

UDHËZIM
Nr. 21, datë.25.10.2016

PËR NËPUNËSIT ZBATUES TË TË GJITHA NIVELEVE

LISTA E SHKURTIMEVE

AB	Auditimi i Brendshëm
DP	Drejtuesi i Programit
GMS	Grupi i Menaxhimit Strategjik
KBFP	Kontrolli i Brendshëm Financiar Publik
KM	Këshilli i Ministrave
KPB	Kartat e Pikëzimit të Balancuar
MF	Ministria e Financave
MFK	Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli
MR	Menaxhimi i Riskut
MsO	Menaxhimi sipas Objektivave
MSHP	Menaxhimi i Shpenzimeve Publike
NA	Nëpunësi Autorizues
NPA	Nëpunësi i Parë Autorizues
NZ	Nëpunësi Zbatues
PBA	Programi i Buxhetit Afatmesëm
PRF	Instrumenti Mbështetës i Planifikimit dhe Raportimit Financiar
SIFQ	Sistemi Informatik Financiar Qeveritar
SMI	Sistemi i Menaxhimit të Informacionit

1. HYRJE

Qëllimi i këtij udhëzimi është të mbështesë nëpunësin zbatues (NZ) në rolin e tij kyç në menaxhimin financiar dhe kontrollin e brendshëm publik. Udhëzimi jep informacion mbi përgjegjësitë, detyrat, proceset dhe aktivitetet që janë pjesë e punës së NZ. Ky udhëzim përmban kuadrin ligjor, aktorët, strukturat, dy proceset kryesore të buxhetit (planifikimin dhe zbatimin e buxhetit), si dhe disa procese kryesore të një drejtorie finance, të tilla si: kontabilizimi i faturave dhe urdhër-shpenzimeve; përgatitja e bilancit kontabël; ndjekja e të ardhurave dhe evidenca mujore dhe vjetore e pagave; instrumentet dhe mjetet e kontrollit. Gjithashtu, në anekset e këtij udhëzimi paraqiten modele dhe shembuj mbi instrumentet e kontrollit, që mund të përdoren nga NZ.

1.1 Kuadri ligjor

Kuadri ligjor, mbi të cilin ushtron detyrat dhe përgjegjësitë NZ, është:

- Ligji nr. 10296, datë 8.7.2010, “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin”, i ndryshuar, me ligjin nr. 110/2015, datë 15.10.2015;
- Ligji nr. 9936, datë 26.8.2008, “Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë”, i ndryshuar, me ligjin nr. 57, datë 2.6.2016;
- Udhëzimi nr. 2, datë 6.2.2012, “Mbi procedurat standarde për zbatimin e buxhetit”;
- Udhëzimi nr. 8, datë 29.3.2012, “Mbi procedurat standarde për përgatitjen e programit të buxhetit afatmesëm”;
- Ligji nr. 152/2013, datë 30.5.2014, “Për nëpunësin civil”, i ndryshuar me ligjin nr. 178/2014, datë 18.12.2014, “Për disa ndryshime dhe shtesa në ligjin nr. 152/2013 ‘Për nëpunësin civil’”;
- Ligji nr. 131, datë 9.8.2003, “Mbi rregullat e etikës në administratën publike”;
- Ligji nr. 9643, datë 20.11.2006, “Për prokurimin publik”, i ndryshuar;
- Udhëzimi nr. 16, datë 20.7.2016, “Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike”;
- Udhëzimi nr. 30, datë 27.12.2011, “Për menaxhimin e aktiveve në njësitë e sektorit publik”, i ndryshuar.

1.2 Nëpunësi zbatues

NZ i njësisë publike është drejtuesi i strukturës përgjegjëse për financat e njësisë publike në vartësi direkte nga nëpunësi autorizues i njësisë dhe që ka përfunduar studimet e ciklit të dytë në shkencat ekonomike ose zotëron diplomë universitare të ekuivalentuar me të, me përvojë pune jo më pak se pesë vjet

në profesion. Në njësitë publike të ndërtuara me më shumë se dy nivele vartësie, punonjësit e financës, në strukturat përgjegjëse për financat, të vendosur në nivelet e poshtme të vartësisë konsiderohen punonjës të deleguar të nëpunësit zbatues, të njësisë nga varen. Punonjësit e financës të vendosur në nivelet e poshtme të vartësisë, duhet të kenë përfunduar të paktën studimet e ciklit të parë në shkencat ekonomike dhe raportojnë në mënyrë të dyfishtë te nëpunësi zbatues i njësisë nga varen dhe nëpunësi autorizues përkatës.

NZ është përgjegjës për cilësinë e proceseve thelbësore të mëposhtme:

a) Përgatitjen e dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë publike, në rolin e sekretarit të Grupit të Menaxhimit Strategjik (GMS) të njësisë publike;

b) Raportimin periodik për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave të veta lidhur me pjesën e të ardhurave dhe shpenzimeve të realizuara, si dhe të pasqyrave financiare vjetore të njësisë publike, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi dhe rregullat e miratuara nga ministri i Financave;

c) Mbështetjen e NA, në lidhje me ngritjen dhe zbatimin e sistemit të MFK-së.

Detyrat dhe përgjegjësitë e NZ, janë përcaktuara dhe listuar në nenin 12, pika 2, të ligjit nr. 10296, datë 8.7.2010, "Për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar.

NZ ka të drejtën të delegojë disa nga të drejtat dhe detyrat e tyre te vartësit funksionalë, duke specifikuar kërkesat për raportimin për realizimin e detyrave të deleguara.

Delegimi i të drejtave dhe i detyrave nuk cenon të drejtat e NZ dhe nuk e shkarkon atë nga përgjegjësia administrative për realizimin e objektivave, kontrollin e risqeve përkatëse apo për përzgjedhjen e vartësit, tek i cili delegohen të drejtat dhe detyrat. Delegimi kryhet në përputhje me rregullat e parashikuara në Kodin e Procedurave Administrative.

2. AKTORËT KYÇË DHE STRUKTURA ORGANIZATIVE

2.1 Aktorët kyçë

2.1.1 Nëpunësi i parë autorizues (NPA)

NPA është nëpunësi i nivelit më të lartë në MF sipas ligjit të nëpunësit civil, që ka përgjegjësinë për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin dhe kontabilitetin të buxhetit të shtetit dhe përgjigjet te ministri i Financave për menaxhimin e sistemit buxhetor dhe kontrollin e brendshëm financiar publik. (Ligji nr. 9936, datë 26.6.2008, "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë", i ndryshuar, nenet 3 dhe 18.)

2.1.2 Nëpunësi autorizues (NA)

NA është punonjës i nivelit më të lartë në njësitë publike përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin dhe kontabilitetin e buxhetit të tyre, të cilët raportojnë dhe përgjigjen te NPA.

NA të niveleve të tjera janë punonjës të administratës publike në çdo njësi shpenzuese të njësisë të qeverisjes së përgjithshme, që kanë përgjegjësi për përgatitjen, zbatimin, monitorimin, raportimin, menaxhimin e aktiveve, kontabilitetin dhe buxhetin e tyre dhe që përgjigjen përpara nëpunësit autorizues.

2.1.3 Drejtuesi i programit (DP)

Në njësitë publike që kanë vetëm një program buxhetor, DP është NA (ose NA e nivelit të dytë, të tretë apo të katërt përkatësisht, në rastin e njësisë të nivelit më poshtë). Në njësitë publike, që kanë dy ose më shumë programe buxhetore, zbatohen rregulla të tjera, sipas udhëzimit nr. 8, datë 29.3.2012, "Mbi procedurat standarde për përgatitjen e programit buxhetor afatmesëm", (neni 40). DP janë përgjegjës për hartimin e kërkesave buxhetore, përmbushjen e objektivave të programit, menaxhimin e riskut brenda programit dhe sigurimin e plotësimin të detyrave në këtë program (nenet 41–45).

