligjshmërinë e veprimtarive të institucionit, për të kuptuar nëse korrupsioni mund të dëmtojë funksionimin e tij normal dhe të cenojë standardet ligjore. Pas kësaj, vlerësohen kostot financiare, duke përfshirë shpenzimet e panevojshme dhe humbjet financiare që mund të ndikojnë në buxhetin e institucionit. Gjithashtu, analizohen ndikimet në reputacionin dhe perceptimin publik të

institucionit, duke shqyrtuar si mund të dëmtohet besimi i qytetarëve dhe imazhi i institucionit në nivel lokal, kombëtar dhe ndërkombëtar. Ky vlerësim ndihmon në përcaktimin e masave për parandalimin e risqeve të ngjashme dhe për forcimin e mekanizmave mbrojtës kundër korrupsionit, duke rritur transparencën dhe përgjegjshmërinë në veprimtaritë e institucioneve.

Shembull 1: Inspektimi dhe kontrollet tatimore për bizneset

Akt korruptiv: *Pranimi i ryshfetit nga inspektorët tatimorë për të kaluar një kompani pa kryer inspektime të detajuara dhe të drejta.*

Vendimi i devijuar/Risku i korrupsionit: *Inspektimet për bizneset bëhen në mënyrë të paqartë, duke lejuar që kompani që shkelin ligjin të kalojnë pa u ndëshkuar.*

Ndikimi: *Ky vendim rrit mundësinë e evazionit fiskal dhe krijon një ambient të pandershëm për konkurrencën, duke dëmtuar ekonominë dhe financat publike.*

Mundësia: *Kjo mund të ndodhë kur inspektimet nuk janë të shtrira dhe nuk janë transparente, çka krijon mundësi për korrupsion.*

Shembull 2

Një punonjës i Institucionit X, anëtar i komisionit të vlerësimit të ofertave për një projekt infrastrukture, favorizon kompaninë Y për arsye personale, pasi ka një lidhje miqësore me drejtorin e kompanisë. Ky punonjës ka ndikim në vlerësimin e ofertës së kompanisë Y, duke i dhënë përparësi asaj, pavarësisht se kjo kompani nuk ka përmbushur kriteret teknike dhe ligjore të kërkuara dhe nuk ka ofruar kushtet më të mira për realizimin e projektit. Në këtë situatë, korrupsioni dëmton disa objektiva kyçe: i) shkelja e parimit të barazisë dhe konkurrencës së ndershme favorizon një kompani, duke cenuar mundësitë për një konkurrencë të drejtë dhe të barabartë. Po ashtu, kur një kompani që nuk plotëson kërkesat teknike dhe ligjore fiton tenderin, cilësia e projektit të ardhshëm mund të përkeqësohet, duke ii) ulur standardet e infrastrukturës. Gjithashtu, korrupsioni iii) cenon integritetin e procesit të prokurimit, duke humbur besimin në transparencën dhe drejtësinë e tij, dhe duke e bërë më të vështirë realizimin e konkurseve të ndershme në të ardhmen.

Shembull 3

Një akt korruptiv mund të ndodhë kur një inspektor tatimor pranon ryshfet për të ulur detyrimet tatimore të një kompanie, pa u bazuar në të dhënat dhe kriteret e duhura të verifikimit. Vendimi i devijuar, në këtë rast, ndodh kur inspektori miraton një raport tatimor të manipuluar, duke ulur tatimet që një kompani duhet të paguajë, në këmbim të një shpërblimi të paligjshëm. Ky rezultat i deformuar ka pasoja të rëndësishme për sektorin dhe institucionin, pasi ndikon drejtpërdrejt në financat publike. Ulja e tatimeve të mbledhura çon në një mungesë të të ardhurave për shtetin, duke pasur ndikim negativ në financimin e projekteve publike dhe shërbimeve për qytetarët. Po ashtu, ky fenomen minon parimet e drejtësisë dhe barazisë, duke krijuar një sistem tatimor që favorizon disa individë ose kompani mbi të tjerët, çka sjell padrejtësi dhe ul besimin e qytetarëve në sistemin tatimor. Kompanitë që veprojnë në përputhje me ligjin dhe paguajnë tatimet e tyre mund të ndjehen të diskriminuara dhe të pamundësuar për të konkurruar në mënyrë të ndershme me ato që përfitojnë nga veprime të paligjshme. Për më tepër, ky fenomen rrit mundësinë e korrupsionit dhe favorizimit në proceset e inspektimeve tatimore, duke krijuar një mjedis më të pasigurt dhe më të parashikueshëm për bizneset dhe investitorët. Kjo ka një ndikim të rëndësishëm në klimën e biznesit dhe transparencën, duke cenuar besimin në sistemin tatimor dhe duke e bërë atë më pak efektiv në mbledhjen e të ardhurave për shtetin.

Shembull 4

Regjistrimi për të marrë shërbim mjekësor: Një proces i mundshëm me risk të lartë mund të jetë regjistrimi i pacientëve për shërbime mjekësore, ku pacientët duhet të kalojnë përmes disa hapave për t'u regjistruar dhe për të marrë shërbim. Ky proces mund të ketë mundësi për devijime të mundshme që lidhen me korrupsion dhe favorizim të pacientëve. Për shembull, mund të ndodhin raste kur një punonjës i spitalit kërkon ryshfet nga pacientët për t'i regjistruar ata më shpejt ose për t'u siguruar shërbim përpara të tjerëve. Ky lloj akti i korrupsionit mund të ndikojë në mënyrë të padrejtë në ndarjen e shërbimeve, duke favorizuar ata që kanë mundësi për të paguar, dhe duke cenuar të drejtën e barabartë të pacientëve për shërbim mjekësor. Kjo mund të çojë në vonesa të shërbimeve për pacientët që nuk paguajnë ryshfet dhe në krijimin e një sistemi të padrejtë dhe të pabarabartë në ofrimin e shërbimeve shëndetësore. Ndikimi i këtij akti mund të jetë i madh, duke ndikuar jo vetëm në nivel individual të pacientëve, por gjithashtu në sistemin shëndetësor në tërësi, duke ulur besimin e qytetarëve në shërbimet mjekësore dhe duke krijuar një mjedis të pasigurt dhe të pandershëm.

Pas përcaktimit të mundësisë së ndodhjes së risqeve dhe pasojave të risqeve të ndodhura, është e domosdoshme të vlerësohet niveli i riskut për secilën situatë të mundshme, duke përdorur matricën e riskut për të renditur dhe prioritetizuar këto risqe. Matrica e riskut vlerëson se sa mundësi ka që një risk të ndodhë dhe se sa e rëndësishme është pasoja e tij për institucionin apo sektorin. Ky vlerësim bëhet duke kombinuar mundësinë e ndodhjes së një ngjarje me ndikimin që ajo ka, për të përcaktuar intensitetin e riskut dhe urgjencën për ndërmarrjen e masave. Niveli përfundimtar i riskut përcaktohet sipas Matricës së Riskut, në formën e një kombinimi mes mundësisë dhe pasojës (1 dhe 2 e ulët, 3 dhe 4 e mesme dhe 6 dhe 9 e lartë) (referohu tabelës nr.10). Në këtë mënyrë, identifikohen risqet parësore, të cilat duhet të mbulohen nga masa të menjëhershme për të shmangur korrupsionin.

Tabela 10. Vlerësimi i intensitetit të riskut - Matrica e riskut

VLERËSIMI I INTENSITETIT TË RISKUT		VLERËSIMI I RISKUT		
		Risku nuk u shfaq në të kaluarën ose shfaqet shumë rrallë, kështu që nuk ka gjasa që kjo të ndodhë në të ardhmen (1)	Risku është shfaqur në një numër rastesh në të kaluarën, kështu që gjasa që kjo do të ndodhë në të ardhmen është e moderuar (2)	Risku është shfaqur shpesh në të kaluarën dhe ka gjasë të mëdha që kjo të ndodhë në të ardhmen (3)
PASOJAT E SHFAQJES SË RISKUT	Ndikimi është i parëndësishëm (1)	1	2	3
	Ndikimi është i rëndësishëm (2)	2	4	6
	Ndikimi është shumë i rëndësishëm (3)	3	6	9

Shembulli 1. Administrata Tatimore

Marrim si shembull procesin e administrimit të tatimeve dhe shqyrtimin e deklaratave tatimore. Një mundësi e mundshme është që, gjatë shqyrtimit të deklaratave, stafi tatimor mund të manipulojë të dhënat në deklaratat e tatimpaguesve për të ulur detyrimet tatimore në këmbim të ryshfetit. Në këtë rast, mundësia e ndodhjes së këtij risku është e mesme, pasi stafi mund të ndikohet nga korrupsioni, dhe pasojat janë të mëdha, duke përfshirë humbje të të ardhurave tatimore dhe dëm në besimin e publikut. Kjo mund të klasifikohet si një risk i mesëm ose i lartë, dhe sipas matricës së riskut, një vlerësim $3 \times 4 = 12$ do të tregonte një nivel të lartë të riskut. Ky është një rast ku masa emergjente është e nevojshme për të parandaluar manipulimet dhe korrupsionin.

Shembulli 2. Agjencia Shtetërore e Kadastrës

Një nga risqet kryesore të korrupsionit në këtë institucion është manipulimi i dokumenteve të pronësisë për përfitime personale apo për të favorizuar palë të treta. Ky rrezik ka një gjasë të lartë për t'u realizuar për shkak të mbikëqyrjes jo të fortë, sistemit të brishtë të kontrollit dhe mundësisë së ndërhyrjes nga palë të jashtme. Nëse një akt i tillë korrupsioni ndodh, ndikimi mund të jetë shumë i madh. Pasojat përfshijnë humbjen e besimit publik në institucion, konflikte të zgjatura ligjore për pronësinë e tokave, dhe destabilizim ekonomik në zonat e prekura. Ky kombinim do të vendosej në zonën e lartë të matricës, djathtas me ngjyre të kuqe, duke kërkuar masa të forta parandaluese dhe kontrole të rrepta për të reduktuar si gjatat ashtu edhe ndikimin e këtij risku.

Shembulli 3. Agjencia e Trajtimit të Pronave

Agjencia e Trajtimit të Pronave është përgjegjëse për trajtimin dhe administrimin e çështjeve të pronësisë, duke përfshirë kthimin dhe kompensimin e pronave. Një risk i korrupsionit në këtë institucion mund të jetë manipulimi i vendimeve të kompensimit të pronësisë në këmbim të ryshfeteve. Gjatat që ky rrezik të ndodhë janë të ulëta për shkak të monitorimit të rreptë nga institucionet e kontrollit apo gjykata kur palët ankohen, por ky rrezik ekziston ende. Nëse një rrezik i tillë realizohet, ndikimi mund të jetë shumë i madh, përfshirë destabilizimin e procesit të kthimit të pronave, konflikte ligjore dhe sociale, dhe humbje të besimit publik në drejtësinë e procesit të kompensimit. Ky kombinim do të vendosej në zonën e verdhë të matricës, djathtas, poshtë duke kërkuar monitorim të vazhdueshëm dhe masat e nevojshme për të parandaluar shfaqjen e riskut.

