

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

**Praktika profesionale**  
**(zgjidhjet)**

**P12**

Data 22/07/2017

## Detyra 1

AMA Fin është një bankë e madhe Europiane e cila operon në shumë vende të botës. Përmes rrjetit të saj të zyrave për investime, menaxherët e fondeve tregtojnë instrumente financiare të ndryshme në tregje vendore. Banka është e listuar në bursën e Londrës, Nju Jorkut dhe Hong Kongut.

Struktura e bankës është e komplikuar dhe aktivitetet e saj komplekse e bëjnë menaxhimin strategjik të saj një proces shumë teknik. Deri në verën e vitit 2017, investuesit e AMA Fin kanë pasur një besim të madh në bordin e saj pasi që ata ju siguronin një kthim të mirë të fitimit për shumë vite me rradhë.

Në verën e vitit 2017, u zbulua se Gjon M, i punësuar si tregtar i instrumenteve derivative në filialin e AMA Fin në Nikozi kishte shkaktuar një humbje të madhe për bankën për një periudhë tre mujore. U kuptua se humbjet e shkaktuar janë pasojë e anashkalimit nga Gjon M të rregullave të tregtimit të cilat vendosin limite ose kufizojnë në tërësi tregtimin e e disa llojeve të instrumenteve financiare dhe derivativave.

Humbja e vlerësuar është afërsisht 7 miliard Euro dhe është cilësuar nga një analist si 'një shumë marramendëse, e cila mund të kërcanojë ekzistencën e kompanisë në tërësi'. Menjëherë pasi u zbulua humbja, Gjon M është suspenduar nga puna dhe është lajmëruar policia për të hetuar nëse ka dëshmi për mashtrim.

Gazetat raportuan shpejtë për këtë ngjarje dhe ju referuan Gjonit si 'tregtar të pandershëm' dhe ngritën pyetjen se si është e mundur që një person të investonte shuma aq të mëdha të parave pa dijeninë e menaxhmentit senior të bankës. U zbulua se menaxheri i Gjonit gjithashtu kishte injoruar rregullat e tregtimit vetëm që të gjeneronte kthime më të mëdha të fitimeve përmes transaksioneve me rrezik më të madh. Gjoni kishte tejkaluar në mënyrë domethënëse limitin e tij të përcaktuar të tregtimit prandaj kjo kishte rezultuar me një humbje kaq të madhe. Gjithashtu më vonë u zbulua se Gjoni kishte tregtuar me instrumenta të pautorizuar financiar.

Në një konferencë shtypi menjëherë pas arrestimit të Gjon M, drejtori ekzekutiv i AMA Fin, Barbara Kadriu-Jones tha se prioriteti i parë i tyre është të hetonin pse kontrollet e brendshme në filialin e Nikozisë nuk ishin efektive në monitorimin e aktivitetit të Gjon M. Në të kaluarën Gjon M ishte njëri nga tregtuesit më profitabil të bankës me derivative. Disa nga gazetarët i thanë drejtoreshës se kompania ishte e kënaqur me fitimet e mëdha prandaj nuk i kanë penguar praktikat me rrezik të Gjonit.

Njëra nga tregtarët me derivative në zyrën e Nikozisë, Ema Filipos, foli për media joformalisht dhe ju tha se Gjoni është person brilant dhe shumë i motivuar por nuk çante kokën për rregullat. Ema shpjegoi se Gjoni nuk besonte në të drejtën dhe të gabuarën dhe njëherë i kishte thënë asaj 'Unë jam në këtë pozitë pune vetëm për një arsye, për të fituar për vete - rreziqet e mëdha sjellin fitime të mëdha dhe bonuse të mëdha për mua'. Ajo gjithashtu shpjegoi se kultura e zyrës në Nikozi ishte reflektim i vetë menaxherit të Gjonit, Ariani. Ariani në fakt e dinte se Gjoni i anashkalonte rregullat e tregtimit mirëpo nuk i komunikonte këto fakte në zyrën kryesore. Informatat mbi pajtueshmërinë me rregullat kërkoheshin nga zyra kryesore mirëpo ata nuk ndërmorrën asgjë kur këto informata kishin mungur edhe në të kaluarën. Bonusi i Arianit ishte direkt i lidhur me fitimin e filialit të Nikozisë dhe të tregtuesve të derivativave, përfshirë atë të Gjonit. Ariani shpesh i udhëzonte tregtuesit që është e rëndësishme të ndërmarrin rrezik më të madh për të pasur fitime më të mëdha. Ema në fund tha se rregullat e tregtimit nuk respektoheshin dhe se zyra kryesore nuk përfshihej në monitorim për deri sa fitimet e filialit ishin të mira.

Mungesa e informimit të saktë për kontrollet e brendshme të filialit të Nikozisë dhe të filialeve tjera të bankës, do të thotë se deklarata vjetore mbi kontrollet e brendshme në raportin vjetor të kompanisë ishte e pasaktë pasi që i paraqiste kontrollet e brendshme të kompanisë në mënyrë shumë të favorshme. Përveç kësaj, komiteti i auditimit të kompanisë ishte kritikuar në kohët e fundit nga auditorët e jashtëm për mungesë të analizës së duhur të kontrolleve të brendshme. Gjithashtu, komiteti i auditimit nuk ishte i plotë pasi që dy nga drejtorët joekzekutiv që ishin larguar nga komiteti, ende nuk ishin zëvendësuar.

