

FWC SIEA 2018 – EuropeAid/132633/C/SER/Multi
Loti 3: "Të Drejtat e Njeriut, Demokraci dhe Paqe"
Kontrata nr. 2019/414393

“ASISTENCË TEKNIKE PËR KOORDINATORIN KOMBËTAR KUNDËR KORRUPSIONIT”
KONTRATA E REFORMËS SEKTORIALE PËR LUFTËN KUNDËR KORRUPSIONIT

Manuali i Vlerësimit të Rrezikut të Integritetit

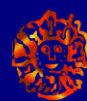
Tetor 2021

Aktiviteti 2.f.3

Project financed by
the European Union



Project realized by ARS Progetti S.P.A.



A.R.S. Progetti S.P.A.
Ambiente Risorse Sviluppo

Ky raport është hartuar me asistencën financiare të Komisionit Evropian. Pikëpamjet e shprehura këtu janë pikëpamjet e konsulentëve dhe për këtë arsye në asnjë mënyrë nuk pasqyrojnë opinionin zyrtar të Komisionit.

Tabela e përmbajtjes

1. Hyrje	4
2. Fazat e vlerësimit të rrezikut	4
Faza 1: Krijimi	5
Faza 2: Identifikimi i fushave vulnerabël	6
Faza 3: Identifikimi i rreziqeve dhe faktorëve të rrezikut	7
Faza 4: Vlerësimi i ashpërsisë së rreziqeve dhe shkaqeve të tyre.....	10
Faza 5: Një Plan Integriteti për të trajtuar rreziqet dhe shkaqet e tyre	11
3. Informacione historike dhe shembuj	12
3.1 Konceptet kryesore	12
3.2 Gama e rreziqeve të integritetit	13
3.3 Kriteret për analizimin e akteve/dokumenteve ligjore dhe rregullatore për faktorët e rrezikut të integritetit	14
3.4 Shembull nga Ministria e Drejtësisë së Shqipërisë: Drejtoria e Përgjithshme e Burgjeve, 2021	15
3.5 Shembull nga Sistemi Shqiptar i Regjistrimit të Pasurive të Paluajtshme, 2010-2011	15

1. HYRJE

Sipas Strategjisë Kombëtare Ndërsektoriale Kundër Korrupsionit dhe Planit të Veprimit të saj, të gjitha institucionet publike shqiptare duhet të hartojnë Planet e Integritetit, duke përcaktuar masat që do të zbatohen për të parandaluar dhe trajtuar shkeljet e integritetit nga personeli i tyre që ndodhin ose ka të ngjarë të ndodhin. Për të hartuar plane të tilla, çdo institucion duhet së pari të kryejë një Vlerësim të Rrezikut të Integritetit. Ekziston një Metodologji e Vlerësimit të Rrezikut të Integritetit (VRI) për kryerjen e këtyre vlerësimeve për institucionet e qeverisë qendrore, e miratuar nga Ministria e Drejtësisë (MD) në nëntor 2020.

VRI është një vetëvlerësim i zbatuar nga vetë organizata. Qëllimi i Udhëzuesit është të sigurojë një kuadër si për stafin drejtues ashtu edhe për Koordinatorin e Integritetit. Stafi drejtues mund ta përdorë këtë udhëzues si pikënisje për zbatimin dhe Koordinatorin e Integritetit mund ta përdorë atë për strukturimin dhe përpunimin konkret të vlerësimit të rrezikut.

Ky udhëzues ndjek 5 fazat e vlerësimit të rrezikut. Metoda e paraqitur është ndërtuar në atë mënyrë që anëtarët e Grupit të Punës të VRI-së të mbështeten me materiale praktike në çdo fazë të zbatimit të vlerësimit. Informacioni bazë dhe shembujt janë dhënë në seksionin 3. Nëse Udhëzuesi është kryesisht një burim nga interneti, mund dhe duhet të shtohen shembuj shtesë në internet për të bërë të mundur që përdoruesit të mësojnë nga një sërë shembujsh të jetës reale sa më shumë që të jetë e mundur.

Udhëzuesi nuk synon të ofrojë një "vlerësim të saktë të rrezikut" që mund të aplikohet shabllon në çdo institucion. Ai më tepër ofron instrumente në mënyrë që nëpunësit përgjegjës për VRI të mund të hartojnë më lehtë vlerësimin e VRI-së të përshtatur me nevojat e institucionit të tyre. Me kërkesë të Ministrisë së Drejtësisë, janë bërë përpjekje që Udhëzuesi të jetë sa më i shkurtër dhe konciz.

Çfarë ofron ky udhëzues dhe për kë është?

Vlerësimi i Rrezikut të Integritetit ka një karakter kryesisht parandalues dhe nuk fokusohet në zbulimin e personave të korruptuar ose në hetimin e shkeljeve specifike të integritetit. Rrjedhimisht, ky udhëzues ofron një udhërrëfyes për t'u mundësuar nëpunësve përgjegjës për vlerësimin e rrezikut të identifikojnë dhe vlerësojnë rreziqet dhe faktorët e rrezikut, në mënyrë që të mund të përpunojnë një Plan Integriteti, objektivi kryesor i të cilit është adresimi i këtyre faktorëve të rrezikut.

Ky udhëzues ofrohet për institucionet e qeverisjes qendrore. Megjithatë, duhet të theksohen dy pika të rëndësishme. Së pari, metodat e vlerësimit kanë të njëjtën rëndësi për çdo ent publik, duke përfshirë edhe pushtetin vendor.

Së dyti, është shumë e rëndësishme të jetë e qartë se cilat janë saktësisht subjektet që kryejnë vlerësimin e rrezikut. Në Shqipëri, çdo ministri dhe institucione të tjera qendrore (si Agjencitë) duhet të hartojnë Planin e vet të Integritetit (dhe për rrjedhojë të kryejnë VRI-në e tyre). Institucionet që janë në varësi të tyre gjithashtu duhet të kryejnë VRI-të e veta. Është thelbësore që pasi çdo institucion ta ketë bërë këtë, rezultatet e vlerësimeve dhe planeve të integritetit që lidhen me të njëjtat funksione qeveritare në një farë mënyre të grupohen së bashku në mënyrë që të bashkërendohen.

2. FAZAT E VLERËSIMIT TË RREZIKUT

Vlerësimi i rrezikut duhet të kryhet sipas fazave të mëposhtme:

Faza 1: Ngritja e një ekipi/grupi pune dhe përshkrimi i detyrave të tyre.

Faza 2: Identifikimi i fushave të funksionimit të institucionit ku do të fokusohet VRI-ja - proceset dhe pozicionet vulnerabël.

Faza 3: Brenda fushave ku fokusohet VRI-ja, duhet të identifikohen rreziqet e integritetit dhe faktorët e rrezikut që rrisin gjasat që këto rreziqe të ndodhin.

