

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Menaxhmenti
strategjik i biznesit**

P12

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Shënim: Emrat e individëve, vendeve dhe kompanive, të përdorura në këtë provim janë fiktive. Çdo ngjashmëri është plotësisht e rastësishme

Data 11/07/2026

Problemi 1

RASTI

KosEnergy Infrastructure Group Sh.A.

KosEnergy Infrastructure Group Sh.A. është një kompani kosovare e themeluar në vitin 1999, e cila është shndërruar nga një biznes familjar në një nga prodhuesit më të mëdhenj rajonalë të pajisjeve për sektorin energjetik.

Veprimtaria kryesore e kompanisë përfshin projektimin, prodhimin dhe instalimin e:

- transformatorëve elektrikë;
- nënstacioneve të tensionit të mesëm dhe të lartë;
- pajisjeve për rrjetet e transmisionit dhe distribucionit;
- konstruksioneve metalike për industrinë energjetike;
- sistemeve fotovoltaike;
- sistemeve industriale të baterive për ruajtjen e energjisë.

Aktualisht kompania operon tre fabrika në Kosovë dhe një fabrikë të sapoblerë në Shqipëri. Numri i të punësuarve ka arritur në rreth 620, ndërsa të hyrat vjetore kanë tejkaluar 115 milionë euro. Produktet eksportohen në Shqipëri, Maqedoninë e Veriut, Malin e Zi, Kroaci, Bosnje dhe Hercegovinë, Gjermani dhe Austri.

Gjatë viteve të fundit kompania ka përfituar nga investimet e konsiderueshme në infrastrukturën energjetike të rajonit dhe nga rritja e kërkesës për projekte të energjisë së ripërtëritshme. Si rezultat, të hyrat janë rritur mesatarisht 18% në vit, ndërsa fitimi operativ ka shënuar rritje të vazhdueshme.

Në mbledhjen e fundit të Kuvendit të Aksionarëve është aprovuar strategjia "**Vision 2030**", e cila parasheh:

- listimin e kompanisë në bursë brenda tre viteve;
- zgjerimin e aktivitetit në tregjet e Bashkimit Evropian;
- transformimin digjital të proceseve prodhuese;
- integrimin e inteligjencës artificiale në planifikimin e prodhimit dhe mirëmbajtjes;

- arrijen e objektivave ESG dhe neutralitetit klimatik deri në vitin 2040.

Për realizimin e kësaj strategjie kompania është në negociata me BERZH dhe IFC për sigurimin e financimit afatgjatë.

Megjithatë, raporti i fundit i auditimit të brendshëm ka identifikuar një numër çështjesh të rëndësishme të cilat mund të ndikojnë në realizimin e objektivave strategjike.

Qeverisja korporative

- Drejtori Ekzekutiv (CEO) është njëkohësisht edhe Kryesues i Bordit të Drejtorëve.
- Tre nga shtatë anëtarët e bordit janë anëtarë të familjes themeluese.
- Komiteti i Auditimit përbëhet nga dy drejtorë ekzekutivë dhe vetëm një anëtar jo-ekzekutiv.
- Nuk ekziston Komitet i Menaxhimit të Rrezikut.
- Nuk është themeluar Komiteti për ESG dhe Qëndrueshmëri.
- Politika e shpërblimit të menaxhmentit është e lidhur vetëm me rritjen e të hyrave dhe EBITDA, pa indikatorë të performancës afatgjatë.

Kontrolli i brendshëm

- Auditimi i Brendshëm raporton administrativisht dhe funksionalisht tek CFO.
- Nuk ekziston një Enterprise Risk Register.
- Nuk janë përcaktuar nivelet e Risk Appetite dhe Risk Tolerance.
- Rreziqet kibernetike nuk raportohen në Bord.
- Sistemi ERP është implementuar vetëm pjesërisht.
- Fabrika në Shqipëri përdor një sistem tjetër informatik dhe nuk është e integruar me sistemin qendror.

ESG dhe Qëndrueshmëria

Një klient strategjik gjerman ka kërkuar që kompania të raportojë sipas European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

BERZH dhe IFC kanë kërkuar:

- plan të dekarbonizimit;

- politika për zinxhirin e furnizimit;
- raportim ESG;
- analiza të rreziqeve klimatike.

Një organizatë ndërkombëtare joqeveritare ka kritikuar kompaninë për mungesë transparence lidhur me furnitorët aziatikë dhe mungesën e politikave të Due Diligence.

Burimet Njerëzore

- Kompanisë i mungojnë rreth 70 inxhinierë elektrikë dhe mekanikë.
- Fluktuacioni i stafit është rritur në 19%.
- Nuk ekziston një program formal për Succession Planning.
- Trajnimet zhvillohen në mënyrë jo të strukturuar.

Strategjia

Bordi po shqyrton tre alternativa strategjike:

Alternativa A

Ndërtimin e një fabrike të re në Kosovë.

Alternativa B

Blerjen e një prodhuesi rajonal në Kroaci.

Alternativa C

Krijimin e një partneriteti strategjik me një kompani gjermane për transferim teknologjie dhe hyrje në tregjet e Bashkimit Evropian.

Kërkohet

1. Duke përdorur **Teorinë e Agjentit (Agency Theory)** dhe **Teorinë e Stakeholderëve**, analizoni strukturën aktuale të qeverisjes korporative të KosEnergy Infrastructure Group dhe diskutoni rreziqet që burojnë nga ndarja jo e qartë ndërmjet pronësisë dhe menaxhimit. **(8 pikë)**

2. Analizoni në çfarë mase struktura aktuale e kompanisë përputhet me parimet e:

- OECD Principles of Corporate Governance;

- UK Corporate Governance Code.

Identifikoni dobësitë kryesore. **(6 pikë)**

3. Duke u bazuar në praktikat ndërkombëtare të qeverisjes korporative, rekomandoni pesë masa konkrete që Bordi duhet të ndërmarrë për të përmirësuar qeverisjen dhe për ta përgatitur kompaninë për listim në bursë. **(6 pikë)**

Totali: 20 pikë

Zgjidhja e problemit 1

1. Duke përdorur Teorinë e Agjentit (Agency Theory) dhe Teorinë e Stakeholderëve, analizoni strukturën aktuale të qeverisjes korporative të KosEnergy Infrastructure Group dhe diskutoni rreziqet që burojnë nga ndarja jo e qartë ndërmjet pronësisë dhe menaxhimit. (8 pikë)

Teoria e Agjentit (Agency Theory)

Teoria e Agjentit shpjegon marrëdhënien ndërmjet pronarëve të kompanisë (principalët) dhe menaxhmentit (agjentët). Pronarët delegojnë autoritetin tek menaxhmenti për të drejtuar kompaninë në interes të tyre. Megjithatë, për shkak të ndarjes së pronësisë nga menaxhimi, mund të lindin konflikte interesi, pasi menaxhmenti mund të ndjekë objektivat personale në vend të maksimizimit të vlerës për aksionarët.

Në raste të tilla krijohen kostot e agjencisë, të cilat përfshijnë kostot e monitorimit, kostot e harmonizimit të interesave dhe humbjen e mbetur (residual loss).

Aplikimi në rastin e KosEnergy Infrastructure Group

Në rastin e KosEnergy Infrastructure Group evidentohen disa dobësi që rrisin problemet e agjencisë.

Së pari, Drejtori Ekzekutiv (CEO) është njëkohësisht edhe Kryesues i Bordit. Ky kombinim i funksioneve eliminon ndarjen ndërmjet rolit ekzekutiv dhe funksionit mbikëqyrës. Bordi humbet pavarësinë e tij dhe zvogëlohet aftësia për të mbikëqyrur objektivisht punën e CEO-së.

Së dyti, tre nga shtatë anëtarët e Bordit janë pjesëtarë të familjes themeluese. Kjo mund të ndikojë në objektivitetin e vendimmarrjes dhe të krijojë konflikte interesi ndërmjet aksionarëve shumicë dhe aksionarëve të vegjël, veçanërisht nëse kompania synon listimin në bursë.

Së treti, Komiteti i Auditimit përbëhet nga dy drejtorë ekzekutivë dhe vetëm një anëtar jo-ekzekutiv. Kjo bie ndesh me praktikën e mira të qeverisjes, pasi komiteti duhet të dominohet nga anëtarë të pavarur që të garantohet mbikëqyrje efektive e raportimit financiar dhe kontrollit të brendshëm.

Së katërti, politika e shpërblimit të menaxhmentit lidhet vetëm me rritjen e të hyrave dhe EBITDA. Një sistem i tillë mund të nxisë menaxhmentin të fokusohet në rezultate afatshkurtra duke neglizhuar investimet strategjike, menaxhimin e rrezikut dhe objektivat ESG.

Rreziqet që burojnë nga problemet e agjencisë

Dobësitë e mësipërme krijojnë disa rreziqe të rëndësishme:

- vendimmarrje jo objektive dhe dominim i Bordit nga menaxhmenti;
- kontroll i pamjaftueshëm mbi raportimin financiar;
- rrezik më i lartë i mashtrimeve dhe keqpërdorimit të autoritetit;
- ulje e besimit të investitorëve institucionalë;
- vështirësi në sigurimin e financimit nga BERZH, IFC dhe investitorët potencialë gjatë procesit të listimit në bursë.