Humbja e shkaktuar nga Gjoni bëri që kompania të rifinancohej dhe kur bordi i bankës rekomandojë lëshimin e 5 miliard euro aksione, disa nga investitorët institucional kërkuan takim të jashtëzakonshëm vjetor. Aksionari më i madh i bankës Trusti PENSIONAL i Morinës, që kishte 12% të aksioneve, ishte tepër i shqetësuar me situatën dhe kërkonte sqarime nga drejtoresha ekzekutive pse kontrollet e brendshme nuk ishin efektive. Pas takimit të bordit të Trustit PENSIONAL të Morinës, ishte vendosur që të adresonin një letër drejtoreshës ekzekutive të bankës për të shprehur zhgënjimin në rolin e saj për dështimin e kontrolleve të brendshme të bankës AMA Fin. Letra do të nënshkruhej nga kryesuesi i bordit të trustit. Në takimin e jashtëzakonshëm vjetor, Borbardha bëri një deklaratë në emër të bankës. Në atë deklaratë ajo tha se Gjon M ishte një tregtues i pandershëm i cili me vetëdije kishte anashkaluar kontrollet e brendshme të bankës dhe i kishte shkelur rregullat e tregtimit dhe kishte përgjegjësi penale për vjedhje të aseteve të kompanisë. Ajo mohoj se bordi i bankës AMA Fin kishte përgjegjësi për humbjen dhe tha se ishte një situatë 'vërtetë e paparashikueshme'.

**Kërkohet:**

(a) Shpjegoni PESË shkaqet tipike të dështimit të kontrolleve të brendshme dhe vlerësoni performancën e kontrolleve të brendshme të AMA Fin. (10 pikë)

(b) Analizoni relacionin (marrëdhënien) e agjencisë që ekziston në mes të bordit të bankës AMA Fin dhe bordit të Trustit PENSIONAL të Morinës. (5 pikë)

(c) Bëni dallimin në mes të palëve me interes të ngushtë dhe të gjërë dhe identifikoni tre palë me interes të ngushtë në AMA Fin (bazuar në definicionin e Evan dhe Freeman). Vlerësoni ndikimin e mundshëm të ngjarjeve të përshkruara mbi secilën palë me interes të ngushtë që keni identifikuar. (10 pikë)

(d) Nga ju është kërkuar të draftoni një letër nga kryesuesi i bordit të Trustit PENSIONAL të Morinës për t'ju adresuar Borbardhës si rezultat i shqetësimeve të përshkruara në rast. Letra duhet të shpjegojë rolet dhe përgjegjësitë e drejtorit ekzekutiv lidhur me kontrollet e brendshme dhe të kritikojë performancën e Borbardhës në atë rol. (10 pikë)

**(Total=35 pikë)**

## Zgjidhja

### (a) PESË shkaqe tipike në dështimin e kontrolleve të brendshme:

- *Gjykim i dobët* në vendimmarrje. Dështimet në kontrollet e brendshme ndonjëherë mund të paraqiten nga vendimet individuale të bazuara në informata të pamjaftueshme ose nga personeli pa përvojë.
- *Gabimet njerëzore* mund të shkaktojnë dështime edhe pse një mjedis i kontrollit i disenjuar mirë mund të ndihmojë në kontrollimin e gabimeve.
- *Anashkalimi me qëllim* i proceseve të kontrolleve të brendshme nga të punësuarit dhe të tjerët. Është shumë vështirë që në tërësi të parandalohen anashkalimeve e qëllimshme, sidomos nëse një i punësua ka ndonjë arsye të veçantë, siç është psh të besuarit se ai/ajo do të fitojë bonus më të lartë.
- *Shkelja e kontrolleve nga menaxhmenti*, duke supozuar se menaxhmenti beson se kontrolleve e vendosura janë të papërshtatshme dhe nuk duhet të zbatohen.
- *Ndodhja e ngjarjeve të paparashikueshme*. Sistemet e kontrolleve janë të disenjuara të përballojnë një gamë të caktuar të variablave dhe në rast të mbingarkimit, sistemi mund të dështojë për shkak të mospërballimit të tyre.

Gjatë vlerësimit të AMA Fin, ka dëshmi të dështimit të gjërë të sistemit të kontrolleve të brendshme dhe mjedisit të dobët të kontrollit. Është e rëndësishme të nënvizohen pesë dështime specifike.