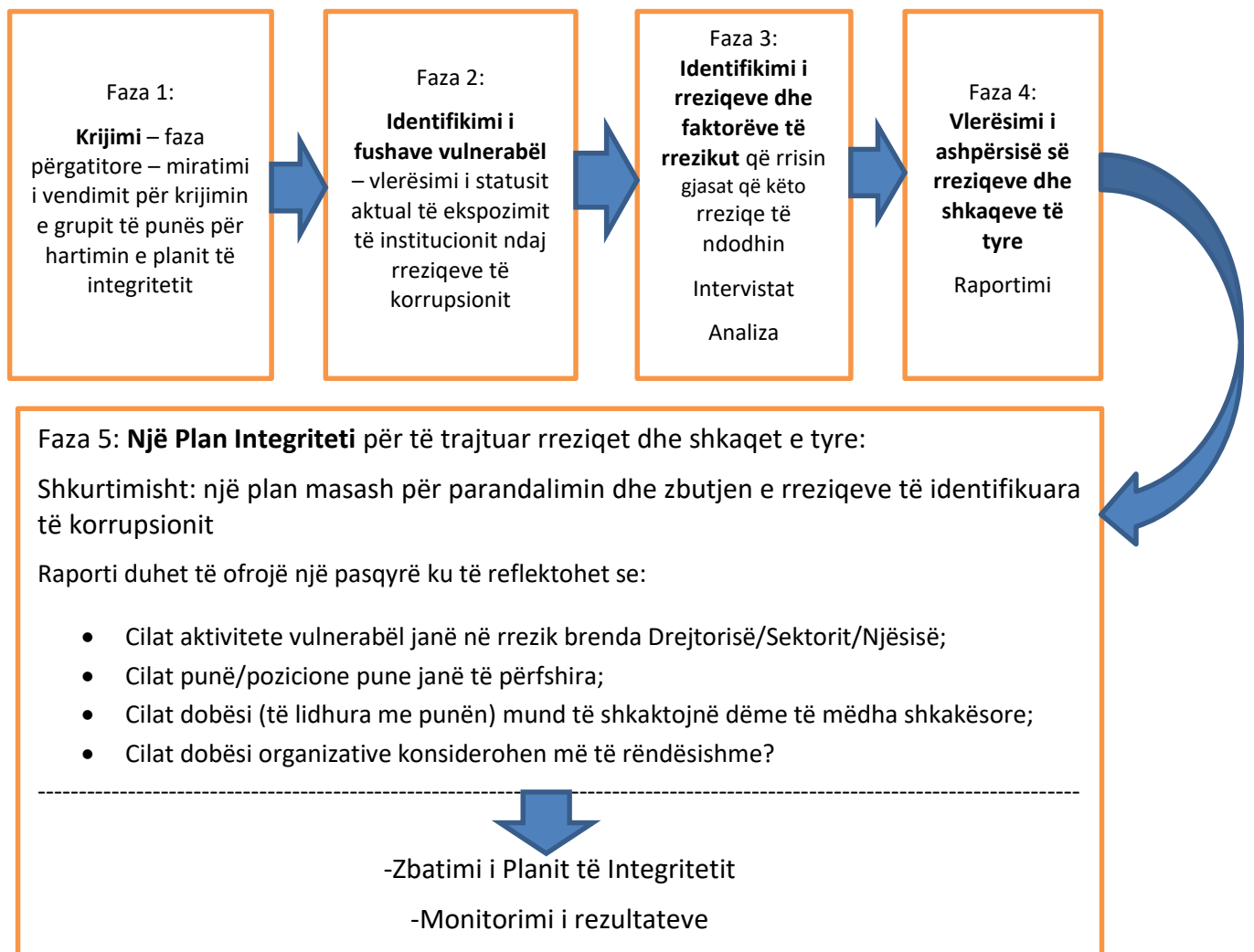
Faza 4: Vlerësimi i ashpërsisë së rreziqeve dhe faktorëve të rrezikut.

Faza 5: Hartimi i një Plani Integriteti - masa për adresimin e faktorëve të rrezikut (shkaqet/arsyet pse rreziqet janë të pranishme ose serioze) dhe trajtimi i vetë rreziqeve (zbutja)

Këto faza janë shpjeguar me më shumë detaje më poshtë.

Një fazë tjetër shtesë e ciklit të VRI-së është monitorimi dhe raportimi për zbatimin e Planit të Integritetit. Ky udhëzues fokusohet në hartimin dhe zbatimin e vetë VRI-së.

Fazat e zhvillimit të Planit të Integritetit/Vlerësimit të Rrezikut:



Faza 1: Krijimi: Në këtë fazë zgjidhet një ekip (Grupi i Punës) për të kryer VRI-në. Kreu i institucionit ose një nëpunës i rangut të lartë (Koordinatori i Integritetit është kandidati kryesor) duhet të marrë pjesë në këtë fazë dhe të autorizojë zyrtarisht Grupin e Punës dhe përgjegjësinë e tij, për të garantuar angazhim të nivelit të lartë dhe për t'i deleguar qartë autoritetin Grupit të Punës së që kryejë vlerësimin e rrezikut. Ekipi duhet të ketë autoritetin për të intervistuar këdo të mund të konsiderohet i nevojshëm në institucion, dhe personat e përzgjedhur në këtë mënyrë duhet të jenë të detyruar të bashkëpunojnë.

Një kërkesë kryesore për ekipin është që ai të mbledhë së bashku persona me ekspertizë të ndryshme për të kryer, për shembull, analizën e akteve ligjore, intervistimin e nëpunësve dhe palëve të tjera të interesit, përpunimin e masave për të shqyrtuar shkaqet e rreziqeve, etj. Vlerësimi i rrezikut zakonisht kërkon një ekip shumëdisiplinor me një menaxhim sa më të mirë.

Faza 2: Identifikimi i fushave vulnerabël

Vlerësimi i rrezikut nuk - dhe asnjëherë nuk duhet - të përqipet të shqyrtojë çdo fushë dhe proces brenda një institucioni, veçanërisht brenda një institucioni të madh. Burimet (kryesisht burimet njerëzore dhe koha) janë gjithmonë të kufizuara dhe rreziqet e rëndësishme përgjithësisht do të përqendrohen në disa fusha ose procese kyçe - ose **fusha vulnerabël**. Për të fokusuar burimet në mënyrë efektive, **vlerësimi i rrezikut duhet të fokusohet në fushat e veprimtarisë së institucionit (funksionet/proceset) që natyrshëm janë vulnerabël ndaj shkeljeve të integritetit**. Për shembull, nën kompetencat e Drejtorisë së Përgjithshme të Burgjeve, fushat vulnerabël mund të përfshijnë rregullimin dhe menaxhimin e sa vijon: vizitat tek të burgosurit (jeta familjare), vlerësimi i sjelljes së të burgosurve, përcaktimi i stimuljeve dhe privilegjeve të të burgosurve, administrimi i pasurisë së të burgosurve, përdorimi i veçimit dhe/ose izolimit, dënimeve dhe lirimit me kusht, përdorimi i forcës, procedimet kundër të burgosurve dhe mekanizmat e ankesave për të burgosurit dhe stafin.