2.1.4 Grupi i Menaxhimit Strategjik (GMS)

GMS luan një rol të rëndësishëm për sa i përket integritetit të informacionit financiar të njësisë publike, sistemit të kontrollit të brendshëm dhe sjelljen sipas etikës. Ai ofron mbështetje dhe këshillim për drejtuesin e njësisë dhe kujdeset për performancën e njësisë publike. Çështjet kryesore dhe mangësitë serioze që dalin brenda njësisë, i parashtrihen GMS-së, me qëllim diskutimin e mëtejshëm dhe marrjen e masave.

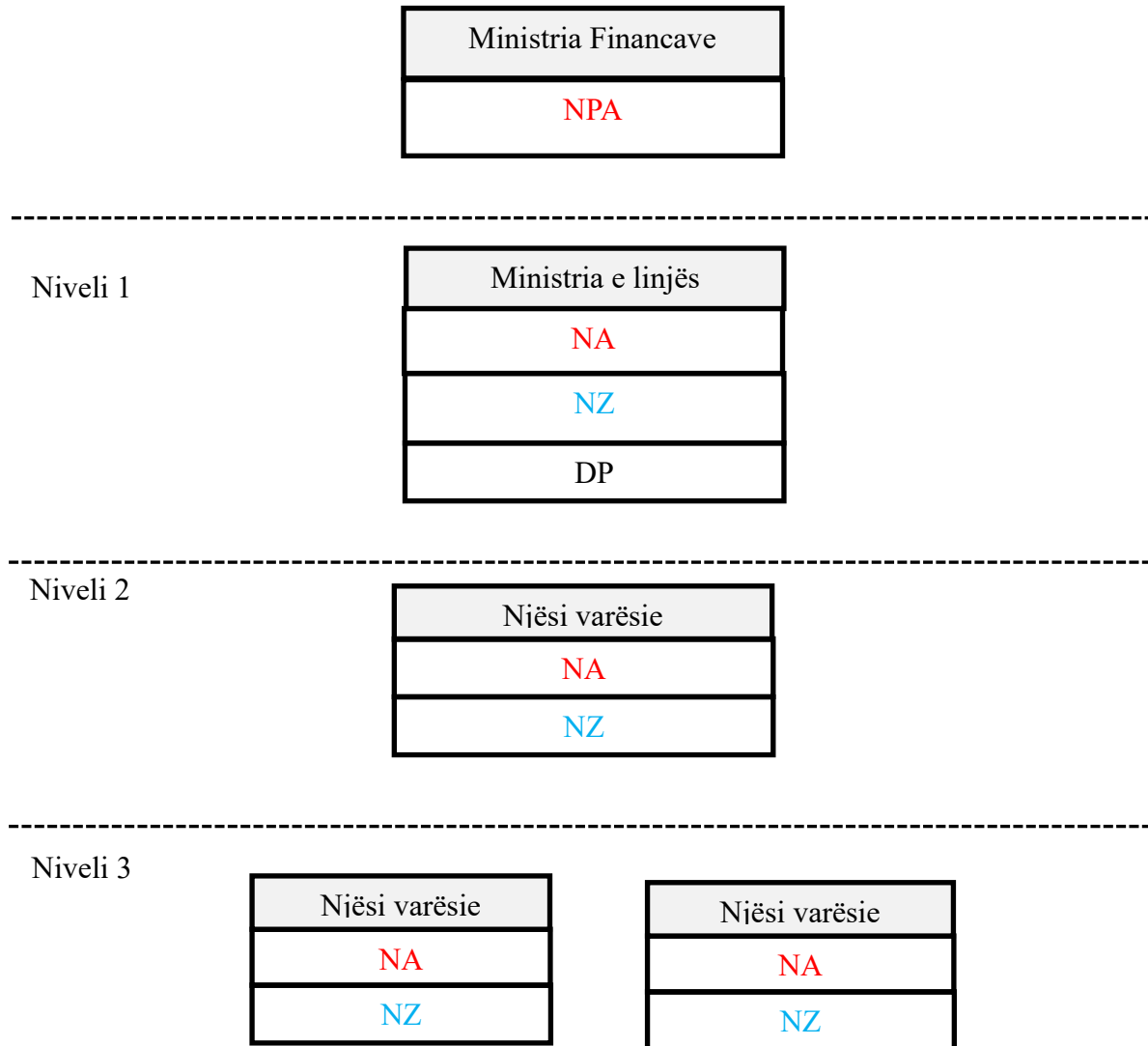
GMS përbëhet nga titullari i njësisë publike, i cili luan dhe rolin e kryetarit të grupit, zëvendëstitullari, NA, NZ që kryen funksionin e sekretarit të grupit, si dhe të gjithë menaxherët e nivelit të lartë. Drejtuesi i Auditimit të Brendshëm (AB) merr pjesë në të gjitha takimet si vëzhgues dhe kontribuon duke dhënë informacione në lidhje me gjetjet dhe rekomandimet për çështjet e MFK-së. GMS-ja duhet të mbledhet të paktën 4 herë në vit. Vendimet duhet të jenë objektive dhe të merren si grup, duke vepruar në interes të publikut dhe në përputhje me standardet etike të sektorit publik. Vendimet e GMS-së duhet të regjistrohen

nga sekretari dhe vihen në dispozicion të drejtimit të njësisë publike.

2.2 Struktura organizative

Struktura hierarkike e aktorëve kyçë në planifikimin, zbatimin, monitorimin dhe raportimin e buxhetit janë të përshkruara si më poshtë në figurën 1.

Figura 1: Struktura hierarkike



2.3 Staf

Stafi i strukturës përgjegjëse për financat në njësinë publike duhet të ndjekë rregullat e eficiencës, efektivitetit, ekonomikitetit dhe transparencës. Për ngritjen e strukturës përgjegjëse për financat në një njësi publike, duhet të mbahen parasysh pikat e mëposhtme:

- Totali i buxhetit;
- Numri i stafit;
- Numri i proceseve të punës;
- Rrethanat topografike.

Brenda strukturës së financës i njëjti person nuk mund të angazhohet në më shumë se një proces pune.

Proceset kryesore të punës për një drejtori finance janë:

- Hartimi dhe zbatimi i buxhetit për njësinë;
- Përgatitja e urdhër-shpenzimit, kontabilizimi i faturave dhe urdhër-shpenzimeve;
- Ndjekja e të ardhurave;
- Shpallja e fituesve të ankandit dhe përgatitja e situacionit të të ardhurave;
- Sistemimi i mjeteve në ruajtje në llogarinë e të ardhurave nga shitja e pronës publike;
- Veprimet me arkën;

- Dërgimi i dokumenteve në thesar;
- Raportimi mujor mbi të ardhurat dhe shpenzimet;
- Përgatitja e pasqyrave financiare vjetore.

2.4 Mjedisi i kontrollit

Aktorët në planifikimin dhe zbatimin e buxhetit, veçanërisht NZ-të, kanë përgjegjësi për përdorimin eficient, efektiv dhe me kursim të fondeve publike. Korrupsioni, mashtrimi, shpërdorimi dhe përdorimi i paligjshëm i burimeve publike do të luftohet me mekanizmat e kontrollit dhe transparencën e lartë.