- Gjykimi i dobët nga Gjon M pasi që ka shkelur rregullat e tregtimit (ka tejkaluar limitet dhe ka tregtuar me instrumente të paautorizuara).
- Gjykim i dobët dhe anashkalime nga menaxhmenti nga Ariani si dhe pamundësia dhe mosgatishmëria për të imponuar rregullat e tregtimit në zyrat e Nikozisë.
- Mos informimi i zyrës kryesore nga Ariani. Duket sikur Ariani e konsideron filialin e Nikozisë si zyre të tij personale në të cilën rregullat e zyrës kryesore nuk vlejné.
- Dështimi nga zyra kryesore e imponimit të rregullave dhe kërkesës për informata nga filialet tjera.
- Drejtoresha ekzekutive e bankës ka dështuar të fuqizojë kontrolle në të gjithë kompaninë përfshirë zyrat/filialet e largëta. Mohimi i saj se bordi nuk ka përgjegjësi për humbjen nuk është i saktë pasi që bordi ka përgjegjësinë për tu siguruar se sistemi i kontrolleve të brendshme është funksional në të gjithë kompaninë.

### (b) Relacioni i agjencisë

Secili relacion i agjencisë përfshinë dy palë: kreun dhe agjentin. Agjenti është përgjegjës ndaj kreut. Relacioni paraqitet në rast të ndarjes së menaxhmentit nga pronësia në kompanitë aksionare (psh të listuara) si dhe në rastet tjera në shoqëri.

Në rastin tonë, kreu është Trusti Pensional i Morinës. Qëllimi i fondit është të menaxhojë fondin e përbërë nga shumë aksione dhe investime me qëllim përfundimtar të rritjes së vlerës dhe përfitimit të anëtarëve të trustit. Prandaj, trusti është e pamundshme të merr pjesë direkt në kontrollimin dhe menaxhimin e portfoliove të investuesve në fond. Trusti ia beson agjentit (në rastin tonë AMA Fin) të veprojë në interesin e trustit prandaj e mban përgjegjës bankën për të ndjekur performancën e investimeve.

Agjenti në skenarin tonë është drejtoresha ekzekutive dhe bordi i bankës AMA Fin. Si drejtor ekzekutiv, Borbardhës i është besuar udhëheqja e kompanisë dhe për të siguruar se strategjitë dhe kontrollet funksionojnë si duhet për të përmbushur objektivat e përcaktuara nga kreu. Ajo prandaj është përgjegjëse ndaj kreut për të gjitha veprimet e saj dhe ka detyrim të veprojë për interesa të kreut.

### (c) Palët me interes të gjërë dhe të ngushtë

Palët me interes të ngushtë janë ato palë të cilët ndikohen me së shumti nga politikat e organizatave. Këto palë zakonisht përfshijnë aksionarët, menaxhmentin, punonjësit, furnitorët dhe konsumatorët, të gjithë ata që janë të varura nga output i organizatës. Palët me interes të gjërë janë më pak të ndikuar nga organizata dhe në mënyrë tipike përfshijnë qeverinë, konsumatorët tjerë, komunitetin e gjërë dhe grupe tjera periferike.

Tre palët e ngushta me interes në skenarin tonë janë investitorët, punonjësit dhe drejtorët.

*Investitorët siç është Trusti Pensional i Morinës janë ballafaquar me një zvogëlim real në vlerën e aksioneve të hyre në AMA Fin dhe publiciteti i shoqëruar me humbjen do të thotë se çmimi për aksionin do të bie ndjeshëm. Nga investitorët po kërkohet të rifinancojnë babën e kapitalit të bankës për të kompenzuar humbjen e thellë.*

*Të punësuarit siç janë Ema dhe Ariani ka mundësi të ballafaqohen me vështirësi për të mbajtur vendin e punës për shkak se filiali i Nikozisë ka mundësi të ndikohet më së shumti nga humbja. Ndërsa Ariani mund t'i nënshtrohet masave disiplinore për dështimin në raportimin e anashkalimit të kontrolleve të brendshme.*

*Drejtorët siç është Borbardha ka mundësi të ballafaqohet me kontroll më të rrept nga investitorët në të ardhmen dhe madje ajo edhe mund të mos mbijetojë në këtë post. Benefitet e drejtorëve siç janë bonuset mund t'i nënshtrohen rishikimit në takimet vjetore.*

#### **(d)**

Më është kërkuar nga bordi i Trustit Pensional të ju njoftoj për pritjet tona lidhur me rolin dhe përgjegjësitë tuaja për kontrollet e brendshme. Neve na vjen keq për rrethanat që kanë shkaktuar reagimin tonë. Sipas parimeve të qeverisjes së korporatave, bordi i Trustit Pensional pret nga ju të adoptoni katër përgjegjësi kryesore lidhur me mbikqyrjen e kontrolleve të brendshme në AMA Fin.

Në fillim, bordi i Trustit dëshiron të shpreh zhgënjimin e tyre në deklaratën tënde që bëtë në takimin vjetor duke theksuar se humbja e shkaktuar nga Gjon M ishte e 'paparashikueshme'. Nga analiza jonë e situatës, ju jeni të përfshirë në këtë humbje përmes dështimit tuaj për të zbatuar kontrollet e brendshme.