Pasi të jenë përzgjedhur funksionet/proceset, Metodologjia e MD-së rendit pesë fusha që duhet të mbulohen në të gjitha institucionet:

- Menaxhimi Financiar
- Menaxhimi i BNj
- Mekanizmat e kontrollit, auditimit dhe AC
- Transparenca
- Arkivimi, ruajtja dhe administrimi i dokumenteve si dhe informacionit dhe dokumenteve elektronike

Këto pesë fusha të përbashkëta duhet të kuptohen si fusha të menaxhimit, të cilat janë të rëndësishme në të gjitha aktivitetet e institucionit. Ato duhet të shqyrtohen në dy mënyra të ndryshme. Së pari, sipas nevojës, duhet të shqyrtohen dispozitat e përgjithshme në lidhje me secilën fushë – për shembull rregullat e menaxhimit financiar ose të rekrutimit që zbatohen për të gjithë institucionin, ose për trajtimin e kërkesave për informacion. Së dyti, ato duhet të shqyrtohen në mënyrë specifike brenda çdo fushe vulnerabël të zgjedhur. Për shembull, rregullat e përgjithshme për aksesin në informacion do të zbatohen për të gjithë ministrinë. Megjithatë, në fushën e prokurimit brenda ministrisë, do të duhet të shqyrtohen çështje specifike të transparencës – për shembull rregullat për publikimin e kontratave, ofertuesve humbës etj.

Fushat vulnerabël mund të identifikohen duke organizuar një ose dy takime të palëve kryesore të interesit, që do të thotë:

- Grupi i Punës për Vlerësimin e Rrezikut (ekipi)
- Drejtuesit e Departamenteve (ose njërive organizative të barasvlershme brenda institucionit)
- Një gamë më e gjerë punonjësish të institucionit
- Palë të tjera të rëndësishëm interesi, si klientët (ata që përdorin shërbimet e ofruara nga institucioni), ekspertët e jashtëm etj.

Identifikimi i proceseve dhe pozicioneve vulnerabël

Fushat vulnerabël mund të kuptohen si procese vulnerabël, brenda të cilave pozicione të caktuara brenda tyre (nëpunës të ndryshëm) mund të identifikohen si veçanërisht vulnerabël.

Pozicionet vulnerabël mund të përkufizohen në thelb si pozicione, ku personat e emëruar në to kontrollojnë burimet që ofrojnë stimuj për t'u përfshirë në shkelje të integritetit, ose që mund të jenë

objektiv për palët e jashtme me interes për të nxitur nëpunësin të përfshihet në shkelje të integritetit. Burimet mund të ndahen në llojet e mëposhtme, për shembull:

- Burimet financiare (para)
- Asete
- Burimet rregullatore, p.sh. lejet/autorizimet që japin akses në burimet ekonomike
- Burimet njerëzore (pozicionet e punës)
- Informacion/të dhëna
- Burimet e kontrollit/mbikëqyrjes, p.sh. auditimet, inspektimet etj.
- Kontaktet brenda ose jashtë institucionit

Disa shembuj të pozicioneve vulnerabël të punës do të përfshinin për shembull një drejtor buxheti, kontrollues financiar, nëpunës për lëshimin e lejeve, anëtar i komisionit për ndarjen e banesave, drejtues i departamentit të investimeve, etj.

Faza 3: Identifikimi i rreziqeve dhe faktorëve të rrezikut

Rreziqet e integritetit

Rreziqet e integritetit janë shkelje aktuale që ndodhin ose ka të ngjarë të ndodhin në një institucion ose proces. Sa më shumë gjasa të ketë që të ndodhë një shkelje specifike e rrezikut të integritetit dhe sa më i madh të jetë dëmi i shkaktuar prej kësaj shkeljeje, nëse ndodh, aq më i rëndë është rreziku i integritetit. Shembuj të rreziqeve të integritetit përfshijnë:

- Korrupsioni: pranimi/kërkimi i ryshfetit, dhënia/ofrimi i ryshfetit, ushtrimi i ndikimit, përvetësimi, nepotizmi, miqësia (favorizimi i interesave të llojeve të tjera të bashkëpunëtorëve si miqtë, bashkëpunëtorët e biznesit) dhe abuzime të tjera me pozicionin e punës për interesa personale – për shembull kur një mjek rekomandon një pacient të shkojë në një klinikë të specializuar ku mjeku punon privatisht. Këtu mund të përfshihen edhe veprime që favorizojnë interesat e subjekteve të tjera si kryerja e detyrave politike partiake gjatë orarit të punës.
- Kryerja e detyrave në mënyrë të paaftë ose me dembelizëm (cilësi e dobët e rezultateve të punës, punë joefikase/e ngadaltë, dështim në kryerjen e detyrave),
- Trajtimi i qytetarëve/klientëve në mënyrë të pabarabartë (p.sh. diskriminues) ose në mënyrë të padrejtë (p.sh. sjellje e pasjellshme/abuzive)
- Mosrespektimi i procedurave/kërkesave ligjore, pavarësisht nëse vendimet janë të drejta apo jo.
- Obstruksionizëm/formalizëm – për shembull “punon për të sunduar”, ku nëpunësit bëjnë vetëm atë që kërkohet zyrtarisht prej tyre.

Faktorët e rrezikut të integritetit

Këta janë faktorët që bëjnë që rreziqet e integritetit të ndodhin më shumë - ato mund të karakterizohen përafërsisht si "shkaqe" ose "arsye" për rreziqet e integritetit. Shembujt përfshijnë sa vijon

- Aktet/procedurat ligjore që
 - o u japin nëpunësve liri të tepruar në marrjen e vendimeve të caktuara (për shembull për dhënien e kontratave, përzgjedhjen e përfituesve të banesave sociale, vendosjen e sanksioneve për shkelje të rregullave, etj.)
 - o nuk përfshijnë mekanizma të mirë-projektuara për t'i bërë nëpunësit përgjegjës për vendimet e tyre
 - o nuk ofrojnë transparencë të mjaftueshme të vendimmarrjes dhe vendimeve.

Shënim: Seksioni 3.3 për “provën e korrupsionit” të akteve ligjore, si dhe seksioni më poshtë për “Analizën e dokumenteve ligjore dhe rregullatore” shtjellon më hollësisht këta faktorë rreziku.

- Problemet në menaxhimin e burimeve njerëzore, duke përfshirë për shembull:
 - o Mosrekrutimi i personelit të përhershëm në pozicionet vakante, përdorimi i kontratave të përkohshme etj.; vini re se kjo mund të shihet gjithashtu si një shembull i shkeljes së integritetit në varësi të kontekstit dhe detajeve.
 - o Qarkullimi i lartë i stafit.
 - o Kushtet e këqija të punës duke përfshirë pagën, mjedisin fizik (zyrat, pajisjet etj.) dhe faktorë të tjerë.
 - o Mungesa e përshkrimeve të punës
 - o Mungesa e trajnimeve ose trajnime të papërshtatshme
 - o Staf i demoralizuar.
- Mangësitë ose problemet në kuadër dhe mekanizmat për sigurimin e integritetit, për shembull:
 - o Mungesa e rregullave të konfliktit të interesit ose rregulla të papërshtatshme
 - o Mungesa e kodit të sjelljes/etikës
 - o Mungesa e trajtimeve ose trajnime të papërshtatshme dhe mungesë ndërgjegjësimi për kuadrin e integritetit
 - o Mungesë procedurash ose procedura që nuk zbatohen për mbrojtjen e sinjalizuesve
 - o Moszbatimi i kuadrit të duhur për deklaratat e pasurisë

Çfarë po përpiqemi të zbulojmë?