3.2.3 Prioritizimi i risqeve sipas ndikimit që mund të kenë:

Pas matjes dhe vlerësimit të risqeve, hapi tjetër është të renditen ato sipas përparësisë, duke marrë parasysh ndikimin që mund të kenë nëse ndodhin, si dhe mundësinë e ndërveprimit midis tyre. Ky proces duhet të identifikojë risqet më kritike dhe ato që mund të kenë pasojat më të rënda për sektorin publik. Prioritizimi ndihmon në alokimin e burimeve për t'u fokusuar në risqet më të mëdha dhe më urgjente.

3.3 Faza 4: Plani i menaxhimit të risqeve

Faza e katërt është hapi kyç që finalizon procesin e identifikimit dhe menaxhimit të risqeve, duke përfshirë zhvillimin e një plani të menaxhimit dhe një regjistri të risqeve ose një listë tjetër të risqeve që janë identifikuar si më çenuese për objektivat e institucionit. Rezultati përfundimtar i kësaj faze është krijimi i një plani të detajuar që do të drejtojë masat për të menaxhuar risqet dhe do të sigurojë që ato të adresohen në mënyrë të duhur dhe me prioritet. Ky plan do të shërbejë si udhëzues për masat që do të merren dhe do të përcaktojë përgjegjësitë dhe afatet për zbatimin e tyre.

3.3.1 Zhvillimi i aktiviteteve të trajtimit dhe kontrollit të risqeve (plani i menaxhimit të risqeve):

Hapi i parë është të zhvillohet plani i menaxhimit të risqeve, i cili duhet të përfshijë aktivitete të qarta për trajtimin dhe kontrollin e risqeve të identifikuar. Ky plan duhet të marrë parasysh burimet e disponueshme, si financat, stafi dhe burimet njerëzore, që do të mundësojnë zbatimin efektiv të masave. Gjithashtu, plani duhet të përfshijë rekomandime për përmirësimin e proceseve dhe procedurave në zonat e riskshme, me qëllim parandalimin e risqeve në të ardhmen.

Masat ndërhyrëse mund të përfshijnë një gamë të gjerë veprimesh që synojnë forcimin e integritetit institucional dhe zvogëlimin e hapësirave për korrupsion. Ndër këto masa përfshihen:

- Propozime për ndryshime ligjore që sigurojnë përshtatjen e kuadrit rregullator me nevojat aktuale të integritetit institucional.
- Organizimi i aktiviteteve trajnuese dhe ndërgjegjësuere për stafin, me qëllim rritjen e kapaciteteve dhe promovimin e kulturës së transparencës.
- Zhvillimi i sistemeve të menaxhimit dhe kontrollit që garantojnë mbikëqyrjen efektive të veprimtarive institucionale.
- Hartimi i procedurave të qarta të punës për të standardizuar proceset dhe për të ulur mundësitë për abuzime.
- Kryerja e auditimeve dhe kontroleve periodike mbi aktivitetet që konsiderohen të çenueshme ndaj korrupsionit, për të zbuluar parregullsitë dhe për të marrë masa parandaluese.
- Zbatimi i rrotacionit të personelit në procese kyçe si për shembull komisionet e vlerësimit të ofertave të prokurimeve për të shmangur krijimin e situatave që mund të favorizojnë korrupsionin dhe për të rritur transparencën në vendimarrje.

Për shembull, në një institucion shëndetësor, korrupsioni mund të krijohet nga procedura të paqarta ose të gjata që lejojnë manipulimin e regjistrimeve, siç u diskutua më parë në vlerësimin e riskut të regjistrimit të pacientëve. Kjo fazë analizon se si struktura apo procedura mund të krijojë mundësi për keq përdorim të burimeve, siç mund të ndodhë në një sistem ku manualizmi dhe burokracia janë të theksuara, duke krijuar mundësi për ndërhyrje të paautorizuara. Kjo fazë ndihmon në përmirësimin e dobësive institucionale për të parandaluar mundësitë që mund të çojnë në korrupsion. Për shembull, një masë mund të ishte automatizimi i procesit të regjistrimit të pacientëve për të zvogëluar mundësinë e abuzimeve nga stafi administrativ. Automatizimi mund të përfshijë krijimin e një sistemi të centralizuar që i mundëson të gjithë përdoruesve të shikojnë historikun dhe statusin e regjistrimeve, duke garantuar transparencë dhe shmangur mundësinë e manipulimeve.

3.3.2 Përgatitja e një liste prioritare të risqeve dhe masave që duhet të merren

Regjistri i risqeve është një dokument i detajuar që përfshin listën e të gjitha risqeve të identifikuar dhe faktorët që mund të lehtësojnë ndodhinë e tyre. Ai ofron një pasqyrë të qartë të çdo risku, nivelin e tij të mundësisë dhe ndikimit, si dhe masat e mundshme për t'i menaxhuar ato, përgjegjësitë e caktuara për zbatimin e masave, si dhe afatet kohore për zbatimin e tyre. Ky dokument është i rëndësishëm për të siguruar një pasqyrë të qartë të të gjitha aktiviteteve të menaxhimit të risqeve dhe do të shërbejë si mjet i monitorimit të vazhdueshëm. Një shembull regjistri risku jepet në shtojcën 6, të këtij dokumenti.

Në këtë fazë, është e rëndësishme të hartohet një listë prioritare e risqeve që duhet të adresohen dhe masat që duhet të merren.²⁴ Kjo listë do të ndihmojë në identifikimin e risqeve më të larta dhe më urgjente, duke u fokusuar tek ato që mund të kenë ndikimin më të madh mbi objektivat e institucionit.

Tabela 11. Përparësia e risqeve

Niveli i Riskut	Klasifikimi i Prioritetit	Reagimi ndaj Riskut	Zbutja/Eliminimi
Risk i Lartë	Prioriteti 1	Reagimi duhet të jetë i menjëhershëm	Zbutja ose eliminimi i plotë, nëse është e mundur. Këto pasoja të risqeve nuk janë të pranueshme. Duhet të jepet përparësi e lartë për ndarjen e burimeve për zbatimin e masave adekuata të parandalimit dhe kontrollit.
Risk Mesatar	Prioriteti 2	Eliminimi ose zbutja dhe kontrolli	Mundësia e shfaqjes së riskut mund të menaxhohet duke përdorur ose thjeshtuar masat ekzistuese, ose duke marrë masa shtesë për parandalimin dhe kontrollin.
Risk i Ulët	Prioriteti 3	Kontrolloni dhe zbuteni, nëse është e mundur	Prezantimi i veprimeve parandaluese është i ulët në listën e prioritetëve. Ndikimi i këtyre risqeve mund të jetë më i pranueshëm. Masa të reja mund të përdoren vetëm nëse nuk kërkojnë burime dhe prova shtesë.

Regjistri i risqeve përpara miratimit, u bëhet i ditur të gjithë punonjësve të institucionit dhe palëve të tjera të interesuara. Ky hap siguron transparencë dhe mundëson që të gjithë aktorët të japin komente që mund të jenë të dobishme për përmirësimin e mëtejshëm të planit dhe masave të marra.

Gjatë kësaj faze, vlerësimet e riskut mund të identifikojnë gjithashtu zona, institucione ose procese/njësi brenda sektorëve që funksionojnë në mënyrë efikase dhe me integritet. Këto mund të quhen “ishuj të integritetit”²⁵. Kur të tilla ishuj identifikohen, analiza duhet të shpjegojë pse ato funksionojnë në këtë mënyrë. Mësimet që nxirren – të cilat bazohen në një analizë objektive por që thellë mbështeten në funksionimin e një procesi, institucioni apo sektori, mund të përdoren si një model për formulimin e masave dhe politikave që përmirësojnë situatën në procese, institucione apo sektorë të tjerë që nuk funksionojnë po aq mirë.

24 1. Eliminimi i riskut: Për risqet me probabilitet të mesëm ose të lartë dhe ndikim të rëndësishëm, duhet të merren masa konkrete për eliminimin e tyre ose për zvogëlimin e efektit negativ. Këto masa mund të përfshijnë përmirësimin e legjislacionit, forcimin e kontrolleve të brendshme ose ndryshimin e proceseve operacionale. 2. Zbatimi i aktiviteteve korrigjuese: Për risqet që nuk mund të eliminohen plotësisht, duhet të planifikohen aktivitete korrigjuese për të minimizuar ndikimin e tyre. Këto aktivitete mund të përfshijnë përforsimin e masave të kontrollit ekzistues ose zbatimin e mekanizmave shtesë të mbikëqyrjes. 3. Përcaktimi i përparësisë për eliminim: Pas klasifikimit të risqeve, përcaktohen ato që kërkojnë ndërhyrje të menjëhershme. Risqet me ndikim të lartë dhe probabilitet të shpeshtë të ndodhjes marrin përparësi më të lartë në planin e veprimt.

25 Project Against Corruption in Albania (PACA). (2010). Technical paper: Corruption Risk Assessment Methodology Guide.

Faza e katërt përfundon me përgatitjen e Planit Anti-korrupsion i cili përfshin një raport përfundimtar që përmbledh të gjitha aktivitetet dhe rezultatet e fazës së menaxhimit të risqeve. Pjesë e dokumentit të Planit Anti-korrupsion është edhe Plani i Veprimit, i cili përfshin informacion të plotë për planin e menaxhimit të risqeve, regjistrin e risqeve dhe të gjitha masat që janë marrë për të menaxhuar ato (referoju shtojcës nr. 7). Ai shërben si një mjet për monitorimin dhe vlerësimin e vazhdueshëm të efektivitetit të masave të menaxhimit të risqeve dhe siguron një bazë për përmirësime të mëtejshme në të ardhmen.

3.4 Faza 5: Monitorimi dhe vlerësimi i VRK-së

Qëllimi kryesor i fazës së pestë të monitorimit dhe vlerësimit (M&V) të VRK-së është përmirësimi i performancës dhe vlerësimi i arritjes së objektivave. M&V është gjithashtu thelbësor për mësimin nga eksperiencat e mëparshme dhe për ndërmarrjen e nismave për të ardhmen. Monitorimi regjistron progresin e arritur dhe informon grupet e interesit nëse aktivitetet janë realizuar, outputet janë dorëzuar sipas planit dhe rezultatet janë arritur. Ai mundëson identifikimin e problemeve në fazat e hershme të një procesi, projekti apo programi. Duke qenë se Plani Antikorrupsion ka një afat 3-vjeçar, monitorimi i zbatimit të tij do të kryhet çdo 1.5 vit.