Drejtori ekzekutiv i një organizate duhet të jetë *përgjegjës në përfundimtarë për të gjitha kontrollet e brendshme*. Jeni ju i drejtorit e cila duhet të ketë *'pronësinë' mbi sistemet* dhe kjo pronësi duhet të jetë pjesë e veprimeve sipas të cilave ju e udhëhiqni kompaninë. Në veçanti, kjo do të thotë se ju duhet ta përcaktoni tonin në krye të organizatës lidhur me *themelimin si dhe fuqizimin e mjedisit të kontrollit*. Ne kemi kuptuar se zyra e Nikozisë ka dështuar të informojë për anashkalimet e kontrolleve nga punonjësit e saj dhe si rezultat ju keni dështuar të veproni kundër mosinformimit me kohë. Mjedi i kontrollit fuqizohet duke *mishëruar pajtueshmërinë me kontrollet në vet kulutrën e kompanisë*. Nga ajo që kemi kuptuar, klutura e filialit të Nikozisë është udhëhequr nga Ariani që ju duke mos imponuar rregulla për kontrollin e brendshëm është e qartë se ka shkaktuar sjelljen e tij.

Vendosja e tillë e tonit në krye të kompanisë duhet të shpreh mënyrën se si trajtohen menaxherët dhe mënyrën se si kjo përgjegjësi bartet edhe në nivele më të ulëta të kompanisë. Duket e qartë se sjella e menaxherit të filialit të Nikozisë është pranuar me mosndëshkim edhe pse ai ka thyer rregullat e kontrolleve të brendshme.

Në fund, si aksionari më i madh i bankës, bordi i Trustit pret nga ju që të keni vëmendjen e shtuar në fushat që janë më të ndjeshme dhe të hapuar për anashkalim. Produktet financiare që tregtohen në filialin e Nikozisë dhe veçanërisht derivativet janë treguar si produkte tregtimi i të cilave është më vështirë të kontrollohet.

Gjithashtu duhet të jeni të vëmendshëm lidhur me *dështimin e kompanisë të operojë një funksion efektiv të auditimit të brendshëm*. Ne kemi kuptuar se komiteti i auditimit nuk është i plotë dhe është kritikuar nga auditorët e jashtëm. Bordi i Trustit konsideron se funksioni i auditimit të brendshëm duhet të jetë pjesë përbërëse e strukturës së qeverisjes dhe ne jemi të zhgënjyer se keni dështuar që auditimit të brendshëm nuk i keni dhënë prioritetin e duhur.

Do të theksoja sërish seriozitetin me të cilin anëtarët e bordit të Trustit e shikojnë dështimin në menaxhmentin tuaj në rastin e fundit dhe presim nga ju përgjigjet duke adresuar pikat e ngritura nga ne.

**Sinqerisht i juaji,**

**NN**

**Në emër të bordit të Trustit Pensional të Morinës**

## Detyra 2

AA Hotels është një grup i madh hotelesh që së shpejti do të kërkojnë një listim në bursën e Londrës. Aktualisht kompania nuk ka asnjë drejtorë jo-ekzekutiv dhe as komitet të auditimit. Një nga konkurrentët më të rëndësishme të AA Hotels, Farma In, ka pësuar rënie në biznes në kohët e fundit dhe disa nga akisionerët e Farma In kanë ngritur çështje në lidhje me mungesën e efektshmërisë së drejtorëve jo-ekzekutiv dhe në veçanti në lidhje me dështimin e komitetit të auditimit për t'u marrë me problemet kryesore të kontabilitetit. Nga kjo histori e lajmeve aktuale, drejtuesit e AA Hotels duan të kuptojnë pse drejtorët joekzekutivë të Farma In mund të ketë dështuar të ushtrojnë mbikëqyrje të mjaftueshme, dhe se si komitetit të auditimit të AA Hotels (që kërkohet të krijohet) mund të funksionojë në mënyrë efektive.

### **Kërkohet:**

(a) Diskutoni kufizimet në varësinë në drejtorët jo-ekzekutiv për të përmirësuar qeverisjen e korporatave (12 pikë)

(b) Rekomandoni si mund të rritet efektiviteti i komiteteve të auditimit. (8 pikë)

**(Total = 20 pikë)**

### **Zgjidhja**

(a) Efikasiteti i drejtorëve jo-ekzekutiv mund të jetë i kufizuar nga faktorët e mëposhtëm. Duke pasur një perspektivë të njëjtë, si drejtorët ekzekutiv raportet mbi qeverisjen e korporatave theksojnë rëndësinë e drejtorëve jo-ekzekutiv për të poseduar gjykim të pavarur dhe të emërohen nga një komitet nominimi. Megjithatë komisioni nominimit mund të kufizojë kërkimin e tij duke u ndalur te drejtorët të cilët do të 'përshtaten' me pjesën tjetër të bordit dhe duke mos kërkuar më tutje në grupe tjera të personave që mund të shërbejnë si drejtorë jo-ekzekutiv. Përveç kësaj shumë drejtorë jo-ekzekutivë do të bien dakord për të shërbyer në bordet e kompanive në qoftë se ata admirojnë kryetarin e kompanisë apo mënyrën e të vepruarit të tij/saj.