Teoria e Stakeholderëve (Stakeholder Theory)

Teoria e Stakeholderëve argumenton se kompania nuk duhet të krijojë vlerë vetëm për aksionarët, por duhet të marrë në konsideratë interesat e të gjitha palëve të interesit që ndikojnë ose ndikohen nga aktiviteti i saj.

Palët kryesore të interesit në këtë rast janë:

- aksionarët;
- punonjësit;
- klientët;
- furnitorët;
- bankat dhe institucionet financiare;
- BERZH dhe IFC;
- komuniteti;
- autoritetet rregullatore;
- organizatat mjedisore;
- partnerët ndërkombëtarë.

Aplikimi në rast

Në rastin e KosEnergy Infrastructure Group vërehen disa mangësi në menaxhimin e stakeholderëve.

Klienti strategjik gjerman kërkon raportim sipas ESRS, ndërsa BERZH dhe IFC kërkojnë politika ESG dhe analiza të rrezikut klimatik. Kompania aktualisht nuk ka Komitet ESG dhe nuk ka politika të zhvilluara të qëndrueshmërisë, gjë që rrezikon marrëdhëniet me këta stakeholderë.

Po ashtu, mungesa e transparencës ndaj furnitorëve aziatikë dhe kritikët e organizatës ndërkombëtare lidhur me Due Diligence mund të dëmtojnë reputacionin e kompanisë dhe të kufizojnë hyrjen në tregjet e Bashkimit Evropian.

Nga ana tjetër, mungesa e rreth 70 inxhinierëve dhe fluktuacioni prej 19% tregojnë se kompania nuk po menaxhon në mënyrë efektive interesat e punonjësve si një grup i rëndësishëm stakeholderësh.

Përfundim

Nga analiza sipas Teorisë së Agjentit dhe Teorisë së Stakeholderëve rezulton se struktura aktuale e qeverisjes së KosEnergy Infrastructure Group paraqet dobësi të konsiderueshme në pavarësinë e Bordit, mbikëqyrjen e menaxhmentit dhe menaxhimin e palëve të interesit. Këto dobësi rrisin rrezikun strategjik, reputacional dhe financiar të kompanisë dhe mund të pengojnë realizimin e objektivave të strategjisë "Vision 2030" dhe procesin e listimit në bursë.

2. Analizoni në çfarë mase struktura aktuale e kompanisë përputhet me parimet e OECD Principles of Corporate Governance dhe UK Corporate Governance Code. Identifikoni dobësitë kryesore. (6 pikë)

OECD Principles of Corporate Governance

Parimet e OECD-së synojnë të sigurojnë një sistem efektiv të qeverisjes korporative përmes mbrojtjes së aksionarëve, trajtimit të barabartë të tyre, transparencës, llogaridhënies dhe rolit efektiv të Bordit.

Në rastin e KosEnergy Infrastructure Group evidentohen këto mangësi:

- kombinimi i funksionit të CEO-së me atë të Kryesuesit të Bordit cenon pavarësinë e Bordit;
- përfaqësimi i konsiderueshëm i familjes themeluese mund të ndikojë negativisht në trajtimin e barabartë të aksionarëve;
- mungesa e Komitetit të Menaxhimit të Rrezikut dhe Komitetit ESG kufizon mbikëqyrjen strategjike;
- mungesa e transparencës në raportimin ESG bie ndesh me kërkesat e investitorëve ndërkombëtarë dhe të institucioneve financiare.

UK Corporate Governance Code

Kodi Britanik i Qeverisjes Korporative bazohet në parimet e lidërshiptit efektiv, ndarjes së përgjegjësisë, përbërjes së pavarur të Bordit, kontrollit të brendshëm, menaxhimit të rrezikut dhe remunerimit të drejtuesve.

Në rastin konkret:

- nuk respektohet ndarja ndërmjet Kryesuesit të Bordit dhe CEO-së;
- Komiteti i Auditimit nuk përbëhet kryesisht nga drejtorë jo-ekzekutivë të pavarur;
- nuk ekziston Komiteti i Riskut;
- sistemi i shpërblimit fokusohet vetëm në performancën financiare afatshkurtër dhe nuk lidhet me objektivat strategjike, menaxhimin e rrezikut dhe ESG;
- Auditimi i Brendshëm nuk raporton te Komiteti i Auditimit, duke dobësuar pavarësinë e funksionit të auditimit.

Dobësitë kryesore

Dobësitë më të rëndësishme të strukturës aktuale janë:

- mungesa e ndarjes së funksioneve ndërmjet CEO-së dhe Kryesuesit të Bordit;
- mungesa e pavarësisë së Bordit dhe Komitetit të Auditimit;
- mungesa e strukturave formale për menaxhimin e rrezikut dhe ESG;
- sistem shpërblimi i orientuar vetëm drejt rezultateve financiare afatshkurtra;
- kontroll i dobët mbi auditimin e brendshëm dhe raportimin e rrezikut.

Në përgjithësi, kompania përmbush vetëm pjesërisht kërkesat e OECD Principles dhe UK Corporate Governance Code dhe do të duhet të ndërmarrë reforma të rëndësishme para se të konsiderohet e gatshme për listim në bursë.

3. Duke u bazuar në praktikat ndërkombëtare të qeverisjes korporative, rekomandoni pesë masa konkrete që Bordi duhet të ndërmarrë për të përmirësuar qeverisjen dhe për ta përgatitur kompaninë për listim në bursë. (6 pikë)

Për ta përgatitur kompaninë për listim në bursë dhe për të përmbushur kërkesat e investitorëve institucionalë, BERZH-it dhe IFC-së, Bordi duhet të ndërmarrë këto masa:

1. Ndarja e funksioneve të CEO-së dhe Kryesuesit të Bordit

Roli i Drejtorit Ekzekutiv duhet të ndahet nga ai i Kryesuesit të Bordit për të garantuar mbikëqyrje të pavarur dhe për të shmangur përqendrimin e autoritetit në një person të vetëm.

2. Rritja e pavarësisë së Bordit dhe e komiteteve

Duhet të emërohen më shumë drejtorë jo-ekzekutivë të pavarur dhe Komiteti i Auditimit duhet të përbëhet kryesisht nga anëtarë të pavarur me ekspertizë financiare. Gjithashtu duhet të krijohen Komiteti i Riskut dhe Komiteti ESG.

3. Përmirësimi i sistemit të kontrollit të brendshëm dhe menaxhimit të rrezikut

Kompania duhet të krijojë një Enterprise Risk Register, të përcaktojë Risk Appetite dhe Risk Tolerance dhe të sigurojë që Auditimi i Brendshëm të raportojë funksionalisht te Komiteti i Auditimit.

4. Përmirësimi i sistemit të remunerimit

Politika e shpërblimit duhet të lidhet jo vetëm me EBITDA dhe të hyrat, por edhe me objektivat afatgjata, menaxhimin e rrezikut, performancën ESG, inovacionin dhe krijimin e vlerës për aksionarët.

5. Rritja e transparencës dhe raportimit

Duhet të zhvillohet raportim i plotë financiar dhe jo-financiar sipas standardeve ndërkombëtare, duke përfshirë raportimin ESG, analizat e rrezikut klimatik, Due Diligence në zinxhirin e furnizimit dhe komunikim të rregullt me investitorët dhe palët e interesit.

Përfundim

Zbatimi i këtyre masave do të përmirësonte ndjeshëm qeverisjen korporative të KosEnergy Infrastructure Group, do të rriste besueshmërinë ndaj investitorëve dhe institucioneve financiare, do të ulte rreziqet e agjencisë dhe do ta poziciononte kompaninë më mirë për procesin e listimit në bursë dhe realizimin e objektivave të strategjisë Vision 2030.

Problemi 2.

Menaxhimi Strategjik i Rrezikut dhe Kontrolli i Brendshëm

Raporti i Auditimit të Brendshëm i paraqitur Bordit të Drejtorëve identifikoi rreziqet e mëposhtme strategjike dhe operationale:

- Implementimi i sistemit ERP është realizuar vetëm në fabrikat në Kosovë, ndërsa fabrika në Shqipëri vazhdon të përdorë një sistem të pavarur informatik.
- Nuk ekziston një regjistër formal i rreziqeve (Enterprise Risk Register), ndërsa përgjegjësitë për menaxhimin e rrezikut nuk janë të përcaktuara.
- Sulmet kibernetike ndaj kompanive energjetike në Evropë janë rritur ndjeshëm gjatë dy viteve të fundit, por kompania nuk ka zhvilluar një plan formal të reagimit ndaj incidenteve (Cyber Incident Response Plan).
- Vonesat në furnizimin me bakër dhe komponentë elektronikë nga Azia kanë shkaktuar ndërprerje të prodhimit dhe vonesa në realizimin e kontratave.
- Rritja e çmimit të energjisë elektrike dhe e normave të interesit ka ndikuar negativisht në profitabilitetin e kompanisë.
- Nuk ekziston një politikë e përcaktuar për Risk Appetite dhe Risk Tolerance, ndërsa vendimet për pranimin e rreziqeve merren kryesisht nga CEO.
- Auditimi i Brendshëm raporton drejtpërdrejt te CFO dhe nuk ka qasje të drejtpërdrejtë në Komitetin e Auditimit apo në Bord.
- Kompania nuk kryen stress testing apo scenario analysis për projektet strategjike.