Vetëm duke ndjekur me seriozitet dhe me rigorozitet rregullat e parashikuara në ligjet përkatëse dhe udhëzimet, mund të arrihet një përdorim efikas i fondeve publike.

Elementet më të rëndësishme të mjedisit të kontrollit, janë:

- Integritet i lartë dhe vlera etike;
- Moral i lartë;
- Qeverisja;
- Filozofia dhe stili i menaxhimit;
- Qëndrimi mbështetës;
- Struktura organizative e përshtatshme;
- Praktikrat dhe politikrat e burimeve njerëzore;
- Aftësitë e stafit.

Një përshkrim i plotë i mjedisit të kontrollit gjendet në Manualin MFK.

2.5 Menaxhimi i riskut

Në lidhje me menaxhimin e riskut, njësi publike duhet të përgatisë një strategji që mbulon identifikimin, vlerësimin dhe kontrollin mbi ngjarjet ose situatat e mundshme që mund të kenë një efekt negativ në arritjen e objektivave të njësisë publike.

Prandaj nevojitet:

- Identifikimi i risqeve;
- Procesi i vlerësimit të risqeve;
- Adresimi i risqeve;
- Monitorimi i procesit të menaxhimit të riskut;
- Hartimi dhe përditësimi i rregullt i Strategjisë së Riskut.

2.6 Aktivitetet e kontrollit

Aktivitetet e kontrollit janë rregullat, procedurat dhe veprimet që synojnë uljen e risqeve të përcaktuara në menaxhimin e riskut në mënyrë që të arrihen qëllimet dhe objektivat e organizatës. Aktivitetet e kontrollit mund të ndahen në:

- Kontrolle parandaluese ose para faktit;
- Kontrolle hetuese ose pas faktit;
- Kontrolle nga menaxhimi.

Shembuj të aktiviteteve më të rëndësishme të kontrollit jepen në manualin e MFK-së.

2.7 Informacioni dhe komunikimi

NZ-të duhet të mbajnë kontakte me NZ-të e niveleve më të larta për të garantuar një shkëmbim informacioni të dyanshëm. Për këtë nevojiten, p.sh., takime të rregullta tremujore ose të vendosen kontakte të rregullta me telefon. NA duhet të informohet për të gjitha veprimet e ndërmarra për vendosjen e këtyre kontakteve.

Për një informim dhe komunikim të brendshëm dhe të jashtëm efektiv, faktorët më të rëndësishëm që duhen mbajtur në konsideratë janë:

- koha – informacioni ose të dhënat e duhura i jepen personit të duhur në kohën e duhur;
- përshtatshmëria – informacioni të jetë i lidhur me aktivitetin respektiv;
- përditësimi – informacioni më i fundit është i disponueshëm;
- saktësia – informacioni i saktë mbi parametrat e sasisë dhe të vlerës;
- vërtetësia – informacioni pasqyron me objektivitet faktet dhe rrethanat;
- disponueshmëria/transparenca – informacioni është i disponueshëm për përdoruesit që u nevojitet.

Një formë e veçantë komunikimi është edhe sinjalizimi. Sistemet e komunikimit duhet të përfshijnë procedura efektive për sinjalizimin që i mundësojnë stafit të raportojnë shqetësimet dhe dyshimet pa frikën e kundërpasive.

2.8 Monitorimi

Monitorimi është procesi i shqyrtimit të aktivitetit të organizatës, që synon dhënien e garancive të arsyeshme se aktivitetet e kontrollit funksionojnë sipas qëllimit për të cilin janë ngritur dhe qëndrojnë eficient për një kohë të gjatë. Gjatë kryerjes së monitorimit, titullari i njësisë publike dhe drejtuesit e tjerë duhet t'i kushtojnë vëmendje gjendjes së MFK-së dhe objektivave të arritur.

Procedurat e monitorimit duhet të përcaktohen në mënyrë që të sigurojnë përshtatjen me kulturën e organizatës dhe rregullat e brendshme.

3. DETYRAT E NZ

Në ligjin nr. 10296, datë 8.7.2010, "Për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar, detyrat e NZ paraqiten si vijon:

a) garantimin para miratimit të shkresave/ urdhrave me karakter financiar, lidhur me ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit;

b) përgatitjen e dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë ku punojnë;

c) llogaritjen e kostove të veprimtarive të përcaktuara nga drejtuesit e programeve;

d) mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij, si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;

e) identifikimin dhe krijimin e regjistrit të riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve që vënë në rrezik arritjen e objektivave dhe realizimin me sukses të veprimtarive të strukturave që ata drejtojnë;

f) dokumentimin e të gjitha transaksioneve financiare dhe të tjera dhe garantimin e gjurmës së auditimit për të gjitha proceset që ndodhin në njësi;

g) pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi;

h) mbajtjen e sistemit të kontabilitetit, raportimit për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, kontabilizimin e plotë, të saktë dhe në kohë të të gjitha transaksioneve, si dhe përgatitjen e pasqyrave financiare të njësisë, në përputhje me rregullat e miratuara nga Ministria e Financave. Sistemi i kompjuterizuar i thesarit mund të përdoret për kontabilizimin dhe raportimin e transaksioneve financiare të njësisë publike, bazuar në kriteret e vendosura nga Ministria e Financave;

i) ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;

j) garantimin e mbledhjes së të gjitha borxheve të paarkëtuara dhe në rastet kur nuk është i mundur të mbledhet ky borxh, duhet të ketë dokumentacion të plotë për të vërtetuar që kryen të gjitha përpjekjet për mbledhjen e tij, me përjashtim të rasteve kur përgjegjësia rregullohet me ligje të veçanta;

k) garantimin që të gjithë kreditorët të paguhën në kohë dhe në rastet kur kreditorët nuk janë paguar apo në rast ankesash për mospagesë nga kreditorët, nëpunësi zbatues duhet t'ia shpjegojë rrethanat nëpunësit autorizuar

Gjithashtu, sektori i financës në çdo njësi publike, çdo muaj, duhet të përgatisë dhe t'u dërgojë punëmarrësve skedën e pagës, ku të përfshijë elementet e vlerës bruto dhe neto të pagës, vlerën e kontributeve të paguara, zbritjet nga paga etj.

4. DELEGIMI I DETYRAVE (E PËRGGJITHSHME)

NZ mund të delegojnë detyrat te vartësit e tyre funksionalë në linjë me detyrat që mund të delegohen mbështetur në ligjin nr. 10296, datë 8.7.2010, "Për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar (neni nr. 15), për sa kohë që ky delegim është i qartë në nivelin e kompetencës, periudhës kohore dhe nivelin maksimal të shpenzimit (udhëzimi "Mbi procedurat standarde të zbatimit të buxhetit", nr. 2, datë 6.2.2012, neni 49), që është rënë dakord sipas modelit të delegimit të detyrave (shih aneksin 8.1.5). Për më tepër, ekziston një linjë e qartë raportimi në lidhje me përmbushjen e detyrave të deleguara (ligji nr. 10296, datë 8.7.2010, "Për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar, neni 15).

Megjithatë, NZ nuk mund të delegojë përgjegjësinë për:

a) garantimin para miratimit të shkresave/ urdhrave me karakter financiar, lidhur me ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të ekonomicitetit, eficiencës dhe efekti-vitetit;

b) mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij, si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;

c) pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi;

d) garantimin e mbledhjes së të gjitha borxheve të paarkëtuara dhe në rastet kur nuk është i mundur të

mblidhet ky borxh, duhet të ketë dokumentacion të plotë për të vërtetuar që kryen të gjitha përpjekjet për mbledhjen e tij, me përjashtim të rasteve kur përgjegjësia rregullohet me ligje të veçanta;

e) garantimin që të gjithë kreditorët të paguhën në kohë dhe në rastet kur kreditorët nuk janë paguar apo në rast ankesash për mospagesë nga kreditorët, nëpunësi zbatues duhet t'ia shpjegojë rrethanat nëpunësit autorizues.

