



REGIONAL
ANTI-CORRUPTION
INITIATIVE

With funding from

 Austrian
Development
Cooperation

Udhëzuesi i CRA me listat e kontrollit mbi Sektorin e Ndërmarrjeve Publike

Botuesi: Iniciativa Rajonale Kundër Korrupsionit
Fra Andjela Zvizdovica 1, B/14, 71 000 Sarajevo, Bosnjë-Hercegovinë
Tel: +387 33 296 321, Faks: +387 33 296 329, Email: info@rai-see.org
Faqja e internetit: www.rai-see.org

Autorët: Prospector Ltd
Jovan Nicić
Miloš Mojsilović
Ana Arsenijević Momčilović
Roman Prah

Për botuesin: Desislava Gotskova - Drejtoresha e Sekretariatit të RAI-t
Redaktor: Aneta Arnaudovska - Këshilltar i Lartë për Antikorrupsion
Përkthimi: We translate Albania

Pikëpamjet e shprehura në këtë dokument u takojnë autorëve dhe nuk e pasqyrojnë domosdoshmërisht qëndrimin zyrtarë të Iniciativës Rajonale Kundër Korrupsionit, ose të shteteve të saj anëtare, dhe të Agjencisë Austriake për Zhvillim

Maj, 2022

1	Hyrje	4
2	Udhëzuesi i CPL në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike	6
	2.1. Qëllimi i Udhëzuesit – pse është e rëndësishme të vlerësohen rreziqet e korrupsionit në rregulloret në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike dhe si mund t'i reduktojë përdorimi i listave të kontrollit këto rreziqe?.....	6
	2.2. Përcaktimi i korrupsionit, faktorëve rregullator të rrezikut të korrupsionit dhe vlerësimit të hapësirave për korrupsion në legjislacion.....	7
	2.3. Standardet dhe praktikat ndërkombëtare	9
	2.4. Korrupsioni i Procesit Legjislativ/Vendimmarrës	11
	2.5. Kuadri ligjor për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike në juridiksionet e synuara – Konstatime të përgjithshme	12
	2.6. Si të zbatoni listat e kontrollit në nivel juridiksionesh kombëtare? Perspektiva e autoriteteve kombëtare dhe OSHC	14
3	Listat e kontrollit	15

Udhëzuesi i CRA me listat e kontrollit mbi Sektorin e Ndërmarrjeve Publike

1. Hyrje

Iniciativa Rajonale Kundër Korrupsionit (RAI) në partneritet me Zyrën e Kombeve të Bashkuara për Drogën dhe Krimin (UNODC) zbaton një projekt trevjeçar të quajtur Evropa Juglindore - Së bashku kundër Korrupsionit (SEE-TAC).¹ Veprimtaritë e projektit, ndër të tjera, përfshijnë hartimin e udhëzuesit me lista kontrolli për analizat sektoriale të Vlerësimit të Rrezikut të Korrupsionit për dy sektorët e identifikuar të prirur ndaj korrupsionit dhe veprimtaritë shoqëruese kombëtare dhe rajonale të ngritjes të kapaciteteve (ushtrime trajnimi të përshtatura bazuar në mjetet e zhvilluara të udhëzuesit të sektorit me lista kontrolli në dy sektorë të përbashkët të prirur ndaj korrupsionit për të gjitha juridiksionet e synuara).² Për nevojat e përgatitjes së veprimtarive të projektit drejt hartëzimit kombëtar dhe rajonal të sektorëve që duhet të jenë subjekt i ndërhyrjeve, Sekretariati i RAI dhe Ekipi i Ekspertëve të Vlerësimit të Rrezikut të Korrupsionit kanë ndërmarrë hapat e mëposhtëm:

- **Sondazhi gjithëpërfshirës** - Metoda e parë e zbatuar ishte studimi dytësor i bazuar në rishikimin e dokumenteve më të rëndësishme kombëtare kundër korrupsionit (strategjitë, planet e veprimit, politikat, studimet e organizatave përkatëse ndërkombëtare të pranishme në vend dhe OSHC të përfshira në luftën kundër korrupsionit). Konteksti rajonal u studiuua përmes rishikimit të gjetjeve dhe rekomandimeve nga raportet përkatëse të mekanizmave të monitorimit të integritetit dhe kundër korrupsionit (Komisioni Evropian, GRECO, Cikli i Rishikimit të UNCAC) dhe rezultatet nga sondazhet rajonale dhe ndërkombëtare të perceptimit të korrupsionit (Barometri Ballkanik, Indekset e Perceptimit të Korrupsionit të TI, Barometri Global i TI, etj). Metoda e dytë e zbatuar ishte pyetësori i cili përfshinte pyetje mbi zonat e prirura ndaj korrupsionit në juridiksionet e synuara për të përcaktuar këndvështrimin e përfituesve dhe komentet e nevojshme për hartëzimin e sektorëve me interes të përbashkët të prirur ndaj korrupsionit.
- **Përcaktimi i kritereve kryesore për hartëzimin e sektorëve të përbashkët** nga perspektiva e veprimtarive të mëtejshme të projektit në fushën e Vlerësimit të Rrezikut të Korrupsionit (CRA) dhe Vlerësimit të Hapësirave për Korrupsion në Legjislacion (CPL) në juridiksionet e synuara.
- **Organizimi i takimeve dhe konsultimeve dypalëshe me përfaqësues të institucioneve publike përkatëse nga juridiksionet e synuara.** Qëllimi kryesor i këtyre takimeve ishte prezantimi i Projektit të RAI, qasje e cila do të përdoret, dhe identifikimi i sektorëve që duhet të jenë objekt i ndërhyrjeve në CRA dhe CPL në juridiksionet përkatëse.

Pas këtyre hapave, në një takim rajonal të mbajtur në korrik 2021, përfaqësuesit e të gjitha juridiksioneve të synuara dhe juridiksioneve të tjera të synuara nga projekti SEE-TAC ranë dakord që **sektori i Ndërmarrjeve Publike është një nga sektorët me interes të përbashkët**

¹ Më shumë detaje janë të disponueshme në <https://rai-see.org/what-we-do/see-tac/>

² Shqipëria, Bosnia dhe Hercegovina, Mali i Zi, dhe Maqedonia e Veriut. Këto juridiksione janë synuar në bazë të fazës së mëparshme të projektit dhe kanë shprehur interesin e përfituesve dhe përfaqësuesve të vendeve anëtare të Grupit Drejtues të RAI.

të prirur ndaj korrupsionit dhe se ky sektor do të jetë subjekt i udhëzuesit specifik të CRA me lista kontrolli.³

Metodologjitë e kërkimit dhe struktura e Udhëzuesit

Metoda kryesore e kërkimit për këtë veprimtari ishte analiza dytësore e kuadrit dhe praktikës legislative, institucionale dhe organizative për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike në pesë juridiksione të synuara, duke përfshirë të dhënat e disponueshme mbi parimin e barazisë gjinore (p.sh. raportet dhe sondazhet përkatëse kombëtare dhe ndërkombëtare të disponueshme për korrupsionin dhe rreziqet e korrupsionit në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike në juridiksionet e synuara, dokumentet dhe politikat kryesore kundër korrupsionit për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike të juridiksioneve të synuara, modelet e planit të integritetit për këtë sektor dhe dokumente të tjera të paraqitura nga palët e interesuara nga katër juridiksione të synuara).

Për të marrë informacion shtesë për identifikimin e objektivave dhe specifikave të përgjithshme sektoriale, dhe për të përcaktuar fushat/proceset e përbashkëta të rrezikut të korrupsionit dhe rreziqet e korrupsionit dhe faktorët e rrezikut të korrupsionit në këto fusha/procese, Ekipi i Ekspertëve të CRA përgatiti pyetësin për aktorët nga juridiksionet e synuara.⁴ Pyetësin iu përgjigjën 6 përfaqësues të aktorëve. Përgjigjet dhe qëndrimet e tyre përfaqësuan një bazë të vlefshme për zhvillimin e këtij dokumenti të cilat u përfshinë në tekst.

Objektivi kryesor i Udhëzuesit është të ndihmojë juridiksionet kombëtare në identifikimin dhe reduktimin e rreziqeve të korrupsionit dhe faktorëve të rrezikut të korrupsionit në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike.

Dokumenti përmban dy komponentë kryesorë: a) Udhëzuesi për CRA në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike dhe b) Listat e kontrollit për pesë fusha/procese të zakonshme të prirura ndaj korrupsionit në sektorin e ndërmarrjeve publike të juridiksioneve të synuara. Në seksionin e parë, dokumenti trajton qëllimin e Udhëzuesit; përcaktimin e termave më të rëndësishëm; standardet ndërkombëtare në fushën e CRA dhe praktika në CRA për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike, dhe konteksti i këtij sektori në perspektivat rajonale. Seksioni i dytë paraqet përmbledhjen e pesë fushave të përbashkëta të prirura ndaj korrupsionit dhe proceseve më të cenueshme brenda këtyre fushave në sektorin e ndërmarrjeve publike të juridiksioneve të synuara me rreziqe të përbashkëta të identifikuar të korrupsionit dhe pyetje kontrolli që lidhen me përcaktimin e masave për reduktimin e rreziqeve të përshkruara.

³ <https://rai-see.org/rai-secretariat-organized-regional-meeting-on-mapping-sectors-prone-to-corruption/>

⁴ Autoritetet kombëtare kundër korrupsionit dhe institucionet kompetente të Sektorit të Ndërmarrjeve Publike nga juridiksionet e synuara.

2. Udhëzuesi i CRA në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike

2.1. Qëllimi i Udhëzuesit – pse është e rëndësishme të vlerësohen rreziqet e korrupsionit në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike dhe si mund t'i reduktojnë listat e kontrollit këto rreziqe?

Vlerësimi i rreziqeve të korrupsionit është i nevojshëm për funksionimin afatgjatë të suksesshëm të pjesëve të ndryshme të sektorëve të prirur ndaj korrupsionit. Nëse rreziqet e korrupsionit nuk menaxhohen, ato herët a vonë do ta ekspozojnë institucionin ose procesin ndaj mundësisë që nëpunësit/punonjësit të përfshihen në sjellje korruptive ose joetike. Supozoni se ndodh një ngjarje korrupsioni ose shkelje e integritetit. Në këtë rast, pasojat afatshkurtra dhe afatgjata për një institucion ose sektor të caktuar përfshijnë humbjen e reputacionit, humbjen e besimit të publikut, humbjen direkte financiare, burimet e humbura, koston e drejtësisë penale ose të sistemit të auditimit për t'iu përgjigjur korrupsionit, efektet negative në stafin tjetër dhe ndikimin negativ në moralin e institucioneve.⁵ Duke pasur parasysh këtë, vlerësimi i rreziqeve të korrupsionit, veçanërisht në sektorët e prirur ndaj korrupsionit është një mjet i rëndësishëm me përfitime të shumta: a) përfshin në agjendë çështjet e parandalimit të korrupsionit, integritetit dhe qeverisjes së mirë dhe përparon sipas një qasjeje të pastër ligjore; b) mundëson identifikimin e rreziqeve të përbashkëta (për shembull, përmes regjistrat të centralizuar për rreziqet) në një sektor të caktuar që kërkon veprim, reformë legislative ose reformë më të gjerë institucionale/kombëtare; c) mundëson shkëmbimin e njohurive dhe praktikave të mira për identifikimin e rrezikut dhe, në veçanti, për masat për zbutjen e rrezikut brenda një sektori të caktuar ose ndërmjet sektorëve, institucioneve ose proceseve; d) mundëson shkëmbim efektiv të praktikave të mira dhe/ose krijimin e regjistrat të centralizuar për rreziqet e korrupsionit që shërben si burim frymëzimi, idesh dhe mbështetjeje nga kolegët për reformën dhe qeverisjen e mirë në sektorin konkret. Për të arritur këto qëllime, çdo qasje ndaj vlerësimit të rrezikut të korrupsionit duhet të fokusohet në analizimin e proceseve dhe procedurave në jetën aktuale në institucion, sektor apo projekt. Përveç se është mjet i menaxhimit proaktiv të rrezikut të korrupsionit, vlerësimi i rrezikut të korrupsionit mund të ndihmojë në: forcimin e koherencës, cilësinë e qeverisjes dhe menaxhimit në një institucion ose sektor të caktuar të sektorit publik; duke mundësuar vlerësimin e rrjedhës së punës dhe proceseve dhe identifikimin e pikave të dobëta për reforma të mëtejshme institucionale, drejtuese dhe ligjore; dhe përmirësimin e mjedisit institucional dhe ligjor në një sektor të caktuar.⁶