Kërkohet

1. Duke përdorur COSO Enterprise Risk Management Framework, analizoni sistemin aktual të menaxhimit të rrezikut në KosEnergy Infrastructure Group.

Identifikoni dobësitë kryesore dhe rekomandoni përmirësimet e nevojshme për secilin komponent të modelit COSO ERM.

(8 pikë)

2. Identifikoni gjashtë rreziqe strategjike me të cilat përballlet kompania.

Për secilin rrezik:

- klasifikojeni sipas kategorisë së rrezikut;
- vlerësoni ndikimin dhe probabilitetin;
- rekomandoni strategjinë më të përshtatshme të trajtimit të rrezikut.

(6 pikë)

3. Shpjegoni modelin Three Lines Model të Institutit të Auditorëve të Brendshëm (IIA).

Duke u bazuar në strukturën aktuale të kompanisë, analizoni nëse rolet dhe përgjegjësitë janë të ndara në mënyrë të përshtatshme dhe propozoni ndryshimet e nevojshme.

(6 pikë)

Totali: 20 pikë

Zgjidhja e Problemit 2

1. Duke përdorur COSO Enterprise Risk Management Framework, analizoni sistemin aktual të menaxhimit të rrezikut në KosEnergy Infrastructure Group. Identifikoni dobësitë kryesore dhe rekomandoni përmirësimet e nevojshme për secilin komponent të modelit COSO ERM. (8 pikë)

COSO Enterprise Risk Management Framework

COSO Enterprise Risk Management (ERM) është një kornizë ndërkombëtare për identifikimin, vlerësimin, menaxhimin dhe monitorimin e rreziqeve që mund të ndikojnë në arritjen e objektivave strategjike të organizatës. Qëllimi i COSO ERM është të integrojë menaxhimin e rrezikut në procesin e planifikimit strategjik dhe vendimmarrjes.

Modeli COSO ERM përbëhet nga pesë komponentë kryesorë:

a) Governance and Culture

Ky komponent përcakton mënyrën se si Bordi dhe menaxhmenti krijojnë kulturën e menaxhimit të rrezikut dhe ndajnë përgjegjësitë.

Dobësitë në rast:

- Nuk ekziston Komiteti i Menaxhimit të Rrezikut.
- Risk Appetite dhe Risk Tolerance nuk janë të përcaktuara.
- Vendimet për pranimin e rrezikut merren kryesisht nga CEO.
- Auditimi i Brendshëm raporton te CFO dhe jo te Komiteti i Auditimit.

Rekomandime

- Formimi i Komitetit të Menaxhimit të Rrezikut.
- Miratimi nga Bordi i Risk Appetite Statement.
- Ndarja e përgjegjësisë ndërmjet Bordit dhe menaxhmentit.
- Auditimi i Brendshëm duhet të raportojë funksionalisht te Komiteti i Auditimit.

b) Strategy and Objective Setting

Ky komponent siguron që rreziqet të merren parasysh gjatë formulimit të strategjisë.

Dobësitë në rast

- Strategjia "Vision 2030" nuk mbështetet nga një analizë formale e rreziqeve.
- Nuk ekziston Enterprise Risk Register.
- Nuk kryhen Scenario Analysis dhe Stress Testing.

Rekomandime

- Integrimi i ERM në procesin e planifikimit strategjik.
 - Hartimi i Enterprise Risk Register.
 - Kryerja e analizave të skenarëve dhe stress testing për projektet strategjike.
-

c) Performance

Ky komponent fokusohet në identifikimin, analizimin dhe trajtimin e rreziqeve.

Dobësitë në rast

- Rreziqet kibernetike nuk raportohen në Bord.
- Nuk ekziston Cyber Incident Response Plan.
- Nuk ka proces formal të monitorimit të rreziqeve.

Rekomandime

- Vlerësim periodik i rreziqeve.
 - Raportim i rregullt në Bord.
 - Zhvillimi i një Cyber Security Framework.
 - Përgatitja e një Incident Response Plan.
-

d) Review and Revision

Ky komponent siguron që sistemi i menaxhimit të rrezikut të përmirësohet vazhdimisht.

Dobësitë në rast

- Nuk kryhen rishikime periodike të sistemit ERM.

- Mungon monitorimi sistematik i ndryshimeve në mjedisin e biznesit.

Rekomandime

- Rishikim vjetor i Risk Register.
- Auditime periodike të sistemit ERM.
- Raportim periodik në Bord mbi ekspozimin ndaj rrezikut.

e) Information, Communication and Reporting

Ky komponent siguron që informacioni mbi rrezikun të komunikohet në kohë dhe në mënyrë efektive.

Dobësitë në rast

- ERP nuk është i integruar ndërmjet fabrikave.
- Fabrika në Shqipëri përdor sistem të ndryshëm informatik.
- Informacioni mbi rrezikun nuk shpërndahet në mënyrë të centralizuar.

Rekomandime

- Integrimi i plotë i ERP në të gjitha njësitë.
- Krijimi i dashboard-eve për raportimin e rrezikut.
- Raportim periodik i rreziqeve strategjike tek Bordi.

Përfundim

Nga analiza sipas COSO ERM rezulton se KosEnergy Infrastructure Group nuk ka një sistem të integruar të menaxhimit të rrezikut. Dobësitë ekzistojnë në të gjithë komponentët e modelit dhe kërkojnë përmirësime të konsiderueshme për të mbështetur realizimin e strategjisë "Vision 2030" dhe procesin e listimit në bursë.

2. Identifikoni gjashtë rreziqe strategjike me të cilat përballet kompania. Për secilin rrezik: klasifikojeni sipas kategorisë së rrezikut; vlerësoni ndikimin dhe probabilitetin; rekomandoni strategjinë më të përshtatshme të trajtimit të rrezikut. (6 pikë)

Rreziku	Kategoria	Probabiliteti Ndikimi		Trajtimi
Implementimi jo i plotë i ERP	Operacional / Teknologjik	I lartë	I lartë	Integrimi i ERP në të gjitha fabrikat dhe standardizimi i proceseve.
Sulmet kibernetike	Teknologjik / Operacional	I lartë	Shumë i lartë	Implementimi i Cyber Security Framework, Incident Response Plan dhe testime periodike.
Vonesat në furnizim nga Azia	Strategjik / Operacional	Mesatar	I lartë	Diversifikimi i furnitorëve, kontrata afatgjata dhe krijimi i stokut strategjik.
Rritja e çmimeve të energjisë dhe normave të interesit	Financiar	I lartë	I lartë	Hedging, investime në efikasitet energjetike dhe optimizim i strukturës së financimit.
Mungesa e politikës së Risk Appetite	Qeverisje	Mesatar	I lartë	Hartimi dhe miratimi nga Bordi i Risk Appetite Statement dhe Risk Tolerance.
Mungesa e raportimit ESG dhe Due Diligence	Pajtueshmëri / Reputacional	Mesatar	Shumë i lartë	Zhvillimi i politikave ESG, Due Diligence dhe raportimi sipas ESRS.

Përfundim

Rreziqet me ndikimin më të madh janë rreziqet kibernetike, rreziqet e furnizimit dhe mungesa e strukturës së qeverisjes së rrezikut. Këto mund të ndikojnë drejtpërdrejt në realizimin e strategjisë "Vision 2030" dhe në aftësinë e kompanisë për të siguruar financim dhe për t'u listuar në bursë.

3. Shpjegoni modelin Three Lines Model të Institutit të Auditorëve të Brendshëm (IIA). Duke u bazuar në strukturën aktuale të kompanisë, analizoni nëse rolet dhe përgjegjësitë janë të ndara në mënyrë të përshtatshme dhe propozoni ndryshimet e nevojshme. (6 pikë)

Three Lines Model

Modeli Three Lines Model i Institutit të Auditorëve të Brendshëm (IIA) është një model i qeverisjes që përcakton përgjegjësitë për menaxhimin dhe mbikëqyrjen e rrezikut.

Linja e Parë – Menaxhmenti Operativ

Linja e parë përbëhet nga menaxherët operativë, të cilët janë përgjegjës për identifikimin, vlerësimin dhe menaxhimin e rreziqeve në aktivitetet e tyre të përditshme.

Në rastin e KosEnergy Infrastructure Group, menaxhmenti duhet të jetë përgjegjës për kontrollin e proceseve të prodhimit, furnizimit, IT-së dhe financave.

Linja e Dytë – Funksionet e Mbikëqyrjes

Linja e dytë përfshin funksionet që monitorojnë dhe mbështesin menaxhimin e rrezikut, si:

- Risk Management;
- Compliance;
- ESG;
- Siguria e Informacionit.