Në rastin e monitorimit të zbatimit të Planit Antikorrupsion në një institucion të caktuar, Koordinatori Antikorrupsion është përgjegjës për kryerjen e monitorimit të këtij plani. Në nivel sektorial, ky monitorim do të kryhet nga DPAK dhe njësia përgjegjëse për sektorin. Për të siguruar objektivitetin e procesit, vlerësimi mund të kryhet nga vlerësues të pavarur, si ekspertë të shoqërisë civile, institucione të pavarura dhe aktorë të tjerë të jashtëm. Rezultatet e vlerësimit përdoren për përmirësimin e vazhdueshëm të Planit Antikorrupsion, duke siguruar që ai të mbetet një mjet i efektshëm në luftën kundër korrupsionit.²⁶

Në këtë kontekst, do të jenë të nevojshme periudha të rregullta të monitorimit dhe rivlerësimit për të siguruar që masat mbeten të përshtatshme dhe efektive. Monitorimi sugjerohet të jetë periodik, minimalisht për një periudhë 1.5 vjeçare. VRK është një dokument dinamik dhe mund të ndryshojë apo të përditësohet në përputhje me zhvillimet apo ndryshimet ligjore dhe nënligjore, institucionale, procedurale, si dhe ndryshime të personelit që prekin funksionet dhe veprimtarinë e institucionit. Monitorimi do të përcaktojë nëse masat e zbatuara kanë qenë efikase, nëse kanë evidentuar ndryshime të kontekstit të procesit, institucionit apo sektorit apo ndryshime të vetë risqeve, të cilat mund të kërkojnë rishikimin e masave ekzistuese dhe prioritetëve të risqeve, si edhe nxjerrjen e mësimave për planifikim më të mirë në të ardhmen.

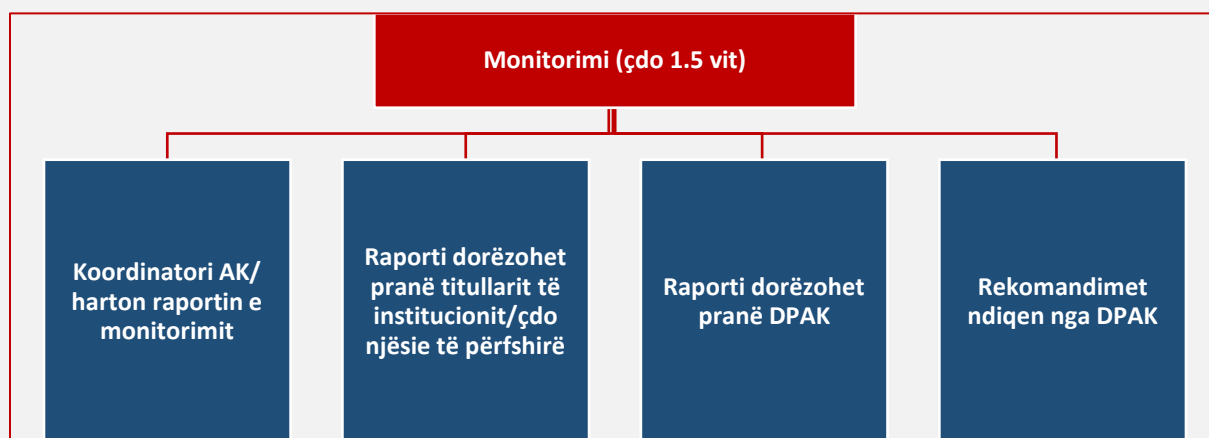
Në lidhje me vlerësimin e progresit është thelbësore të gjurmohet përparimi dhe të vlerësohet nëse objektivat e vendosura janë arritur. Vlerësimi duhet të ndodhë në përfundim të afatit të zbatimit të VRK-së. Ky proces përfshin përdorimin e instrumenteve për matjen e performancës, siç është harta e riskut, e cila do të përdoret për të përcaktuar se sa janë ulur risqet dhe mundësitë për korrupsion. Komunikimi i këtyre rezultateve është gjithashtu një komponent kyç. Nëse arrihen rezultate pozitive, ato duhet të komunikohen publikisht për të siguruar mbështetje të vazhdueshme dhe angazhim të aktorëve të përfshirë. Nëse objektivat nuk arrihen, do të jetë e nevojshme të përshtaten strategjitë dhe planet e veprimit për të adresuar ndonjë dobësi që mund të ketë dalë gjatë zbatimit.

Koordinatori i Planit Antikorrupsion është përgjegjës për hartimin e raportit të monitorimit çdo 1.5 vit, i cili pas përfundimit të analizës dorëzohet pranë titullarit të institucionit përkatës dhe çdo njësie të përfshirë në proces. Gjithashtu, raporti i monitorimit dërgohet edhe pranë Drejtorisë së Përgjithshme

²⁶ Regional Anti-Corruption Initiative (2023). Corruption Risk Assessment (CRA) Monitoring and Evaluation Methodology Fq. 18

Anti-korrupsion (DPAK), e cila ka detyrën të ndjekë rekomandimet dhe të monitorojë zbatimin e masave korrigjuese të propozuara.

Figura 3: Monitorimi i zbatimit të Planit Antikorrupsion



3.5 Transparenca dhe konsultimi

Një element kyç i suksesit të vlerësimit të riskut të korrupsionit është transparenca dhe angazhimi aktiv i qytetarëve, shoqërisë civile dhe grupeve të tjera të interesit. Për këtë arsye, është e rëndësishme që rezultatet e vlerësimit dhe plani i masave për adresimin e risqeve të korrupsionit të jenë të disponueshme për publikun. Përmes publikimit në faqet zyrtare dhe raporteve të përditësuara në kohë, mundësohet një qasje më transparente dhe efektive për të gjithë aktorët e përfshirë.

Po ashtu, monitorimi i zbatimit të këtyre masave dhe publikimi i rezultateve të monitorimeve periodike është i nevojshëm për të siguruar transparencë dhe për të mundësuar që shoqëria civile dhe aktorët e tjerë të kontribuojnë dhe mbikëqyrin procesin. Ky angazhim i vazhdueshëm jo vetëm që ndihmon në rritjen e besimit dhe përgjegjshmërisë, por gjithashtu ofron mundësinë që palët e interesuara të ofrojnë rekomandime dhe të kontribuojnë aktivisht në formimin e politikave. Angazhimi i qytetarëve dhe grupeve të interesit kontribuon në një proces më të drejtë, të balancuar dhe të qëndrueshëm.

Për më tepër, ky proces ndihmon në përmirësimin e efikasitetit të masave kundër korrupsionit, duke siguruar që ato të jenë më të drejtpërdrejta dhe të mbështetura në nevojat reale të shoqërisë dhe institucioneve. Angazhimi i plotë i të gjithëve në proces siguron një mbështetje të fortë për strategjitë e antikorrupsionit dhe e bën procesin më të qëndrueshëm dhe të mbështetur nga të gjithë aktorët e përfshirë.

Tabela 12. Hapat për realizimin e procesit të vlerësimit të riskut të korrupsionit

Nr.	Aktiviteti	Personat/Institucionet përgjegjës
Faza 1. Planifikimi i Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit: rezultat i kësaj faze është hartimi dhe miratimi i një plani të punës për vlerësimin e risqeve të korrupsionit me përshkrimin e përgjegjësive për personat e përfshirë në këtë proces.		

Nr.	Aktiviteti	Personat/Institucionet përgjegjës
1.	Angazhim i nivelit të lartë drejtues dhe përfaqësues (titullari i institucionit ose kabineti) për realizimin e procesit të VRK. Ngritja e grupit të punës që do të kryejë VRK në institucion/sector (referoju shtojcës nr. 4)	Titullari
2.	Hartimi dhe miratimi i përgjegjësive të grupit të punës (plani i punës) (referoju Shtojcës 5)	GPA
3.	Identifikimi i fushave që do të vlerësohen Vlerësimi i kuadrit ligjor dhe atij të brendshëm rregullator të institucionit/sectorit Vlerësim i strukturave organizative të institucionit/sectorit	GPA
4.	Trajnime të brendshme/sesione informuese (ndërtim kapacitetesh GPA) për procesin e vetëvlerësimit të risqeve të korrupsionit dhe metodologjinë VRK	KA +DPAK
Faza 2: Identifikimi dhe analizimi risqeve të korrupsionit: Rezultati i kësaj faze është hartimi i një liste të risqeve të identifikuar dhe vlerësimi se cilat risqe janë ose jo nën kontroll si dhe mënyrat për menaxhimin e tyre		
1.	Grumbullimi dhe analiza e të dhënave ekzistuese, të brendshme dhe të jashtme, të cilat janë të rëndësishme për vlerësimin e risqeve të korrupsionit. Vendosja e objektivave strategjikë, programorë dhe operacionalë të institucionit/sectorit. Zhvillimi i fokus grupeve dhe anketës me punonjës të institucionit/sectorit (referoju shtojcës nr1/2 dhe shtojcës nr.3)	GPA
2.	Identifikimi i risqeve të korrupsionit sipas fushave të veprimtarisë. Identifikimi i faktorëve të risqeve duke marrë në konsideratë mundësinë e ndodhjes apo shfaqjes së risqeve si dhe ndikimin e tyre për institucionin apo sektorin.	GPA
3.	Identifikim i risqeve që duhet të menaxhohen dhe vlerësimi i mekanizmave ekzistues të kontrollit	GPA
4.	Vlerësimi i masave ekzistuese kontrolluese në lidhje me risqet e identifikuar (vlerësimi i masave ekzistuese për sa i përket efektivitetit dhe mjaftueshmërisë së tyre, si dhe përshtatshmërisë në lidhje me mundësinë dhe pasojat që mund të dalin nga ato).	GPA
Faza 3: Vlerësimi i risqeve të korrupsionit: Rezultati është vlerësimi përfundimtar për secilin risk		
1.	Vlerësimi i intensitetit të risqeve të identifikuar dhe ndërveprimi i tyre i mundshëm	GPA
2.	Renditja e risqeve të identifikuar sipas përparësisë	GPA
Faza 4: Plani i veprimit për Menaxhim të Riskut: në fund të kësaj faze hartohet një plan veprimi i menaxhimit të risqeve/ plani i integritetit/plani anti-korrupsion		