#### **Mungesa e pavarësisë**

Në shumë kompani drejtorët jo-ekzekutiv janë emëruar përmes kontakteve biznesore ose sociale me drejtorët. Mund të jetë e vështirë për të gjetur drejtorë jo-ekzekutiv të cilët përmbushin kërkesat pavarësisë së raporteve për qeverisjen e kompanive të lirë nga çfardo marrëdhënie që kompromenton pavarësinë.

#### **Mungesa e njohurive të biznesit**

Kjo mund të jetë ana tjetër e problemit të mungesës së pavarësisë. Drejtorët jo-ekzekutiv i të mundshëm të cilët kanë njohuri të mira të biznesit dhe industrisë mund të kenë fituar këtë njohuri përmes lidhjeve me kompaninë në të kaluarën.

#### **Mungesa e menaxhimit të burimeve njerëzore**

Koha e kufizuar mund të thotë se drejtorët jo-ekzekutiv nuk kanë prezentim të duhur për kompaninë, as azhurnimin e duhur dhe freskimin e aftësive dhe njohurive të tyre për kompaninë. Performanca e tyre nuk mund të mos vlerësohet rregullisht, ajo duhet të jetë pjesë e një vlerësim vjetor të aktiviteteve të bordit.

#### **Koha e kufizuar**

Drejtorët jo-ekzekutiv më të dijshtëm dhe më të efektshëm ka të ngjarë të kenë kërkesa të tjera të rëndësishme në kohën e tyre. Si drejtorë ata duhet të përmbushin kërkesa të caktuara ligjore, përveç kontributit të tyre në bordin kryesor, ata gjithashtu ka mundësi të kalojnë kohë në mbledhjet e komiteteve të bordit siç është komiteti i auditimit e i shpërblimit/kompensimit. Përfshirja e kufizuar që rezulton nga mungesa e kohës mund të kufizojë aftësinë e tyre për të kontribuar në takimet e bordit pasi që ata nuk janë në gjendje të kenë një pamje të gjerë mbi organizatën.

### **Informacionet në dispozicion**

Kontributi i drejtorëve jo-ekzekutiv do të varet edhe nga informacioni që është në dispozicionin e tyre si drejtorë. Kjo ndikohet nga cilësia e sistemeve të informacionit të organizatës, si dhe gatishmërinë e drejtorëve ekzekutiv të japin informacione në lidhje me aktivitetet e tyre.

### **Roli i bordit**

Drejtorët jo-ekzekutiv duhet të përfshihen në marrjen e vendimeve strategjike. Nëse drejtorë jo-ekzekutiv nuk janë të përfshirë në formulimin e strategjisë, ata nuk mund ta përmbushin atë që Sir John Harvey Jones e sheh si kyç në rolin e tyre, paralajmërimi i problemeve potenciale dhe parandalimin e problemeve.

### **Paaftësia për tu rezistuar presioneve**

Drejtorët jo-ekzekutivë kanë mundësi të kufizuara kur të përballen me një grup të bashkuar të drejtorëve ekzekutiv të cilët janë të vendosur për të çuar një politikë me të cilin drejtorët jo-ekzekutivë nuk pajtohen. Arma e tyre e fundit është dorëheqja, por në qoftë se të gjithë, ose një numër i drejtorëve jo-ekzekutiv japin dorëheqje, kjo mund të rezultojë me një krizë të besimit mbi kompaninë.

(b) Efektiviteti i komiteteve të auditimit mund të përmirësohet në mënyrat e mëposhtme.

### **Kërkesat për emërim**

Emërimet do të mund të rekomandohen nga takimi i përgjithshëm vjetor. Përndryshe palë të caktuara me interes siç janë të punësarit mund të kenë të drejtë të caktojnë një anëtar. Këto masa mund të përmirësojnë pavarësinë e anëtarëve të komitetit. Mandati i të anëtarëve të komitetit mund të jetë i kufizuar për të siguruar se mbajnë një perspektivë të freskët për kompaninë. Kur emërohen anëtarët e mundshëm, procesi i zgjedhjes mund të jetë i njëanshëm ndaj rekrutimit të anëtarëve me përvojë në kontabilitet financiar ose përvojë në sisteme të mëdha të kontrollit. Anëtarët të cilët kanë përvojë të kontabilitetit do të jetë në gjendje ta vënë në pyetje gjykimin e menaxhmentit gjatë përgatitjes së informacionit të kontabilitetit.

### **Auditimi i brendshëm**

Si një funksion kryesor i shumë komiteteve të auditimit është të mbikëqyrë rolin e auditimit të brendshëm, kjo do të thotë se një funksion më efikas i auditimit të brendshëm do të çojë në funksionimin më efikas të komitetit të auditimit duke përmirësuar cilësinë e informacionit që rishikon komiteti i auditimit.

### **Përmirësimi i operacioneve**

Ndryshimet që mund të përmirësojnë mënyrën komisioneve të auditimit të veprave përfshijnë si në vijim.