Në rastin konkret, kjo linjë nuk është e zhvilluar. Kompania nuk ka Komitet të Menaxhimit të Rrezikut, nuk ka Enterprise Risk Register dhe nuk ka politika të qarta për Risk Appetite.

Linja e Tretë – Auditimi i Brendshëm

Auditimi i Brendshëm duhet të japë siguri të pavarur mbi efektivitetin e qeverisjes, kontrollit të brendshëm dhe menaxhimit të rrezikut.

Në rastin e KosEnergy Infrastructure Group, Auditimi i Brendshëm raporton drejtpërdrejt te CFO, gjë që cenon pavarësinë e tij. Sipas praktikave ndërkombëtare, Auditimi i Brendshëm duhet të raportojë funksionalisht te Komiteti i Auditimit dhe administrativisht te CEO.

Analiza e strukturës aktuale

Struktura aktuale nuk siguron ndarje të qartë të roleve dhe përgjegjësie.

Dobësitë kryesore janë:

- mungesa e funksionit formal të menaxhimit të rrezikut;
- mungesa e Komitetit të Riskut;
- raportimi jo i pavarur i Auditimit të Brendshëm;
- mungesa e koordinimit ndërmjet linjës së parë, të dytë dhe të tretë.

Rekomandime

Për të përmirësuar sistemin e qeverisjes dhe kontrollit të brendshëm, kompania duhet të:

- krijojë funksionin formal të Enterprise Risk Management;
- themelojë Komitetin e Menaxhimit të Rrezikut;
- sigurojë që Auditimi i Brendshëm të raportojë funksionalisht te Komiteti i Auditimit;
- përcaktojë qartë përgjegjësitë e secilës linjë sipas Three Lines Model;
- zhvillojë mekanizma efektivë të komunikimit ndërmjet menaxhmentit, funksioneve të mbikëqyrjes dhe Auditimit të Brendshëm.

Përfundim

Zbatimi i Three Lines Model do të forconte ndjeshëm qeverisjen, kontrollin e brendshëm dhe menaxhimin e rrezikut në KosEnergy Infrastructure Group, duke rritur besueshmërinë ndaj investitorëve dhe institucioneve financiare dhe duke mbështetur objektivat strategjike të kompanisë.

Problemi 3.

Pas analizimit të pasqyrave financiare të KosEnergy Infrastructure Group, Bordi kërkon të vlerësojë stabilitetin financiar të kompanisë para se të vazhdojë me strategjinë "Vision 2030" dhe me procesin e listimit në bursë.

Kërkohet

i)

Gjeni koeficientët financiarë si më poshtë dhe shpjegoni rëndësinë e secilit koeficient në vlerësimin e rrezikut të biznesit, si dhe ndikimin e tij tek palët e interesit.

- a) Koeficienti i borxhit (3 pikë)
- b) Leverazhi financiar (3 pikë)
- c) Mbulesa e interesit (3 pikë)
- d) Koeficienti i rrjedhës së parasë (3 pikë)
- e) Koeficienti qarkullues (3 pikë)
- f) Koeficienti i shpejtësisë (Acid Test Ratio) (3 pikë)

(Totali 18 pikë)

(Në shtojcë do të vendosen Pasqyra e Pozicionit Financiar, Pasqyra e të Ardhurave dhe Pasqyra e Rrjedhës së Parasë.)

ii)

Zhvillimi Moral Kognitiv i Kohlberg dhe Modeli me Pesë Pyetje i Tucker

Teoria e zhvillimit moral kognitiv e Lawrence Kohlberg shpjegon mënyrën se si individët evoluojnë në procesin e marrjes së vendimeve etike.

Modeli me pesë pyetje i Tucker ofron një kornizë praktike për vlerësimin e vendimeve korporative nga aspekti etik.

Duke përdorur këto dy modele:

- analizoni vendimet kryesore të marra nga menaxhmenti i KosEnergy Infrastructure Group;
- ndërtoni matricën e Tucker;

- identifikoni nivelin e zhvillimit moral sipas Kohlberg për secilin vendim;
- diskutoni ndikimin që këto vendime kanë mbi palët kryesore të interesit.

(12 pikë)

Totali Problemi 3: 30 pikë

Zgjidhja e Problemit 3

i) Llogaritni koeficientët financiarë dhe shpjegoni rëndësinë e secilit në vlerësimin e rrezikut të biznesit dhe ndikimin tek palët e interesit.

a) Koeficienti i Borxhit (Debt Ratio) (3 pikë)

Formula

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Detyrimet Totale}}{\text{Asetet Totale}}$$

Llogaritja

$$= \frac{72,500}{117,500} = 0.617$$

ose

$$61.7\%$$

Interpretimi

61.7% e aktiveve financohen nga kapitali i huaj, ndërsa vetëm 38.3% financohen nga kapitali vetanak.

Ky nivel konsiderohet relativisht i lartë për një kompani prodhuese, duke treguar ekspozim të konsiderueshëm ndaj rrezikut financiar.

Ndikimi tek palët e interesit

- Bankat – rrezik më i madh kreditor.
 - Investitorët – rritet rreziku financiar, por mund të rritet edhe kthimi mbi kapital nëse investimet janë fitimprurëse.
 - Aksionarët – ekspozohen ndaj rrezikut më të madh në rast rënieje të fitimeve.
 - Kreditorët – monitorojnë aftësinë e kompanisë për të shlyer detyrimet.
-

b) Leverazhi Financiar (Financial Leverage) (3 pikë)

Formula

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Detyrimet Totale}}{\text{Kapitali}}$$

Llogaritja

$$=72,500/45,000=1.61=\frac{72,500}{45,000}=1.61=45,000/72,500=1.61$$

Interpretimi

Për çdo 1 euro kapital të aksionarëve, kompania përdor 1.61 euro financim nga borxhi.

Një leverazh i tillë rrit potencialin për kthime më të larta, por njëkohësisht rrit ndjeshëm rrezikun financiar, veçanërisht në periudha të rritjes së normave të interesit.

Ndikimi tek palët e interesit

- Aksionarët mund të përfitojnë nga kthime më të larta nëse kompania është fitimprurëse.
- Kreditorët ekspozohen ndaj rrezikut më të madh të mospagesës.
- Investitorët institucionalë mund ta konsiderojnë kompaninë më të rrezikshme.

c) Koeficienti i Mbulesës së Interesit (Interest Coverage Ratio) (3 pikë)

Formula

$$\text{Interest Coverage} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Shpenzimet e Interesit}} \\ \text{Interest Coverage} = \frac{\text{Shpenzimet e Interesit}}{\text{EBIT}}$$

Llogaritja

$$=15,100/3,400=4.44=\frac{15,100}{3,400}=4.44=3,400/15,100=4.44$$

Interpretimi

Fitimi operativ mbulon shpenzimet e interesit rreth 4.4 herë.

Ky rezultat tregon se kompania aktualisht është në gjendje të përmbushë detyrimet për interes, megjithëse rritja e normave të interesit mund të ulë këtë tregues.

Ndikimi tek palët e interesit

- Bankat e konsiderojnë këtë raport një tregues kyç të aftësisë paguese.
- Investitorët fitojnë siguri për stabilitetin financiar.
- Menaxhmenti duhet të monitorojë vazhdimisht ndikimin e borxhit në fitim.

d) Koeficienti i Rrjedhës së Parasë (Operating Cash Flow Ratio) (3 pikë)

Formula

$$\text{Cash Flow Ratio} = \frac{\text{Fluksi Operativ}}{\text{Detyrimet Afatshkurtra}}$$
$$\text{Cash Flow Ratio} = \frac{13,800}{30,500} = 0.45$$

Llogaritja

$$= \frac{13,800}{30,500} = 0.45$$

Interpretimi

Fluksi operativ mbulon vetëm 45% të detyrimeve afatshkurtra.

Ky rezultat tregon se kompania nuk gjeneron mjaftueshëm para nga aktiviteti operativ për të mbuluar plotësisht detyrimet afatshkurtra dhe mund të ketë nevojë për financim shtesë.

Ndikimi tek palët e interesit

- Kreditorët shqetësohen për likuiditetin.
- Bankat mund të kërkojnë kolateral shtesë.
- Menaxhmenti duhet të përmirësojë menaxhimin e kapitalit qarkullues.

e) Koeficienti Qarkullues (Current Ratio) (3 pikë)

Formula

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktivet Qarkulluese}}{\text{Detyrimet Afatshkurtra}}$$
$$\text{Current Ratio} = \frac{36,500}{30,500} = 1.20$$

Llogaritja

$$= \frac{36,500}{30,500} = 1.20$$

Interpretimi

Kompania ka 1.20 euro aktive qarkulluese për çdo 1 euro detyrim afatshkurtër.

Ky raport tregon se kompania është në gjendje të përmbushë detyrimet afatshkurtra, por niveli i likuiditetit nuk është shumë komod për një industri prodhuese.