Lloji i informacionit që duhet të zbulojmë mund të ndahet në katër fusha kryesore: rregullat formale që rregullojnë proceset, kushtet e punës, kuadri i integritetit në fuqi dhe zbatimi i proceseve në praktikë.

Rregullat formale që rregullojnë procesin(t)

Pyetja kryesore këtu është nëse procesi(t) ku po fokusohemi përshkruhet qartë në rregulla dhe është përcaktuar në një mënyrë që rregullat të mos lehtësojnë ose inkurajojnë në mënyrë të panevojshme shkeljet e integritetit. Kjo mund të vlerësohet duke analizuar rregullat duke përdorur metodologjinë e provës së korrupsionit të përshkruar në seksionin 3.3.

Kuadri i integritetit

VRI synon të mbledhë informacion mbi rregullat dhe kuadrin specifik të përcaktuar për të vendosur standardet e duhura të sjelljes zyrtare, për të ndihmuar nëpunësit të respektojnë standardet dhe të veprojnë në përputhje me to, aty ku është e nevojshme. Kjo mund të bëhet duke bërë të njëjtat pyetje që përbëjnë seksionin IV të pyetësorit të MD-së, por të riformuluara në mënyrë që këto pyetje të lidhen me vetë kuadrin, jo me ndërgjegjësimin ose perceptimin e punonjësve për të.

Zbatimi i procesit në praktikë

VRI duhet të vlerësojë se cilat shkelje të integritetit mund të ndodhin gjatë zbatimit të procesit(ve) nën shqyrtim – me fjalë të tjera, cilat rreziqe integriteti janë të pranishme. Për këtë, seksioni 3 i pyetësorit të MD mund të përdoret së bashku me pyetjet 40 (zbatimi i rregullave të konfliktit të interesit në praktikë), 42 (nëse promovimi bazohet në meritokraci), 44 (rregullat e komunikimit të brendshëm) dhe 46 (informacioni konfidencial).

Kushtet e punës

Pyetja që duhet trajtuar këtu është nëse nëpunësit që janë përgjegjës për zbatimin/administrimin e procesit(ve) i kanë kushtet e nevojshme që ata të mund të kryejnë punën e tyre në mënyrë të paanshme dhe efektive. Për këtë qëllim, një sondazh i punonjësve duke përdorur pyetësorin e ofruar

në Metodologjinë e VRI-së të Ministrisë së Drejtësisë mund të sigurojë një pjesë të mirë të informacionit të nevojshëm (ose ky pyetësor mund të përdoret si bazë (burim pyetjesh) për intervistimin e nëpunësve).

Përveç pyetjeve të strukturuar që përmban pyetësi, nëpunësve të intervistuar duhet t'u bëhet një pyetje më e hapur, përkatësisht: "A janë të kënaqur me punën dhe kushtet e punës – dhe nëse jo, pse"? Një pyetje e tillë mund të zbulojë probleme që përbëjnë rreziqe të rëndësishme apo edhe serioze të integritetit, por jo gjithmonë "kapen" nga vlerësimi zyrtar i rrezikut të integritetit. Një bashkëbisedues në Shqipëri vuri në dukje demoralizimin e personelit të njësisë së tij/saj; në vetvete ky mund të jetë një faktor rreziku serioz i integritetit, edhe pse nuk përfshihet në titujt standardë si integriteti procedural, llogaridhënia apo transparencia.

Burimet e informacionit

Metodologjia e VRI-së rendit tre metoda kryesore për mbledhjen e informacionit: analizimi i akteve ligjore, zyrtare dhe dokumenteve të tjera; kryerja e intervistave me persona brenda institucionit/procesit dhe/ose jashtë tij; dhe kryerja e sondazheve formale – zakonisht të punonjësve të institucionit por edhe të palëve të tjera të interesit si p.sh. përdoruesit e shërbimeve.

Intervistat

Intervistat në praktikë zakonisht janë metoda më e rëndësishme e përdorur në vlerësimin e rrezikut. Ato synojnë të mbledhin informacion të një natyre përshkruese - për shembull, duke iu përgjigjur pyetjeve të natyrës së mëposhtme por duke pasqyruar shembullin e pyetësit të dhënë më sipër:

- Si funksionon ky proces në praktikë?
- Cilat forma të sjelljes së pahijshme (shkelje të integritetit) ndodhin ose ka të ngjarë të ndodhin gjatë zbatimit të tij?
- Cilat aspekte të procesit (dizajni i tij, rregullat, struktura institucionale për zbatim, etj.) i bëjnë më të mundshme këto lloj shkeljesh integriteti?

Intervistat duhet të kryhen fillimisht me punonjësit e institucionit, të cilët kanë më shumë gjasa të dinë përgjigjet e pyetjeve për të cilat po kërkoni përgjigje. Kur është e mundur, intervistat duhet të kryhen edhe jashtë institucionit.

Sondazhet

Sondazhet janë një mënyrë për të mbledhur informacion mbi opinionet, perceptimet dhe/ose përvojën e pjesëmarrësve në një mënyrë të tillë që në parim mund të matet dhe përdoret për qëllime statistikore. Metodologjia e Ministrisë së Drejtësisë përfshin një pyetësor shembull që mund të përdoret si bazë për të vlerësuar ndërgjegjësimin, perceptimet dhe deri diku përvojën e punonjësve të institucionit. Megjithatë, nëse kryhet një sondazh, atëherë pyetësi do të duhet të përshtatet me nevojat e çdo institucioni specifik. Në praktikë, sondazhet ndoshta do të përdoren më rrallë se intervistat dhe analizat e dokumenteve.

Analiza e dokumenteve ligjore dhe rregullatore

Një komponent qendror i vlerësimit të rrezikut është shqyrtimi i kuadrit ligjor që rregullon institucionin ose procesin objekt të këtij vlerësimi. Kjo nënkupton ligjet parësore, aktet nënligjore dhe çdo rregull dhe rregullore tjetër detyruese. Këtu duhet të përfshihen edhe dokumente që nuk janë rreptësisht ligjërisht detyruese, të tilla si udhëzime, manuale etj.

Qëllimi kur shqyrtohen dokumentet ligjore dhe rregullatore është që ato të analizohen për të kuptuar nëse ka dispozita që rrisin rrezikun e shkeljes së integritetit. Kjo lloj analize njihet si "prova e korrupsionit" dhe ka disa metodologji të disponueshme për zbatimin e saj. Kriteret që duhet të përdoren për analizimin janë dhënë në seksionin 3.3.

Dokumente të tjera dhe jozyrtare

Përveç akteve ligjore dhe dokumenteve të tjera që përcaktojnë rregullat, dokumentet e tjera zyrtare mund të jenë burim i vlefshëm informacioni për identifikimin e rreziqeve dhe/ose faktorëve të rrezikut. Këtu përfshihen raportet e inspektimeve, kontrolleve, auditimeve. Ato do të përfshijnë edhe çdo dokument tjetër analitik/politik që është përpunuar. Dokumentet mund të jenë të brendshme (për shembull inspektimet) ose të jashtme (për shembull raportet e Kontrollit të Lartë të Shtetit).