Si përfundim, duhet të jetë e qartë se delegimi i të drejtave dhe detyrave nuk nënkupton delegimin edhe të përgjegjësisë.

5. ZBATIMI I BUXHETIT: MONITORIMI DHE RAPORTIMI

Si rregull, linjat e monitorimit dhe raportimit për zbatimin e buxhetit ndjekin parimin e mëposhtëm (fig. 2):

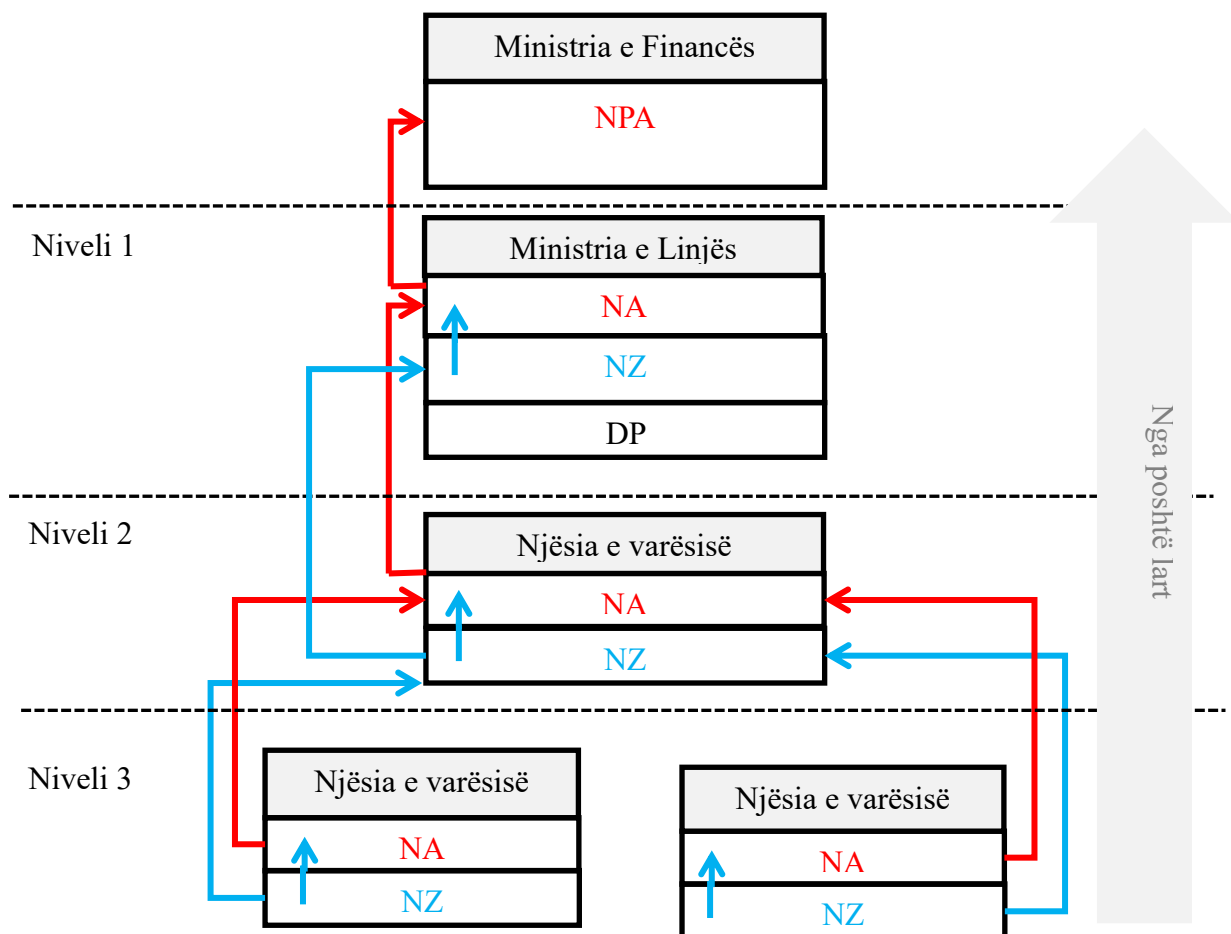
- Raportimi standard

Në udhëzimin nr. 2, datë 6.2.2012, “Për procedurat standarde të zbatimit të buxhetit”, neni 43, duhet që NA e njësisë së qeverisjes qendrore i paraqesin NPA, sa herë që kërkohet informacion lidhur me buxhetin, por jo më pak se tri herë në vit lidhur me raportet e monitorimit të zbatimit të buxhetit për performancën financiare, produktet dhe objektivat e realizuar për çdo program buxhetor të përcaktuar.

- Raportim i posaçëm

Në raste të veçanta (p.sh., dëmtim i infrastrukturës, emergjenca etj.) raporte me fokus të veçantë duhet të dërgohen te NA dhe NZ të niveleve më të larta (pavarësisht kalendarit të raportimit standard) nëse situata urgjente e kërkon një gjë të tillë. Gjithashtu, NZ e niveleve më të larta mund të urdhërojnë raportime të posaçme për çështje të veçanta nëse e gjykojnë të nevojshme.

Figura 2: Linjat e raportimit dhe monitorimit



5.1 Proceset kryesore për raportim

Proceset kryesore për të cilat NZ duhet të raportojë (bazuar në udhëzimin nr. 2, datë 6.2.2012, “Mbi

procedurat standarde për zbatimin e buxhetit”), janë:

1. Detyrat e raportimit të NA (paragr. 48);
2. Ndarja e fondeve buxhetore (paragr. 57 etj.);
3. Rialokimi i fondeve buxhetore (paragr. 75);
4. Parashikimi i pagesave dhe arkëtimeve - lëvizja e parasë në arkë (paragr. 134, 136);
5. Ndërmarrja e angazhimeve dhe kryerja e shpenzimeve publike (paragr. 141 etj.);
6. Rakordimi mujor i shpenzimeve (paragr. 172);
7. Rakordimi mujor i të ardhurave (paragr. 207).

6. MJETET DHE INSTRUMENTET E KONTROLLIT

Meqenëse NZ e të gjitha niveleve ushtrojnë funksione kontrolli, ata duhet t’i njohin mjetet dhe instrumentet kryesore të kontrollit.

6.1 Instrumentet strategjike të kontrollit

Me qëllim përmbushjen e kërkesave për një kontroll modern, NZ duhet të përdorin instrumente të ndryshme. Instrumentet më të rëndësishme të kontrollit janë listuar si më poshtë:

6.1.1 Analiza e riskut

NZ, ka përgjegjësi për menaxhimin e riskut të strukturës që ai drejton. Në zbatim të nenit 10 të ligjit të MFK-së, i ndryshuar, NZ duhet të ngarkojë një punonjës nga struktura e vet për kryerjen e detyrës së koordinatorit të deleguar për menaxhimin financiar dhe kontrollin dhe koordinimin e riskut. Këto detyra duhet të përcaktohen qartësisht nga NA.