Ndikimi tek palët e interesit

- Kreditorët e konsiderojnë raportin të pranueshëm.
 - Furnitorët fitojnë më shumë besim për pagesat.
 - Menaxhmenti duhet të monitorojë inventarin dhe arkëtimet.
-

f) Koeficienti i Shpejtësisë (Acid Test Ratio) (3 pikë)

Formula

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktivet Qarkulluese} - \text{Inventari}}{\text{Detyrimet Afatshkurtra}}$$
$$\text{Quick Ratio} = \frac{36,500 - 16,200}{20,300} = 0.67$$

Llogaritja

$$= \frac{36,500 - 16,200}{20,300} = 0.67$$

Interpretimi

Pa përfshirë inventarin, kompania disponon vetëm 0.67 euro aktive likuide për çdo 1 euro detyrim afatshkurtër.

Ky raport tregon se kompania varet në masë të konsiderueshme nga shitja e inventarit për të përmbushur detyrimet afatshkurtra.

Ndikimi tek palët e interesit

- Bankat mund ta konsiderojnë këtë si sinjal të dobësisë së likuiditetit.
 - Investitorët mund të kërkojnë përmirësim të menaxhimit të kapitalit qarkullues.
 - Menaxhmenti duhet të përshpejtojë arkëtimin e llogarive të arkëtueshme dhe të optimizojë nivelin e inventarit.
-

Përfundim i përgjithshëm i analizës financiare

Analiza e koeficientëve tregon se KosEnergy Infrastructure Group është një kompani fitimprurëse me aftësi të kënaqshme për të mbuluar interesin dhe detyrimet afatshkurtra nëpërmjet aktiveve qarkulluese. Megjithatë, kompania ka një nivel relativisht të lartë të borxhit dhe likuiditet të kufizuar kur përjashtohet inventari.

Përpara realizimit të strategjisë "Vision 2030" dhe procesit të listimit në bursë, Bordi duhet të fokusohet në uljen e leverazhit financiar, përmirësimin e fluksit operativ të parasë dhe forcimin e pozitës së likuiditetit.

ii) Zhvillimi Moral Kognitiv i Kohlberg dhe Modeli me Pesë Pyetje i Tucker

(12 pikë)

Në mungesë të vendimeve etike të përcaktuara shprehimisht, analiza mund të ndërtohet mbi vendimet që nënkuptohen nga rasti, përkatësisht:

1. mbajtja e njëkohshme e rolit të CEO-së dhe Kryesuesit të Bordit;
2. moskrijimi i Komitetit të Riskut dhe Komitetit ESG;
3. lidhja e shpërblimit vetëm me të hyrat dhe EBITDA-n;
4. mosintegrimi i plotë i sistemit ERP;
5. mosraportimi i rreziqeve kibernetike në Bord;
6. vazhdimi i bashkëpunimit me furnitorët aziatikë pa Due Diligence të plotë.

1. Teoria e zhvillimit moral kognitiv të Kohlberg

Kohlberg e ndan zhvillimin moral në tri nivele:

Niveli parakonvencional

Vendimet merren duke u bazuar në interesin personal ose shmangien e ndëshkimit.

- **Faza 1:** Bindja dhe shmangia e dënimit.
- **Faza 2:** Interesi personal dhe përfitimi individual.

Niveli konvencional

Vendimet merren sipas pritjeve të shoqërisë, rregullave dhe ligjeve.

- **Faza 3:** Sjellja e "personit të mirë".
- **Faza 4:** Respektimi i ligjit dhe rendit.

Niveli postkonvencional

Vendimet bazohen në parime më të gjera të drejtësisë, të drejtave dhe përgjegjësisë shoqërore.

- **Faza 5:** Kontrata shoqërore dhe të drejtat individuale.
- **Faza 6:** Parimet universale etike.

2. Modeli me Pesë Pyetje i Tucker

Modeli i Tucker-it shqyrton një vendim sipas pesë pyetjeve:

1. A është profitabil?
2. A është ligjor?
3. A është i drejtë?
4. A është i duhur?
5. A është i qëndrueshëm?

3. Matrica e Tucker-it dhe analiza sipas Kohlberg-ut

Vendimi 1: CEO është njëkohësisht edhe Kryesues i Bordit

Pyetja e Tucker-it	Analiza
A është profitabil?	Mund të sjellë vendimmarrje më të shpejtë dhe kosto më të ulët të koordinimit.
A është ligjor?	Mund të jetë ligjor, por nuk përputhet me praktikatat e mira të qeverisjes dhe pritjet e listimit në bursë.
A është i drejtë?	Jo plotësisht, sepse dobëson mbikëqyrjen e pavarur dhe mund t'i dëmtojë aksionarët e vegjël.
A është i duhur?	Jo, sepse një person kontrollon edhe menaxhimin edhe mbikëqyrjen e vet.
A është i qëndrueshëm?	Jo, sepse përqendrimi i pushtetit rrit rrezikun e abuzimit dhe ul besimin e investitorëve.

Niveli sipas Kohlberg-ut

Ky vendim përputhet kryesisht me **nivelin parakonvencional, faza 2**, nëse ruhet për shkak të kontrollit personal dhe interesit të CEO-së.

Ndikimi te palët e interesit

- Aksionarët e vegjël kanë më pak mbrojtje.
- Investitorët potencialë mund të humbin besimin.
- BERZH dhe IFC mund të kërkojnë reforma në Bord.
- Menaxhmenti mund të mos sfidohet mjaftueshëm.

Vendimi 2: Mosformimi i Komitetit të Riskut dhe Komitetit ESG

Pyetja e Tucker-it Analiza

A është profitabil? Mund të kursejë kosto afatshkurtra administrative.

A është ligjor? Mund të mos jetë shkelje e drejtpërdrejtë ligjore, por mund të mos përmbushë kërkesat e investitorëve dhe institucioneve financiare.

A është i drejtë? Jo, sepse stakeholderët ekspozohen ndaj rreziqeve pa mbikëqyrje të duhur.

A është i duhur? Jo, sepse kompania ka rreziqe të rëndësishme strategjike, klimatike dhe reputacionale.

A është i qëndrueshëm? Jo, sepse mungesa e mbikëqyrjes mund të pengojë strategjinë “Vision 2030”.

Niveli sipas Kohlberg-ut

Nëse komitetet nuk krijohen vetëm për të shmangur koston, vendimi i përket **fazës 2 – interesi personal ose organizativ afatshkurtër**.

Nëse krijohen vetëm për të përmbushur kërkesat e listimit, kjo do të ishte **faza 4 – ligji dhe rendi**.

Ndikimi te palët e interesit

- Bordi nuk merr informacion të mjaftueshëm mbi rrezikun.
- Investitorët dhe bankat kanë më pak siguri.

- Klientët ndërkombëtarë mund të dyshojnë në aftësinë e kompanisë për të përmbushur kërkesat ESG.
- Punonjësit dhe komuniteti mund të ekspozohen ndaj vendimeve jo të qëndrueshme.

Vendimi 3: Shpërblimi i menaxhmentit vetëm sipas të hyrave dhe EBITDA-s

Pyetja e Tucker-it Analiza

A është profitabil?	Po, mund të nxisë rritje të shitjeve dhe fitimit operativ.
A është ligjor?	Po, nëse miratohet dhe shpaloset siç duhet.
A është i drejtë?	Jo plotësisht, sepse menaxhmenti mund të shpërblehet edhe kur rritja arrihet duke marrë rrezik të tepërt.
A është i duhur?	Jo, sepse nuk përfshin cilësinë, ESG-në, sigurinë, rrjedhën e parasë dhe objektivat afatgjata.
A është i qëndrueshëm?	Jo, sepse nxit fokus afatshkurtër dhe mund të dëmtojë vlerën afatgjatë.

Niveli sipas Kohlberg-ut

Ky vendim përputhet me **fazën 2**, sepse motivimi kryesor është përfitimi financiar i menaxhmentit.

Një sistem shpërblimi që përfshin interesat e stakeholderëve dhe performancën afatgjatë do të ishte më afër **fazës 5**.

Ndikimi te palët e interesit

- Aksionarët mund të përfitojnë afatshkurtër, por të humbin afatgjatë.
- Punonjësit mund të përballen me presion për ulje kostosh.
- Klientët mund të përballen me rrezik të cilësisë më të dobët.
- Objektivat ESG mund të neglizhohen.

Vendimi 4: Mosintegrimi i plotë i sistemit ERP

Pyetja e Tucker-it

Analiza

A është profitabil?	Mund të kursejë kosto në afat të shkurtër, por krijon joefikasitet dhe rrezik të gabimeve.
A është ligjor?	Mund të jetë ligjor, por mund të shkaktojë probleme me raportimin dhe kontrollin.
A është i drejtë?	Jo plotësisht, sepse investitorët dhe Bordi mund të marrin informacion jo të plotë.
A është i duhur?	Jo, sepse kompania synon listim në bursë dhe kërkon raportim të besueshëm.
A është i qëndrueshëm?	Jo, sepse sisteme të ndryshme pengojnë zgjerimin dhe kontrollin e grupit.

Niveli sipas Kohlberg-ut

Mosintegrimi për të shmangur shpenzimet i përket **fazës 2**.

Integrimi vetëm për të respektuar kërkesat e raportimit do të ishte **faza 4**.