Ndërmarrjet publike janë shumë të pranishme në ekonominë globale dhe luajnë një rol të rëndësishëm në zbatimin e politikave publike në shumë ekonomi të zhvilluara dhe në zhvillim. Në praktikë, pronësia publike vazhdon të jetë e rëndësishme në shumë sektorë, veçanërisht për transportin, shërbimet komunale (ujë, gaz dhe energji elektrike) dhe kërkimin e burimeve natyrore (naftë dhe miniera).⁷ Korrupsioni ka të ngjarë të ndikojë thellësisht në

⁵ Shih Ljiljana Selinšek, Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe – Comparative Research and Methodology, Sarajevë: Regional Cooperation Council, 2015, i disponueshëm në: https://rai-see.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA_in_public_ins_in_SEE-WEB_final.pdf

⁶ *Ibid*

⁷ IMF Working Paper, Governance and State-Owned Enterprises: How Costly is Corruption, 2019, available at <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/11/22/Governance-and-State-Owned-Enterprises-How-Costly-is-Corruption-48800>

mënyrën si funksionojnë ndërmarrjet publike, duke pasur parasysh marrëdhëniet e ngushta midis qeverive (zyrtarë, politikanë dhe burokratë) dhe shoqërisë. Ndërmarrjet publike shpesh krijohen për të ndihmuar me adresimin e dështimeve të tregut dhe zbatimin e politikave ekonomike dhe sociale me kosto të arsyeshme. Megjithatë, ka shumë shembuj ku këto ndërmarrje rezultojnë joefikase, një barrë e konsiderueshme për tatimpaguesit ose nuk përmbushin objektivat e tyre. Këto probleme kanë të ngjarë të përkeqësohen në një mjedis me qeverisje të dobët lokale ose qendrore dhe kur ka ndikim të padrejtë politik (Shleifer dhe Vishny, 1994, Transparency International, 2018). Për shembull, politikanët e korruptuar ose zyrtarët publikë mund të përdorin ndikimin politik dhe favorizimin për të ndikuar në përzgjedhjen e politikave të menaxhimit dhe punësimit. Për më tepër, mungesa e monitorimit efektiv nga qeveria dhe raportimi i dobët nga ndërmarrjet publike gjithashtu mund të dëmtojnë llogaridhënien.⁸

Ndërmarrjet publike luajnë një rol të rëndësishëm në rajonin e Evropës Juglindore. Punonjësit e këtyre ndërmarrjeve ende përbëjnë pothuajse gjysmën e të gjithë punonjësve të shtetit në ato ekonomi (me gjysmën tjetër që përfshin punësimin në sektorin më të gjerë publik – duke përfshirë arsimin, kujdesin shëndetësor dhe administratën publike).⁹ Në përgjithësi, performanca e tyre ndryshon në ekonomi të ndryshme, kryesisht në varësi të cilësisë së qeverisjes së sektorit publik dhe kohezionit territorial dhe nëse një ekonomi e caktuar është përfshirë apo jo në reformat përkatëse. Disa nga sfidat kryesore në funksionimin e ndërmarrjeve publike në rajonin e Evropës Juglindore janë profesionalizimi i funksionit të pronësisë shtetërore, nxitja e qartësisë në objektivat financiare dhe jofinanciare për ndërmarrjet publike individuale dhe sigurimi që qeveritë angazhohen në raportimin përmbledhës për ndërmarrjet publike.¹⁰

Të gjitha juridiksionet e synuara identifikuan Ndërmarrjet Publike si një nga sektorët e prirur ndaj korrupsionit. Gjithashtu, në të gjitha juridiksionet e synuara, mund të identifikohen fusha/procese të përbashkëta të prirura ndaj korrupsionit për këtë sektor.

Në vijim të rëndësisë së vlerësimit të rreziqeve të korrupsionit, ky dokument përshkruan fushat e përbashkëta të prirura ndaj korrupsionit dhe proceset më të cenueshme brenda këtyre fushave në sektorin e ndërmarrjeve publike të juridiksioneve të synuara, rreziqet e përbashkëta të identifikuara të korrupsionit dhe pyetjet e kontrollit që lidhen me përcaktimin e masave për zbutjen e rreziqeve të përshkruara. Me fjalë të tjera, ky dokument ofron një përmbledhje të rreziqeve më të përhapura të korrupsionit dhe faktorëve të rrezikut në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike brenda fushave/proceseve të përbashkëta të prirura ndaj korrupsionit të juridiksioneve të synuara, si dhe pyetjet kryesore që lidhen me zbutjen efikase të këtyre rreziqeve. Listat e kontrollit mund të ofrojnë vetëm një grup bazë pyetjesh me drejtimin që duhet të ndiqni. Pyetjet duhet t'u përshtaten rrethanave specifike dhe të kryejnë shqyrtimin e të gjitha detajeve në legjislacion dhe praktikë në çdo juridiksion që lidhet me secilën çështje.

⁸ IMF Working Paper, Governance and State-Owned Enterprises: How Costly is Corruption, 2019, i disponueshëm në <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/11/22/Governance-and-State-Owned-Enterprises-How-Costly-is-Corruption-48800>

⁹ <https://2020.tr-ebrd.com/state-owned-enterprises/>

¹⁰ <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264298576-11-en.pdf?expires=1645097953&id=id&accname=guest&checksum=870FDF99329A232C23FE939074B457B4>

Duke pasur parasysh këtë, Udhëzimet u dedikohen kryesisht palëve të interesuara që marrin pjesë në përgatitjen dhe miratimin e politikave dhe rregulloreve publike përkatëse për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike, duke përfshirë politikën dhe rregullat kundër korrupsionit, ministritë kompetente, organet kundër korrupsionit, organet e rregullimit dhe auditimit dhe ndërmarrjet publike. Për shembull, kur është e zbatueshme, institucionet kundër korrupsionit mund të përdorin lista kontrolli për të përgatitur modelet e planit të integritetit për ndërmarrjet publike. Përveç kësaj, ndërmarrjet publike mund të përdorin lista kontrolli për të vlerësuar politikën dhe praktikën e tyre të brendshme dhe përputhshmërinë e tyre me veprimtarinë për menaxhimin e rreziqeve të korrupsionit të identifikuar nga kjo ndërhyrje. Në perspektiva krahasuese dhe rajonale, zbatimi i udhëzuesit me listat e kontrollit mund të ofrojë përgjigje të vlefshme për ngjashmëritë dhe dallimet në juridiksione të ndryshme në trajtimin e korrupsionit në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike dhe përfaqëson bazën për shkëmbimin e përvojave dhe praktikave të mira në këtë drejtim.

2.2. Përkufizimi i "Sektorit të Ndërmarrjeve Publike"

Për këtë dokument, termi "**ndërmarrje publike**" përfshin lloje të ndryshme subjektsh biznesi (organizatash) që në mënyrë kumulative plotësojnë tre kritere: 1) duhet të jenë në pronësi të plotë ose të pjesshme të shtetit (ose autoriteteve të ndryshme të nivelit nënshtetëror), drejtpërdrejt ose tërthorazi (p.sh. në pronësi të një ndërmarrjeje tjetër shtetërore); 2) duhet të kontrollohen drejtpërdrejt ose tërthorazi nga shteti ose autoriteti publik specifik (p.sh. emërimi i menaxherëve, miratimi i planeve, buxheteve dhe raporteve); 3) duhet të kryejnë ndonjë veprimtari me interes publik (ku përfshihen ndërmarrjet shtetërore që operojnë në treg dhe tërësisht mbi baza fitimi). Rrjedhimisht, "Sektori i Ndërmarrjeve Publike" është një sektor që përfshin disa ndërmarrje në nivel qeverisjeje shtetërore, nënshtetërore dhe vendore që plotësojnë të gjitha këto kritere. Sektori i Ndërmarrjeve Publike është një sektor shumë kompleks. Kompleksiteti i tij shkaktohet kryesisht nga natyra e ndryshme e shërbimeve që ofrojnë ndërmarrjet publike dhe fushat e tjera në të cilat ato operojnë, duke përfshirë pothuajse të gjitha dimensionet e jetës në çdo shoqëri.

2.3. Përkufizimi i "korrupsionit", "rreziqeve të korrupsionit", "faktorëve të rrezikut të korrupsionit" dhe "vlerësimit të rrezikut të korrupsionit"

Për qëllimet e këtij dokumenti, termi "korrupsion" buron nga standardet ndërkombëtare të mëposhtme: Konventa e Këshillit të Evropës për të Drejtën Penale mbi Korrupsionin (ETS 173)¹¹; Rekomandimi i Këshillit të Evropës (2000)10E 11 maj 2000 mbi Kodet e Sjelljes për Zyrtarët Publikë;¹² dhe Konventa e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit (UNCAC).¹³ Me fjalë të tjera, termi korrupsion shkon përtej ryshfetit dhe formave të tjera të marrjes ose dhënies së avantazheve të padrejta për zyrtarët në lidhje me punën ose pozicionin e tyre në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike. Për të përvetësuar një qasje të gjerë ndaj CRA, termi "korrupsion", sipas nevojës, përfshin shkeljen e integritetit, sjellje të tjera jo-etike dhe praktika të tjera që, nëse ushtrohen nga zyrtarët/punonjësit, zakonisht konsiderohen si sjellje korruptive (p.sh. konflikti i interesave, shmangia e përgjegjësisë, transferimi i punonjësve etj.).