Disa nga detyrat e koordinatorit të deleguar për menaxhimin financiar dhe kontrollin e menaxhimin e riskut janë:

- a) ndihmon NA në procesin e përgatitjes së raportit vjetor për kontrollin e brendshëm;
- b) ndihmon strukturat e tjera të njësisë gjatë procesit të hartimit të hartës së proceseve, manualit të proceseve të punës dhe gjurmës së auditit;
- c) ndihmon strukturat e tjera të njësisë gjatë procesit të përgatitjes së regjistrit të risqeve;
- d) në rolin e koordinatorit të deleguar të riskut ka përgjegjësi për mbledhjen e regjistrave të risqeve të të gjithë strukturave të njësisë publike, së bashku me planet e veprimit dhe përgatit një regjister risku dhe plan veprimi të konsoliduar për njësinë publike, për risqet më prioritare që nuk mund të menaxhohen nga vetë struktura;
- e) bazuar në matricën e risqeve, si dhe në planet e veprimit të çdo drejtorie përgatit raportin për menaxhimin e risqeve për GMS;
- f) mban lidhje të vazhdueshme me DH/MFK;
- g) trajnohet në fushën e MFK-së dhe MR-së është në rolin e trajnuesit për gjithë strukturat e tjera për fushat që lidhen me MFK-në.

Në bazë të madhësisë së njësisë publike, në përputhje me kompetencat ligjore, NZ është përgjegjës për përmbushjen e objektivave që lidhen me riskun. Gjithashtu, NZ e çdo njësie publike në bashkëpunim me drejtuesit brenda njësisë publike përkatëse duhet të rendisin në mënyrë hierarkike llojet e ndryshme të riskut dhe mbi këtë bazë të përcaktojnë se deri në çfarë niveli duhet të ndërtohet regjistri i riskut. NA është përgjegjës për menaxhimin e riskut në rolin e koordinatorit të riskut. Për më shumë, në lidhje me menaxhimin e riskut, referojuni udhëzimit nr. 16, datë 20.7.2016, “Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike”.

6.1.2 Instrumenti Mbështetës i Planifikimit dhe Raportimit Financiar

Instrumenti Mbështetës i Planifikimit dhe Raportimit Financiar (PRF) është një mjet i bazuar në Excel që ka si qëllim mbështetjen e NZ-ve të të gjitha niveleve dhe institucioneve publike në procesin e planifikimit dhe raportimit financiar. Si input për përdorimin e këtij instrumenti shërbejnë të dhënat mbi të ardhurat dhe shpenzimet të publikuara në faqen zyrtare të Ministrisë së Financave, të cilat janë eksportuar fillimisht nga baza e të dhënave të sistemit të thesarit (Oracle). Programi Excel i instaluar në kompjuterin e NZ duhet të jetë i versionit 2007 ose më i vonshëm.

PRF-ja ofron një faqe për të hedhur të dhënat e buxhetit vjetor për analiza të mëtejshme vjetore. PRF është një instrument i detyrueshëm për të gjitha NZ e institucioneve të njësisë publike që nuk kanë akses në SIFQ.

Gjithashtu, me anë të këtij instrumenti NZ mund të gjenerojë raporte lidhur me krahasimin e treguesve

të ndryshëm, si brenda vitit, ashtu edhe krahasime midis viteve të ndryshme, në formën e tabelave që krijohen nga ky instrument.

6.1.3 Kontraktimi (menaxhimi sipas objektivave)

Për të shpjeguar konceptin e “Menaxhimit sipas objektivave” (MsO), duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

Pse?

Menaxhimi sipas objektivave (MsO) është procesi i përcaktimit të objektivave brenda organizatës në mënyrë që menaxhimi dhe punonjësit së bashku të bien dakord për objektivat dhe të kuptojnë se çfarë duhet të bëjnë në organizatë, që t’i arrijnë ato.

Një pjesë e rëndësishme e MsO-së është matja dhe krahasimi i punës aktuale të punonjësit me planin e punës. Idealisht, kur vetë punonjësit janë të përfshirë në vendosjen e objektivave dhe përzgjedhjen e veprimeve për t’u ndërmarrë prej tyre, ka më shumë gjasa që ata të përmbushin përgjegjësitë e tyre.

Si?

Një nga përgjegjësitë për zbatimin e MsO-së është rënia dakord për strategjinë (planin e punës) e performancës (burimet, synimet, arritjet). Kjo strategji përmban informacion në lidhje me burimet njerëzore dhe financiare, objektivat e përcaktuar nga organi i menaxhimit të buxhetit, si dhe masat dhe veprimet që kërkohen për arritjen e këtyre objektivave. Strategjia mund të jetë për një vit ose shumëvjeçare dhe rinovohet çdo vit. Në procesin vjetor të rinovimit të dakordësisë për strategjinë e performancës, duhet të bëhet një krahasim midis planit dhe realizimit, prandaj është e këshillueshme të bihet dakord për treguesit e performancës, masat dhe dimensionet financiare brenda kësaj strategjie për të gjetur prova për progresin në lidhje me arritjen e objektivave (objektiva SMART¹). Është, gjithashtu, e rekomandueshme të përqendrohemi në një numër të vogël objektivash (jo më shumë se 5) në mënyrë që të mos mbingarkohet sistemi. Shihni, gjithashtu, aneksin 8.1.6 për tabelën e strategjisë së performancës.

6.1.4 Premisat e planifikimit

Gjatë planifikimit të buxhetit, njësia e nivelit më të lartë përcakton, se ku do të jetë fokusi ose shkurtime në buxhet për t’u pasur parasysh dhe informon njësinë vartëse. Shih, gjithashtu, aneksin 7.1.5 për modelin.

6.2 Instrumentet e Kontrollit Operativ

Me qëllim arritjen e objektivave strategjike të njësisë, NZ duhet të përdorin instrumentet e kontrollit operativ. Në këtë kapitull përshkruhen disa nga më të rëndësishmit.

6.2.1 Krahasimi plan-fakt

Për të realizuar krahasimin plan-fakt, duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

Pse?

Krahasimi midis planit dhe faktit është një metodë shumë e lehtë, por shumë e rëndësishme për të kontrolluar nëse realizimi përputhet me planin. Krahasime të tilla nuk kufizohen vetëm në sferën financiare, por mund të përdoren për të monitoruar të gjitha llojet e të dhënave, si stafi, treguesit e performancës etj.

Si?

Për të pasur një krahasim të dobishëm të planit dhe realizimit, treguesit e monitoruar duhet të jenë të përcaktuar qartësisht në fazën e planifikimit, gjë e cila mund të jetë e lehtë në aspektin financiar, por që kërkon më shumë studim për treguesit e tjerë si p.sh. treguesit e performancës. Pas një periudhe kohe të caktuar, mbledhen të dhënat aktuale të treguesit dhe krahasohen me planin. Në rastin e devijimeve të rëndësishme, mund të merren masa rregulluese për të parandaluar dështimin e plotë në arritjen e treguesit.

6.2.2 Regjistri i riskut

NZ, në bazë të madhësisë së njësisë publike, në bashkëpunim me drejtuesit brenda njësive të tyre publike bazuar në objektivat, përcakton situatat riskmbajtëse të renditura paraprakisht në mënyrë hierarkike. Kjo mundëson pasqyrimin e këtyre situatave në regjistrin e riskut. Regjistri i riskut duhet të përditësohet periodikisht. Për më shumë, në lidhje me menaxhimin e riskut, referojuni udhëzimit nr. 16, datë 20.7.2016, “Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinorit të

¹ SMART-i është një shkurtim, që do të thotë:

S – specifik (objektiva të qartë, përgjegjësi të qarta)

M – i matshëm (mund të matet me shifra)

A – i arritshëm (masat e marra ndikojnë në arritjen e qëllimit)

R – realist (objektivi nuk është as shumë i lartë dhe as shumë i ulët)

T – me afat (ka një kohë të caktuar për arritjen e objektivit)

riskut në njësitë publike”.