Shpesh, dokumentet e prodhuara nga subjekte të jashtme mund të jenë të dobishme si burim informacioni mbi funksionimin e institucionit tuaj dhe proceseve të tij. Këtu përfshihen për shembull raportet e OJQ-ve, analizat (p.sh. monitorimet) dhe raporte të ngjashme të mediave mbi aktivitetet e institucionit.

Si për dokumentet zyrtare ashtu edhe për ato jozyrtare, këto duhet të shqyrtohen për të përcaktuar nëse ato identifikojnë rreziqet e integritetit ose faktorët e rrezikut në proceset ku po fokusoheni brenda institucionit tuaj.

Si të analizohen funksionet dhe proceset e qeverisë

Për çdo funksion/proces të qeverisë të vlerësuar sipas VRI, mbetet ende sfidë se si këto mund të analizohen dhe vlerësohen në praktikë. Për ta bërë këtë, ndajeni funksionin/procesin në pjesët përbërëse të tij. Një shembull i mirë këtu është prokurimi publik, i cili mund të ndahet për shembull në gjashtë faza logjike: përcaktimi i nevojave, përgatitja e fazës së përzgjedhjes, përzgjedhja, kontraktimi, zbatimi i kontratës, kontabiliteti dhe auditimi. Shtojca 4 e Metodologjisë së MD-së jep këtë shembull në mënyrë më të detajuar, duke renditur problematikat ku mund të fokusoheni në secilën fazë, treguesit përkatës të performancës së prokurimit dhe burimet e informacionit.

Përshkrimi i rreziqeve: jini specifik!

Në Fazën 3 përcaktohen rreziqet në terma të përgjithshëm si shkelje të integritetit dhe janë dhënë disa shembuj. Megjithatë, ata janë shembuj shumë të përgjithshëm. Kur përshkruani rreziqet në një proces apo institucion specifik, është thelbësore të jeni sa më specifik që të jetë e mundur, sepse njohja e natyrës së saktë të shkeljes së integritetit e bën më të lehtë identifikimin e arsyeve/shkaqeve (faktorët e rrezikut) – dhe rrjedhimisht edhe masat e nevojshme që duhet të përfshihen në Planin e Integritetit. Për shembull, në shembullin e prokurimit publik nuk duhet cituar një rrezik kaq i përgjithshëm sa “ryshfeti në dhënien e tenderëve”. Përshkrimi mund të jetë për shembull “Kërkesa nga anëtarët e komisionit të prokurimit për pagesa nga drejtues të shoqërive që konkurrojnë në tenderë në këmbim të favorizimit të pajustificueshëm të shoqërive në procedurat e tenderit”.

Faza 4: Vlerësimi i ashpërsisë së rreziqeve dhe shkaqeve të tyre

VRI duhet të pasqyrojë një listë rreziqesh, d.m.th. shkelje të integritetit që mund të ndodhin ose ka rrezik të ndodhin në institucion. Pasi të identifikohen rreziqet në këtë mënyrë, duhet të bëni një vlerësim për secilin rrezik të sa vijon:

- **Probabiliteti:** sa gjasa ka të ndodhë kjo shkelje e integritetit? Për qëllime praktike, vlerësoni nëse probabiliteti i shfaqjes së një rreziku është **i ulët, i mesëm apo i lartë.**
- **Ndikimi:** nëse shkelja e integritetit ndodh, cili është ndikimi i mundshëm – me fjalë të tjera, çfarë dëmi ka gjasa të shkaktojë. Llojet kryesore të dëmeve janë financiare (humbje fondesh/asetesh), marrja e vendimeve të gabuara me ndikimet që ka te subjektet vendimmarrëse, ndikimi në reputacionin dhe besimin tek institucioni apo proceset e tij. Shkalla e ndikimit mund të klasifikohet gjithashtu si **e ulët, e mesme ose e lartë** në të gjitha këto fusha.
- **Ashpërsia e përgjithshme e rrezikut.** Kombinimi i probabilitetit të shfaqjes së një rreziku me ndikimin nëse ai ndodh mund të përdoret për të bërë një vlerësim të **ashpërsisë së rrezikut.** Kjo mund të bëhet për shembull duke caktuar pikët 1, 2 dhe 3 që u referohen "i ulët",

"mesatar" dhe "i lartë" dhe më pas duke shumëzuar shifrën e probabilitetit me atë të ndikimit për secilin rrezik. Për shembull, një rrezik me probabilitet të ulët dhe me shkallë ashpërsie të ulët do të vlerësohet me 1 në përgjithësi, por një rrezik me probabilitet të lartë dhe me ndikim të lartë (ashpërsia) do të vlerësohet me 9. Kjo nuk duhet të supozohet si një masë ekzakte e ashpërsisë së rrezikut, por vetëm si tregues i përafërt.

Vlerësimi i rëndësisë së faktorëve të rrezikut

Për çdo rrezik (shkelje të integritetit) të identifikuar, VRI do të ketë identifikuar faktorët e rrezikut që lehtësojnë rrezikun ose rrisin më shumë mundësinë që ky rrezik të ndodhë. Për shembull, dhënia e të dhënave personale konfidenciale subjekteve të jashtme mund të jetë një rrezik dhe një nga faktorët e rrezikut që e lehtëson këtë mund të jetë kontrolli i dobët ose monitorimi i dobët i aksesit në sistemet e IT-së. Sa më serioz dhe i ashpër të jetë një rrezik i identifikuar, aq më shumë rëndësi duhet t'i kushtohet faktorëve të rrezikut që qëndrojnë në themel të tij. Në shembull, nëse ofrimi i të dhënave konfidenciale për subjektet e jashtme vlerësohet si një rrezik i lartë, kontrolli i dobët i aksesit në sistemet e IT-së (ose të tjera të ngjashme) ka të ngjarë të shihet si një faktor rreziku i rëndësishëm - dhe për këtë arsye duhet të konsiderohet si një rrezik me prioritet në Planin e Integritetit të hartuar në bazë të Vlerësimit të Riskut. Patjetër që jo të gjithë faktorët e rrezikut kanë të njëjtën rëndësi për një rrezik tjetër të caktuar: rëndësia relative e secilit faktor rreziku nuk mund të merret thjesht nga pikët e vlerësimit të rrezikut dhe duhet të gjykohet në kontekst.

Faza 5: Një Plan Integriteti për të trajtuar rreziqet dhe shkaqet e tyre

Vlerësimi i Rrezikut të Integritetit duhet të kishte dhënë sa vijon:

- Një listë të rreziqeve të integritetit - d.m.th. shkeljet e integritetit që kanë ndodhur, po ndodhin ose vlerësohen se ka mundësi të ndodhin, të klasifikuara sipas nivelit të tyre të ashpërsisë.
- Një listë të faktorëve të rrezikut të integritetit – p.sh. faktorët/aspekti i kuadrit ligjor, institucional ose operacional që i bën rreziqet (shkeljet) e identifikuar që me shumë gjasa të ndodhin.