Ndikimi te palët e interesit

- Bordi merr informacion jo të plotë.
- Auditorët përballen me rrezik më të lartë auditimi.
- Investitorët mund të marrin pasqyra më pak të besueshme.
- Menaxherët e fabrikave punojnë me procese të ndryshme.

Vendimi 5: Mosraportimi i rreziqeve kibernetike në Bord

Pyetja e Tucker-it

Analiza

A është profitabil?	Mund të shmangë kosto afatshkurtra të sigurisë dhe raportimit.
A është ligjor?	Mund të cenojë kërkesat ligjore ose kontraktuale për mbrojtjen e të dhënave.

Pyetja e Tucker-it	Analiza
A është i drejtë?	Jo, sepse rrezikohen të dhënat e klientëve, punonjësve dhe partnerëve.
A është i duhur?	Jo, sepse kompania operon në sektor strategjik dhe është e ekspozuar ndaj sulmeve.
A është i qëndrueshëm?	Jo, sepse një sulm mund të ndërpresë prodhimin dhe të dëmtojë rëndë reputacionin.

Niveli sipas Kohlberg-ut

Neglizhimi i rrezikut për të shmangur kosto përfaqëson **fazën 2**.

Marrja e masave për të respektuar ligjin është **faza 4**, ndërsa mbrojtja e stakeholderëve dhe e infrastrukturës kritike është më afër **fazës 5 ose 6**.

Ndikimi te palët e interesit

- Klientët mund të përballen me ndërprerje dhe humbje të të dhënave.
- Punonjësit mund të ekspozohen ndaj humbjes së të dhënave personale.
- Aksionarët mund të pësojnë humbje financiare.
- Rregullatorët mund të vendosin masa ose sanksione.

Vendimi 6: Vazhdimi me furnitorët aziatikë pa Due Diligence të plotë

Pyetja e Tucker-it	Analiza
A është profitabil?	Po, mund të ulë kostot e furnizimit.
A është ligjor?	Mund të krijojë rrezik të mospajtueshmërisë me kërkesat e BE-së.
A është i drejtë?	Jo, nëse furnitorët nuk respektojnë të drejtat e punëtorëve ose standardet mjedisore.
A është i duhur?	Jo, sepse kompania ka përgjegjësi për zinxhirin e furnizimit.
A është i qëndrueshëm?	Jo, sepse mund të shkaktojë humbje të klientëve, financimit dhe reputacionit.

Niveli sipas Kohlberg-ut

Zgjedhja e furnitorëve vetëm sipas çmimit përfaqëson **fazën 2**.

Due Diligence vetëm për respektim formal është **faza 4**.

Due Diligence për mbrojtjen e të drejtave të njeriut dhe mjedisit është **faza 5 ose 6**.

Ndikimi te palët e interesit

- Punëtorët e furnitorëve mund të ekspozohen ndaj kushteve joetike.
- Klientët gjermanë mund të ndërpresin bashkëpunimin.
- BERZH dhe IFC mund të kushtëzojnë ose refuzojnë financimin.
- OJQ-të mund ta dëmtojnë reputacionin e kompanisë.
- Aksionarët mund të pësojnë humbje financiare dhe reputacionale.

Përmbledhje e matricës Kohlberg-Tucker

Vendimi	Përfundimi sipas Tucker-it	Niveli dominues sipas Kohlberg-ut
CEO edhe Kryesues i Bordit	Efikas afatshkurtër, por jo i drejtë dhe jo i qëndrueshëm	Faza 2
Mungesa e komiteteve të Riskut dhe ESG	Kursim afatshkurtër, por qeverisje e dobët	Faza 2; potencialisht Faza 4 pas reformës
Bonuset vetëm sipas EBITDA-s	Profitabil, por jo i balancuar dhe jo i qëndrueshëm	Faza 2
ERP i paintegruar	Kursim afatshkurtër, por dobësi në kontroll dhe raportim	Faza 2
Mosraportimi i rrezikut kibernetik	Jo i duhur dhe jo i qëndrueshëm	Faza 2; Faza 5 nëse mbrohen stakeholderët
Mungesa e Due Diligence	Mund të ulë kostot, por është joetike dhe e paqëndrueshme	Faza 2; Faza 5–6 për qasje etike

Përfundim

Vendimet e nënkuptuara nga rasti tregojnë se menaxhmenti është kryesisht i orientuar drejt kontrollit, kursimeve afatshkurtra dhe rezultateve financiare. Për këtë arsye, shumica e tyre përputhen me **nivelin parakonvencional, faza 2**, të zhvillimit moral sipas Kohlberg-ut.

Për të kaluar drejt një niveli më të lartë moral, kompania duhet të marrë vendime që:

- respektojnë jo vetëm ligjin, por edhe drejtësinë dhe transparencën;
- marrin parasysh interesat e të gjithë stakeholderëve;
- mbrojnë të drejtat e punonjësve, klientëve dhe komunitetit;
- mbështesin qëndrueshmërinë afatgjatë;
- nuk e përdorin profitabilitetin si kriterin e vetëm të vendimmarrjes.

Problemi 4

KosEnergy Infrastructure Group po shqyrton ndërtimin e një fabrike të re për prodhimin e transformatorëve elektrikë.

Investimi fillestar është **18 milionë euro**, ndërsa janë përgatitur projeksionet e rrjedhave të parasë për pesë vitet e ardhshme.

Kërkohet

i)

Llogaritni **Internal Rate of Return (IRR)** të projektit duke përdorur të dhënat e paraqitura në shtojcë.

Duke u bazuar në rezultatin e fituar:

- interpretoni rezultatin;
- diskutoni avantazhet dhe kufizimet e përdorimit të IRR në vlerësimin e investimeve strategjike;
- rekomandoni nëse projekti duhet të pranohet apo të refuzohet.

(20 pikë)

ii)

Kërcënimet etike ndaj pajtueshmërisë me parimet themelore për auditorët e jashtëm

Auditori i jashtëm i KosEnergy Infrastructure Group është angazhuar njëkohësisht për:

- auditimin e pasqyrave financiare;
- implementimin e sistemit ERP;
- hartimin e politikave të kontrollit të brendshëm;
- vlerësimin e investimit për fabrikën e re;
- ofrimin e shërbimeve tatimore.

Kërkohet:

- a) Identifikoni kërcënimet etike ndaj pajtueshmërisë me parimet themelore sipas **IESBA Code of Ethics**.
- b) Për secilin kërcënim identifikoni masat mbrojtëse (Safeguards) që duhet të ndërmerren.
- c) Diskutoni nëse auditori duhet të vazhdojë angazhimin nëse masat mbrojtëse nuk janë të mjaftueshme.

(10 pikë)

SHTOJCA 1

KosEnergy Infrastructure Group Sh.A.

Pasqyra e Pozicionit Financiar

Më 31 Dhjetor 2025

Asetet	€'000
Asetet afatgjata	
Prona, impiante dhe pajisje	72,500
Asete të paprekshme	5,200
Investime afatgjata	3,300
Gjithsej asetet afatgjata	81,000
Asetetet qarkulluese	
Inventari	16,200
Llogaritë e arkëtueshme	14,600
Mjetet monetare	5,700
Gjithsej aktivet qarkulluese	36,500
GJITHSEJ AKTIVET	117,500

Kapitali dhe Detyrimet	€'000
Kapitali aksionar	20,000
Fitimet e mbajtura	25,000
Gjithsej kapitali	45,000
Borxhe afatgjata	42,000
Detyrime afatshkurtra	

Kapitali dhe Detyrimet	€'000
Overdraft bankar	3,500
Kredi afatshkurtra	8,000
Furnitorët	14,000
Detyrime tjera	5,000
Gjithsej detyrimet afatshkurtra	30,500
Gjithsej detyrimet	72,500
GJITHSEJ KAPITALI DHE DETYRIMET	117,500

Pasqyra e Fitimit

	€'000
Të hyrat	115,000
Kosto e shitjeve	(84,500)
Fitimi Bruto	30,500
Shpenzime operative	(15,400)
EBIT	15,100
Shpenzime interesi	(3,400)
Fitimi para tatimit	11,700
Tatimi	(1,700)
Fitimi neto	10,000

Pasqyra e Rrjedhës së Parasë

€'000

Fluksi operativ 13,800

Fluksi investues (9,600)

Fluksi financiar (2,900)

Rritja neto e parasë 1,300

SHTOJCA 2

Projekti "Factory Expansion 2030"

KosEnergy Infrastructure Group po shqyrton ndërtimin e një fabrike të re.

Investimi fillestar

€18,000,000

Rrjedhat neto të parasë

Viti Cash Flow (€000)

0 (18,000)

1 3,600

2 4,900

3 5,700

4 6,200

5 7,000

Vlera e mbetur (Salvage Value) në fund të vitit 5 është €2,500,000, e përfshirë në rrjedhën e vitit 5.

Kostoja mesatare e ponderuar e kapitalit (WACC) është 12%.