(1) Përgjegjësi të qarta rënë dakord nga bordi

(2) Krijimi i një plani vjetor me dhënë të detajuara të fushave në të cilat do të përqëndrohet komiteti

(3) Vendosja e standardeve për frekuencën dhe formën e raportimit të bordi kryesor

(4) Rishikimin e rregullt të efektivitetit të komitetit të auditimit duke përfshirë edhe nëse puna e komitetit ka qenë e përqendruar si duhet.



### Detyra 3

Një klinikë e madhe e mejkësisë, me gjashtë mjekë dhe dy infermiere, ka vendosur të rrisë të ardhurat e saj, duke ofruar shërbime ditore të kirurgjisë. Ndërtesa ekzistuese do të zgjerohet për të siguruar vend për njësinë kirurgjike dhe magazinimin e pajisjeve dhe barërave. Qëllimi është që të ofrojë pacientëve mundësi që të kenë procedura të vogla kirurgjikale të kryera nga një mjek në këtë ordinancë, duke shmangur kështu vonesa të mundshme në trajtim nëse pacientët rekomandohen në spital të përgjithshëm. Gjaku dhe mostrat e marra gjatë operacionit do të dërgohen në spitalin e përgjithshëm për testim, por pacienti do të marrë rezultatet nga mjeku i tyre në ordinancë. Është parashikuar se përfshirja e objektit të kirurgjisë ditore do të rrisë të ardhurat e ordinancës me rreth 20 për qind.

#### **Kërkohet:**

(a) Vlerësoni rreziqet shtesë që klinika mund të pritët të përballet si pasojë e përfshirjes së objektit të ri dhe të shpjegoni se si mund të përdoret një model i menaxhimit të rrezikut për të kuptuar dhe kontrolluar rreziqet e tilla. (14 pikë)

(b) Shpjegoni kuptimin e termit 'oreksi i rrezikut' dhe diskutoni kush duhet të marr përgjegjësinë për definimin e këtij oreksi në kontekstin e skenarit të përshkruara më lart (6 pikë)

**(Total = 20 pikë)**

## Zgjidhja

### (a) Rreziqet shtesë

#### Rreziqet operacionale

##### (1) Dështim i pajisjeve kirurgjikale

Ordinanca mund të përballet me kërcënime për të ardhurat e saj nëpërmjet dështimeve të pajisjeve kirurgjikale, do të thotë se ajo nuk mund të sigurojë procedurat kirurgjikale ndërsa pajisjet nuk janë në dispozicion.

##### (2) Siguria

Pajisjet shtesë mund të jenë ekzpozuar vjedhjes

##### (3) Rreziqet e Transportit

Gjaku dhe mostrat e marra mund të jenë të kontaminuara nga problemet me objektet e magazinimit në kirurgji, si dhe prishja gjatë transportimit. Kjo mund të rezultojë me diagnozë të gabuar të smundjeve dhe kështu edhe në rritjen e shpenzimeve për trajtimin e gabuar të pacientëve.

##### (4) Kërkesë e rritur

Kërkesa e rritur në kohë të caktuara të vitit mund të thotë se ordianca mund të humb të ardhura përmes paaftësisë për të përmbushur kërkesën

##### (5) Vonesat nga spitali

Ordianca mund të humb të ardhura përmes paaftësisë të ofroj kujdes për pacientët nëse ka vonesa të rezultateve nga spitali

##### (6) Stafi

Stafi ekzistues nuk mund të ketë aftësitë kolektive të nevojshme për të vepruar në njësinë së re.

## Rreziqet Ligjore

Sigurimi i procedurave shtesë mund të rrisë rrezikun e problemeve që lindin gjatë trajtimit, dhe në këtë mënyrë humbjet përmes padive gjyqësore për neglizhencë.

### Rreziqet e Rregullatorëve

Nëse ka mangësi gjatë trajtimit të ofruar, organet rregullatore mund të ndërhyjnë dhe të parandalojnë ofrimin e procedurave kirurgjike të cilat aktualisht dëshiron t'i ofrojë.

### Rreziqet financiare

Objektet e reja do të duhet të financohen. Ordinanca mund të përballet me probleme në përmbushjen e kostos financiare, sidomos nëse kthimi në investime nuk është aq i mirë sa është parashikuar.

### Rreziqet me reputacionin

Ordinanca nuk mund të arrijë rritjen e të ardhurave që pritet nëse standardi i trajtimit besohet të jetë më i ulët se sa ai në dispozicion në spital, ose në qoftë se për shkak të vështirësive operacionale pacientët janë të detyruar të presin më gjatë për trajtim se në një spital.