Pasi të identifikohen rreziqet e integritetit dhe faktorët e rrezikut, VRI duhet të përdoret për të hartuar masa për të trajtuar rreziqet e integritetit dhe faktorët e rrezikut. Masat e hartuara përbëjnë Planin e Integritetit të institucionit (ose subjektit përkatës). Masat janë dy llojesh:

- **Masat parandaluese.** Këto janë masa që synojnë trajtimin e faktorëve të rrezikut, d.m.th. shkaqet ose faktorët që lehtësojnë shkeljen e integritetit (rreziqet).
- **Masat zbutëse.** Këto janë masa të dizajnuara për të trajtuar rreziqet (p.sh. shkeljet e integritetit) që ndodhin në të vërtetë.

Disa shembuj të masave parandaluese do të ishin:

- Zbatimi i procedurave të punësimit (dhe sigurimi i burimeve të mjaftueshme) për të minimizuar numrin e kontratave të përkohshme në minimumin e nevojshëm dhe për të siguruar që pozicionet në organikën e një institucioni të jenë plotësisht të zëna.
- Sqarimi i një procedure për të siguruar që
 - o përgjegjësitë e nëpunësve nuk gëzojnë gjykim të panevojshëm në vendimet që ata marrin për zbatimin e përgjegjësive të tyre;
 - o Përcaktimi i përskrimeve të punës;
 - o Etj.
- Miratimi ose modifikimi/përmirësimi i një kodi sjelljeje.
- Sigurimi i trajnimeve të rregullta me cilësi të lartë mbi standardet e sjelljes.

Shembuj të masave zbutëse përfshijnë:

- Forcimi i inspektimeve të brendshme të aktiviteteve zyrtare.
- Rritja e sanksioneve (disiplinore) për shkeljet e integritetit.
- Nisja e një hetimi për një rast ose fushë specifike të një sjellje të gabuar që VRI ka zbuluar rastësisht.
- Etj.

Përsëri, është e rëndësishme të theksohet se objektivi kryesor i një Plani Integriteti duhet të jetë përcaktimi i masave që ulin mundësitë e shkeljeve të integritetit – me fjalë të tjera, masat parandaluese.

3. INFORMACIONE HISTORIKE DHE SHEMBUJ

3.1 Konceptet kryesore

Integriteti

Për qëllime praktike, integritet do të thotë të jesh vigjilent (d.m.th. kryerja e detyrave sipas aftësive më të mira të dikujt), të marrësh përgjegjësi për sjelljen (d.m.th. të jesh i përgjegjshëm), të trajtosh të tjerët në mënyrë të drejtë dhe të sillesh me ndershmëri.

Shkelja e integritetit

Një shkelje e integritetit ndodh kur një individ vepron në një mënyrë që nuk është në përputhje me standardin e sjelljes të përcaktuar më sipër. Shkeljet e integritetit përfshijnë korrupsionin (për shembull marrjen e parave në këmbim për t'i ofruar një qytetari ose klienti një përfitim të caktuar), por gjithashtu përfshijnë edhe paaftësinë për të vepruar ose dembelizmin, trajtimin e personave në mënyrë të pabarabartë/të padrejtë, ose çdo sjellje që cenon performancën e paanshme dhe efektive të funksioneve publike (qeveria) (të tilla si ofrimi i shërbimeve publike).

Funksioni i shërbimit publik: shërbimet publike ose detyrat që një institucion dhe proceset e tij supozohet të ofrojnë/kryejnë.

Rreziku: një formë specifike e shkeljes së integritetit që mund të ndodhë. Për shembull, në një proces prokurimi publik, ka mundësi që të ndodhin shumë lloje të sjelljes së pahijshme, si p.sh.: nëpunësit e prokurimit marrin ryshfet nga një pjesëmarrës në tender për t'i dhënë atij tenderin; menaxherët e prokurimit hartojnë kushtet e tenderit në mënyrë që vetëm një shoqëri të mund ta fitojë atë; përjashtimi i një procesi prokurimi nga kërkesa për të kryer një tender të hapur; lejimi në konkurrim i subjekteve që nuk plotësojnë kërkesat për pjesëmarrje në tender; marrëveshje të fshehta ndërmjet ofertuesve për të bërë të mundur që të fitojë njëri prej tyre; hartimi i kontratave që ndryshojnë nga kushtet e tenderit/oferta fituese; mungesa e mbikëqyrjes për përmbushjen e kontratës; etj.

Faktor rreziku: një aspekt i strukturës ligjore, institucionale ose praktike të një institucioni ose një prej proceseve të tij që e bën më të mundshëm që ato rreziqe (d.m.th. shkelje të integritetit) të ndodhin. Shembujt e sjelljes së pahijshme të mësipërme – “shkeljet e integritetit” – shpesh do të bëhen edhe më të lehtë nga problematikat e kuadrit ligjor ose institucional. Për shembull, shkeljet e integritetit në procesin e prokurimit mund të mundësohen nga rregulla të paqarta për planifikimin e buxhetit dhe përcaktimin e nevojave për investime, dispozita të pamjaftueshme për të parandaluar konfliktin e interesit të personave përgjegjës për prokurimin, rregullat e tenderit që mundësojnë ofrimin e shumë kontratave pa konkurrencë, mungesë rregullash ose rregulla të dobëta që rregullojnë hartimin e

kontratave pas dhënies së kontratës, mungesa e mekanizmave për të siguruar monitorimin e përmbushjes së kontratës dhe kostove, etj.

Vlerësimi i Rrezikut të Integritetit: vlerësimi i mundësisë dhe ashpërsisë së rreziqeve (shkeljeve të integritetit) në një institucion ose proces, dhe identifikimi i faktorëve të rrezikut që rrisin më shumë mundësitë që këto rreziqe të ndodhin.

Plani i Integritetit: Një plan masash për trajtimin e rreziqeve nëpërmjet i) MASAVE PARANDALUESE: trajtimi i faktorëve të rrezikut që përbëjnë bazën e këtyre faktorëve ose i lehtësojnë ato, dhe nëse është e nevojshme ii) MASAVE TË KONTIGJENCËS: masat për të trajtuar rreziqet (shkeljet) që ndodhin. Fokusi kryesor i një Plani Integriteti duhet normalisht të jetë te masat parandaluese – trajtimi i shkaqeve dhe jo i pasojave.