Kërkohet

- i) Llogaritni **Internal Rate of Return (IRR)** duke përdorur metodën e interpolimit linear.
- ii) Duke marrë parasysh WACC prej 12%, rekomandoni nëse investimi duhet të pranohet.
- iii) Diskutoni avantazhet dhe kufizimet e përdorimit të IRR si metodë për vlerësimin e investimeve strategjike.

Zgjidhja e Problemit 4

i) Llogaritja e Internal Rate of Return (IRR)

(20 pikë)

IRR është norma e diskontimit në të cilën vlera aktuale neto e projektit është e barabartë me zero.

1. Llogaritja e NPV-së me normën 14%

Në normën 14%, projekti ka NPV pozitive prej afërsisht €82,000.

2. Llogaritja e NPV-së me normën 15%

[

Në normën 15%, projekti ka NPV negative prej afërsisht €392,000.

3. Llogaritja e IRR-së me interpolim linear

IRR gjendet ndërmjet normës 14%, ku NPV është pozitive, dhe normës 15%, ku NPV është

Pra, norma e brendshme e kthimit të projektit është afërsisht **14.2%**.

Interpretimi i rezultatit

IRR prej rreth **14.2%** tregon normën mesatare të kthimit që pritet të gjenerojë projekti gjatë jetës së tij ekonomike.

Kostoja mesatare e ponderuar e kapitalit e kompanisë është:

$WACC=12\%$

Meqenëse:

$IRR>WACC$

përkatesisht:

$14.2\%>12\%$

projekti pritet të gjenerojë kthim më të lartë se kostoja e financimit të tij.

Kjo paraqet një marzh pozitiv të kthimit, por marzhi nuk është shumë i madh. Prandaj projekti është financiarisht i pranueshëm, por duhet të analizohet me kujdes për shkak të rreziqeve të kostove, vonesave dhe ndryshimeve në rrjedhat e parasë.

Rekomandimi

Në bazë të kriterit të IRR-së, projekti duhet të **pranohet**, sepse norma e kthimit prej rreth 14.2% është më e lartë se WACC-u prej 12%.

Megjithatë, pranimi duhet të kushtëzohet me:

- verifikimin e besueshmërisë së projeksioneve të rrjedhave të parasë;
- analizën e ndjeshmërisë për rritjen e kostove të ndërtimit;
- analizën e ndikimit të vonesave në fillimin e prodhimit;
- vlerësimin e rrezikut të çmimeve të lëndëve të para;
- sigurimin e financimit me kushte të qëndrueshme;
- vlerësimin e kapacitetit të tregut për transformatorët e rinj.

Avantazhet e përdorimit të IRR-së

1. Merr parasysh vlerën kohore të parasë

IRR diskonton të gjitha rrjedhat e ardhshme të parasë dhe e njeh faktin se një euro sot ka vlerë më të madhe se një euro në të ardhmen.

2. Merr parasysh të gjitha rrjedhat e projektit

Metoda përfshin investimin fillestar dhe të gjitha rrjedhat neto gjatë jetës së projektit.

3. Rezultati shprehet në përqindje

Një normë përqindjeje është relativisht e lehtë për t'u kuptuar nga Bordi, investitorët dhe kreditorët.

4. Mundëson krahasimin me koston e kapitalit

IRR mund të krahasohet drejtpërdrejt me WACC-un ose normën minimale të kërkuar të kthimit.

5. Ndihmon në krahasimin e projekteve

Kur projektet kanë karakteristika dhe madhësi të ngjashme, IRR mund të përdoret për të krahasuar kthimet e tyre relative.

6. Mbështet vendimmarrjen strategjike

Metoda ndihmon në vlerësimin nëse investimi krijon kthim të mjaftueshëm për rrezikun e marrë.

Kufizimet e përdorimit të IRR-së

1. Supozimi për riinvestimin e rrjedhave

IRR supozon se rrjedhat e ndërmjetme mund të riinvestohen me të njëjtën normë si IRR-ja. Ky supozim mund të jetë jorealist.

Në këtë rast, supozohet se flukset mund të riinvestohen me rreth 14.2%, edhe pse mundësitë reale të kompanisë mund të jenë më afër WACC-ut prej 12%.

2. Mund të japë norma të shumëfishta

Kur projekti ka rrjedha jokonvencionale, pra kur shenjat e flukseve ndryshojnë disa herë, mund të rezultojnë disa IRR.

Në këtë projekt rrjedhat janë konvencionale — një dalje fillestare dhe hyrje pozitive më pas — prandaj ky problem nuk paraqitet.

3. Mund të japë renditje të gabuar ndërmjet projekteve

IRR mund të favorizojë një projekt më të vogël me normë më të lartë, edhe kur një projekt më i madh krijon më shumë vlerë absolute për aksionarët.

Për projekte reciprokisht përjashtuese, NPV zakonisht konsiderohet kriter më i mirë.

4. Nuk tregon vlerën absolute të krijuar

IRR prej 14.2% tregon normën e kthimit, por nuk tregon drejtpërdrejt sa euro vlerë shtesë krijon projekti.

Për këtë arsye, rezultati duhet të shoqërohet me llogaritjen e NPV-së në WACC prej 12%.

5. Është i ndjeshëm ndaj projeksioneve

Ndryshime të vogla në shitjet, kostot operative, vlerën e mbetur ose afatet e projektit mund ta ndryshojnë ndjeshëm IRR-në.

6. Nuk përfshin drejtpërdrejt faktorët jofinanciarë

IRR nuk merr parasysh automatikisht:

- ndikimin mjedisor;
- rrezikun reputacional;
- sigurinë e punëtorëve;
- rrezikun teknologjik;
- objektivat ESG;
- ndikimin strategjik në treg.

Këta faktorë duhet të analizohen veçmas.

ii) Kërcënimet etike ndaj pajtueshmërisë me parimet themelore për auditorët e jashtëm

(10 pikë)

Parimet themelore sipas Kodit të Etikës të IESBA-s

Auditori duhet të veprojë në përputhje me këto parime themelore:

1. **Integriteti** – të jetë i ndershëm dhe i sinqertë.
2. **Objektiviteti** – të mos lejojë paragjykime, konflikte interesi ose ndikim të papërshtatshëm.
3. **Kompetenca profesionale dhe kujdesi i duhur** – të ruajë njohuritë profesionale dhe ta kryejë punën me kujdes.
4. **Konfidencialiteti** – të mbrojë informacionin e klientit.
5. **Sjellja profesionale** – të respektojë ligjet dhe të shmangë veprimet që dëmtojnë profesionin.

Kërcënimet kryesore ndaj këtyre parimeve janë:

- kërcënimi i interesit vetjak;
 - kërcënimi i vetërishikimit;
 - kërcënimi i avokimit;
 - kërcënimi i familjaritetit;
 - kërcënimi i frikësimit.
-

a) Identifikimi i kërcënimeve etike

1. Implementimi i sistemit ERP

Firma e auditimit po implementon sistemin ERP, i cili do të prodhojë të dhënat financiare që më pas do të auditohen nga e njëjta firmë.

Kjo krijon kryesisht:

Kërcënim të vetërishikimit

Auditori mund të detyrohet të auditojë sistemin dhe kontrollet që i ka projektuar ose implementuar vetë.

Ekziston rreziku që auditori të mos jetë objektiv gjatë identifikimit të mangësive në punën e vet.

Kërcënim të marrjes së përgjegjësisë menaxheriale

Nëse firma vendos konfigurimet, kontrollet, politikat ose merr vendime në emër të klientit, ajo mund të marrë funksion menaxherial. Auditori nuk duhet të marrë përgjegjësi që i përket menaxhmentit.

Parimet e cenuara

- objektiviteti;
- pavarësia;
- kompetenca profesionale dhe kujdesi i duhur.

2. Hartimi i politikave të kontrollit të brendshëm

Nëse firma e auditimit harton politikat e kontrollit të brendshëm dhe më pas vlerëson efektivitetin e tyre gjatë auditimit, krijohet:

Kërcënim i vetërishikimit

Auditori do të kontrollojë punën e vet dhe mund të mos identifikojë ose raportojë në mënyrë objektive dobësitë.

Kërcënim i përgjegjësisë menaxheriale

Miratimi dhe pronësia e politikave të kontrollit të brendshëm duhet të mbeten përgjegjësi e Bordit dhe menaxhmentit.

Parimet e cenuara

- objektiviteti;
 - integriteti;
 - pavarësia.
-

3. Vlerësimi i investimit për fabrikën e re

Firma po vlerëson projektin dhe supozimet financiare të tij. Nëse rezultatet e këtij vlerësimi përfshihen në pasqyrat financiare, buxhete, provizione ose shpalosje, krijohet:

Kërcënim i vetërishikimit

Auditori mund të auditojë vlerësimin ose modelin financiar të përgatitur nga vetë firma.

Kërcënim i avokimit

Nëse firma e promovon investimin para bankave, BERZH-it, IFC-së ose investitorëve, ajo mund të shihet si përfaqësuese e interesave të klientit.

Kërcënim i interesit vetjak

Nëse tarifa e vlerësimit varet nga miratimi i projektit ose sigurimi i financimit, auditori mund të ketë interes financiar në një rezultat pozitiv.