### (b) Oreksi për rrezik

Oreksi i rrezikut është shuma e rrezikut që ordianca është e përgatitur të pranojë në këmbim të kthimit (efekti i klientelës). Marrëveshjet e reja pritët të rrisin të ardhurat, dhe oreksit të rrezikut përcakton se çfarë nivele të rrezikut do të jetë e pranueshme në këmbim të rritje së të ardhurave. Oreksi i rrezikut gjithashtu nënkupton që ordianca është i gatshme të pranojë se rreziku ka tatpjeta dhe ngritje dhe pasojat e të dy janë kulturalisht të pranueshme. Vendimet për oreksin e rrezikut Në këtë situatë, një nga partnerët të lartë në ordiancë do të veprojë si menaxher i rrezikut dhe të jetë përgjegjës për analizimin e rrezikut dhe rekomandimin e çfarë nivele të rrezikut janë të pranueshme në rrethanat e ndryshuara për secilin nga rreziqe kryesore. Megjithatë, pasi vendimet rezultojnë nga një ndryshim i madh në praktika, rekomandimet duhet patjetër të miratohen nga shumica e mjekëve, dhe mundësisht të jenë unanime.

#### Detyra 4

Komiteti i rrezikut në kompaninë Atlanta është takuar për të diskutuar një raport nga menaxheri i komitetit, Fjolla. Raporti ishte fokusuar në një numër të rreziqeve që i takojnë fabrikës së kimikateve që tash së voni ishte blerë nga Atlanta në shtetin Suaria. Ajo shpjegonte se rreziqet e reja që kanë të bëjnë me sigurinë e fabrikës në Suari lidhur me (a) vjedhjet, (b) furnizimi me njërën nga lëndët e para kyçe që ka një çmim luhatës deri tek (c) rreziqet mjedisore. Rreziku mjedisor, shpjegoi Fjolla, ka të bëjë me emetimet e gazrave helmues nga fabrika në Suari. Drejtori ekzekutiv i kompanisë Atlanta, Gëzimi, i cili është kyesues i komitetit të rrezikut, tha se fabrika në Suari është e rëndësishme për dy arsye. E para, ajo fabrikë ka rëndësi strategjike për kompaninë. E dyta, është e rëndësishme sepse bonuset e tij varen nga ajo fabrikë. Ai tha se për shkak se vet kishte negociuar blerjen e asaj fabrike, komiteti i kompenzimeve kishte përfshirë një bonus bazuar në performancë përveç pagës bazë duke bazuar në suksesin e investimit në atë shtet. Ai i tha Fjollës se bonusi i lidhur me performancës do të jetë i pagueshëm vetëm nëse fabrika do të arrijë një nivel të caktuar të prodhimit që vet Gëzimi mendonte si ishte shumë pritje ambicioze. 'Nuk do të marr asnjë bonus nëse nuk arrijmë një nivel të lartë të prodhimit atje', tha ai. "Prandaj nuk e çaj kokën se cilat janë rreziqet në atë fabrikë, neve na duhet t'i menaxhojmë ato". Fjolla më tutje shpjegoi se brenga e saj kryesore është se punonjësit në fabrikën e Suarisë nuk janë në dijeni të menaxhimit të rrezikut në kompaninë Atlanta. Ajo tha se pronari i mëparshëm i fabrikës i ka vënë veshin shumë më pak rreziqeve prandaj punonjësit nuk janë në dijeni për rreziqet për të cilat Fjolla do të donte që ata të kenë informata. "Dua që vetëdija për rrezikun të ngulitet në kulturën e asaj fabrike", tha Fjolla. Gëzimi tha se e dinte cilat janë rreziqet nga raporti i Fjollës por donte që dikush t'ia shpjegonte cilat janë strategjitë e Atlanta që mund të përdreshin për të menaxhuar rreziqet.

#### Kërkohet:

(a) Përshkruani katër strategji që mund të përdoren për të menaxhuar rrezikun dhe identifikoni, me arsyetim, strategjinë e përshtatshme për secilin nga tre rreziqet e përmendura në rast.

(12 pikë)

(b) Shpjegoni kuptimin e komentit të Fjollës: "Dua që vetëdija për rrezikun të ngulitet në kulturën e asaj fabrike".

(5 pikë)

(c) Shpjegoni përfitimet e pagesave të bazuara në performancë në shpërblimin e drejtorëve dhe vlerësoni në mënyrë kritike implikimet e pakos së ofruar për Gëzimin. (8 pikë)

**(Total=25 pikë)**

## Zgjidhja

(a)

Strategjitë e menaxhimit të rrezikut

Janë katër strategji në menaxhimin e rrezikut dhe këto mund të ndërmerren njëra pas tjetrës. Së pari, organizata duhet të pyes nëse rreziku i identifikuar mund të **transferohet** ose **shmanget**. Transferimi do të thotë bartja e rrezikut te një palë tjetër, që në praktikë do të thotë siguruesi ose ndonjë palë tjetër e bizneseit në zingjirin e furnizimit (psh një furnitor ose konsumator). Shmangia do të thotë pyetja nëse organizata duhet ose jo të hyjë në një aktivitet ose fushë në të cilin ka rrezik. Nëse vendoset që rreziku nuk mund të transferohet ose shmanget, atëherë duhet të pyetemi nëse rreziku mund të **zvogëlohet**. Kjo do të thotë, për shembull, zvogëlimi i kthimit të prituri në mënyrë që të diversifikohet rreziku ose të ri-inxhinierohet procesi për ta zvogëluar rrezikun. Ndarja e rrezikut do të thotë gjetja e një pale e cila është e gatshme të hyjë në partenritet në mënyrë që rrezikut të shpërndahet në mes të palëve. Për shembull një investues mund të ofroj financim të pjesërishëm për një investim jashtë vendit në këmbim për një pjesë të fitimeve. Në fund, organizata mund të **pranoj** rrezikun, duke besuar se është një opsion i arsyeshëm. Një pranim i tillë mund të bëhet kur karakteristikat e rrezikut janë qart të njohura (dëmi i mundshëm, mundësia e materializimit të rrezikut dhe kthimi i prituri si pasojë e rrezikut).