Nr.	Aktiviteti	Personat/Institucionet përgjegjës
1.	Hartimi i Regjistrit të Riskut, i cili përfshin një përshkrim të detajuar të gjithë risqeve të identifikuar. (shtojca nr. 6) Bazuar në interpretimin dhe rekomandimet e ofruara gjatë fazës së vlerësimit, hartohet Plan i Veprimit për Menaxhimin e Risqeve i cili përfshin: - Trajtimin mbi risqet (masat) dhe aktivitetet e kontrollit; - Efektet financiare të nevojshme për realizimin e masave (nëse ka); - Rekomandime për përmirësimin e aktiviteteve të kryera nga institucioni në kuadër të fushave të veprimtarisë së tij; - Rregulla mbi zbatimin e masave për kontrollin e risqeve të vlerësuara.	GPA
2.	Hartimi i Planit Antikorrupsion (përfshin konsolidim e të gjitha dokumenteve të hartuara në kuadër të procesit të VRK: referoju shtojcës nr. 7) dhe dorëzimi i tij para titullarit	GPA +Titullari
3.	Prezantimi i Planit Antikorrupsion për të gjithë punonjësit, publikun dhe aktorët e tjerë të përfshirë në proces	GPA +Titullari
4.	Miratimi i Planit Antikorrupsion në nivel sektori dhe institucional	Titullari
Faza 5: Monitorimi dhe Raportimi: rezultati final është caktimi i një instrumenti dhe një sistemi të vlerësimit të planit Antikorrupsion.		
1.	Ngritja e një sistemi monitorues të bazuar në evidencë mbi progresin e zbatimit të planit anti-korrupsion	GPA + Titullari
2.	Hartimi i raporteve të monitorimit	Koordinatori kundër korrupsionit
3.	Informim periodik, i strukturave brenda institucionit apo institucioneve brenda sektorit dhe DPAK mbi zbatimin e planit anti-korrupsion	KA + punonjësit përgjegjës

Shtojca 1: Pyetësor i riskut institucional të korrupsionit

1. Institucioni ka një plan të zhvillimit strategjik të miratuar.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
2. Institucioni ka të publikuar Planin e Zhvillimit Strategjik të institucionit dhe Planin e Veprimit.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
3. Institucioni ka të publikuar raport monitorimi të Planit të Zhvillimit Strategjik.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
4. Delegimi i detyrave dhe përgjegjësiwe dokumentohet dhe është në përputhje me Ligjin 10296/2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin” (MFK), të ndryshuar
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
5. Çdo menaxher kryen detyrat e tij/të saj në përputhje me rregullat e delegimit dhe përgjegjësiwe.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
6. Është ngritur dhe funksionon Grupi i Menaxhimit Strategjik (GMS).
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
7. Çështjet e MFK diskutohen rregullisht gjatë takimeve të Grupit të Menaxhimit Strategjik.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
8. Ka një strategji risku të miratuar në përputhje me Ligjin 10296/2010, të ndryshuar.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
9. Ka një regjistër risku të shkruar që përfshin risqet më të rëndësishme të lidhura me objektivat e institucionit.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
10. Drejtuesit e të gjitha niveleve përfshihen në hartimin e regjistrit të riskut.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
11. Titullari i institucionit ka miratuar gjurmët e auditimit apo procedura standarde veprimi, për procedura që lidhen me veprimtaritë kryesore të njësisë dhe sigurojnë që të gjitha operacionet e njësisë publike dokumentohen në atë formë, që u mundëson audituesve të brendshëm, të jashtëm dhe autoriteteve mbikëqyrëse të kuptojnë mjedisin e kontrollit.

- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
12. Të gjitha angazhimet financiare miratohen në të njëjtën kohë nga Nëpunësi Autorizues dhe Nëpunësi Zbatues (sistemi i dy firmave).
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
13. Aktivet e rëndësishme (me vlerë) dhe aktivet afatgjata (përfshirë të dhënat personale) ruhen nga përdorimi i paautorizuar me anë të një procedure të miratuar.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
14. Institucioni ka rregulla të brendshme që garantojnë sigurinë e sistemit të IT. (p.sh. Ndryshohen fjalëkalimet rregullisht, firewall-et, hyrje e kufizuar në të dhënat IT, etj.)
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
15. Institucioni ka një sistem rezervë (back-up) IT të përshtatshëm, plan rekuperimi nga fatkeqësitë të testuar në praktikë.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
16. Institucioni përgatit, miraton dhe publikon raportet periodike të monitorimit të zbatimit të buxhetit.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
17. Institucioni përgatit, miraton dhe publikon raportin vjetor të konsoliduar të zbatimit të buxhetit
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
18. Institucioni ka të paktën një autoritet mbikëqyrës, në të cilin raporton në mënyrë periodike veprimtarinë.
- Po
 - Jo
 - Nuk zbatohet
19. Institucioni përgatit të paktën një raport vjetor, i cili shqyrtohet nga autoriteti mbikëqyrës i tij dhe bëhet publik.
- Po
 - Jo
 - Nuk zbatohet
20. Institucioni ka ngritur njësinë e auditit të brendshëm.
- Po
 - Jo
 - Nuk zbatohet
21. Dokumenti i kartës së Auditimit (statusi i organizatës, qëllimi, misioni, objektivat e punës, llogaridhënia dhe përgjegjësitë e njësisë së auditimit të brendshëm) është hartuar dhe miratuar.
- Po
 - Jo
 - Nuk zbatohet

22. Rregullat e sjelljes dhe parimet që duhet të udhëheqin punën e auditorëve të brendshëm si dhe plani i punës janë hartuar, miratuar dhe vënë në zbatim.
 - Po
 - Jo
 - Nuk zbatohet
23. Institucioni ka kaluar një auditim të jashtëm (KLSH/Autoritete Mbikëqyrëse/ BE/ Auditues të Pavarur) në tre vitet e fundit.
 - Po
 - Jo
24. Institucioni ka përgatitur planin e masave ku adreson rekomandimet bazuar në raportin e fundit të auditimit.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
25. Nga vlerësimi i raportit të zbatimit të rekomandimeve të auditimit të jashtëm të fundit rezulton se 80% e rekomandimeve janë adresuar nga një plan veprimi të miratuar.
 - Po
 - Jo
26. Struktura organizative e institucionit është në përputhje me Ligjin 90/2012 “Për organizimin dhe funksionimin e administratës shtetërore” dhe aktet nënligjore në zbatim të tij.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
27. Rregullorja e brendshme e institucionit apo akti i emërimit ka të specifikuar përshkrimet e punës për çdo pozicion, duke përfshirë detyrat shtesë si koordinatori i të drejtës së informimit, koordinatori i riskut apo koordinatori për njoftim dhe konsultim publik.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
28. Vendet e lira të punës në institucion shpallen publikisht.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
29. Institucioni ka një praktikë të vlerësimit të performancës së punonjësve.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
30. Raporti vjetor i performancës së punonjësve është hartuar, nga i cili formulohen udhëzime për menaxhimin e burimeve njerëzore.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
31. Numri i punonjësve të larguar nga puna/ totalit të numrit të të punësuarve (në%) është më pak se 15%.
 - Po
 - Jo
32. Vendimet e formës së prerë për dëmshpërblim të punonjësve të larguar nga puna zenë më pak se 20% të totalit të numrit të të larguarve.
 - Po
 - Jo
33. Vendimet e formës së prerë për rikthimin në vendin e punës është zbatuar brenda vitit buxhetor.

- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
34. Përgjatë tre viteve të fundit ka pasur ankesa te Komisioneri për Mbikëqyrjen e Shërbimit Civil ose ky i fundit ka konstatuar mospërputhje në zbatimin e ligjshmërisë në administrimin e shërbimit civil nga institucioni.
- Po
 - Jo
 - Nuk zbatohet
35. Rekomandimet e Komisioneri për Mbikëqyrjen e Shërbimit Civil në lidhje me zbatimin e legjislacionit për shërbimin civil janë adresuar nga institucioni përgjegjës brenda afatit të lënë nga institucioni mbikëqyrës.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
36. Dosjet e personelit mbahen në formatin fizik dhe elektronik në përputhje me legjislacionin në fuqi.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
37. Rregullorja e brendshme e institucionit përmban ose ka një rregullore të brendshme të veçantë/procedurë standarde të shkruar në lidhje me komunikimin brenda njësisë publike (të shkruar, elektronik dhe verbal).
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
38. Institucioni ka një Rregullore apo Kod Etike që zbërthen detyrimet e Ligji Nr. 9131, datë 8.9.2003 “Për Rregullat e Etikës në Administratën Publike”, si dhe të VKM Nr. 874, datë 29.9.2021 “Për miratimin e rregullave për zbatimin e parimeve të etikës dhe klasifikimit të veprimtarive të jashtme dhe vlerën e dhuratave, që mund të pranohen gjatë veprimtarisë së nëpunësit të administratës publike”.
- Po
 - Jo
39. Nëse “Po” në gjykimin tuaj sa i plotë është zbërthimi i ligjit për etikën dhe VKM Nr. 874, datë 29.9.2021 në aktet e institucionit?
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
40. Stafit të institucionit i është vënë në dispozicion Rregullorja e Brendshme apo Kodi që zbërthen dispozitat e legjislacionit në fuqi mbi etikën?
- Po
 - Jo
41. Rregullorja apo Kodi që zbërthen rregullat e etikës është publik në faqen e zyrtare të institucionit?
- Po
 - Jo
42. Institucioni ka rregulla të shkruara që trajtojnë dhuratat, favoret apo çdo përfitim tjetër si dhe premtimet mbi to që jepen për shkak të pozicionit zyrtar që ndikojnë apo duket sikur ndikojnë në paanshmërinë e kryerjes së detyrës apo janë shpërblim për mënyrën e kryerjes së detyrës?
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet

43. Institucioni ka rregulla të shkruara që trajtojnë veprimtarinë e jashtme/veprimtarinë që mund të kryhet jashtë orarit zyrtar?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
44. Stafi i institucionit është trajnuar mbi dispozitat mbi etikën në kuadrin e brendshëm regullator?
 - Po
 - Jo
45. Nëse “Po” kur ka qenë trajnimi i fundit?
 - Brenda vitit në fuqi
 - Brenda dy vitesh
 - Brenda 5 viteve të fundit
 - Më tepër se 5 vite
46. Institucioni ka ngritur Autoritetin Përgjegjës në përputhje me Ligjin Nr. 9367, datë 7.4.2005 “Për Parandalimin e Konfliktit të Interesave në Ushtrimin e Funksioneve Publike”, i ndryshuar.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
47. Autoriteti Përgjegjës ka marrë trajnimet e nevojshme për kryerjen me cilësi të detyrës?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
48. Nëse “Po” nga kush është trajnuar stafi i Autoritetit Përgjegjës?
 - ASPA
 - ILDKPKI
 - Tjetër_____
49. Institucioni ka miratuar Rregulloren për Parandalimin e Konfliktit të Interesit në ushtrimin e funksioneve publike në përputhje me modelin e ILDKPKI?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
50. Punonjësit e Institucionit janë trajnuar nga Autoriteti Përgjegjës në lidhje me kuadrin e brendshëm rregullator për Parandalimin e Konfliktit të Interesit?
 - Po
 - Jo
51. Nëse “Po” kur ka qenë trajnimi i fundit?
 - Brenda vitit në fuqi
 - Brenda dy vitesh
 - Brenda 5 viteve të fundit
 - Më tepër se 5 vite
52. Autoriteti Përgjegjës administron dokumentacionin e parashikuar në aneksin 5 të Udhëzimit Nr. 1 , datë. 27.6.2014 “Për krijimin, funksionimin dhe përgjegjësitë e strukturave të autoriteteve përgjegjëse për parandalimin e konfliktit të interesave, në institucionet publike”(legjislacionin, autorizimin, regjistrin e konfliktit rast pas rasti etj)?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
53. Më konkretisht, Autorizimi sipas formatit të miratuar nga Inspektori i Përgjithshëm për kryerjen e kontrollit dhe sigurimin e të dhëna vetjake që lidhen me llojet e interesave private është plotësuar nga çdo zyrtar i cili kryen një funksion publik brenda 30 ditëve nga data e fillimit të detyrës?
 - Po

- Jo
- 54. Regjistri i konfliktit të interesit rast pas rast është i populluar?
 - Po
 - Jo
- 55. Institucioni publikon planin e prokurimeve.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 56. Institucioni kryen verifikime në kuadër të prokurimit publik nëse hartuesit e specifikimeve teknike, kriterëve dhe preventivit të fondit limit kanë qenë punonjës të mëparshëm të operatorëve ekonomikë.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 57. Institucioni kryen verifikime për të parandaluar dhe shmangur konfliktin e interesit të anëtarëve të njësisë së prokurimit dhe komisionit të vlerësimit të ofertave me operatorët ekonomikë që marrin pjesë në procedurat e prokurimit.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 58. Institucioni ka një regjistrë mbi dhuratat që merren nga punonjësit në kuadër të detyrës zyrtare?
 - Po
 - Jo
- 59. Nëse “Po” regjistri i dhuratave është i populluar?
 - Po
 - Jo
- 60. Autoriteti Përgjegjës ka asistuar subjektet deklaruese të pasurisë në përputhje me Ligjin 9049, datë 10.4.2003 “Për deklarimin dhe kontrollin e pasurive, të detyrimeve financiare të të zgjedhurve dhe të disa nëpunësve publikë”, i ndryshuar?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 61. Pranë Institucionit është ngritur Njësia Përgjegjëse në përputhje me Ligji NR. 60/2016 “Për Sinjalizimin dhe Mbrojtjen e Sinjalizuesve”, i ndryshuar.
 - Po
 - Jo
- 62. Nëse “Po”, Njësia Përgjegjëse ka krijuar linja komunikimi me ILDKPKI për raportimet periodike?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 63. Njësia Përgjegjëse për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesit ka marrë trajnimet e nevojshme për kryerjen me cilësi të detyrës?
 - Po
 - Jo
- 64. Nëse “Po” nga kush është trajnuar stafi i Njesisë Përgjegjëse?
 - ASPA
 - ILDKPKI
 - Tjetër _____
- 65. Institucioni ka miratuar Rregulloren për hetimin Administrativ të kërkesës së sinjalizuesit për mbrojtjen nga hakmarrja sipas modelit në ILDKPKI?
 - Po

- Jo
- 66. Institucioni ka miratuar Rregulloren për hetimin Administrativ të sinjalizimit dhe mbrojtjen e konfidencialitetit sipas modelit në ILDKPKI?
 - Po
 - Jo
- 67. Stafi i institucionit është trajnuar mbi strukturat dhe kuadrin e brendshëm regullator për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesit?
 - Po
 - Jo
- 68. Nëse “Po” kur ka qenë trajnimi i fundit?
 - Brenda vitit në fuqi
 - Brenda dy vitesh
 - Brenda 5 viteve të fundit
 - Më tepër se 5 vite
- 69. Institucioni ka një plan trainimesh për rritjen profesionale të punonjësve?
 - Po
 - Jo
- 70. Me çfarë intervali kohor hartohet plani i trajnimeve?
 - Vjetor
 - Çdo dy vite
 - Më tepër se dy vite
 - Nuk zbatohet
- 71. Institucioni ka rregulla dhe procedura që trajtojnë shkeljet e etikës, si dhe masat disiplinore.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 72. Punonjësit e institucionit që kanë kryer shkelje etike janë përballur me masa disiplinore?
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 73. Institucioni ka të publikuar në faqen zyrtare të internetit kontaktet për Koordinatorin për të Drejtën e Informimit:
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 74. Programi i Transparencës së institucionit është i plotësuar dhe i përditësuar.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 75. Programi i Transparencës përmban planin vjetor dhe raportin vjetor të miratuar të institucionit publik.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 76. Institucioni ka të publikuar regjistrin e kërkesave dhe përgjigjeve, duke respektuar anonimin e kërkuarve.
 - Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
- 77. Regjistri i kërkesave për informim, të publikuar në Programin e Transparencës në raport me kërkesat e plotësuara është më i madh se 90%.

- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
78. Numri mesatar i ditëve për kthimin e përgjigjes ndaj kërkesave për informacion. Nëse ky tregues është deri 10 ditë, institucioni vlerësohet se e ka përmbushur plotësisht kriterin, nëse është mes 11-25 ditë vlerësohet se kriteri është përmbushur pjesërisht, nëse është >25 ditë kalendarike konstatohet si i papërmbushur.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
79. Institucioni ka të publikuar planin vjetor të konsultimit publik dhe arkivimi i procesverbaleve të takimeve konsultative, si dhe inputi i marrë nga platformat online të konsultimit publik.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
80. Institucioni ka të publikuar raportin vjetor për konsultimin publik.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
81. Stafi i institucionit është trajnuar për etikë, integritet dhe parandalimin e korrupsionit në 12 muajt e fundit.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
82. Institucioni ka një mekanizëm funksional për sinjalizim të brendshëm (anonim ose me emër), të njohur nga punonjësit.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
83. Regjistri i riskut është azhurnuar gjatë 12 muajve të fundit.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
84. Janë marrë masa konkrete për adresimin e risqeve të identifikuara në VRK-në e mëparshme.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
85. Institucioni ka raportuar raste të dyshuara të korrupsionit apo konflikte interesi pranë autoriteteve kompetente gjatë vitit të fundit.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
86. Proceset e prokurimit janë të hapura dhe monitorohen nga auditimi i brendshëm.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet
87. Janë publikuar të dhëna mbi ankesat, sinjalizimet ose masat disiplinore të marra ndaj personelit për sjellje të papërshtatshme.
- Plotësisht
 - Pjesërisht
 - Nuk zbatohet

Shtojca 2: Pyetësor i riskut sektorial të korrupsionit

Hyrje

Ky pyetësor është një mjet për vlerësimin e riskut të korrupsionit në nivel sektorial. Ai është ndërtuar për të analizuar disa prej faktorëve kyç që mund të ndikojnë në mundësinë e korrupsionit brenda një sektori të caktuar (p.sh., ministri, agjenci, departament) dhe për të identifikuar dobësitë strukturore dhe procedurale që mund të kontribuojnë në krijimin e mundësive për sjellje korruptive. Ky pyetësor mund të plotësohet nga një vlerësim i brendshëm i sektorit ose nga një palë e jashtme.

A. Roli organizativ dhe funksionet e sektorit

1. Cilat janë funksionet kryesore të sektorit (p.sh., shërbime publike, mbikëqyrje, ndihmë financiare)?
2. A ka sektori një “deklaratë misioni” ose një përshkrim të qartë të rolit të tij? A janë punonjësit të vetëdijshëm për këtë mision dhe e konsiderojnë atë të saktë dhe të përshtatshëm?
3. A është ndarë përgjegjësia mes njësive në mënyrë të qartë dhe të strukturuar?

B. Buxheti dhe Menaxhimi Financiar

1. Cili është buxheti vjetor i sektorit dhe si shpërndahen fondet për aktivitete të ndryshme (p.sh., investime, shpenzime operative)?
2. A ka sektori shpërndarje të qartë dhe transparente të shpenzimeve për blerjet dhe investimet, dhe a ka mundësi për mbikëqyrje të këtyre fondeve?
3. Sa përqind e shpenzimeve të sektorit janë kryer në tendera të hapur dhe a ka ndonjë mangësi në proceset e tenderimit?

C. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore dhe Integriteti i Punonjësve

1. Sa punonjës ka sektori dhe cilat janë ndarjet e stafit në pozita të përhershme dhe të përkohshme?
2. A ka ndonjë monitorim të rregullt të performancës së punonjësve dhe të lëvizshmërisë së stafit? A ka ndodhur shpesh që punonjësit të kalojnë në pozicione të reja pa pasur një trajnim të mjaftueshëm ose pa përfunduar një proces të qartë rekrutimi?
3. A janë procedurat e rekrutimit dhe promovimit të stafit të hapura dhe të mbështetura nga kritere të forta për të siguruar integritetin e atyre që emërohen?
4. A ka ndonjë mekanizëm për të monitoruar dhe vlerësuar riskun e konflikteve të interesit në mesin e punonjësve të sektorit?

D. Procedurat dhe Proceset e Vendimmarrjes

1. A ka procedura të qarta dhe të dokumentuara për proceset e vendimmarrjes që përfshijnë licencat, lejet, ndihmën financiare apo pagesat që bëhen nga publiku?
2. A janë këto procedura të lehta për tu kuptuar dhe të hapura për publikun dhe palët e interesuara?
3. A është vendimmarrja e sektorit e decentralizuar apo ka një centralizim të mundshëm që mund të krijojë mundësi për korrupsion, për shkak të mungesës së transparencës?
4. Kur zyrtarët duhet të ushtrojnë lirinë e vendimmarrjes, a janë ato të mbështetura nga udhëzime të qarta që përjashtojnë mundësitë për keqinterpretim?

E. Mbajtja e Regjistrave dhe Aksesimi në Informacion

1. A ka sektori rregulla të qarta dhe procedura për menaxhimin e dokumenteve të tij?
2. A regjistrohen dhe arkivohen vendimet dhe aktivitetet përkatëse sipas rregullave të përcaktuara dhe për periudha të caktuara?
3. Kush ka akses në këto dokumente dhe kush është i autorizuar t'i modifikojë ato?