6.2.3 Analiza e të dhënave historike

Për të realizuar analizën e të dhënave historike, duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

Pse?

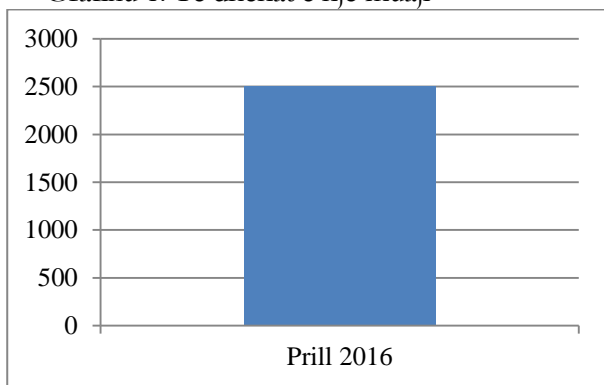
Kur analizojmë treguesit (si buxheti, treguesit e performancës etj.) vetëm për një periudhë të caktuar shpesh na japin një pamje të gabuar, pasi ato janë të shkëputura dhe vetëm për një moment të dhënë. Për të pasur një pamje të plotë mbi disa tregues, ata duhet të vendosen në kontekstin e të dhënave historike. Sa më e gjatë periudha që përdoret për krahasimin e të dhënave, aq më i qartë është informacioni që rrjedh nga treguesit, pasi ato mund të shihen në një kontekst që ka kuptim, p.sh. në planifikimin e likuiditetit.

Si?

Për analizën e të dhënave historike, duhet të sigurohemi që të dhënat e nevojshme janë të disponueshme dhe të krahasueshme. Këto analiza mund të ilustrohen në formë grafike si vijon:

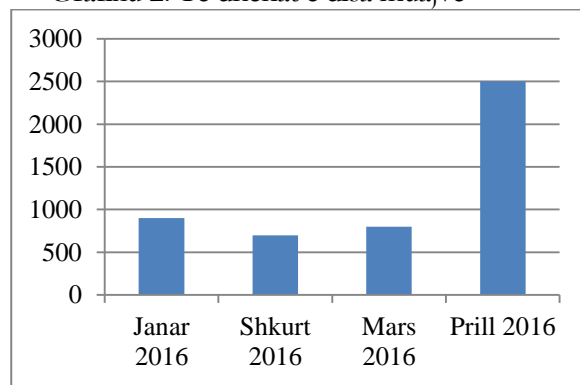
Të dhënat e një muaji duket se japin informacione të sakta:

Grafiku 1: Të dhënat e një muaji



Duke e krahasuar me muajt paraardhës përmirësohet mesazhi:

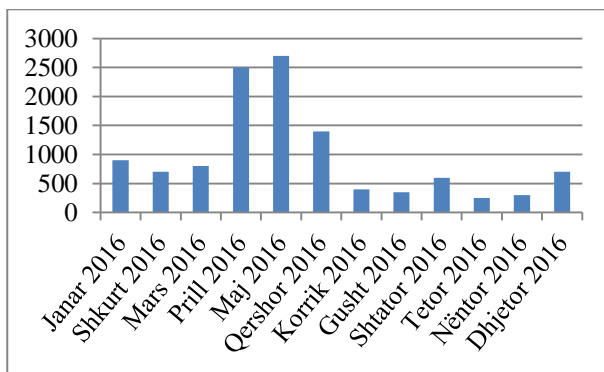
Grafiku 2: Të dhënat e disa muajve



Analiza e shkëputur vetëm për një muaj, siç tregohet në grafikun nr. 1 shpreh një gjendje statike të situatës që mundëson pak ose aspak kryerjen e analizave. Për këtë është e nevojshme që të hartohen grafikë që pasqyrojnë dinamikën e situatës siç tregohet në grafikun nr. 2. Në këtë mënyrë mund të bëhen analiza dhe parashikime për të ardhmen.

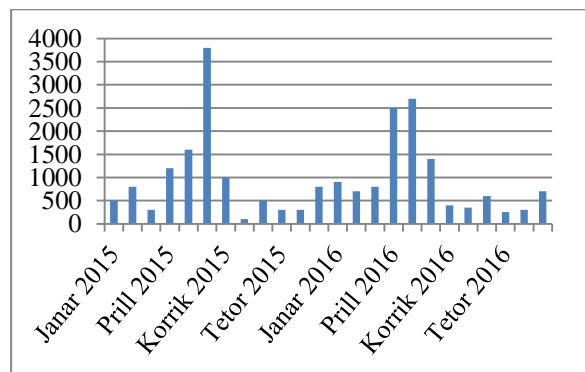
Duke parë të dhënat e një viti pamja bëhet edhe më e qartë:

Grafiku 3: Të dhënat e një viti



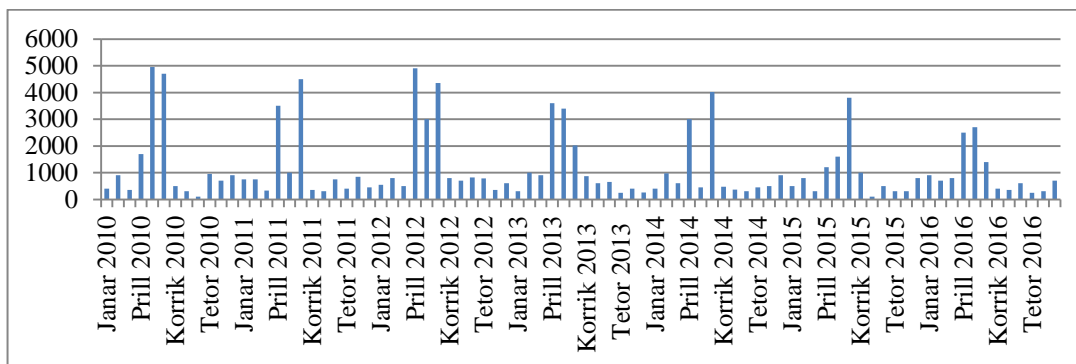
Krahasimi i dy viteve njëri pas tjetrit mund të tregojë modelet

Grafiku 4: Krahasimi i dy viteve



Hartimi i grafikëve për periudha të gjata, sipas modelit që vijon, mundëson krahasueshmërinë sipas periudhave respektive. Ato evidentojnë ndryshueshmërinë e treguesve të ndjeshëm ndaj kohës si planifikimet e likuiditetit etj.

Grafiku 5: Të dhënat e disa periudhave



6.3 Instrumentet teknike/elektronike të kontrollit

Përmbushja e detyrave të menaxhimit për NZ e të gjitha niveleve, paraqet një ndërthurje të dy problematikave bazë: atë të rritjes së aftësiwe profesionale (shkallës së njohjes) dhe atë të zbatimit, për një përdorim sa më të mirë të instrumenteve të tillë si:

- Sistemi i kontabilitetit;
- Sistemi i matjes së performancës, bazuar në vëzhgimin dhe kontrollin e vazhdueshëm të proceseve që synojnë evidentimin e mënyrës se si po kryhen detyrat. Kështu, krijohet ideja se në çshkallë do të realizohen objektivat në përfundim të proceseve.

- Modelet e raportimit.