¹¹ <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=173>

¹² <https://rm.coe.int/16806cc1ec>

¹³ <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>

Korrupsioni në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike merr forma të ndryshme, duke filluar nga ryshfeti në kontraktime, ofrimi i shërbimeve dhe rekrutimi i stafit, nepotizmi dhe patronazhi në postet me mandat dhe prania e ndikimit të fortë politik në operacionet e ndërmarrjeve publike që pengon arritjen e funksioneve bazë dhe përmbushjen e interesit publik. Korrupsioni në këtë sektor ekziston si në atë sistematik (p.sh. emërimet bazuar në preferencat e partive politike dhe jo në merita, mungesa e ndarjes së rregullt të roleve ndërmjet shtetit si pronar dhe stafit drejtues të SOE dhe autonomisë së plotë operacionale të saj; mungesa e dallimit të qartë ndërmjet rolit të shtetit si pronar dhe roleve të tjera të tij - p.sh. rregullator, politikë-bërës dhe prokuror) dhe nivelet individuale (p.sh. ryshfet, përvetësim). Gjithashtu, sipas sondazhit të kryer nga OECD, rreziqet kryesore të korrupsionit me të cilat përballen ndërmarrjet publike janë të brendshme dhe të jashtme. Të anketuarit nga ky sondazh konsiderojnë se rreziqet kryesore që më së shumti mund të materializohen në ndërmarrjet publike ku ata punojnë janë: cenimi i mbrojtjes së të dhënave dhe privatësisë, favorizimi dhe mosdeklarimi i konfliktit të interesit.¹⁴

Rreziku i korrupsionit paraqet mundësinë e korrupsionit, praktikave të papranueshme nga ana etike dhe profesionale ose parregullsi të tjera që kërcënojnë integritetin e institucionit/sectorit. Identifikimi i rrezikut nënkupton njohjen e të gjitha llojeve të mundshme të korrupsionit: manifestimi i korrupsionit, veprimet e papranueshme etike dhe profesionale të aktorëve të caktuar në proceset e punës që mund të ndodhin.¹⁵

Faktorët e rrezikut të korrupsionit janë rrethana (në nivele të ndryshme) që mund të nxisin, shkaktojnë ose lejojnë sjellje korruptive ose jo-etike. Çdo rrezik korrupsioni shkaktohet nga një ose më shumë faktorë. Tipologjia më e përshtatshme e faktorëve të rrezikut është si në vijim:

- **Faktorët e rrezikut të jashtëm dhe sistemik** - faktorë jashtë kontrollit të institucionit ose sektorit, për të cilët ata duhet ose mund të jenë në dijeni (legjislacioni i paqartë ose jokonsistent që rregullon sektorin specifik, fushën e punës së institucionit; kompetenca të paqarta të autoriteteve; institucione mbikëqyrëse ose autoritete mbikëqyrëse joefikase ose jokompetente).
- **Faktorët e rrezikut të brendshëm (organizativ, institucional)** - faktorët brenda kontrollit të institucionit ose sektorit, siç janë rregullat dhe politikat për qeverisjen e mirë, menaxhimin, vendimmarrjen, udhëzuesi operacional dhe rregullore të tjera të brendshme që i mundësojnë organizatës të përmbushë objektivat, misionin dhe detyrat e saj.
- **Faktorët individualë të rrezikut** - faktorët që mund të nxisin një zyrtar/punonjës individual për të kryer sjellje korruptive ose jo-etike (mungesë njohurish-padituri, mungesë aftësisë praktike-përvojë, tensione në mjedisin e punës, mosdeklarim të konfliktit të interesit).
- **Faktorët e rrezikut të procesit të punës** - faktorët që lindin nga procedurat dhe proceset e punës në një institucion (zyrtarët kanë nivel të lartë të diskrecionit dhe autonomisë personale në vendimmarrje, vendimmarrje jo transparente ose të

¹⁴ https://read.oecd-ilibrary.org/governance/state-owned-enterprises-and-corruption_9789264303058-en#page22

¹⁵ Shih Ljiljana Selinšek, Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe – Comparative Research and Methodology, Sarajevë: Regional Cooperation Council, 2015, i disponueshëm në: https://rai-see.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA_in_public_ins_in_SEE-WEB_final.pdf

paregjistruar, organizim të dobët të proceseve të punës, procese jo të lidhura të punës dhe mangësi procedurale, duke rezultuar në mungesë përgjegjësie apo mosnjohje të kompetencave dhe mungesë të kontrolleve vertikale apo horizontale në proceset e punës).¹⁶

Identifikimi dhe vlerësimi i rreziqeve konkrete të korrupsionit dhe faktorëve të rrezikut sipas tipologjisë së përmendur është thelbësor për përcaktimin e masave për zbutjen e këtyre rreziqeve.

Vlerësimi i rrezikut të korrupsionit përfaqëson mjetin parandalues për identifikimin e rreziqeve të korrupsionit dhe faktorëve të rrezikut në institucione/sectorë për të zhvilluar dhe zbatuar masa për zbutjen ose eliminimin e këtyre faktorëve dhe rreziqeve. Vlerësimi i rrezikut të korrupsionit është një mjet menaxhimi për përmirësimin e qeverisjes së një institucioni ose një sektori të caktuar të sektorit publik. Nëse rreziqet e korrupsionit nuk menaxhohen siç duhet, ato herët a vonë do ta ekspozojnë një institucion ose sektor ndaj mundësisë më të madhe që zyrtarët dhe stafi publik të përfshihen në sjellje korruptive ose joetike. Ekzistojnë tre qasje të ndryshme, por që lidhen me CRA: Plani i integritetit, CRA sektoriale dhe CRA e synuar (e posaçme).

- **Plani i Integritetit** përfaqëson mjetin e vetëvlerësimi institucional i cili trajton faktorët konkretë të rrezikut organizativ, faktorët që krijohen nga proceset specifike të punës dhe faktorët individualë të rrezikut brenda një institucioni publik konkret. Është modeli më i përfaqësuar në rajonin e Evropës Juglindore.
- **Nga ana tjetër, vlerësimi i rrezikut të korrupsionit në sektor** fokusohet më shumë në karakteristikat sistemore, sfidat dhe pozicionin e një sektori të caktuar. Më saktësisht, CRA sektoriale fokusohet më shumë në faktorët e rreziqeve dhe rreziqet sistemike dhe faktorë të tjerë të rrezikut që janë në thelb të ngjashëm në të gjitha institucionet brenda sektorit (për shembull, faktorët e rrezikut që i referohen sistemit të prokurimit publik, buxhetimit ose menaxhimit të burimeve njerëzore).
- **CRA e posaçme** synon një projekt ose politikë të caktuar.

Praktika ka treguar se nuk ka asnjë arsye pse CRA sektoriale nuk duhet të kombinohet ose të plotësohet me një plan integriteti. Domethënë, vlerësimi i përgjithshëm i rrezikut të korrupsionit sektorial mund të bëhet për sektorin e Ndërmarrjeve Publike Në të kundërt, çdo institucion duhet të përgatisë planin e integritetit/planin e vet të menaxhimit të rrezikut të korrupsionit. Në këtë rast, CRA sektoriale duhet të identifikojë rreziqet e korrupsionit në nivel makro. Në të kundërt, planet e integritetit/planet institucionale të menaxhimit të rrezikut të korrupsionit duhet t'i trajtojnë më tej rreziqet e korrupsionit në nivelin mikro ku mund të merren masa shumë konkrete dhe të përshtatura për të shmangur ose zbutur rreziqe të caktuara.

2.4. Standardet dhe praktikat ndërkombëtare

Nuk ka asnjë qasje universale për CRA. Procesi varet nga nevojat ose arsyet që nxisin një institucion, sektor ose vend të kryejë vlerësimin e rreziqeve të korrupsionit. Procedura e vlerësimit dhe sukcesi i procesit ndikohen kryesisht nga mjedisi lokal dhe kultura e

¹⁶ *Ibid*

integritetit. CRA është një mjet i krijuar fillimisht në sektorin privat dhe i zhvilluar si pjesë e vlerësimit të rrezikut të biznesit të operatorëve ekonomikë.

Konventa e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit (UNCAC) është dokumenti i parë ndërkombëtar ku shtetet palë janë të detyruara të prezantojnë sisteme efektive dhe efikase të menaxhimit të rrezikut dhe kontrollit të brendshëm.¹⁷ Udhëzuesi Teknik i UNCAC (Udhëzuesi) fokusohet në kontrollin e brendshëm, domethënë, auditimin e brendshëm, pa udhëzime të mëtejshme se cilat janë sistemet efektive të menaxhimit të rrezikut, formën, përmbajtjen, mënyrën si kryhet procesi, etj.¹⁸

Një nga standardet ndërkombëtare më gjithëpërfshirëse në menaxhimin e rrezikut është standardi ISO 31000. Shumica e metodologjive të hartuara për menaxhimin e rreziqeve të korrupsionit në nivel institucional, si në sektorin privat ashtu edhe në atë publik, mbështeten drejtpërdrejt në standardet ISO 3100:2018. Këto standarde ofrojnë kushtet kryesore për vlerësimin dhe menaxhimin e rrezikut.¹⁹

Në kontekstin e menaxhimit të rrezikut të korrupsionit, sistemi i menaxhimit kundër ryshfetit ISO 37001 është i rëndësishëm.²⁰ ISO nuk ka publikuar ende udhëzues publikë për këtë standard.

Organizata për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD) ka zhvilluar disa dokumente që përmbajnë rekomandime dhe shembuj të praktikave më të mira të cilat janë të dobishme në hartimin dhe zbatimin e CRA në nivel kombëtar dhe institucional si në sektorin privat ashtu edhe në atë publik. Më saktësisht në vitin 2005, OECD publikoi “Integritetin e Sektorit Publik – Kuadri për Vlerësimin”²¹ me qëllimin kryesor për të paraqitur përvojat e vendeve të ndryshme me procedurat e vlerësimit të integritetit dhe masat parandaluese kundër korrupsionit. Gjithashtu, Rekomandimi i OECD 2017 për Integritetin Publik (Rekomandimi) është i rëndësishëm²². Qëllimi i Rekomandimit është që vendet anëtare dhe jo-anëtare të OECD të ndërtojnë një sistem koherent dhe gjithëpërfshirës të integritetit publik.

Transparenca Ndërkombëtare ka zhvilluar 10 parime praktike të mira për vlerësimin efektiv të rrezikut të korrupsionit, të cilat janë të natyrës së përgjithshme dhe plotësisht të zbatueshme edhe për rajonin e Evropës Juglindore.²³ Sipas këtyre parimeve, vlerësimi efektiv i rrezikut (veçanërisht ai institucional) duhet: 1. të ketë mbështetjen dhe angazhimin e plotë nga eprori ose stafi i lartë drejtues, 2. të përfshijë njerëzit e duhur për të siguruar një përmbledhje të mjaftueshme me informacione dhe të plotë të institucionit dhe rreziqeve të tij, 3. të jetë gjithëpërfshirës, duke marrë parasysh të gjitha veprimtaritë e institucionit të cilat

¹⁷ Konventa e Kombeve të Bashkuara kundër Korrupsionit (UNCAC), neni. 9, paragrafi 2, pika d, shpjegon që: Çdo Shtet Palë, pas parimeve themelore të sistemit të tij ligjor, do të marrë masat e duhura për të nxitur transparencën dhe llogaridhënien në menaxhimin e financave publike. Këto masa, ndër të tjera, do të përfshijnë: d) Menaxhimin efektiv dhe efikas të rrezikut dhe sistemet e kontrollit të brendshëm.

¹⁸ Shihni 2009, Zyra e Kombeve të Bashkuara për Drogën dhe Krimin Vjenë, Udhëzues Teknik për Konventën e Kombeve të Bashkuara

Kundër Korrupsionit, fq. 40-42: <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/technical-guide.html>.

¹⁹ ISO 31000:2018 Menaxhimi i rrezikut — Udhëzuesit: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

²⁰ Shihni në <https://www.iso.org/publication/PUB100396.html>

²¹ https://read.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-integrity_9789264010604-en#page1

²² <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>

²³ [\[0225?transitionType=Default&contextData=\\(sc.Default\\)#co_anchor_a915639\]\(https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/4-537-0225?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)#co_anchor_a915639\)](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/4-537-</p></div><div data-bbox=)

mund të krijojnë rrezik të konsiderueshëm të korrupsionit, 4. të shmangë paragjykimet në lidhje me efektivitetin e kontrolleve ose integritetin e punonjësve dhe palëve të treta, dhe për këtë arsye të fokusohet në rrezikun e brendshëm, 5. të identifikojë dhe të përshkruajë rreziqet e korrupsionit në detajet e duhura, 6. të vlerësojë rreziqet e korrupsionit me referencë për një vlerësim real të gjasave dhe ndikimit, 7. të prioritizojë rreziqet e korrupsionit në masën që kjo është praktike dhe kuptimplote, 8. të dokumentohet në mënyrë të tillë që të tregojë se është kryer një proces efektiv i vlerësimit të rrezikut, 9. të jetë i rregullt, të kryhet në intervale të përshtatshme dhe në rastin e kundërt në rast të ndryshimeve të rëndësishme që prekin sektorin publik, 10. të komunikohet në mënyrë efektive dhe të hartohet në një mënyrë që lehtëson komunikimin efektiv dhe hartimin e politikave, programeve dhe kontrolleve të përshtatshme.