Rreziqet në rast

Janë tre rreziqe të përshkruara në fabrikën e kompanisë.

### **Rreziku i sigurisë në fabrikë**

Ky rrezik mund të transferohet përmes kompanisë së sigurimit.

### **Rreziku i furnizimit me njërën nga lëndët e para që ka luhajtje në furnizimin botëror**

Ky rrezik ka mundësi të madhe të pranohet edhe pse mund të ketë gjasë të zvogëlohet përmes ridizajnit të proceseve. Nëse lënda e parë është me rëndësi strategjike (dmth nuk mund të zëvendësohet ose zvogëlohet), pranimi i rrezikut duket të jetë strategjia e vetme. Nëse proceset mund të ridizajnohen për të zëvendësuar lëndën e parë në fabrikë, atëherë ky rrezik mund të zvogëlohet.

### **Rreziku mjedisor për mundësinë e emetimit të gazrave të helmueshëm**

Ky rrezik mund të zvogëlohet duke zbatuar kontrole të përshtatshme mjedisore në fabrikë. Kjo mund të kërkojë disa ndryshime në procese siç është deponimi i stokeve ose ndryshimi i sistemeve të brendshme për të siguruar se burimi i emetimit monitorohet si duhet.

(b)

Vetëdijësimi për rrezikun është njohuria për natyrën, rreziqet dhe mundësitë e ndodhjes së rreziqeve në një situatë të caktuar. Derisa menaxhmenti mund të jetë më i vetëdijshëm për rreziqet ekzistuese në një organizatë, është me rëndësi që të ngulitet vetëdija për të gjitha nivelet e organizatës në mënyrë që të zvogëlohet kosto e rreziqeve në organizatë (që mund të matet me trema financiare dhe jofinanciare). Në veçanti, kjo do të thotë që të gjithë në organizatë të jenë të njohur me sistemet e brendshme.

Vetëdijësimi për rrezikun në kulturën e organizatës përfshin implementimin e kontroleve ndaj rrezikut në procese të punës dhe në mjedisin në të cilin ndodhin. Vetëdija për rrezikun dhe zvogëlimi i rrezikut duhet të jetë pjesë e proceseve në atë mënyrë që njerëzit të supozojnë se masa të tilla janë të panegociueshme kur është në pyetje rreziku. Në kultura të tilla organizative, menaxhimi i rrezikut është i padiskutueshëm, i trupëzuar në misionin dhe kulturën e korporatës dhe mund të përdoret si pjesë e sistemit të shpërblimeve.

(c) Pako e kompenzimit

Përfitimet e kompenzimit të bazuar në performancë (KBP)

Në përgjithësi, pagesat që lidhen me performancën shërbejnë për të përputhur interesat e drejtorëve dhe aksionarëve në atë mënyrë që elementi i lidhur me performancën do të reflektojë ato gjëra që janë të rëndësishme për aksionarët (siç është caku financiar). Kjo pastaj shërben të

motivojë drejtorët, sidomos nëse ata janë direkt përgjegjës për qendra të kostos/fitimit. Mundësia e të hyrave shtesë shërben për të motivuar drejtorët drejt performancës më të lartë prandaj edhe mund të ndihmojë në rekrutim dhe mbajtje të drejtorëve. Në fund, KBP mund të rrisin kontrollin e bordit mbi planifikimin strategjik duke i përputhur shpërblimet me objektivat strategjike.

Vlerësimi kritik mbi pakon e kompensimit të Gëzimit

Ishte masë e duhur që të përfshihen disa elemente të pagesës të lidhura me suksesin e kompanisë. Kjo do të rrisë motivimin e Gëzimit të ketë sukses dhe të jetë më shumë i motivuar dhe i vetëdijshëm se të hyrat shtesë të tij varen nga sukcesi.

Kundër këtyre përparësive, duket se elementi i lidhur me performancën në pagesë, nuk merr parasysh rrezikun e investimeve në kompani. Bonusi nuk bëhet i pagueshëm në bazë të shkallëve por me një pagesë të vetme pasi që fabrika të arrijë prodhimin e dëshiruar 'ambicioz'. Prandaj, Gëzimi ka motiv të pranojë rrezik më shumë. Është e qartë se kompania duhet të jetë në gjendje të pranojë rrezik por duhet të shmangët pakujdesia e tepruar. Përveç kesaj, pakoja KBP e Gëzimit do të duhej të ishte dizajnuar më mirë, veçanërisht pasi që investimi në atë vend është parë si me rrezik të madh strategjik.