6.4 Proceset kryesore të punës për një strukturë finance

Procesi i kontabilizimit të faturave dhe urdhër-shpenzimeve

- Marrja e faturave, e cila ka ardhur bashkë me dokumentacionin e ekzekutimit;
- Shlyerja e faturës, që ndodh në momentin që bëhet urdhër-shpenzim;
- Të gjitha regjistrimet e muajit, hidhen në Alpha dhe del një raport mujor për të ardhurat dhe shpenzimet, gjë e cila bëhet gjatë gjithë vitit.

Ky proces duhet të përfundojë brenda datës 28 shkurt të vitit pasardhës, deri në dorëzimin e bilancit.

Përgatitja e bilancit kontabël

- Në fund të vitit, fillon përgatitja e mbylljes së bilancit. Llogariten kapitalizimet e investimeve, çfarë janë detyrimet që ngelen për vitin pasardhës. Përcaktohen të ardhurat që do të ruhen për vitin tjetër, si dhe mbyllja e magazinës, për të arritur në mbylljen e bilancit;

- Dorëzimi i bilancit.

Ndjekja e të ardhurave.

- Për çdo vlerë të derdhur nga pjesëmarrësit, të cilët nuk janë shpallur fitues, pas plotësimit të dokumenteve nga ana e Drejtoria e Drejtimit të Pronës Publike dhe paraqitjes në Drejtorinë Financave, specialistja kryen procedurat e përdorimit të të ardhurave (kthim vlere);

- Verifikon dhe konfirmon nga Drejtoria e Thesarit Tiranë arkëtimin e shumës;
- Harton shkresën për përdorimin e të ardhurave, bazuar në dokumentacionin përkatës dhe i dërgon për konfirmim te nëpunësi zbatues dhe më pas te nëpunësi i parë autorizues;
- Pas konfirmimit të mësipërm, harton kërkesë për “rritjen e autorizimit buxhetor kundrejt të ardhurave jobuxhetore të derdhura” dhe konfirmohet në degën e thesarit përkatëse;
- Pas këtij plotësimi, kryen shpenzimet përkatëse.

Veprimet me arkën në lekë, euro dhe dollarë.

- Kryhen veprimet për shërbimet me jashtë dhe mbylljen e veprimeve të paradhënies në valutë, për çdo punonjës që kryen shërbime jashtë shtetit, kundrejt dokumenteve justifikues (faturë hoteli, taksie, figuracion etj.);

- Kontrollohet gjithë dokumentacioni justifikues të veprimeve me arkën, në lek, euro dhe dollar.

Kontabilizimi

- Kontabilizon veprimet e arkës(arkëtime dhe pagesa), në lekë dhe valutë, në përputhje me rregullat e kontabilitetit publik.

Përgatitja e dokumenteve

- Përgatitja e situacionit të shpenzimeve mujore në valutë.

- Përgatitja e evidencës së shpenzimeve jotregtare në valutë.

Prerja e faturës së urdhër-shpenzimit dhe hedhja e saj në sistem.

- Pasi miratohet, buxheti është efektiv dhe fillon përdorimi i tij, në bazë të ligjit nr. 9936, datë 26.6.2008, “Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë” dhe ligjit nr. 10296, datë 8.7.2010, “Për menaxhimin financiar dhe kontrollin”. Për çdo lloj shpenzimi që kryhen ministria, me një procedurë prokurimi (me tendera ose me shuma të vogla), pritët fatura, e cila hidhet nga institucioni në sistemi për t’u bashkërenduar me kontratën (gjë e cila bëhet nga specialisti tjetër).

Përgatitja e urdhërshpenzimit.

- Prerja e urdhër-shpenzimit (me datë dhe numër kuponi), mbi bazën e dokumentacionit të rregullt. Në këtë urdhërshpenzim përcaktohet grupi, programi, llogaria ekonomike, shuma, përshkrimi i shërbimit dhe dokumentet justifikues të domosdoshëm.

Dërgimi i dokumenteve në thesar.

- Këto dokumente çohen në thesar për t’u nënshkruar, ku thesari çliron fondet te Banka e Shqipërisë, e cila më pas i derdh në bankat e nivelit të dytë, nga ku kalohen në llogaritë e furnitorëve.

MINISTRI I FINANCAVE

Arben Ahmetaj

7. ANEKSE

7.1 Mjete të tjera kontrolli për përdorim nga NZ

7.1.1 Kartat e Pikëzimit të Balancuar (KPB)

Pse?

Çdo njësi publike përballet me problematika në fusha të ndryshme për arritjen e qëllimeve dhe objektivave strategjike dhe operacionale. Në shumë raste, njësitë publike fokusohen në dimensionin financiar dhe mund të konsiderohen si të orientuara nga investimi/inputi. KPB-ja e ndryshon fokusin nga ky dimension i vetëm, te tri dimensione të tjera të rëndësishme, si: publiku, proceset e brendshme, si dhe të mësuarit dhe zhvillimi.

Si?

Për të përdorur KPB-në, njësia publike duhet të përcaktojë dimensionet e rëndësishme për fushën e saj të aktivitetit (4 dimensionet klasike të përmendura më lart nuk janë të vetmet për t’u marrë në konsideratë, por mund të shtohen edhe dimensione të tjera, si: mjedisi, zhvillimi ekonomik, mirëqenia sociale etj.) Këto dimensione duhet të jenë të lidhura me vizionin dhe strategjinë e njësisë publike.

Brenda secilit nga këto dimensione përcaktohen 4 kategori për qëllime operacionale. Këto kategori janë:

1. Objektivat strategjike;
2. Treguesit e performancës;
3. Objektivat;
4. Masat dhe aktivitetet për të arritur këta objektiva.

Këto dimensione plotësohen sipas nevojave të njësisë publike.

Shembull 1. Këtu kemi një shembull të një universiteti:

	Objektivi strategjik	Treguesit e performancës	Objektivat	Masat dhe aktivitetet
Dimensioni financiar	Pavarësi nga fondet publike	Niveli i të ardhurave nga burime jo publike (p.sh. donacionet, bashkëpunimi me biznesin)	30% e buxhetit nga sektori privat	Telefonata me donatorët Fillimi i bashkëpunimit me biznesin
Klientët/publiku	Rritjen e kënaqësisë së studentëve	Rezultatet e pyetësorit të studentëve	+ 5% e studentëve, të cilët thonë se janë të kënaqur me situatën në universitet	Analizimi i rezultateve të pyetësorit për të përcaktuar masat në përputhje me të
Proceset e brendshme	Shërbimi në një sportel (One stop shop) i administratës studentore	Numri i zyrave të administratës që merren me çështje të studentëve	1	Integrimi i zyrave të veçanta të administratës në një zyrë të vetme
Të mësuarit dhe zhvillimi	Arsimim të mëtejshëm për punonjësit	Ditë në vit dhe për punonjës me trajnime	+3 ditë	Përmirësimi i planit të trajnimeve

7.1.2 Analiza SWOT

Për të realizuar analizën SWOT, duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

Pse?

Analiza SWOT (forca, dobësitë, mundësitë, kërcënimet) ndërthur mundësitë me risqet nga mjedisi me forcën dhe dobësitë e njësisë. Analiza SWOT bazohet në hamendësimin se mundësitë dhe risqet nga mjedisi duhet të shihen të ndërthurura me pikat e forta dhe të dobëta, në mënyrë që të bëhet e qartë nëse faktorët nga mjedisi duhet të shihen si kërcënime apo mundësi.

Si?

Procedura fillon me analizimin e mjedisit dhe njësisë publike, duke ndërtuar një matricë në të cilën pasqyrohen kombinime të ndryshme të situatave ku vepron njësi publike. Kjo do të mundësojë përshtatjen e strategjisë së njësisë publike me mjedisin dhe mund të eliminohen pasojat strategjike.