Në vitin 2020, Zyra e Kombeve të Bashkuara për Drogën dhe Krimin publikoi "Statusin e Integritetit: Një udhëzues për kryerjen e vlerësimit të rrezikut të korrupsionit në organizatat publike"²⁴. Është një udhëzues praktik për organizatat publike për të kryer vlerësime të rrezikut të korrupsionit dhe për të identifikuar, zbutur dhe parandaluar dobësitë e korrupsionit në operacionet e tyre.

Dokumentet e mëposhtme kanë një rëndësi të veçantë për CRA sektoriale në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike:

- 10 Parimet Kundër Korrupsionit për Ndërmarrjet Shtetërore, botuar nga Transparency International në 2017²⁵,
- Kuadri Konceptuale – Vlerësimi i Rrezikut të Korrupsionit në Nivel Sektorial, publikuar nga UNDP në 2018²⁶,
- Ndërmarrjet Shtetërore dhe Korrupsioni: Cilat janë rreziqet dhe si und të veprohet, publikuar nga OECD në 2018²⁷,
- Përballja me korrupsionin në sektorë dhe pozicionet e punës, ndërmarrjet shtetërore, botuar nga Banka Botërore²⁸,
- Qeverisja dhe Ndërmarrjet Shtetërore: Deri ku arrin vlera e korrupsionit, botuar nga Fondi Monetar Ndërkombëtar në vitin 2019 ²⁹.

Organet kompetente kundër korrupsionit të shumicës së vendeve që prezantojnë planet e integritetit zhvilluan modele të planeve të integritetit të përshtatura për institucionet në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike. Këto modele përfshijnë fusha/procese të identifikuara të rrezikut me rreziqet dhe faktorët e korrupsionit dhe propozime të masave për reduktimin e rreziqeve/faktorëve të identifikuar të korrupsionit. Megjithatë, meqenëse Plani i Integritetit përfaqëson mjetin e vetëvlerësimit institucional që nuk trajton faktorët e rrezikut sistemik, zbatimi i këtij plani ka ndikim të kufizuar.

²⁴ https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/State_of_Integrity_EN.pdf

²⁵ https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/2017_soe_principles_report_en-5-min.pdf

²⁶ I disponueshëm në <https://discuss.tp4.ir/uploads/short-url/4XCIJ0Hcxn87AA16WiFMAHLUmoq.pdf>

²⁷ https://www.oecd-ilibrary.org/governance/state-owned-enterprises-and-corruption_9789264303058-en

²⁸ <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600161611679881440-0090022021/original/StateOwnedEnterprises.pdf>

²⁹ <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/11/22/Governance-and-State-Owned-Enterprises-How-Costly-is-Corruption-48800>

Ekzistojnë gjithashtu disa studime të tjera kombëtare ose ndërkombëtare për korrupsionin në sektorin e ndërmarrjeve publike të juridiksioneve të ndryshme. Në shumicën e rasteve, këto studime nuk fokusohen vetëm në CRA për këtë sektor. Megjithatë, ato përfshijnë disa konstatime për problemet e identifikuar dhe rekomandime që mund të jenë të dobishme për reformat e mundshme normative, institucionale dhe praktike në këtë sektor.³⁰. Gjithashtu, këto dokumente janë përdorur si burim shtesë për verifikimin e gjetjeve tona të hulumtimit dhe identifikimin e rreziqeve të korrupsionit dhe faktorëve të rrezikut.

Ngjashmëritë, kuadri dhe sfidat e përbashkëta në këtë sektor në rajonin e synuar nga kjo ndërhyrje justifikojnë zbatimin e udhëzuesit me listat e kontrollit si një mjet i rëndësishëm që mund të zbatohet në nivel rajonal dhe që do të kontribuojë në përmirësimin e cilësisë së këtij sektori.

2.5. Konteksti i Sektorit të Ndërmarrjeve Publike në perspektivat rajonale - praktikat e mira dhe fushat për përmirësim

Të gjitha juridiksionet e synuara identifikuan ndërmarrjet publike si të prirura ndaj korrupsionit dhe kërkohej ndërhyrje shtesë për të reduktuar rreziqet e korrupsionit. Ndërmarrjet publike kanë një interes të rëndësishëm publik në përmbushjen e nevojave të qytetarëve në të gjitha juridiksionet e synuara. Sipas të dhënave dhe informacioneve të disponueshme të vlerësuara në fazën fillestare të detyrës, ka disa probleme të përhapura në menaxhimin e ndërmarrjeve publike në të gjithë rajonin. Kjo rrethanë shkakton një sfidë të përbashkët në rreziqet e korrupsionit dhe justifikon një qasje të përbashkët në zhvillimin e mjeteve CRA të zbatueshme dhe të modifikuara për të gjitha juridiksionet.

Në të gjitha juridiksionet e synuara, ndërmarrjet publike përfaqësojnë një pjesë të madhe në tregjet lokale, të vlerësuara në kapitalin që zotërojnë në ekonominë kombëtare dhe qarkullimin³¹, veçanërisht në disa nga degët e rëndësishme të ekonomive kombëtare (siç është energjia, telekomunikacioni, menaxhimi i shërbimeve komunale). Shoqëritë shtetërore janë ende një nga punëdhënësit më të mëdhenj në tregjet lokale. Disa ndërmarrje publike kanë një monopol në ofrimin e shërbimeve në tregjet lokale, që i bëjnë ato aktorë të fuqishëm që rregullojnë cilësinë dhe çmimet e shërbimeve publike.

Në të njëjtën kohë, pothuajse në të gjitha juridiksionet, është identifikuar një problem i përbashkët në operimin e ndërmarrjeve publike, si performanca e dobët e stafit drejtues dhe ndikimi i fortë politik³², humbjet e larta në operacionet e biznesit (një mospërputhje e lartë midis fitimeve dhe të ardhurave), subvencioni i marrë nga buxhetet publike kombëtare ose lokale që shpërndahen në mënyrë diskrecionale, mungesa e transparencës (duke i dhënë

³⁰ https://ti-bih.org/wp-content/uploads/2018/04/lzvrnsni-sazetak-mart_2018.pdf
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.587.6075&rep=rep1&type=pdf>
https://www.researchgate.net/publication/335027203_MEASURES_FOR_PREVENTION_OF_CORRUPTION_IN_PUBLIC_ADMINISTRATION_IN_R_MACEDONIA

³¹ Në Serbi, për shembull, ndërmarrjet publike kanë një pjesë prej 23% të kapitalit total në ekonominë kombëtare (<https://novaekonomija.rs/arhiva-izdanja/broj-77-januar-2021/javna-preduze%C4%87a-blago-ili-no%C4%87na-mora>)

³² Për më shumë informacion rreth sfidave në qeverisjen e mirë në ndërmarrjet publike mund të shihen në raportin e mëposhtëm, Dobro upravljanje u javnim preduzećima u Bosni i Hercegovini, Transparency International Bosnja dhe Hercegovina, 2018, i disponueshëm në <https://ti-bih.org/wp-content/uploads/2018/10/Dobro-upravljanje-u-javnim-preduze%C4%87ima-u-BiH-.pdf>

përparësi "sekreteve tregtare" mbi interesin publik³³), mungesa e qasjes unike në mbledhjen, publikimin dhe monitorimin e të dhënave në lidhje me funksionimin dhe mungesën e qasjes sistematike për parandalimin e korrupsionit³⁴. Ndërmarrjet publike e të gjitha juridiksionet operojnë ndërmjet rregullave dhe ligjeve për tregun. Ata duhet të përmbushin dhe mbrojnë interesat e publikut – këto dy kërkesa (ndonjëherë të kundërta) krijojnë një kontekst shumë kërkuar nga pikëpamja drejtuese. Duke pasur parasysh shumën e buxhetit të ndërmarrjeve publike, sfidat dhe problemet e përshkruara më sipër, një numër i konsiderueshëm i rreziqeve të korrupsionit ndikojnë në ndërmarrjet publike dhe kërkojnë masa të fuqishme, reale dhe sistematike për reduktimin e këtyre rreziqeve.

Ministria e ekonomisë, ministria e tregut dhe ajo e financave luajnë një rol kryesor në hartimin e ligjeve dhe politikave publike për këtë sektor. Të drejtat e themelimit mbi ndërmarrjet publike ndahen ndërmjet nivelit lokal, rajonal (ku ekziston) dhe kombëtar të qeverive, e cila shton qasjen unike në pozicionet e punës për mbikëqyrjen. Gjithashtu, të gjitha juridiksionet përballen me një sfidë të ngjashme në monitorimin dhe vlerësimin e performancës, buxheteve dhe financave të ndërmarrjeve publike. Këto ndërmarrje kanë një autonomi të lartë formale ose joformale dhe ndonjëherë përfaqësojnë subjekte që pothuajse plotësisht të pavarura.

Disa juridiksione e njohin Sektorin e Ndërmarrjeve Publike në dokumentet strategjike kombëtare kundër korrupsionit/politikave publike. Megjithatë, këto dokumente zakonisht fokusohen vetëm tek disa nga rreziqet e korrupsionit, kryesisht në nivelin e lartë të stafit drejtues dhe marrëdhëniet ndërmjet themeluesve dhe ndërmarrjeve publike. Shumë fusha të tjera të prirura ndaj korrupsionit në ndërmarrjet publike nuk bëhen pjesë e ndërhyrjeve kundër korrupsionit (siç është marrëdhënia ndërmjet klientëve dhe stafit të ndërmarrjeve publike dhe korrupsioni i vogël që lind nga këto marrëdhënie). Fatkeqësisht, disa juridiksione nuk e njohin sektorin e ndërmarrjeve publike si një sektor ku duhet të fokusohet politika strategjike e nivelit të lartë.

Në pjesën e mëposhtme të dokumentit, janë paraqitur disa nga të dhënat nga sondazhi i kryer ndërmjet aktorëve të juridiksioneve. Krahas sondazheve dhe analizave të tjera, gjithashtu këto të dhëna pasqyrojnë një nevojë të madhe për të përmirësuar ndërhyrjet kundër korrupsionit sistematik, ligjor dhe institucional në Ndërmarrjet Publike.

Niveli i korrupsionit në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike në midis juridiksioneve të anketuara vlerësohet si relativisht i lartë, **me 6.2 në shkallën nga 1 në 10** (1 – nuk ka korrupsion, 10 – korrupsioni është shumë i lartë). Kjo shifër është edhe më e lartë se në sondazhin që lidhet me korrupsionin në Sektorin e Arsimit të Lartë të kryer në kuadër të kësaj detyre.