3.2 Gama e rreziqeve të integritetit

Një vlerësim i rrezikut të korrupsionit/integritetit i kryer në vitin 2017 nga administrata e qytetit të Sabadell, një qytet me 200,000 banorë në Spanjë, identifikoi shtatëdhjetë e katër rreziqe integriteti, duke përfshirë sa vijon:

- Për interesat e veta apo të palëve të treta dhe pa arsyetim objektiv:
 - o Ndryshimi i një dosjeje
 - o Modifikimi i kuptimit të një raporti
 - o Ndryshimi i rendit të veprimeve zyrtare
 - o Dhënia prioritet i disa dosjeve ose veprimeve të caktuara
 - o Mungesa e iniciativës, zgjidhjes ose lënia që këtyre dosjeve t’u skadojë afati
 - o Zbatimi i rregulloreve në një mënyrë të ndryshme në situata të njëjta
 - o Manipulimi i listave të regjistrimit dhe listave të pritjes
 - o Sigurimi i informacionit të brendshëm për disa aplikantë të veçantë në përzgjedhje, prokurim ose promovim
 - o Dhënia e prioriteteve dhe pagesa e faturave të individëve të caktuar
 - o Dhënia e të dhënave personale të mbrojtura disa shoqërive ose individëve të caktuar
 - o Aksesimi në të dhënat personale digjitale
- Hartimi i kriterëve për përzgjedhjen e personelit që i përshtatet vetëm disa kandidatëve specifikë
- Favorizimi i kandidatëve specifikë në intervistat e përzgjedhjes së stafit
- Emërime të përkohshme jo urgjente për të anashkaluar proceset e përzgjedhjes
- Mungesa e pajustificuar gjatë orarit të punës për shkak të detyrave private profesionale
- Mungesa gjatë orarit të punës për arsye personale
- Mungesa e kontrollit të ndërsjellët për shkak të afinitetit personal
- Përshtatja/personalizimi i specifikimeve të prokurimit për interesa të veçanta tregtare
- Ndarja e kontratave për të shmangur proceset e kontraktimit.
- Pranimi i favoreve nga persona fizikë ose juridikë që ndikojnë në vendimmarrje
- Pranimi i dhuratave ose ftesave nga palë të treta
- Përdorimi i administratës për interesa ekskluzivisht partiake
- Mosvendosja e sanksioneve
- Mosregjistrimi i gjetjeve negative në një inspektim
- Keqpërdorimi i biletave të transportit apo automjeteve bashkiake
- Favorizimi i dhënies së një subvencioni për disa subjekte të caktuara
- Shfrytëzimi i kartave të kreditit për përdorim privat
- Mosrespektimi i detyrimit të ruajtjes së konfidencialitetit të informacionit
- Konsultimi me të dhënat personale për arsye të tjera përveç punës
- Dhënia e informacionit jopublik mbi grantet disa subjekteve ose individëve të caktuar
- Lejimi për përdorim privat i objekteve të bashkisë në emër të një subjekti

3.3 Kriteret për analizimin e akteve/dokumenteve ligjore dhe rregullatore për faktorët e rrezikut të integritetit

Dispozitat e dokumenteve ligjore dhe rregullatore duhet të analizohen dhe të kontrollohet nëse ka ndonjë dispozitë që rrit rrezikun e përfshirjes së nëpunësve në korrupsion ose shkelje të tjera të integritetit. Dispozitat problematike mund të ndahen në tri kategori kryesore:

1. Dispozitat që krijojnë kushtet që zyrtarët të gëzojnë liri të tepruar gjykimi për shkak të:
 - a. Terminologjisë së paqartë, me dy kuptime ose jokonsistente (p.sh. përdorimi i një termi për të nënkuptuar gjëra të ndryshme në pjesë të ndryshme të ligjit, përdorimi i termave të ndryshëm për të njëjtën gjë, etj.).
 - b. Mospërcaktimit të kriterëve apo përcaktimi i kriterëve të paqarta për vendimet zyrtare – duke dhënë kështu mundësinë nëpunësve që të marrin vendime në mënyrë arbitrare.
 - c. Dispozitat ligjore që bien ndesh me njëra-tjetrën – duke u dhënë kështu mundësi nëpunësve të zgjedhin se cilat dispozita do të përdorin/respektohen. P.sh. (kriteret për marrjen e një shërbimi janë të ndryshme në ligjin kryesor krahasuar me rregulloret në zbatim të këtij ligji)
 - d. Dispozita referencë të gabuara, që do të thotë dispozita që nuk japin referenca mjaftueshëm të qarta ndaj dispozitave të tjera të të njëjtit akt ligjor ose akteve të tjera ligjore.
 - e. Dispozitat që përcaktohen në aktet nënligjore (dekretet etj.), ndërkohë që janë rregulla të rëndësishme që duhet të përcaktohen në aktin ligjor parësor.

2. Dispozitat që nuk përcaktojnë mekanizmat e duhur për të siguruar llogaridhënien e nëpunësve dhe institucioneve për vendimet e marra. Kjo mund të ndodhë për shkak të:
 - a. Mospërcaktimit ose caktimit të paqartë të personave ose subjekteve përgjegjëse për vendime ose veprime të tjera që lidhen me ligj.
 - b. Mospërcaktimit të mekanizmave të duhura për ankesa dhe zgjidhje ligjore kundër vendimeve.
 - c. Mospërcaktimit të mekanizmave të duhura për ankesat kundër sjelljes së nëpunësve apo institucioneve.
 - d. Mosvendosjes së sanksioneve të duhura të zbatueshme ndaj nëpunësve apo institucioneve që nuk përmbushin detyrimet e tyre ligjore.
 - e. Mosvendosjes së sanksioneve të duhura të zbatueshme ndaj subjekteve të tjera të rregulluara me ligj për mospërmbushje të detyrimeve të tyre ligjore.

3. Dispozitat që nuk kërkojnë transparencë të mjaftueshme në lidhje me vendimet ose veprimet e rregulluara me akte ligjore:
 - a. Kërkesa të pamjaftueshme ose mungesë kërkesash për publikimin/shpërndarjen e informacionit mbi procedurat, të drejtat dhe detyrimet e përcaktuara ose të rregulluara me ligj.
 - b. Mungesë kërkesash ose kërkesa të pamjaftueshme për të informuar palët e interesuara/të prekura për vendimet që i prekin ato.
 - c. Mungesë kërkesash ose kërkesa të pamjaftueshme për publikimin e vendimeve/veprimeve të rregulluara me akte ligjore.

3.4 Shembull nga Ministria e Drejtësisë së Shqipërisë: Drejtoria e Përgjithshme e Burgjeve, 2021

Secila prej fushave vulnerabël të një institucioni të përzgjedhur për vlerësim duhet të ndahet në pjesët e tyre përbërëse. Për shembull, mekanizmat e ankesave në burgje mund të ndahen në komponentët e mëposhtëm: përkufizimi i ankesës, llojet e ankesave/problematikave për të cilat mund të depozitohen ankesat, aksesueshmëria (kush mund të paraqesë ankesa), formati i ankesës, procesi i paraqitjes së ankesave (verbale, me shkrim, lejohen ankesat anonime?, pikat e hyrjes/mjetet për paraqitjen e ankesave, etj.), rregullat për përpunimin e ankesave (kush i shqyrton ankesat – të brendshme/të jashtme, etj., cilat janë afatet, në çfarë rrethanash ankesat çojnë në një hetim/përcjellje te autoritetet më të larta, etj.)¹.