4. A është informacioni i vendimeve sektoriale i aksesueshëm për publikun dhe palët e interesuara? A është ky informacion i sigurt dhe i mbrojtur nga ndryshimet e paautorizuara?

F. Transparenca dhe Shpërndarja e Informacionit

1. A ka sektori një politikë të formuar për shpërndarjen e informacionit që lidhet me proceset dhe aktivitetet e tij, si për shembull strukturat organizative, politikat dhe procedurat për aplikimet nga qytetarët?
2. A janë këto informacione të disponueshme dhe të qarta për publikun nëpërmjet kanaleve të ndryshme si faqet zyrtare dhe dokumente publike?
3. A është e lehtë për qytetarët të kenë akses në informacionet që lidhen me aktivitetet dhe procedurat e sektorit?

G. Vlerësimi i Riskut të Korrupsionit dhe Zonat e Duhura për Ndërhyrje

1. A janë identifikuar zonat që janë të riskuara për korrupsion brenda sektorit, si tendera, dhënia e licencave, apo shpërndarja e ndihmave financiare?
2. A janë vendosur masa të forta për të parandaluar dhe minimizuar risqet e korrupsionit në këto fusha?
3. A ka ndonjë proces të rregullt vlerësimi për të identifikuar dhe adresuar mundësitë për korrupsion brenda sektorit?

H. Rreziku i perceptuar dhe integriteti në sektor

1. A konsiderohet sektori juaj si një nga sektorët me risk të lartë për korrupsion nga publiku, mediat apo institucionet monitoruese?
2. Cilat janë fushat ose proceset brenda sektorit që perceptohen si më të ndjeshme ndaj korrupsionit?
3. A janë ndërmarrë studime ose sondazhe për të matur perceptimin e korrupsionit në sektorin tuaj?
4. A janë identifikuar aktorë të tretë (privatë, OJF, ndërmjetës) që ndikojnë në vendimmarrje dhe që mund të përbëjnë burim risku?

I. Sinjalizimet, raportimet dhe ndëshkueshmëria

1. A ekzistojnë mekanizma për sinjalizim (anonim ose i hapur) të rasteve të dyshuara të korrupsionit në nivel sektori?
2. Sa raste janë sinjalizuar apo trajtuar nga institucionet e sektorit gjatë 12 muajve të fundit?
3. A ka pasur ndonjë ndjekje penale, hetim administrativ ose masë disiplinore të lidhur me korrupsionin në këtë sektor?
4. A ekziston një sistem i standardizuar për ndjekjen dhe raportimin e rasteve të dyshimta?

J. Performanca e mekanizmave antikorruption në sektor

1. A ka sektori një plan të përbashkët masash për menaxhimin e riskut të korrupsionit në nivel ndërinstitutional?
2. A monitorohen në mënyrë të rregullt efektet e këtyre masave dhe përditësohen bazuar në gjetjet e monitorimit?
3. A janë të dhënat mbi prokurimet, kontratat, vendimmarrjet strategjike apo buxhetimin e sektorit të aksesueshme publikisht?
4. A ka pasur bashkëpunim me organizata të shoqërisë civile, mediat apo institucione ndërkombëtare për përmirësimin e integritetit në sektor?

Shtojca 3. Pyetje orientuese për grupe të fokusuara dhe intervista

Kjo shtojcë jep një listë orientuese për disa nga pyetjet që mund të përdoren në kuadër të identifikimit të risqeve të korrupsionit nëpërmjet grupeve të fokusuara apo intervistave. Gjithsesi, lisa nuk është shteruese dhe mund të pasurohet me pyetje sipas specifikave të procesit, institucionit apo sektorit që do të vlerësohet.

Nr.	Pyetje	Përgjigje
Roli organizativ		
1.	Cilat janë funksionet kryesore të institucionit?	
2.	A ka institucioni një qëllim të deklaruar ose një përshkrim të funksioneve të tij?	
3.	A është i informuar personeli për to?	
4.	A ka çdo punonjës një përshkrim të detyrave për pozicionet e tyre dhe a janë të informuar për to?	
Buxheti		
1.	Sa i madh është buxheti i institucionit?	
2.	Cili është një vlerësim i përafërt i shpenzimeve të buxhetit për paga, investime, prokurime, shërbime, etj.?	
3.	Cila është shuma mesatare vjetore e prokurimeve/investimeve të bëra nga institucioni?	
4.	Sa është përqindja e prokurimeve të drejtpërdrejta krahasuar me shumën totale?	
5.	A ekziston trajnimi i rregullt për stafin përgjegjës për prokurimin?	
6.	Sa është numri i prokurimeve gjatë tre viteve të fundit ku është përfshirë vetëm një partner ekonomik?	
7.	A merr institucioni të ardhura nga publiku apo nga klientë të caktuar?	
8.	A janë të publikuara raportet 4-mujore dhe vjetore të buxhetit në programin e transparencës?	
9.	A ka institucioni një njësi të auditimit të brendshëm?	
	Cilat janë rekomandimet e auditit të brendshëm për aspektet buxhetore?	
10.	Cilat janë rekomandimet e KLSH? Sa është masa e zbatimit të këtyre rekomandimeve?	
Menaxhimi i burimeve njerëzore		

Nr.	Pyetje	Përgjigje
1.	Sa persona janë të punësuar në institucion?	
2.	Sa prej tyre janë të punësuar në nivelin e lartë drejtues, të mesëm drejtues dhe atë ekzekutiv?	
3.	Nga përqindja e mësipërme, sa prej tyre janë punonjës civilë, sa prej tyre janë të punësuar për një vit në periudhë prove dhe sa prej tyre janë të punësuar përmes kontratave të shërbimit afatshkurtër?	
4.	A ka institucioni një mekanizëm ndjekës ose statistika që tregojnë se sa i madh është qarkullimi në institucion?	
5.	Nëse po, sa është frekuenca? E lartë, mesatare, e ulët apo normale?	
6.	Përveç Ligjit të Shërbimit Civil, çfarë udhëzimesh të brendshme përdoren gjatë procesit të rekrutimit?	
7.	Për pozicionet me risk të lartë korrupsioni - a ka institucioni kritere specifike rekrutimi që garantojnë se do të ruhet një nivel i lartë integriteti?	
8.	A e di personeli juaj se çfarë është konflikti i interesit?	
9.	A trajnohen punonjësit tuaj për çështje të integritetit?	
10.	A përsëriten trajnimet për integritetin?	
11.	A janë ato trajnime adekuate për nevojat e tyre dhe për situatat e përditshme të punës?	
12.	A ka një person kontakti që punonjësit tuaj mund t'i drejtohen për një këshillë nëse është e nevojshme?	
13.	A është ngritur autoriteti përgjegjës për parandalimin e konfliktit të interesit?	
14.	A ka një regjistër për rastet e Konfliktit të Interesit? A është i populluar?	
15.	A ka një regjistër për deklarimin e dhuratave? A është i populluar?	
16.	A e konsiderojnë punonjësit tuaj pagën e tyre të përshtatshme për nevojat e tyre?	
Procedurat dhe procesi i vendimmarrjes		
1.	Cilat nga detyrat e mëposhtme kryen institucioni? a. Lëshimi i lejeve, certifikatave, kartave të identitetit, pasaportave ose llojeve të tjera të dokumenteve. b. Shpërndarja e ndihmave financiare për qytetarët (përfitime sociale). c. Ndihmë financiare për personat juridikë, d. Mbledhja e tarifave publike (taksa, tarifa, etj.).	

Nr.	Pyetje	Përgjigje
2.	Nëse po, a janë procedurat dhe kriteret përkatëse të formuluar qartë?	
3.	Ku mund të gjenden këto procedura dhe kriteret? A janë të publikuara?	
Krijimi i arkivave		
1.	A ka organizata një rregull të qartë për mënyrën e krijimit të një arkivi?	
2.	A ruhen vendimet individuale në përputhje me këto rregulla?	
3.	Kush ka qasje në këto dosje? Kush mund t'i rishikojë dhe të bëjë ndryshime?	
4.	Cilat vendime/dosje/dokumente janë automatikisht publike dhe çfarë lloj informacioni ofrohet sipas kërkesës?	
Transparenca		
1.	A është emëruar Koordinator për të drejtën e Informimit?	
2.	A janë detyrat e koordinatorit dhe ndërveprimi me strukturat e tjera të përcaktuara qartë?	
3.	A është plotësuar programi i transparencës me të gjitha elementet?	
4.	Sa kërkesa për informacion ka marrë institucioni vitin e kaluar?	
5.	Sa përgjigje janë dhënë?	
6.	A respektohet afati për përgjigjen e kërkesave për informim. Nëse jo, përse?	
7.	A është emëruar Koordinator për njoftim dhe konsultim publik?	
8.	A janë detyrat e koordinatorit dhe ndërveprimi me strukturat e tjera të përcaktuara qartë?	
9.	Sa % e akteve të miratuara i janë nënshtruar konsultimit publik?	
10.	Me çfarë formash është realizuar konsultimi publik? Sa është numri i komenteve të marra? Sa prej tyre janë reflektuar?	
Kuadri i etikës dhe integritetit		
1.	A ka institucioni një Kod Etik ose një Kod Sjelljeje?	
2.	A e dinë punonjësit që ekziston një Kod i tillë?	

Nr.	Pyetje	Përgjigje
3.	Sa shpesh trajnohen punonjësit për etikë?	
4.	A kanë punonjësit njohuri për kodin? Çfarë masash merren për të siguruar njohuritë?	
5.	Sa janë masat disiplinore për shkelje etike gjatë tri viteve të fundit? Çfarë shkeljesh dhe çfarë masash kanë qenë?	
Mekanizmat e sinjalizimit dhe mbrojtjes së sinjalizuesve		
1.	A ka një njësi për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesve?	
2.	Ku funksionon kjo njësi?	
3.	A janë miratuar rregulloret për hetimin administrative dhe për mbrojtjen e konfidencialitetit të sinjalizuesve sipas modelit të ILDKPKI??	
4.	A ka organizata një Departament të Auditimit të Brendshëm?	
5.	Ka pasur raste sinjalizimesh në institucion? Po sinjalizim të jashtëm për institucionin në ILDKPKI?	
6.	A ka një njësi auditimi të brendshëm? Cilat gjetje të rëndësishme ka nxjerrë auditimi gjatë vitit të kaluar?	
7.	Sa shpesh institucioni auditohet nga KLSH?	
8.	Cilat janë rekomandimet e KLSH?	
9.	Sa % e këtyre rekomandimeve janë zbatuar plotësisht/pjesërisht apo sa nuk janë zbatuar? Përse rekomandimet janë zbatuar pjesërisht apo nuk janë zbatuar?	
Mekanizmat për ankimim		
1.	A ka procedura të qarta që qytetarët mund të përdorin për t'u ankuar kundër organizatës ose nëpunësve civilë?	
2.	Ku mund të merret informacion për këto procedura?	
3.	Sa ankimime ka marrë institucioni gjatë vitit të kaluar?	
4.	Sa ankimime kanë përfunduar me rezultate pozitive të dokumentuara?	
Vendimmarrje të ndjeshme		
1.	A mund të identifikoni procese apo vendimmarrje në institucionin tuaj që janë më të ndjeshme ndaj sjelljes së gabuar disiplinore?	
2.	A janë kryer analiza rreth rreth këto procese apo vendimmarrje?	