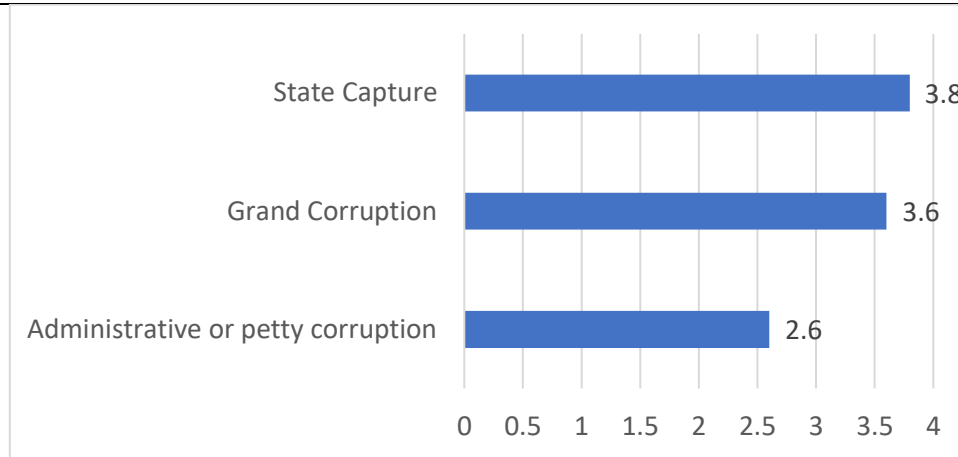
Sipas përgjigjeve të mbledhura, kapja e shtetit është një lloj korrupsioni që prek më së shumti sektorin e ndërmarrjeve publike ndër llojet e tjera. Në shkallën 1 deri në 5, rezultati mesatar për ndikimin e kapjes së shtetit në këtë sektor është 3.8. Korrupsioni i madh renditet i dyti (3.6), ndërsa përfaqësuesit e juridiksioneve përkatëse kombëtare besojnë se korrupsioni administrativ ose i vogël rrezikon Ndërmarrjet Publike të paktën (2.6). Megjithatë, rezultatet

³³ Për më shumë informacion në lidhje me këtë temë, shih studimin e mëposhtëm: Trade Secrets of Public Enterprises: Paradoxes of Practice in Montenegro, Institute Alternative, Podgoricë, 2019, i disponueshëm në http://media.institut-alternativa.org/2019/10/trade-secrets_FIN.pdf

³⁴ Për përpunim më të detajuar të dy problemeve të fundit, shih National Strategy for Prevention of Corruption and Conflict of Interest (2021-2025), Republika e Maqedonisë së Veriut

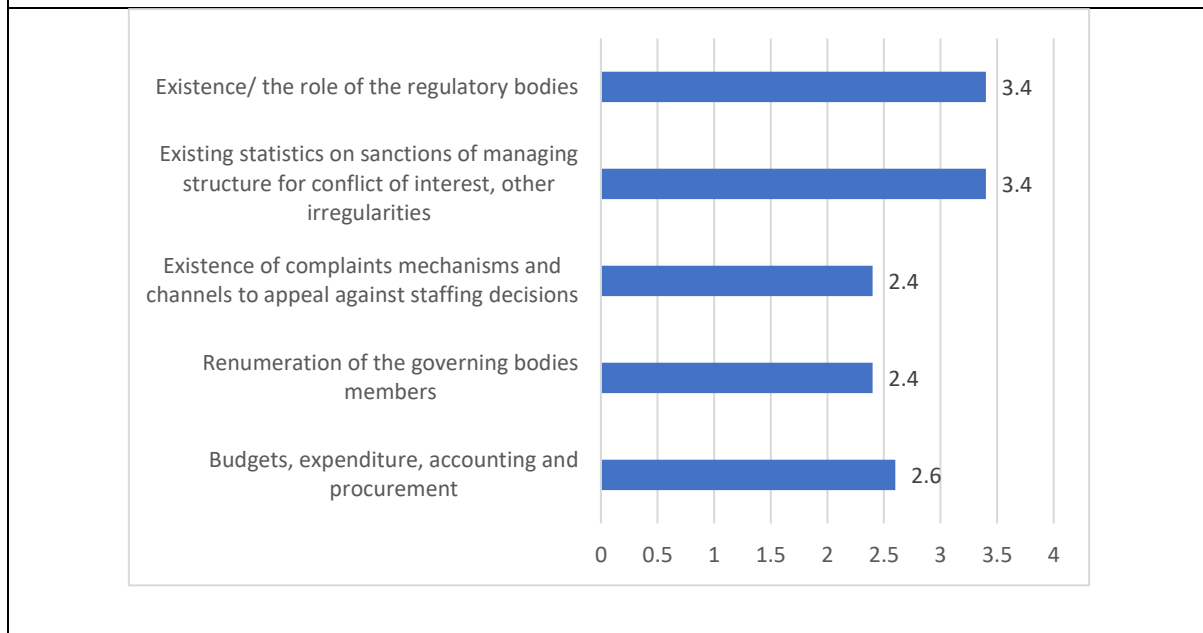
për të tre llojet e korrupsionit janë mbi mesataren (2.5), dhe mund të arrihet në përfundimin se, në përgjithësi, korrupsioni prek rëndë Ndërmarrjet Publike.

Çfarë e rrezikon funksionimin e duhur të Sektorit të Ndërmarrjeve Publike dhe si rrjedhojë ndikon në cilësinë e shërbimeve të Sektorit të Ndërmarrjeve Publike në juridiksionin tuaj?



Sipas rezultateve të sondazhit, ekziston nevoja për përmirësimin e transparencës në punën e ndërmarrjeve publike, veçanërisht në fushat siç është shpërblimi i organeve drejtuese të ndërmarrjeve publike; ekzistenca e mekanizmave dhe kanaleve të ankesës për apelim, si dhe buxheti dhe financat.

Si do ta vlerësonit transparencën, d.m.th., nivelin e aksesit në informacionin publik lidhur me sa vijon? 1 – Transparencë e ulët- 5- Transparencë e lartë



Për të identifikuar fushat dhe proceset e prirura ndaj korrupsionit në ndërmarrjet publike të cilat duhet të jenë fokusi i mjeteve të CRA, të anketuarve iu kërkua të deklaronin se cilat janë fushat dhe proceset më të cenueshme. Përgjigjet që ata shprehën janë si në vijim:

1. Prokurimi Publik
2. Rekrutimi dhe punësimi i personelit në ndërmarrjet publike
3. Mbikëqyrja e punës në ndërmarrjet publike
4. Zgjedhja/emërimi i zyrtarëve të ndërmarrjeve publike
5. Ofrimi i shërbimeve në bazë tregtare (mbledhja e të ardhurave vetjake dhe menaxhimi i financave)
6. Mungesa e informacionit zyrtar dhe të unifikuar për ecurinë e ndërmarrjeve publike/mungesa e transparencës së tyre
7. Mungesa e qasjes sistematike për parandalimin e korrupsionit në ndërmarrjet publike
8. Kuadri ligjor jo i përshtatshëm për operimin e ndërmarrjeve publike

Pyetësi përfshinte disa pyetje të tjera që supozohej të ndihmonin në identifikimin e rreziqeve dhe faktorëve të korrupsionit në sektorin e ndërmarrjeve publike. Megjithatë, analiza statistikore nuk është kryer më tej për shkak të numrit të pamjaftueshëm të të anketuarve.

Sondazhi i kryer midis përfaqësuesve të juridiksioneve të synuara u përdor për të studiuar gjininë dhe korrupsionin në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike, dhe, në përputhje me rrethanat, për të prezantuar disa nga ndërhyrjet lidhur me gjininë në udhëzuesin dhe listën e kontrollit të CRA. Fatkeqësisht, përgjigjet e pamjaftueshme nuk lejuan ndonjë analizë të mëtejshme statistikore në këtë fushë. Në përgjithësi, korrupsioni në lidhje me gjininë në Sektorin e Ndërmarrjeve Publike akoma nuk njihet si çështje në juridiksionet e synuara. Kjo nuk do të thotë që nuk ka rreziqe korrupsioni që varen pak a shumë nga karakteristikat seksuale (si favoret seksuale), por edhe ekziston nevoja për të rritur ndërgjegjësimin për këtë problem.

Faza e vlerësimit të detyrave përfshin analizën e politikave kombëtare kundër korrupsionit në juridiksionin e synuar, mjetet dhe mekanizmat e disponueshëm kundër korrupsionit, diskutimin dhe anketimin me përfituesit. Pas hulumtimeve dhe analizave në lidhje me korrupsionin në sektorin e ndërmarrjeve publike, u identifikuan pesë fushat e mëposhtme për t'u bërë funksionale më tej përmes udhëzuesve dhe listave të kontrollit të CRA: **1) Prokurimi Publik, 2) Ofrimi i Shërbimeve, 3) Zgjedhja/Emërimi i Zyrtarëve të Ndërmarrjeve Publike, 4) Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në Ndërmarrjet Publike dhe 5) Mbikëqyrja e Punës së Ndërmarrjeve Publike.**

Meqenëse fushat e përzgjedhura janë komplekse dhe shumica e tyre përfshijnë më shumë se një proces me rreziqe relativisht të ndryshme korrupsioni dhe masa për të zbutur këto rreziqe, fushat janë ndarë në procese siç përshkruhen në tabelën më poshtë. Më tej, u përshkruan rreziqet më të zakonshme të korrupsionit në procese dhe u përcaktuan pyetjet për të kontrolluar masat për zbutjen e rreziqeve për përdorim të mëtejshëm në përpjekjet e CRA, siç përshkruhet në seksionin 2.6 të Udhëzuesit.

Fushat dhe proceset e identifikuara brenda Sektorit të Ndërmarrjeve Publike për t'u përfshirë në listën e kontrollit të CRA

Fusha	Procesi
Prokurimi Publik	Planifikimi i Prokurimit Publik
	Zbatimi i Prokurimit Publik
	Mbikëqyrja e Prokurimit Publik
Ofrimi i Shërbimeve	Disponueshmëria e shërbimeve të ofruara nga ndërmarrjet publike
	Çmimi i shërbimeve të ofruara nga ndërmarrjet publike
	Procedurat e ankesave (raportimi i mangësive/cilësia e pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve)
Zgjedhja/Emërimi i Zyrtarëve të Ndërmarrjeve Publike	Zgjedhja/Emërimi i Drejtorëve të Ndërmarrjeve Publike
	Emërimi i anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të Ndërmarrjeve Publike
	Emërimi i Drejtorëve të përkohshëm të Ndërmarrjeve Publike
Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në Ndërmarrjet Publike	Punësimi i stafit
	Kontratat për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike
Mbikëqyrja e Punës në Ndërmarrjet Publike	Kontroli/Mbikëqyrja e jashtme e punës së ndërmarrjeve publike
	Mbikëqyrja/kontroli i brendshëm në Ndërmarrjet Publike

2.6. Si të zbatoni Udhëzuesin me listat e kontrollit në nivel juridiksionesh kombëtare?

Listat e kontrollit të CRA për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike përfaqësojnë një përmbledhje të rreziqeve më të përhapura të korrupsionit brenda fushave të përzgjedhura të përbashkëta të prirura ndaj korrupsionit dhe proceseve më të cënueshme brenda këtyre fushave në juridiksionet e synuara. Gjithashtu, listat e kontrollit ofrojnë një sërë pyetjesh kontrolli që kanë lidhje me ekzistencën/mos-ekzistencën e masave për zbutjen e rreziqeve të përshkruara

në nivel sistematik dhe institucional. Përgjigjet e këtyre pyetjeve nga palët e interesuara duhet t'i ndihmojnë ata në vlerësimin e nevojës për reagim në nivel sistematik ose institucional dhe të zbatojnë masat e mundshme në mënyrë që të zbusin rreziqet e identifikuar. Më saktësisht, nëse përgjigja për çdo pyetje të veçantë të kontrollit nga listat e kontrollit është *Jo*, palët kompetente të interesit duhet të konsiderojnë zbatimin e aktiviteteve adekuate që dalin nga përgjigja e pyetjes. Përveç përgjigjes së pyetjeve përkatëse të kontrollit, për të vlerësuar në mënyrë të përshtatshme faktorët e rrezikut të jashtëm dhe sistematik, aktorët që marrin pjesë në përgatitjen dhe miratimin e politikave/rregulloreve publike përkatëse për Sektorin e Ndërmarrjeve Publike duhet të shqyrtojnë gjithashtu nëse legjislacioni ekzistues përmban ndonjë nga faktorët e tjerë rregullator të rrezikut të korrupsionit, të përpunuar në Udhëzuesin e CPL me listat e kontrollit për këtë sektor. Nëse është e nevojshme, ata duhet të konsiderojnë fillimin/miratimin e ndryshimeve të duhura legjislative për të zbutur këta faktorë rreziku.