Në analizimin e mjedisit (analiza e jashtme), ndryshimet që vijnë nga jashtë njësisë analizohen për risqet dhe mundësitë. Njësia duhet të mendojë të përshtatë strategjitë e saj me mjedisin.

Në analizimin e njësisë (analiza e brendshme), fokusi është te pikat e forta dhe dobësitë e vetë njësisë. Forca dhe dobësitë që i përkasin njësisë, janë rezultat i tërë proceseve të brendshme.

Me ndërthurjen e këtyre dy përqasjeve, analiza SWOT përpiqet të maksimizojë forcën dhe mundësitë dhe të ulë kërcënimet dhe dobësitë.

Shembull 2. Shembull i një universiteti që kërkon pavarësi nga fondet publike në situatën e një krize financiare kombëtare.

	Mundësitë	Kërcënimet
Forca	Si mund të përdorim pikat e forta për të maksimizuar përdorimin e mundësive? Puna e shkëlqyer kërkimore është një aset shumë i rëndësishëm në bashkëpunim me biznesin	Si mund të përdorim pikat e forta për të reaguar ndaj rreziqeve të ndryshme? Gjatë një krize financiare ne duhet të bindim partnerët tanë në biznes që të mos ulin shpenzimet për kërkime dhe zhvillime.
Dobësitë	Si mund të përdorim mundësitë tona pavarësisht dobësive? Rrjeti i dobët i lidhjes me biznesin bën që të mbetemi mbrapa në konkurrencën me universitetet. Kjo çështje duhet të adresohet.	Cilat rreziqe duhet të shmangen, pasi nuk mund t'i përballojmë ato? Si mund të reagojmë ndaj kërcënimeve, edhe kur nuk i përballojmë dot ato? Një rrjet i dobët kombëtar dhe një krizë financiare në vend kërcënojnë financimet nga të tretët. Mos ndoshta duhet të shohim për financime të huaja?

7.1.3 Kalendari i kontrollit

Për të përgatitur një kalendar kontrolli duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

Pse?

Në shumë njësi publike, ka bashkekzistencë të instrumenteve të ndryshëm, të cilët nuk janë të koordinuar ndërmjet tyre. Përgjithësisht, grafikët historikë janë bërë më të gjatë. Në mënyrë që njësi të ketë një mbikëqyrje efektive dhe të mos shpërndahet përgjegjësia, është shumë e dobishme të hartohet një kalendar kontrolli. Kalendarët e kontrollit paraqesin një renditje kohore ku listohen të gjitha afatet e rëndësishme si: planet, parashikimet, raportimi, planet e punës etj. Hartimi i kalendarit të kontrollit merr rëndësi pasi rrit përgjegjësitë e punonjësve nëpërmjet përmirësimit të punës së tyre, për rezultatet në veprimtaritë e njësisë publike.

Si?

Rekomandohet që afatet të ndahen sipas përmbajtjes dhe të caktohet një person përgjegjës për të dhëna të ndryshme. Kalendar i kontrollit mund të përdoret për të kujtuar afate të rëndësishme dhe për t'i dhënë NZ dhe punonjësve të tjerë përgjegjës një mënyrë për të kontrolluar progresin e bërë.

7.1.4 Format autorizimi për delegimin e detyrave të nëpunësit zbatues

Autorizim delegimi të përgjegjësive të nëpunësit zbatues

Bazuar në nenet 12, 15 dhe 22, të ligjit nr. 10296, datë 8.7.2010, "Për menaxhimin financiar dhe kontrollin", i ndryshuar, udhëzimin nr. 2, datë 6.2.2012, "Për procedurat standarde të zbatimit të buxhetit" dhe udhëzimin nr. 8, datë 29.3.2012, "Për procedurat standarde të përgatitjes së programit buxhetor afatmesëm", autorizoj Z./Znj. _____ me detyrë _____ si nëpunës zbatues të deleguar duke nisur nga data _____ deri më datën _____.

1. Nëpunësi zbatues i deleguar autorizohet për kryerjen e detyrave si më poshtë:

Kryerjen e pagesave për shpenzime deri në _____ lek, / ose

Kryerjen e pagesave për shpenzime korrente, dhe / ose

Kryerjen e pagesave për shpenzime për investime, / ose

Kryerjen e pagesave për shpenzime në artikujt 600 / 601,...

2. Raportimi kryhet te nëpunësi zbatues çdo _____ (periudha kohore: çdo ditë/javë/.../....) për realizimin e detyrave të deleguara.

3. Raportimi kryhet sipas formatit bashkëlidhur (formati përcaktohet nga nëpunësi zbatues).

4. Delegimi i të drejtave dhe detyrave nuk cenon të drejtat e nëpunësit zbatues dhe nuk e shkarkon atë nga përgjegjshmëria administrative për realizimin e detyrave përkatëse.

NËPUNËSI ZBATUES

7.1.5 Modele

Strategjia e performancës (plani i punës)

Ministria

Njësia:

Planet e punës për vitin n+1 deri n+3

Njësia:

1. Bazat

2. Planet e punës duhet të përmbajnë:

- Burimet financiare dhe fuqinë punëtore
- Objektivat e parashikuar
- Masat dhe veprimet

Ky plan pune është miratuar ndërmjet

..... [Njësia e nivelit më të lartë]

.... [Njësia vartëse]

Ky miratim është i vlefshëm nga 1 janari i vitit n+1 deri më 31 dhjetor të vitit n+3

3. Informacioni i përgjithshëm rreth nivele të vartësisë

Njësia:

Detyrat:

4. Objektivat

Përshkrimi i mjedisit

Objektivat	
o 1	
o 2	
o 3	
o 4	
o 5	

5. Matjet

Në lidhje me objektivat	matjet	statusi në vitin n	Si duket suksesi? indikator i performancës për vitin n+1	Si duket suksesi? indikator i performancës për vitin n+2	Si duket suksesi? indikator i performancës për vitin n+3

6. Burimet

Kostot	viti aktual n	buxheti për vitin n+1	buxheti për vitin n+2	buxheti për vitin n+3
Kosto personeli				
Kosto të përgjithshme administrative				
Kosto transferimi				
Kosto investimi				
Kostot totale				
Fitimet	viti aktual n	buxheti për vitin n+1	buxheti për vitin n+2	buxheti për vitin n+3
Të ardhurat që dalin nga aktivitetet operative administrative dhe transferimet				
Të ardhurat nga aktivitetet investuese				
Faturat total				
Stafi	viti aktual n	plani n+1	plani n+2	plani n+3
Plani i personelit – niveli i personelit				
Punonjës me kohë të plotë				

7. Raportimi dhe komunikimi

Premisat e planifikimit

Ministria:

Njësia:

Premisat e planifikimit: viti buxhetor për vitin n+1 deri n+3

Njësia:

1. Bazat

Kjo premisë planifikimi është një urdhër nga

..... [Njësia e nivelit më të lartë]

tek

.... [Njësia vartëse]

2. Informacione të përgjithshme në lidhje me premissat e tanishme të planifikimit

3. Premisat e planifikimit

Premisat e planifikimit					
pp 1					
pp 2					
pp 3					
pp 4					
pp 5					
Në lidhje me premissat e planifikimit	Fusha	statusi në vitin n (në LEK)	Premisat e planifikimit për n+1 (në LEK)	Premisat e planifikimit për n+2 (në LEK)	Premisat e planifikimit për n+3 (në LEK)
pp 1					
pp 2					
pp 3					
pp 4					
pp 5					
...					

4. Informacione shtesë