Një shembull tjetër - nga Drejtoria e Përgjithshme e Burgjeve - është procedura për vlerësimin e sjelljes së të burgosurve. Në një seminar të zhvilluar në qershor 2021 u përfshinë diskutime në lidhje me procesin e vlerësimit. Procesi u konsiderua vulnerabël sepse rezultatet e vlerësimit mund të kenë ndikime të konsiderueshme në mirëqenien e të burgosurve, si brenda burgut (aksesi në privilegje etj.) ashtu edhe jashtë tij (duke ndikuar ndoshta në vendimet e lirit ose lirit me kusht). Për të vlerësuar realisht kuadrin e vlerësimit, nda ky diskutim i shkurtër dolën pyetjet e mëposhtme të mundshme, edhe pse këto mund të mos jenë të plota:

- Cilat janë kriteret për vlerësimin e sjelljes së të burgosurve?
 - o A janë ato të përcaktuara qartë dhe të kuptueshme për ata që kryejnë vlerësimin dhe për vetë të burgosurit?
 - o A janë ato të matshme kur është e mundur?
 - o A janë ato të arsyeshme dhe të drejta?
- A ka rregulla dhe procedura të qarta se kontributi i kujt duhet të merret për vlerësim?
 - o I stafit?
 - o I të burgosurve?
 - I personave të intervistuar zyrtarisht?
 - I personave të dokumentuar/regjistruar zyrtarisht?
- Kush e harton raportin e vlerësimit?
 - o Një person?
 - o Nga disa burime/staf – a përfshihen të gjithë aktorët përkatës?
- Kush e miraton raportin?
- A u jepet zyrtarisht raporti të burgosurve?
- A ka një proces të qartë nëpërmjet të cilit i burgosuri mund të apelojë kundër një raporti vlerësimi?
 - o Po – ne mes të procesit, apo pas përfundimit të raportit?
 - o Vetëm masat kundër merren në bazë të raportit?
- Si funksionon në praktikë procesi i vlerësimit?
 - o A konsiderohet i drejtë në mënyrë të arsyeshme nga ata që e kryejnë atë?
 - o A konsiderohet i drejtë në mënyrë të arsyeshme nga të burgosurit/familjet?
 - o Etj.

3.5 Shembull nga Sistemi Shqiptar i Regjistrimit të Pasurive të Paluajtshme, 2010-2011

Vlerësimi i kryer në vitet 2010-11 ishte i ZRPP-së (Zyra e Regjistrimit të Pasurive të Paluajtshme – sot Agjencia Shtetërore e Kadastrës). Megjithatë, ai mbulonte domosdoshmërisht aspekte që përfshijnë

¹ Për shembull shihni faqen 4-7,

<https://static1.squarespace.com/static/5b3108bbe74940194b83f30f/t/5bc59e50e79c7018651e2c5f/1539677840014/Practitioner%27s+Guide+NGO+complaint+mechanisms.pdf>

institucione të tjera, si ALUIZNI (Agjencia për Legalizimin, Urbanizimin dhe Integrimin e Zonave/Ndërtimeve Informale), Agjencia e Kthimit dhe gjykatat.

Procesi	Aktivitetet (komponentët e procesit)	Rreziqet e identifikuara	Faktorët e rreziqeve të identifikuar	Masat kryesore të rekomanduara
Sigurimi i aktit të pronësisë së tokës	Mbajtja e të dhënave të titullit të tokës (regjistrimi i pasurive të paluajtshme)		Mungesa e një politike të qartë të tokës Të dhëna jo të plota Të dhëna të pasakta Të dhëna kontradiktore të mbajtura nga institucione të ndryshme Përdorimi nga ZRPP i proceseve manuale të vjetruara	Formulimi i strategjive dhe vizionit të qartë për politikën e tokës Përcaktimi i përgjegjësisë te vetëm një institucion për regjistrimin e pronës/vendosja e të gjitha organeve nën një autoritet të vetëm Përcaktimi i detyrave dhe procedurave të qarta për shkëmbimin e informacionit ndërmjet organeve të ndryshme
	Pranimi i kërkesave për regjistrim	Ryshfeti për marrjen e dokumenteve nga institucione të ndryshme Ryshfeti kur qytetarët dorëzojnë në ZRPP dokumente nga institucione të tjera	Numri i dokumenteve të kërkuara Nuk është vendosur asnjë procedurë për komunikimin (automatik) të të dhënave/vendimeve të pronësisë në ZRPP	Sigurimi i teknologjisë së njëjtë/të përputhshme nëpër institucionet që përpunojnë të dhënat e tokës Miratimi dhe respektimi i Planit të Biznesit të ZRPP-së për ngritjen e vetëfinancimit, nevojave dhe investimeve në IT, ngritjen e kapaciteteve të stafit.
	Përpunimi i kërkesave për regjistrim (ZRPP)	Ryshfeti për të siguruar: pranimin e dokumenteve të ligjshme të pronësisë; vendim regjistrimi që nuk duhet të merret.	Paqartësi në ligj se cili dokumentacion vërteton pronësinë e padiskutueshme Trajnim i pamjaftueshëm Infrastrukturë dhe sisteme IT të dobëta	Menaxhimi i burimeve njerëzore të ZRPP-së: program trajnimi gjithëpërfshirës, rekrutim i hapur dhe konkurrues, përcaktimi i statusit të punonjësve të ZRPP-së, përcaktimi i kërkesave për kualifikim dhe
	Nxjerrja e vendimeve për regjistrim (ZRPP)	Ryshfet/ndikim i padrejtë në vendimet e regjistrimit në ZRPP	Asnjë dëmshpërblim financiar i viktimave për vendimet e padrejta	
	Ankesa kundër vendimeve të	Vendimet nuk i janë komunikuar ZRPP-së		

	regjistrimit (ZRPP, gjykata)	nga institucionet e tjera Qytetarët vulnerabël ndaj presionit të ryshfetit në ZRPP kur dorëzojnë dokumente nga institucionet e tjera.		certifikim, prezantimi dhe zbatimi i kodit të etikës. Përfundimi i Regjistrimit për herë të parë (dhe digjitalizimi i Regjistrimit të Tokës) dhe përsheptimi i procesit duke rritur transparencën (p.sh. ngarkimi i të gjitha të dhënave online falas).
	Mosmarrëveshjet për regjistrimin (ZRPP, institucione të tjera, gjykatat)	Ryshfeti në ZRPP ose gjykata për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve Gjykatat nuk vendosin në bazë të dokumentacionit të përditësuar të ZRPP-së Gjykatat që lëshojnë deklaratat e pronësisë pa dokumentacionin e kërkuar mbështetës, për pronat e privatizuara në mënyrë të paligjshme ose që cenojnë pronën publike	Procedura të paqarta për mosmarrëveshjet lidhur me pronat, për shkak të shfuqizimit të udhëzimeve të Qeverisë me vendime gjyqësore Nuk ka procedurë për komunikimin automatik të dokumenteve nga ZRPP në gjykata (shihni më lart) Shumë pak personel që janë avokatë për të përfaqësuar ZRPP-në në gjykatë	<u>Zbutja:</u> Zgjidhja e problemeve në qeveri Udhëzime për të garantuar qartësi në qasjen gjyqësore të gjykatave, ZRPP angazhohet aktivisht me Këshillin e Lartë të Drejtësisë për problemet e praktikës gjyqësore.
	Menaxhimi i burimeve njerëzore të ZRPP	Rekrutimi në bazë të kriterëve joprofesionale/jo të bazuara në meritokraci Stafi kompetent i pamjaftueshëm Vendimmarrje joefikase dhe subjektive	Standarde të papërshtatshme për kualifikimet/kushtet për punësim Statusi i punonjësve të ZRPP-së nuk është si nëpunës civil Punësimi me kontrata afatshkurtra Shumë pak trajnim Mungesa e standardeve të performancës Nuk ka kod etike/sjelljeje	