Listat e kontrollit mund të përdoren kryesisht nga ministritë kompetente, organet kundër korrupsionit, organet rregullator dhe auditues dhe ndërmarrjet publike, si një rikujtesë për të zhvilluar reforma normative, institucionale, organizative ose praktike ose për të realizuar CRA në nivel sektorial ose institucional. Duhet të përsëritet se listat e kontrollit mund të ofrojnë vetëm një grup bazë pyetjesh me drejtimin që duhet të ndiqni. Pyetjet duhet t'u përshtaten rrethanave specifike dhe të kryejnë shqyrtimin e të gjitha detajeve në legjislacion dhe praktikë në çdo juridiksion që lidhet me secilën çështje.

3. Listat e kontrollit

3.1. Fusha: Prokurimi Publik

Procesi	Rreziku nga korrupsioni	Pyetje
<p>Planifikimi i Prokurimit Publik (rreziqet e korrupsionit përpara se të nisin procedurat e prokurimit publik/përzgjedhja e ofertuesve)</p>	<p>Ndikimi i papërshtatshëm - ndikimi në ndërmarrjet publike (NP) për të përfshirë mallra ose shërbime në planet e tyre të prokurimit publik që favorizojnë ofertues të caktuar/mbiçmojnë vlerën e parashikuar/mbivlerësojnë sasinë dhe të ngjashme.</p> <p>Ryshfeti - dhënia e ryshfetit përfaqësuesve të ndërmarrjeve publike që përfshijnë prokurimin e mallrave ose shërbimeve në planet e tyre të prokurimit publik që favorizojnë ofertues të caktuar/mbiçmojnë vlerën e parashikuar/mbivlerësojnë sasinë dhe të ngjashme.</p>	<p>1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për zhvillimin e planit të prokurimit publik brenda NP?</p> <p>2. A përfshin procedura për hartimin e planit të prokurimit publik standarde/kritere të qarta dhe të hollësishme për përafrimin e prokurimeve me planet e punës të NP (dhe/ose me dokumente të tjera që drejtojnë dhe rregullojnë punën e NP)?</p> <p>3. A përmban plani i prokurimit publik përshkrimin dhe arsyetimin e secilit prokurim publik/grup prokurimesh të ngjashme publike të përfshira në këtë plan?</p> <p>4. A përfshin procedura për hartimin e planit të prokurimit publik rregulla për vlerësimin e vlerave të prokurimit publik (për shembull, studimi i tregut, përdorimi i të dhënave të tjera të disponueshme dhe të përshtatshme për vlerësimin e vlerave të prokurimit publik)?</p> <p>5. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për ndryshimin e planit të prokurimit publik?</p> <p>6. A përfshin procedura për ndryshimin e planit të prokurimit publik përshkrimin dhe arsyetimin e ndryshimeve?</p>

		7. A është publik plani i prokurimit publik (i publikuar pas miratimit/ndryshimeve)?
<p>Zbatimi i Procedurës së Prokurimit Publik (rreziqet e korrupsionit gjatë procedurës së prokurimit publik – përzgjedhja e ofertuesit/ve)</p>	<p>Ndikimi i papërshtatshëm te anëtarët e komisionit vlerësues për të favorizuar ofertues të caktuar/ndikuar tek drejtuesit e NP për t'i dhënë kontratën një ofertuesi të caktuar.</p> <p>Ryshfeti - dhënia e ryshfetit anëtarëve të komisionit vlerësues për të favorizuar ofertuesit e caktuar/dhënia e ryshfetit drejtuesve të NP për t'i dhënë kontratën një ofertuesi të caktuar.</p> <p>Konflikti i Interesit - anëtarët e komisionit vlerësues dhe ofertuesit kanë marrëdhënie që shkaktojnë rrethana të ndryshme të konfliktit të interesit.</p> <p>Shitje informacioni/rrjedhje informacioni - ofrimi i informacionit tek ofertuesit e caktuar që mund të favorizojnë ofertues të caktuar dhe të ofrojnë përparësi/avantazhe për disa ofertues ndaj të tjerëve.</p> <p>Favorizimi – situata e dhënies së një trajtimi të padrejtë preferencial të një ofertuesi ndaj një tjetri.</p>	<p>1. A kanë PE rregullore që përshkruajnë hapat dhe rregullat për çdo mënyrë të prokurimit publik (thirrje të hapura, negociata të drejtpërdrejta, procedura urgjente, mënyra që varen nga vlera specifike e pragut dhe të ngjashme)?</p> <p>2. A ka standarde/kritere të qarta dhe të hollësishme për përzgjedhjen e modalitetit të prokurimit publik që do të përdoret në secilin rast?</p> <p>3. A ekziston një procedurë e qartë për përzgjedhjen/emërimin e anëtarëve të komisionit vlerësues për prokurimin publik?</p> <p>4. A ka një rregullore që menaxhon konfliktin e interesit për anëtarët e komisionit vlerësues?</p> <p>5. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit për anëtarët e komisionit vlerësues sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>6. A ka ndonjë rregullore që përcakton punën e anëtarëve të komisionit vlerësues (rregullore, udhëzime, udhëzues dhe të ngjashme)?</p> <p>7. A përfshin rregullorja që përcakton punën e anëtarëve të komisionit vlerësues dispozita që mundësojnë transparencë në punën e tyre (p.sh.: a ekziston mundësia, rregullat dhe kushtet sipas të cilave mbledhjet e komisionit vlerësues mund të jenë të</p>

		<p>hapura për publikun/palët e interesuara, a është e detyrueshme që të publikohet procesverbali i mbledhjes së komisionit vlerësues dhe të ngjashme)?</p> <p>8. A ka trajnime të rregullta dhe të përshtatura për prokurimin publik për punonjësit dhe drejtuesit e NP që përfshijnë mekanizma për parandalimin e korrupsionit në prokurimin publik?</p> <p>8. A ekziston një sistem për dorëzimin elektronik/online të dokumentacionit të prokurimit publik?</p> <p>9. A ka sistemi i dorëzimit elektronik/online të dokumentacionit të prokurimit publik kontrole të mjaftueshme sigurie për të shmangur keqpërdorimet e mundshme (sistem identifikimi me emër përdoruesi dhe fjalëkalim unik për çdo ofertues dhe të ngjashme)?</p> <p>10. A ka sistemi i dorëzimit elektronik/online të dokumentacionit të prokurimit publik një opsion për të gjurmuar çdo ndryshim në proces dhe për të kërkuar konfirmimin e ofertuesve për këto ndryshime (për të shmangur që dikush tjetër të hyjë në sistem dhe të ndryshojë dokumentacionin jashtë procedurës)?</p> <p>11. A ekziston detyrimi për të bërë publik të gjithë dokumentacionin përkatës që i mundëson publikut të kuptojë procedurat e përzgjedhjes së ofertuesve?</p>
--	--	---

		<p>12. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për paraqitjen e ankesave për rezultatet e prokurimit publik?</p> <p>13. A është e detyrueshme për të publikuar të gjitha kontratat e dhëna përmes procedurave të prokurimit publik?</p>
<p>Mbikëqyrja e Prokurimit Publik (rreziqet e korrupsionit gjatë dhe pas zbatimit të kontratës)</p>	<p>Ndikimi i papërshtatshëm - ndikimi tek NP përgjegjëse për monitorimin e zbatimit të kontratave për të pranuar/aprovuar dorëzimet edhe nëse ato nuk janë sipas kontratës.</p> <p>Ryshfeti - dhënia e ryshfetit për personat tek NP përgjegjës për monitorimin e zbatimit të kontratave për të pranuar/aprovuar dorëzimet edhe nëse ato nuk janë sipas kontratës.</p> <p>Mashtrimi - miratimi i zbatimit të kontratës pa dëshmi të duhur se mallrat/shërbimet e planifikuara janë dorëzuar.</p> <p>Konflikti i Interesit – përfaqësuesit e NP përgjegjës për monitorimin e prokurimit publik dhe kontraktori kanë marrëdhënie që shkaktojnë rrethana të ndryshme të konfliktit të interesit.</p>	<p>1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për ndryshimin e kontratave të prokurimit publik?</p> <p>2. A është e detyrueshme për të publikuar çdo ndryshim të kontratës me përshkrimin dhe arsyetimin e ndryshimit të kontratës?</p> <p>3. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për monitorimin e zbatimit të kontratave?</p> <p>4. A ekziston një rregullore për menaxhimin e konfliktit të interesit të përfaqësuesve të NP përgjegjëse për zbatimin e kontratës?</p> <p>5. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procesin e mbikëqyrjes së prokurimit publik sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>6. A ekziston një procedurë për "disa nënshkrime" brenda NP për të konfirmuar zbatimin e duhur të kontratës?</p> <p>7. A është e detyrueshme që të publikohet një raport mbi zbatimin e kontratës?</p>

		8. A është e detyrueshme që të publikohen “listat e zezat”/referencat negative të kontraktorëve që nuk e kanë kryer kontratën sipas planit?
--	--	---

3.2. Fusha: Ofrimi i Shërbimeve

Procesi	Rreziku nga korrupsioni	Pyetje
Disponueshmëria e shërbimeve të ofruara nga NP (procedura e aplikimit për shërbimet e ofruara nga NP)	<p>Ndikimi i papërshtatshëm - ndikimi tek përfaqësuesit e NP për të mundësuar shërbimet pa plotësuar kushtet dhe kriteret e nevojshme/për të përshpejtuar procedurën jashtë rendit të përcaktuar dhe të ngjashme.</p> <p>Ryshfeti - dhënia e ryshfetit përfaqësuesve të NP që mundësojnë shërbime pa plotësuar kushtet dhe kriteret e nevojshme/për të përshpejtuar procedurën jashtë rendit të përcaktuar dhe të ngjashme.</p> <p>Falsifikimi – falsifikimi i dokumenteve publike që bën të mundur që dikush të marrë shërbime (të bëhet klient shërbimesh) pa plotësuar kushtet dhe kriteret e nevojshme/për të përshpejtuar procedurën jashtë rendit të përcaktuar dhe të ngjashme.</p>	<p>1. A ka një procedurë/udhëzime të qarta dhe publike për të aplikuar për shërbimet e ofruara nga NP (<i>për t'u përdorur për t'u bërë klient i NP</i>)?</p> <p>2. A përfshin procedura e aplikimit për shërbimet e ofruara nga NP një listë të qartë dhe gjithëpërfshirëse të dokumenteve/miratimeve/certifikatave/provave që kërkohen për aplikimin për shërbimet e ofruara nga NP?</p> <p>3. A është e mundur që të aplikohet për shërbimet e ofruara nga NP në internet?</p> <p>4. A është përcaktuar qartë dhe dihet paraprakisht afati për t'iu përgjigjur aplikimit?</p> <p>5. A mund të apelojnë për shërbimet e ofruara nga NP aplikantët e pasuksesshëm?</p> <p>6. A ekziston një sistem për mbikëqyrje mbi procedurën e aplikimit për shërbimet e ofruara nga NP?</p> <p>7. A rregullohet me kontratë marrëdhënia ndërmjet NP dhe klientëve (detyrat e ndërsjella, përgjegjësitë, të drejtat)?</p>