Nr.	Pyetje	Përgjigje
Politika anti-korrupsion		
1.	Kush është përgjegjës për hartimin, zbatimin, monitorimin dhe koordinimin e politikës anti-korrupsion në organizatën tuaj?	
2.	A është kjo përgjegjësi e pasqyruar në përshkrimet e punës?	

Shtojca 4: Urdhri model për ngritjen e grupit të punës për zhvillimin e vlerësimit të riskut të korrupsionit në institucion.

INSTITUCIONI X

Urdhër nr. _____ datë _____

PËR ZHVILLIMIN E VLERËSIMIT TË RISKUT TË KORRUPSIONIT NË INSTITUCION

Në mbështetje të nenit 102, pikës 4 të Kushtetutës, nenit 7, pikës 2, dhe Vendimit të Këshillit të Ministrave nr. _____, “Për miratimin e Strategjisë Ndërsektoriale Kundër Korrupsionit 2025–2030”,

URDHËROJ:

1. **Ngritjen e grupit të punës** për zhvillimin e vlerësimit të riskut të korrupsionit për **[Emri i Institucionit]**, në kuadër të masave të parashikuara në Strategjinë Anti-Korrupsion 2025-2030, për realizimin e objektivave të përcaktuara.
2. **Grupi i punës** kryesohet nga **[Emri i Kryetarit të Grupit]**.
3. **Anëtarët e grupit të punës** janë si më poshtë:
 1. **[Emri i Anëtarit 1]**, anëtar
 2. **[Emri i Anëtarit 2]**, anëtar
 3. **[Emri i Anëtarit 3]**, anëtar
 4. **[Emri i Anëtarit 4]**, anëtar
 5. **[Emri i Anëtarit 5]**, anëtar
4. Grupi i punës për vlerësimin e riskut të korrupsionit në institucionin **[Emri i Institucionit]** do të zhvillojë procesin e vlerësimit të riskut të korrupsionit në mbështetje të **Metodologjisë së Vlerësimit të Riskut të Korrupsionit**, dhe do t’ia dorëzojë titullarit të institucionit brenda 4 muajve nga data e miratimit të këtij urdhëri.
5. **Grupi i punës do të hartojë një plan antikorruption**, i cili do të mbështesë masat dhe rekomandimet e përfshira në vlerësimin e riskut të korrupsionit dhe do të dorëzohet për miratim në titullarin e institucionit.
6. Të gjithë nëpunësit e institucionit duhet të mbështesin grupin e punës gjatë procesit të vlerësimit në institucion.

Ky urdhër hyn në fuqi menjëherë.

Emër mbiemër

Titullari i institucionit

Shtojca 5: Programi i punës model

Faza 1: Masa/Aktiviteti	Personi Përgjegjës	Afati i fundit
Vendimi mbi miratimin e Grupit të Punës për Vlerësimin Anti-korrupsion (GPA)	Titullari i Institucionit	
Përgatitja e programit të punës së GPI-së	GPA	
Miratimi i programit të Punës për GPA-në	Titullari i Institucionit	
Informimi i punonjësve të institucionit për aktivitetet e planifikuara në përgatitjen e planit anti-korrupsion	Titullari i Institucionit	
Faza 2: Masa/Aktiviteti	Personi Përgjegjës	Afati i fundit
Vlerësimi fillestar i korrupsionit	GPA	
Mbledhja e dokumentacionit të nevojshëm për zhvillimin e një plani anti-korrupsion	GPA	
Shqyrtimi dhe analizimi i dokumentacionit të mbledhur lidhur me vlerësimin e ekspozimit dhe rezistencën e institucionit ndaj risqeve	GPA	
Kryerja e një sondazhi me pyetësor anonim	GPA Punonjësit e Institucionit	
Identifikimi, analizimi i risqeve dhe faktorët e risqeve	GPA	
Vlerësimi i intensitetit të risqeve të identifikuara dhe renditja e risqeve	GPA	
Faza 3: Masa/Aktiviteti	Personi Përgjegjës	Afati i fundit
Caktimi i masave për trajtimin e risqeve të identifikuara me qëllim adresimin e risqeve të korrupsionit, si dhe prioritizimi i masave të propozuara	GPA	
Përgatitja e regjistrit të riskut dhe planit të veprimit për menaxhimin e riskut të korrupsionit	GPA	
Faza 3: Masa/Aktiviteti	Personi Përgjegjës	Afati i fundit
Përgatitja dhe dorëzimi i raportit për gjendjen e korrupsionit në Institucion	GPA	
Shqyrtimi i planit të propozuar antikorrupsion	GPA	
Miratimi i planit antikorrupsion. Emërimi i personit përgjegjës për mbikëqyrjen e zbatimit të planit antikorrupsion.		

Shtojca 6: Regjistri i riskut

Drejtoria E Burimeve Njerëzore		Identifikimi dhe vlerësimi i riskut inherent					Vlerësimi i kontrolleve për çdo risk					
Procesi kryesor	Risqet	Burimi i riskut	Tipi i ndikimit	Vlerësimi i ndikimit	Mundësia e ndodhjes	Risku inherent	Kontrolli (rekomandime)	Kategoria e kontrollit	Lloji i kontrollit	Efektiviteti i kontrollit	Risku residual	Plani i masave
1. Sektori i Rekrutimit dhe Promovimit												
1.1 Përgatit akt-emërimet dhe kontratat e punës për të gjithë punonjësit e Administratës Tatimore në bazë të kërkesave ligjore në vijim të vendimeve të Drejtorit të Përgjithshëm, duke siguruar bazën ligjore.	Kodi i Etikës nuk është i përditësuar me parashikimet e VKM nr. 874 datë “ Për miratimin e rregullave për zbatimin e parimeve të etikës, të”.	Operacionet (Procesi)	Ligjor dhe Kontraktual	2	3	I lartë	1. Kodit të Etikës në institucion. 2. VKM nr. 874/20.	Parandalues	Manual	Jo Efektiv	Mesatar	1. Përditësimi i Kodit të Etikës në institucion me përditësimet e VKM nr. 874/20, etj.

Shtojca 7: Model i planit antikorrupsion: Struktura e planit antikorrupsion për institucionin publik

1. Angazhimi për Zbatimin e Planit

- a) Deklarata angazhimi nga titullari i institucionit dhe grupi i punës
 - Deklarata e titullarit të institucionit për angazhimin në zbatimin e planit dhe sigurinë që masat për parandalimin e korrupsionit do të zbatohen me prioritet.
 - Angazhimi i institucionit për mbikëqyrjen e zhvillimit dhe zbatimit të planit.

2. Përmbledhje e Institucionit

- a) **Historia dhe misioni i institucionit**
 - Përshkrimi i historisë dhe mandatit të institucionit, roli dhe kontributi i tij në administratën publike.
- b) **Struktura organizative e institucionit**
 - Detajimi i hierarkisë dhe strukturës së organizatës për të treguar se si është e ndarë përgjegjësia dhe autoriteti.
- c) **Objektivat dhe prioritetet kryesore të institucionit**
 - Përcaktimi i objektivave kryesore dhe synimeve të institucionit, duke përfshirë ato që ndihmojnë në luftën kundër korrupsionit.

3. Grupi i Punës për Hartimin e Planit Antikorrupsion

- a) **Përcaktimi i përgjegjësive dhe roleve të anëtarëve të grupit**
- b) **Metodologjia e punës dhe mënyra e komunikimit**

4. Objektiva të Planit Antikorrupsion

- a) **Analiza e Risqeve të Korrupsionit/objektiv:** Identifikimi dhe vlerësimi i risqeve të mundshme të korrupsionit që mund të ndodhin në proceset dhe procedurat e institucionit.
- b) **Masat Parandaluese për Luftimin e Korrupsionit/objektiv:** Përcaktimi i masave të mundshme për të parandaluar korrupsionin, përfshirë rregullat dhe politikat për etikën, trajnimin e punonjësve dhe kontrollin e aktiviteteve të dyshimta.
- c) **Mekanizmat e Kontrollit dhe Mbikëqyrjes/objektiv:** Krijimi i mekanizmave të brendshëm për kontroll dhe mbikëqyrje, përfshirë auditimet dhe raportimet e rregullta për të siguruar që politika antikorrupsion po zbatohet.

5. Rritja e Transparencës dhe Llogaridhënies

- a) **Publikimi i informacionit të rëndësishëm për aktivitetet e institucionit dhe vendimmarrjen**
 - Sigurimi që informacioni i rëndësishëm, përfshirë raportet dhe vendimet kryesore, të jetë i disponueshëm dhe i qasshëm për publikun dhe palët e interesuara.
- b) **Përdorimi i platformave të komunikimit dhe angazhimi i qytetarëve dhe grupeve të interesit për të kontribuar në proceset e vendimmarrjes**
 - Aktivizimi i platformave për komunikimin me qytetarët dhe organizatat e shoqërisë civile, për të inkurajuar pjesëmarrjen dhe transparencën.
- c) **Raportimi periodik i progresit të realizuar në luftën kundër korrupsionit dhe vlerësimi i efektivitetit të masave të marra**
 - Raportimi dhe vlerësimi i efektivitetit të planit antikorrupsion në periudha të rregullta për të siguruar përparimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm.

6. Monitorimi dhe Vlerësimi i Progresit

- a) **Përcaktimi i indikatorëve të performancës për matjen e efektivitetit të masave të marra**
 - Përcaktimi i indikatorëve dhe matësve për të monitoruar progresin e zbatimit të masave antikorruption dhe për të vlerësuar suksesin e tyre.
- b) **Rregullimi i mekanizmave të vlerësimit dhe raportimit të progresit në zbatimin e planit**
 - Përcaktimi i mënyrave dhe afateve për vlerësimin e përparimit dhe raporte të rregullta për të pasur një pasqyrë të qartë të zbatimit të planit.
- c) **Rishikimi dhe përditësimi i planit bazuar në rezultatet e vlerësimit dhe ndihma për përmirësim të vazhdueshëm**
 - Rishikimi i planit dhe përditësimi i tij në përputhje me rezultatet e vlerësimit dhe nevojat për përmirësim të mëtejshëm, për të ruajtur efikasitetin në luftën kundër korrupsionit.