Parimet e cenuara

- objektiviteti;
 - integriteti;
 - sjellja profesionale.
-

4. Ofrimi i shërbimeve tatimore

Shërbimet tatimore nuk janë automatikisht të papajtueshme me auditimin, por mund të krijojnë disa kërcënime.

Kërcënim i vetërishikimit

Nëse firma përgatit llogaritjet tatimore ose strukturat që më pas paraqiten në pasqyrat financiare, do t'i auditojë llogaritjet e veta.

Kërcënim i avokimit

Nëse firma përfaqëson kompaninë në kontest me administratën tatimore, mund të marrë rolin e avokatit të klientit.

Kërcënim i interesit vetjak

Tarifat e larta nga shërbimet tatimore mund ta bëjnë firmën ekonomikisht të varur nga klienti.

Parimet e cenuara

- objektiviteti;
- integriteti;
- pavarësia.

5. Ofrimi i shumë shërbimeve të njëjtit klient

Firma merr të ardhura nga auditimi, ERP-ja, kontrollet e brendshme, vlerësimi dhe tatimet.

Kjo krijon:

Kërcënim të interesit vetjak

Firma mund të hezitojë të sfidojë menaxhmentin për shkak të frikës se do t'i humbasë tarifat nga të gjitha shërbimet.

Nëse KosEnergy përbën një pjesë të konsiderueshme të të hyrave të firmës, varësia ekonomike bëhet edhe më e fortë.

Kërcënim të familjaritetit

Marrëdhënia e gjerë dhe e vazhdueshme me menaxhmentin mund ta bëjë ekipin e auditimit tepër të afërt ose të mirëkuptueshëm me klientin.

Kërcënim të frikësimit

Menaxhmenti mund të kërcënojë me ndërprerjen e kontratave të tjera nëse auditori ngre çështje gjatë auditimit.

Parimet e cenuara

- objektiviteti;
 - integriteti;
 - sjellja profesionale.
-

Përmbledhje e kërcënimeve

Shërbimi ose rrethanat	Kërcënimi kryesor
Implementimi i ERP-së	Vetërishikimi dhe përgjegjësia menaxheriale
Hartimi i kontrolleve të brendshme	Vetërishikimi dhe përgjegjësia menaxheriale
Vlerësimi i fabrikës së re	Vetërishikimi, avokimi dhe interesi vetjak
Shërbimet tatimore	Vetërishikimi, avokimi dhe interesi vetjak
Të ardhura të shumta nga klienti	Interesi vetjak
Marrëdhënie e gjatë me menaxhmentin Familjariteti	
Presioni për ruajtjen e kontratave	Frikësimi

b) Masat mbrojtëse

Masat mbrojtëse duhet ta eliminojnë kërcënimin ose ta reduktojnë atë në një nivel të pranueshëm.

1. Ndarja e ekipeve

Ekipi që ofron shërbime tatimore, të ERP-së ose vlerësimit duhet të jetë i ndarë nga ekipi i auditimit.

Duhet të ekzistojnë:

- partnerë të ndryshëm;
- linja të ndryshme raportimi;

- kufizime të qasjes në dokumentacion;
- ndarje fizike ose organizative kur është e nevojshme.

Megjithatë, ndarja e ekipeve nuk është gjithmonë e mjaftueshme, sidomos kur firma merr përgjegjësi menaxheriale ose auditori duhet të auditojë një sistem material të krijuar nga firma.

2. Rishikimi i pavarur i auditimit

Një partner ose profesionist i pavarur, i cili nuk ka marrë pjesë në ofrimin e shërbimeve joaudituese, duhet të rishikojë:

- gjykimet materiale;
- punën mbi ERP-në;
- kontrollet e brendshme;
- vlerësimin e investimit;
- trajtimin tatimor;
- përfundimet e auditimit.

Mund të kërkohet edhe një Engagement Quality Review.

3. Menaxhmenti duhet të mbajë përgjegjësinë

Bordi dhe menaxhmenti duhet:

- të marrin të gjitha vendimet;
- të miratojnë sistemin ERP;
- të përcaktojnë kontrollet e brendshme;
- të miratojnë supozimet e vlerësimit;
- të pranojnë përgjegjësinë për raportimin financiar;
- të kenë staf kompetent për mbikëqyrjen e punës së firmës.

Firma e auditimit mund të japë këshilla, por nuk duhet të veprojë si menaxhment.

4. Kufizimi ose refuzimi i shërbimeve joaudituese

Firma duhet të refuzojë shërbimin kur ai:

- krijon përgjegjësi menaxheriale;
- ndikon materialisht në pasqyrat financiare;
- kërkon që firma ta auditojë punën e vet;
- krijon kërcënim që nuk mund të reduktohet në nivel të pranueshëm;
- është i ndaluar për një subjekt me interes publik.

Për shkak se kompania synon listimin në bursë, kërkesat e pavarësisë pritët të jenë më të rrepta.

5. Miratimi paraprak nga Komiteti i Auditimit

Çdo shërbim joauditues duhet të shqyrtohet dhe miratohet paraprakisht nga një Komitet Auditimi i pavarur.

Komiteti duhet të vlerësojë:

- natyrën e shërbimit;
 - materialitetin;
 - tarifat;
 - ndikimin në pavarësi;
 - kërcënimet dhe masat mbrojtëse;
 - alternativën e angazhimit të një firme tjetër.
-

6. Monitorimi i varësisë nga tarifat

Firma duhet të vlerësojë pjesën e të hyrave totale që vjen nga KosEnergy.

Masat mund të përfshijnë:

- rishikim nga një profesionist i jashtëm;
- shpalesje te Komiteti i Auditimit;

- reduktim të shërbimeve joaudituese;
 - angazhim të firmave të tjera;
 - mospranim të tarifave të kushtëzuara nga rezultati.
-

7. Rotacioni i partnerit dhe stafit të lartë

Për të zvogëluar kërcënimin e familjaritetit, mund të kërkohet:

- rotacioni i partnerit të auditimit;
 - rotacioni i personelit të lartë;
 - periudhë ndërprerjeje para rikthimit në angazhim;
 - rishikim i veçantë për çështjet me gjykim të lartë.
-

8. Mospranimi i tarifave të kushtëzuara

Tarifa për vlerësimin e fabrikës ose shërbimet tatimore nuk duhet të varet nga:

- miratimi i investimit;
- marrja e financimit;
- ulja e detyrimit tatimor;
- rezultati i kontestit;
- listimi i suksesshëm në bursë.

Tarifat e kushtëzuara krijojnë kërcënim të fortë të interesit vetjak dhe avokimit.

9. Përdorimi i ekspertëve të jashtëm

Për çështje teknike ose komplekse, mund të angazhohen ekspertë të pavarur për:

- vlerësimin e investimit;

- sistemet ERP;
- kontrollet kibernetike;
- trajtimet tatimore.

Kjo e zvogëlon rrezikun që ekipi i auditimit të mbështetet vetëm në punën e kolegëve të së njëjtës firmë.

c) A duhet auditori ta vazhdojë angazhimin?

Auditori duhet ta zbatojë kornizën konceptuale të IESBA-s:

1. të identifikojë kërcënimet;
2. t'i vlerësojë ato;
3. t'i adresojë duke i eliminuar ose reduktuar në nivel të pranueshëm.

Auditori mund ta vazhdojë angazhimin vetëm kur:

- shërbimet joaudituese janë të lejueshme;
- firma nuk merr përgjegjësi menaxheriale;
- kërcënimet janë reduktuar në nivel të pranueshëm;
- ekziston ndarje efektive e ekipeve;
- Komiteti i Auditimit është informuar;
- kryhet rishikim i pavarur;
- pavarësia faktike dhe ajo në dukje ruhen.

Kur masat mbrojtëse nuk janë të mjaftueshme

Nëse kërcënimet nuk mund të reduktohen në nivel të pranueshëm, firma duhet të ndërmarrë njërin nga këto masa:

1. Të refuzojë ose ndërpresë shërbimin joauditues

Zgjidhja e parë duhet të jetë transferimi i ERP-së, projektimit të kontrolleve, vlerësimit ose shërbimeve tjera te një firmë e pavarur.

2. Të ndryshojë natyrën ose fushëveprimin e shërbimit

Firma mund të kufizohet në dhënien e rekomandimeve të përgjithshme, pa projektuar, implementuar ose miratuar sistemet.

3. Të mos pranojë ose të tërhiqet nga auditimi

Nëse firma nuk mund ose nuk dëshiron t'i ndërpresë shërbimet konfliktuale dhe pavarësia mbetet e cenuar, ajo duhet:

- të mos e pranojë auditimin; ose
- të tërhiqet nga angazhimi ekzistues, nëse kjo lejohet nga ligji dhe kontrata.

4. Të komunikojë me organet e qeverisjes

Çështja duhet t'i komunikohet Komitetit të Auditimit dhe Bordit, duke dokumentuar:

- kërcënimet;
- vlerësimin e tyre;
- masat mbrojtëse;
- vendimin për vazhdimin ose ndërprerjen e shërbimit.