		<p>8. A ekziston një procedurë/udhëzime të qarta dhe publike për zgjidhjen e kontratës/për ndërprerjen e përdorimit të shërbimeve?</p> <p>9. A ekziston një rregullore për menaxhimin e konfliktit të interesit në procesin e aplikimit dhe vendimmarrjes për aplikimet për shërbimet e ofruara nga NP?</p> <p>10. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procesin e aplikimit dhe vendimmarrjes për aplikimet për shërbimet e ofruara nga NP sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje të sanksioneve parashikohen?</p> <p>11. A ka trajnime të përshtatura për etikën dhe integritetin në ofrimin e shërbimeve publike për menaxherët dhe stafin në NP?</p>
<p>Çmimi i shërbimeve të ofruara nga NP</p>	<p>Keqpërdorimi i fondeve – përdorimi i fondeve të mbledhura përmes ofrimit të shërbimeve të kundërta me NP ose interesat publike.</p> <p>Ndikimi i papërshtatshëm - ndikimi tek përfaqësuesit e NP për të mundësuar çmime preferenciale.</p> <p>Ryshfeti - dhënia e ryshfetit përfaqësuesve të NP për të mundësuar çmime preferenciale.</p>	<p>1. A ekziston një procedurë/metodologji e qartë dhe publike për përcaktimin e çmimeve të shërbimeve?</p> <p>2. A është publike lista e çmimeve të shërbimeve (e publikuar në faqen e internetit të NP dhe e përditësuar rregullisht)?</p> <p>3. A ka elemente korigjuese që merren parasysh gjatë përcaktimit të çmimit të shërbimeve (si statusi social i klientëve, cenueshmëria e grupeve të caktuara sociale dhe të ngjashme/zgjidhja e çmimeve preferenciale/marrja e statusit të klientëve të privilegjuar)?</p>

		<p>4. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për aplikimin për çmime preferenciale të shërbimeve?</p> <p>5. A përfshin procedura për çmimet preferenciale të shërbimeve një listë të qartë dhe gjithëpërfshirëse të dokumenteve/miratimeve/certifikatave/dëshmime të nevojshme për aplikim për shërbimet e ofruara nga NP?</p> <p>6. A është përcaktuar qartë dhe dihet paraprakisht afati për t'iu përgjigjur aplikimit?</p> <p>7. A mund të apelojnë për çmime preferenciale të shërbimeve aplikantët e pasuksesshëm ?</p> <p>8. A ekziston një sistem për mbikëqyrje mbi procedurën e aplikimit për çmime preferenciale të shërbimeve?</p> <p>9. A ekziston një sistem efikas dhe efektiv për të mbikëqyrrur fitimet dhe të ardhurat e realizuara përmes shërbimeve të faturimit?</p> <p>10. A ka një raport publik për fitimet dhe të ardhurat nëpërmjet shërbimeve të faturimit?</p>
<p>Procedurat e ankesave (raportimi i mangësive/cilësia e pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve)</p>	<p>Ndikimi i papërshtatshëm- ndikimi tek përfaqësuesit e ndërmarrjeve publike që t'i përgjigjen ankesës pa i plotësuar kushtet e nevojshme/për të përshpejtuar procedurën jashtë rendit të përcaktuar dhe të ngjashme.</p>	<p>1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për paraqitjen e ankesave/për raportimin e mangësive/cilësisë së pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve?</p> <p>2. A është e mundur për të paraqitur një ankesë online?</p>

	<p>Ryshfeti - dhënia e ryshfetit përfaqësuesve të ndërmarrjeve publike për t'iu përgjigjur ankesës pa plotësuar kushtet e nevojshme/për të përshpejtuar procedurën jashtë rendit të përcaktuar dhe të ngjashme.</p> <p>Falsifikimi – falsifikimi i dokumenteve publike pa përmbushur kushtet e nevojshme/përshpejtimi i procedurës jashtë rendit të përcaktuar dhe të ngjashme.</p> <p>Favorizimi – situatat e trajtimit të padrejtë preferencial të disa klientëve ndaj të tjerëve në përgjigje të ankesës.</p>	<p>3. A është përcaktuar qartë dhe dihet paraprakisht afati për t'iu përgjigjur ankesës/mangësive/cilësisë së pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve?</p> <p>4. A është e mundur për të apeluar ankesat/raportet e pasuksesshme për mangësi/cilësi të pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve?</p> <p>5. A ekziston një sistem për mbikëqyrje mbi procedurën e paraqitjes së ankesave/raportimit të mangësive/cilësisë së pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve?</p> <p>6. A përmban procedura për paraqitjen e ankesave/për raportimin e mangësive/cilësisë së pamjaftueshme në ofrimin e shërbimeve detyrimin e përgatitjes së raporteve për numrin, llojet dhe rezultatet e ankesave (statistikat mbi ankesat dhe rezultatet e tyre)?</p> <p>7. A janë publike këto raporte?</p> <p>8. A ekziston një praktikë për vlerësimin e rregullt të përvojës së klientëve ndaj shërbimeve publike të ofruara nga NP?</p>
--	---	--

3.3. Fusha: Zgjedhja/Emërimi i Zyrtarëve të Ndërmarrjeve Publike

Procesi	Rreziku nga korrupsioni	Pyetje
<p>Zgjedhja/Emërimi i drejtorëve të NP</p>	<p>Patronazhi Politik – situatat e shpërblimit të individëve për mbështetje politike/elektorale</p> <p>Ndikimi politik në zgjedhje/emërim</p> <p>Nepotizmi dhe Kronizmi – favorizimi i të afërmve ose miqve për shkak të marrëdhënieve dhe jo cilësive të tyre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për zgjedhjen/emërimin e drejtorëve të NP me kushte dhe kritere për zgjedhjen/emërimin në bazë të meritave? 2. A ekziston detyrimi për të bërë thirrje publike për pozitën e drejtorit në NP (kryerja e procedurës së hapur konkurruese për zgjedhje)? 3. A shpallet paraprakisht pozicioni i punës së drejtorit në NP? 4. A ekziston detyrimi i themeluesit të NP për të krijuar një komision, detyra e të cilit do të ishte të përpilojë listën e kandidatëve për drejtor të NP së bashku me deklaratën e arsyeve se pse dhe si i përmbushin kërkesat dhe kriteret përkatëse? 5. Nëse po, a është i detyruar ky komision që këtë listë me propozim t'ia dorëzojë organit kompetent për zgjedhjen/emërimin e drejtorit të NP? 6. A ekziston sistemi për mbikëqyrjen mbi zbatimin e procedurës për zgjedhjen/emërimin e drejtorit të NP? 7. A mund të apelojnë për pozicionin e punës të drejtorit të NP aplikantët e pasuksesshëm?

		<p>8. A ekziston një rregullore publike për menaxhimin e konfliktit të interesit që zbatohet për situatat e konfliktit të interesit në procesin e zgjedhjes/emërimit të drejtorit të NP?</p> <p>9. A ekziston sistemi për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave për konfliktin e interesit?</p> <p>10. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procesin e zgjedhjes/emërimit të drejtorit të NP sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>11. A publikohen rregullisht të gjitha dokumentet që kanë të bëjnë me procedurat për zgjedhjen e drejtorëve të NP (procesverbalet e mbledhjeve të komisioneve zgjedhore, vendimet, etj.)?</p> <p>12. A publikohen rregullisht vendimet për emërimet me shënimet shpjeguese?</p> <p>13. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në procesin e zgjedhjes/emërimit të drejtorit të NP (raportimi i korrupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?</p>
<p>Emërimi i anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP</p>	<p>Patronazhi Politik – situatat e shpërblimit të individëve për mbështetje politike/elektorale</p> <p>Ndikimi politik në emërim</p>	<p>1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP me kushte dhe kritere për një emërim të bazuar në merita?</p>

	<p>Nepotizmi dhe Kronizmi – favorizimi i të afërmeve ose miqve për shkak të marrëdhënieve dhe jo cilësive të tyre.</p>	<p>2. A ekziston detyrimi për të organizuar një thirrje publike për emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP (kryerja e një procedure të hapur për emërim)?</p> <p>3. A shpallet paraprakisht pozicioni i punës anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP?</p> <p>4. A ekziston detyrimi i themeluesit të NP për të krijuar një komision, detyra e të cilit do të ishte të përpilojë një listë të kandidatëve për anëtarë të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP dhe deklarata e arsyeve se pse dhe si i përmbushin kërkesat dhe kriteret përkatëse?</p> <p>5. Nëse po, a është i detyruar ky komision që këtë listë me propozimin t'ia dorëzojë organit kompetent për emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP?</p> <p>6. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen mbi zbatimin e procedurës për emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP?</p> <p>7. A ekziston një rregullore publike për menaxhimin e konfliktit të interesit që zbatohet për situatat e konfliktit të interesit në procesin e emërimit të anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP?</p> <p>8. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave për konfliktin e interesit?</p>
--	---	---

		<p>9. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>10. A publikohen rregullisht të gjitha dokumentet në lidhje me procedurat për emërimin e anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP (procesverbalet e mbledhjeve, vendimet, etj.)?</p> <p>11. A publikohen rregullisht vendimet për emërimet me shënimet shpjeguese?</p> <p>12. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në procesin e emërimit të anëtarëve të Bordit Mbikëqyrës/Ekzekutiv të NP (raportimi i korrupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?</p>
<p>Emërimi i drejtorëve të përkohshëm të NP</p>	<p>Patronazhi Politik – situatat e shpërblimit të individëve për mbështetje politike/elektorale</p> <p>Ndikimi politik në emërim</p> <p>Nepotizmi dhe Kronizmi – favorizimi i të afërmve ose miqve për shkak të marrëdhënieve dhe jo cilësive të tyre.</p>	<p>1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për emërimin e drejtorit të përkohshëm të NP me kushte dhe kritere për emërimin në bazë të meritave?</p> <p>2. A përmban procedura rregulla që parashikojnë një afat të qartë për pozicionin e drejtorit të përkohshëm të NP?</p> <p>3. A ekziston detyrimi i themeluesit të NP për të krijuar një komision, detyra e të cilit do të ishte të përpilojë një listë të kandidatëve për drejtor të përkohshëm të NP së bashku me deklaratën e arsyeve pse ata përmbushin kërkesat përkatëse?</p>

		<p>4. Nëse po, a është i detyruar ky komision që këtë listë me propozimin t'ia dorëzojë organit kompetent për emërimin e drejtorit të përkohshëm?</p> <p>5. A ekziston sistemi për mbikëqyrjen mbi zbatimin e procedurës për emërimin e drejtorëve të përkohshëm të NP?</p> <p>6. A ekziston një rregullore publike për menaxhimin e konfliktit të interesit që zbatohet për situatat e konfliktit të interesit në procesin e emërimit të drejtorit të përkohshëm të NP?</p> <p>7. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave për konfliktin e interesit?</p> <p>8. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në emërimin e drejtorit të përkohshëm të NP sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>9. A publikohen rregullisht të gjitha dokumentet që lidhen me procedurat për emërimin e drejtorit të përkohshëm të NP (procesverbalet e mbledhjeve, vendimet, etj.)?</p> <p>10. A publikohen rregullisht vendimet për emërimet me shënimet shpjeguese?</p> <p>11. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në procesin e emërimit të drejtorit të përkohshëm (raportimi i</p>
--	--	---

		korupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?
--	--	---

3.4. Fusha: Menaxhimi i Burimeve Njerëzore

Procesi	Rreziku nga korupsioni	Pyetje
Punësimi i stafit	<p>Nepotizmi dhe Kronizmi – favorizimi i të afërmeve ose miqve për shkak të marrëdhënieve dhe jo cilësive të tyre.</p> <p>Ryshfeti - zhatja ose marrja e rryshfetit për të ndikuar në vendimet e punësimit</p> <p>Favoret seksuale - zhatje e favoreve seksuale në këmbim të punësimit</p> <p>Patronazhi – situata e trajtimit të padrejtë preferencial ndaj një kandidati si shpërblim për mbështetjen e tij në zgjedhje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A ka thirrje të hapur për punësimin e stafit? 2. A është e mundur të punësosh stafin pa një proces konkurrues dhe nëse po, si janë këto opsione të kufizuara, të mirë-dokumentuara, të arsyetuara dhe të mbikëqyrura? 3. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për punësimin e stafit? 4. A përfshin procedura për punësimin e personelit kritere të qarta dhe të hollësishme për përzgjedhjen? 5. A mund të apelojnë aplikantët e pasuksesshëm? 6. A ekziston një sistem për mbikëqyrje mbi zbatimin e procedurës së punësimit? 7. A ekziston një rregullore e brendshme publike për menaxhimin e konfliktit të interesit që zbatohet për situatat e konfliktit të interesit në procesin e punësimit të personelit?