Plani i Veprimit: shembulli më poshtë me administratën tatimore.

Nr.	Risqet	Kategoria e faktorëve të riskut	Risku Inherent	Masat	Personi Përgjegjës
1	Mungesa e transparencës në proceset e administratës tatimore dhe në disponimin e informacionit ndaj publikut.	Operacionale	Mesatar	1. Rishikimi dhe përmirësimi i procedurave të transparencës për të siguruar informacion të qartë dhe të aksesueshëm për qytetarët dhe bizneset. 2. Publikimi i raporteve periodike të performancës dhe aktivitetit të administratës tatimore në faqen e internetit.	Drejtori i Departamentit të Publikimeve dhe Komunikimit
2					
3					

BIBLIOGRAFIA

- Androulakis, I. N. (2007) Die Globalisierung der Korruptionsbekämpfung. Nomos. Available at: <http://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845201719> (Accessed: 22 February 2025).
- Báger, G. Corruption Risks in Public Administration. Available at: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/9038/1/a_44_57_bagerg.pdf. (Accessed: 23 February 2025).
- Ballell, T. R. D. L. H. (2009) 'A Civil Law Model for Combating Corruption in Spain', in Olaf Meyer (ed.) The Civil Law Consequences of Corruption. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co KG, pp. 239–256. Available at: <http://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845216843-239> (Accessed: 22 February 2025).
- Carloni, E. & Paoletti, D. (eds.) (2022) Anti-Corruption Models and Experiences: The Case of the Western Balkans. Diritto e società. Milan: FrancoAngeli. Available at: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/57700>. (Accessed: 23 February 2025).
- Council of Europe (2010) Project Against Corruption in Albania (PACA) Technical Paper: Corruption Risk Assessment Methodology Guide. Available at: <https://rm.coe.int/16806ec890>. (Accessed: 23 February 2025).
- Council of Europe (2011) Project Against Corruption in Albania (PACA) Technical Paper: Risk Analysis of the Albanian Education System (incorporating analysis of the system for the recruitment, appointment and promotion of education teaching staff in the compulsory education system). Available at: <https://rm.coe.int/16806ec17c>. (Accessed: 23 February 2025).
- Doig, A., Williams, R., & Ashour, A. (2012) Anti-Corruption Agencies: Reflections on International Standards and Experiences and Considerations for Arab Countries. United Nations Development Programme. Available at: <https://www.undp-aciac.org/publications/ac/2012/Studies/Final%202.pdf>. (Accessed: 23 February 2025).
- Elseblani, A., Hunter, M., Mardini, R., et al. (2018) Conceptual Framework: Corruption Risk Assessment at the Sectoral Level. Available at: <http://undp-aciac.org/publications/F/Advance/Copy/of/CF/for/CRA/at/Sectoral/Level.pdf>. (Accessed: 23 February 2025).
- EUACI and UNDP (2024) Methodology for Corruption Risk Assessment in the Activities of Local Self-Government Bodies. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-05/undp_ua_methodology_for_corruption_risks_assessment_2024.pdf. (Accessed: 23 February 2025).
- European Commission (2017) Toolbox 2017 Edition – Quality of Public Administration. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu> (Accessed: 23 February 2025).
- Khan, M. (2006) Governance and Anti-Corruption Reforms in Developing Countries: Policies, Evidence, and the Way Forward. United Nations Development Programme.
- Klitgaard, R. (1988). Controlling corruption. University of California Press.
- Klitgaard, R., MacLean Abaroa, R., & Lindsey, P. H. (2000) Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention. Institute for Contemporary Studies.
- Komisioni Evropian (2024). *High-Risk Areas of Corruption in the EU*. Publications Office of the European Union.
- Meyer, O. (2009) 'Combating Corruption by Means of Private Law – The German Experience', in Olaf Meyer (ed.) The Civil Law Consequences of Corruption. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co

- KG, pp. 145–164. Available at: <http://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845216843-145> (Accessed: 22 February 2025).
- Nicolae, R. (2023) Corruption Risk Assessment (CRA) Monitoring and Evaluation Methodology. Regional Anti-Corruption Initiative and UNODC. Available at: https://rai-see.org/php_sets/uploads/2024/03/Methodology-CRA-Final.pdf. (Accessed: 22 February 2025).
- OECD (2017) OECD Integrity Review of Mexico: Taking a Stronger Stance Against Corruption. OECD Public Governance Reviews. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-mexico_9789264273207-en.html (Accessed: 22 February 2025).
- OECD (2018) National Risk Assessments: A Cross Country Perspective. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/national-risk-assessments_9789264287532-en.html (Accessed: 22 February 2025).
- OECD (2022) Fighting Transnational Bribery in Croatia: Assessment of Legal and Policy Frameworks. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/fighting-transnational-bribery-in-croatia_90d486ae-en.html (Accessed: 22 February 2025).
- OECD (2023) Promoting Corruption Risk Management Methodology in Romania: Applying Behavioural Insights to Public Integrity. OECD Public Governance Reviews. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/promoting-corruption-risk-management-methodology-in-romania_ceb6faec-en.html (Accessed: 22 February 2025).
- OECD (2023) Review of Lithuania's National Agenda on the Prevention of Corruption: Strengthening Public Sector Integrity Strategies. OECD Public Governance Reviews. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/review-of-lithuania-s-national-agenda-on-the-prevention-of-corruption_e6efed26-en.html (Accessed: 22 February 2025).
- OECD (2024) OECD Anti-Bribery Convention Phase 2 Report on Croatia: Zbating the Convention and Related Legal Instruments. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-anti-bribery-convention-phase-2-report-on-croatia_675b0561-en.html (Accessed: 22 February 2025).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2008) The Istanbul Anti-Corruption Action Plan: Progress and Challenges. Fighting Corruption in Eastern Europe and Central Asia. Paris: OECD.
- Rau, W. (2009) 'The Council of Europe's Civil Law Convention on Corruption', in Olaf Meyer (ed.) The Civil Law Consequences of Corruption. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co KG, pp. 21–30. Available at: <http://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845216843-21> (Accessed: 22 February 2025).
- Rose, C. (2015) International Anti-Corruption Norms: Their Creation and Influence on Domestic Legal Systems. First edition. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Schütte, R. (2024) Prävention von Korruption: Handbuch für die öffentliche Verëaltung und Unternehmen. Berlin: Springer Verlag.
- Secretariat of the National Anti-Corruption Council, Analytical Department of the Ministry of Justice of Georgia (2019) Corruption Risk Assessment Methodology.
- Selinšek, L. (2015) Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe: Comparative Study and Methodology. Regional Anti-Corruption Initiative and Regional Cooperation Council. [online]. Available from: <https://www.rcc.int/pubs/30/corruption-risk-assessment-in-public-institutions-in-south-east-europe--comparative-research-and-methodology> (Accessed 14 March 2025).
- Sulstarova, R. (2020) Methodology for Integrity Risk Assessment for Central Government Institutions.

- United Nation Global Compact (2013) A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment | UN Global Compact [online]. Available from: <https://unglobalcompact.org/library/411> (Accessed 14 March 2025).
- Transparency International Corruption Risk Assessment Handbook. Available at: https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Corruption_Risk_Assessment_Topic_Guide.pdf. (Accessed: 23 February 2025).
- United Nations Development Programme (2006; 2019) Anti-Corruption Assessment Guidebook. Washington, DC: USAID.
- United Nations Development Programme (2018) Conceptual Framework for Corruption Risk Assessment at the Sectoral Level. Regional Anti-Corruption Initiative. [online]. Available from: https://undp-capacitydevelopmentforhealth.org/wp-content/uploads/2021/05/CRA-at-Sectoral-Level_2018.pdf. (Accessed 14 March 2025).
- United Nations Development Programme (2021) Case Study: A Risk-Based Approach to Fighting Corruption in the Health Sector: Lessons from Tunisia. [online]. Available from: <https://www.undp.org/arab-states/publications/case-study-risk-based-anti-corruption-health-sector-tunisia> (Accessed 14 March 2025).
- UNODC, Konrad Adenauer Stiftung (2023) A public Sector Corruption Risk Assessment Checklist: Strengthening Public Accountability, Transparency and Integrity Systems. Available from: <https://www.kas.de/documents/286528/0/A+Public+Sector+Risk++Corruption+Checklist.pdf/f5fb6e46-a999-af29-7929-8c954ce992c5?version=1.0&t=1711362196510>. (Accessed 14 March 2025).
- USAID (2005) Tools for Assessing Corruption & Integrity in Institutions: A Handbook.
- Uriarte, C. (2009) 'The OECD Anti-Bribery Convention: More Than a Criminal Law Instrument', in Olaf Meyer (ed.) The Civil Law Consequences of Corruption. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co KG, pp. 31–36. Available at: <http://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845216843-31> (Accessed: 22 February 2025).

Akte ligjore

- Ligji Nr. 44/2015 “Kodi i Procedurave Administrative i Republikës së Shqipërisë”. FZ 87/2015.
- Ligji Nr. 7895, datë 27.1.1995 “Kodi Penal i Republikës së Shqipërisë”, i ndryshuar.
- Ligji Nr. 9367, datë 7.4.2005 “Për parandalimin e konfliktit të interesave në ushtrimin e funksioneve publike”. FZ 31/2005, i ndryshuar.
- Ligji Nr. 9131, datë 8.9.2003 “Për rregullat e etikës në administratën publike”. FZ 83/2003 dhe FZ 90/2003.
- Ligji nr. 60/2016 “Për sinjalizimin dhe mbrojtjen e sinjalizuesve”. FZ 115/2016 (ndryshuar me ligjin nr. 150/2020 FZ 5/2021).
- Ligji nr. 10 296, datë 8.7.2010 “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin”. FZ 97/2010 (ndryshuar me ligjin nr. 110/2015, datë 23.10.2015 FZ 186/2015 dhe ligjin nr. 14/2023, datë 16.2.2023 FZ 37/2023).
- Ligji nr. 114/2015 “Për auditimin e brendshëm në sektorin publik”. FZ 195/2015, (ndryshuar me ligjin nr. 12/2023, datë 2.2.2023 FZ 27/2023).
- Vendimi i Këshillit të Ministrave Nr. 859, datë 26.12.2024 Për miratimin e Strategjisë Ndërsektoriale Kundër Korrupsionit 2024-2030, Planit të Veprimit 2024-2026 në zbatim të saj dhe Pasaportës së Treguesve të Performancës. FZ 225/2024.
- VKM Nr. 436, datë 26.6.2024 Për krijimin, organizimin e funksionimin e Drejtorisë së Përgjithshme të Antikorrupsionit. FZ 107/2024.