		<p>8. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave të brendshme për konfliktin e interesit?</p> <p>9. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procesin e punësimit të stafit sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>10. A mbahet i gjithë informacioni konfidencial përpara procesit të përzgjedhjes?</p> <p>11. A plotësohen menjëherë vendet e lira në mënyrë që periudhat gjatë të cilave punonjësit marrin përsipër detyra më të larta të mos zgjaten padrejtësisht, në dëm të aplikantëve të tjerë të mundshëm?</p> <p>12. A verifikohen detajet mbi kualifikimet e aplikantëve me dokumentacion origjinal apo kopje të vërtetuara?</p> <p>13. A janë të dokumentuara arsyet nëse aplikantët nuk janë përzgjedhur në listën e përfshirë ose nuk janë intervistuar?</p> <p>14. A janë të dokumentuara dhe të mbajtura në dosje vendimet e përzgjedhjes?</p> <p>15. A janë publike vendimet e përzgjedhjes?</p> <p>16. A janë vendimet për punësimin e personelit subjekt i auditimeve të rregullta?</p>
--	--	--

		<p>17. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në procesin e punësimit të stafit (raportimi i korrupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?</p> <p>18. A ka një politikë që njeh dhe menaxhon favoreve seksuale si rrezik korrupsioni?</p> <p>19. A ka një politikë publike që trajton ngacmimin seksual?</p> <p>20. A ka ndonjë trajnim kundër korrupsionit dhe integritetit që përfshin adresimin e rreziqeve të korrupsionit në procesin e punësimit të stafit?</p> <p>21. A përfshin ky trajnim trajtimin e favoreve seksuale si një lloj korrupsioni?</p>
<p>Kontratat për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike</p>	<p>Shpërdorimi i zyrave publike – situata kur jepen kontratat për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike në kundërshtim me rregullat ekzistuese</p> <p>Patronazhi – situata kur jepen kontratat për kryerjen e punëve të përkohshme dhe/ose periodike si shpërblim për mbështetjen e tyre zgjedhore</p> <p>Nepotizmi dhe Kronizmi – situata kur jepen kontratat për kryerjen e punëve të</p>	<p>1. A ekziston një procedurë e qartë dhe publike për nënshkrimin e kontratave për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike?</p> <p>2. A përmban procedura rregullat për kryerjen e një vlerësimi të nevojave për kontraktim të përkohshëm?</p> <p>3. A përfshin kritere të qarta dhe të hollësishme për kontraktim procedura për nënshkrimin e kontratave për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike?</p> <p>4. A ekziston një thirrje e hapur për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike?</p>

	<p>përkohshme dhe/ose periodike të të afërmeve ose miqve</p>	<p>5. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurës për nënshkrimin e kontratave për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike?</p> <p>7. A ekziston një rregullore e brendshme publike për menaxhimin e Konfliktit të Interesit e zbatueshme për situatat e konfliktit të interesit në procesin e nënshkrimit të kontratave për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike?</p> <p>8. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave të brendshme për konfliktin e interesit?</p> <p>9. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procedurën e nënshkrimit të kontratave për kryerjen e punëve të brendshme dhe periodike sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>10. A publikohen rregullisht vendimet e përzgjedhjes?</p> <p>11. A i nënshtrohen auditimeve të rregullta vendimet për nënshkrimin e kontratave për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike?</p> <p>12. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në nënshkrimin e kontratave për kryerjen e punëve të përkohshme dhe periodike (raportimi i korrupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?</p>
--	--	---

		<p>13. A ka një Kod Sjelljeje/Rregulla Sjelljeje për punonjësit në ndërmarrjet publike?</p> <p>14. A ka trajnime kundër korrupsionit dhe integritetit që përfshijnë zbatimin e Kodit të Sjelljes/Rregullave të Sjelljes për punonjësit në ndërmarrjet publike?</p>
--	--	--

3.5. Fusha: Mbikëqyrja e Punës në Ndërmarrjet Publike

Procesi	Rreziku nga korrupsioni	Pyetje
Mbikëqyrja e jashtme e punës së NP	<p>Ndikimi politik në procesin e mbikëqyrjes së jashtme</p> <p>Mashtrimi në procesin e mbikëqyrjes së jashtme</p> <p>Konflikti i interesit - një situatë kur një individ që kryen funksione mbikëqyrëse ose kontrolli në lidhje me NP në fjalë ka pasur një detyrë(a) me atë NP.</p>	<p>1. A ekzistojnë rregullore/procedura të qarta dhe publike për mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>2. A përfshijnë këto procedura/rregullore standarde/kritere të qarta dhe të hollësishme për mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>3. A përfshijnë rregullat përkatëse për mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP një ndarje të qartë të kompetencave midis organeve të ndryshme dhe garanci të pavarësisë në procesin e vendimmarrjes?</p> <p>4. A ka një metodologji të përbashkët dhe të detyrueshme që i raporton themeluesit për aspektet e ndryshme të funksionimit të NP që përfshin përmbajtjen e kërkuar të raporteve përkatëse?</p>

		<p>5. A ka procedura dhe afate të qarta dhe publike për shqyrtimin dhe miratimin e planeve të biznesit dhe dokumenteve të tjera përkatëse (raporteve) të NP, nga themeluesi?</p> <p>6. A ka rregulla të qarta dhe të specifikuara për kompetencat e themeluesit në rast të ndonjë ndërprerjeje në operacionet e biznesit të NP dhe masat që mund të merren për të siguruar kushte për zhvillimin e qetë të veprimtarive me interes të përbashkët?</p> <p>7. A publikohen rregullisht të gjitha vendimet që lidhen me mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>8. A ekziston një regjistër publik dhe i përditësuar në mënyrë të rregullt i të gjitha NP në faqen e internetit të themeluesit që përmban informacion në lidhje me themelimin e tyre, kompetencat, financimin, përdorimin e fondeve, organet drejtuese, rezultatet e biznesit dhe planet?</p> <p>9. A ka një praktikë të rregullt për të publikuar prezantimet dhe diskutimet e rezultateve të biznesit dhe efekteve të NP nga themeluesi?</p> <p>10. A ka rregulla që përmbajnë kushte dhe kriteret të qarta për përzgjedhjen e mbikëqyrësve të jashtëm që do të jenë përgjegjës për mbikëqyrjen e punës së NP?</p>
--	--	---

		<p>11. A ekziston një rregullore publike për menaxhimin e Konfliktit të Interesit për të gjithë personat e përfshirë në mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>12. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procesin e mbikëqyrjes së jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>13. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave për konfliktin e interesit?</p> <p>14. A ka trajnime të përshtatura për të gjithë personat e përfshirë në mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>15. A ekziston një mekanizëm për monitorimin dhe vlerësimin e punës së personave të përfshirë në mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP (d.m.th. kriteret për vlerësimin e punës së tyre)?</p> <p>16. A ka trajnime të përshtatura për etikën dhe konfliktin e interesit për mbikëqyrësit e jashtëm të punës së NP dhe eprorët e tyre?</p> <p>17. A ka sanksione efektive, proporcionale dhe bindëse për shkeljet e procedurave në punën e NP?</p>
--	--	--

		<p>18. A ka sanksione efektive, proporcionale dhe bindëse për shkeljet e rregullave të tjera për mbikëqyrjen e jashtme të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>19. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në procesin e mbikëqyrjes së jashtme (raportimi i korrupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?</p>
<p>Mbikëqyrja/kontrolli i brendshëm në NP</p>	<p>Shpërdorimi i zyrës publike/ ndikimi i papërshtatshëm, ndikimi tek personat kompetentë për kryerjen e mbikëqyrjes/kontrollit të brendshëm për të vepruar në kundërshtim me rregullat e mbikëqyrjes/kontrollit të brendshëm.</p> <p>Mashtrimi në procesin e mbikëqyrjes së brendshme</p> <p>Konflikti i Interesit</p>	<p>1. A ka rregullore/procedura të qarta dhe të disponueshme për publikun për mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të punës së NP?</p> <p>2. A përfshijnë këto procedura/rregullore standarde/kritere të qarta dhe të detajuara për mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>3. A ekziston një sistem i auditimit të brendshëm brenda NP?</p> <p>4. A është krijuar dhe mirëmbajtur një sistem i kontrolleve të brendshme të kontabilitetit në NP sipas standardeve ndërkombëtare dhe praktikave më të mira?</p> <p>5. A ekziston një metodologji uniforme dhe e detyrueshme për raportimin e brendshëm në lidhje me aspektet e ndryshme të funksionimit të NP?</p> <p>6. A publikohen rregullisht vendimet që lidhen me mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p>

		<p>7. A ka rregulla që përmbajnë kushte dhe kriteret të qarta për përzgjedhjen e punonjësve që marrin pjesë në mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të punës së NP?</p> <p>8. A ekziston një rregullore e disponueshme publikisht për menaxhimin e konfliktit të interesit për të gjithë personat e përfshirë në mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të aspekteve të ndryshme të punës së NP?</p> <p>9. A parashikon rregullorja për menaxhimin e Konfliktit të Interesit në procesin e mbikëqyrjes/kontrollit të brendshëm të aspekteve të ndryshme të punës së NP, sanksione për shkeljen e rregullave dhe cilat lloje sanksionesh parashikohen?</p> <p>10. A ekziston një sistem për mbikëqyrjen e zbatimit të procedurave/rregullave për konfliktin e interesit?</p> <p>11. A ka trajnime të përshtatura për të gjithë personat e përfshirë në mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të punës së NP?</p> <p>12. A ekziston ndonjë mekanizëm për monitorimin dhe vlerësimin e punës së personave të përfshirë në mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të punës së NP (d.m.th. kriteret për vlerësimin e punës së tyre)?</p> <p>13. A ka trajnime të përshtatura për etikën dhe konfliktin e interesit për stafin drejtues të NP dhe stafin kompetent për mbikëqyrjen/kontrollin e brendshëm të punës së NP?</p>
--	--	--

		<p>14. A ka sanksione efektive, proporcionale dhe bindëse për shkeljet e rregullave të mbikëqyrjes/kontrollit të brendshëm të punës së NP?</p> <p>15. A ekziston një sistem sinjalizimi për raportimin e korrupsionit në procesin e mbikëqyrjes/kontrollit të brendshëm (raportimi i korrupsionit përmes kanaleve të sigurta me elementë të procedurave të mbrojtjes së sinjalizuesit)?</p>
--	--	---

