



KONTROLLI I LARTË I SHTETIT

MANUALI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS





**REPUBLIKA E SHQIPËRISË
KONTROLLI I LARTË I SHTETIT
KRYETARI**

Nr. 1303/Prot.

Tiranë, më 26.11.2021

V E N D I M

Nr. 196, Datë 26.11.2021

**PËR
MIRATIMIN E MANUALIT TË AUDITIMIT TË PERFORMANCËS NË
KONTROLLIN E LARTË TË SHTETIT**

Bazuar në Ligjin nr. 154/2014, datë 27.11.2014 “Për organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit”, Standardet Ndërkombëtare të Auditimit, Deklaratat Profesionale të Kornizës INTOSAI" (IFPP), si dhe praktikat më të mira të fushës, me qëllim gjenerimin e raporteve sa më cilësore, KLSH në vazhdimësi ka punuar për përmirësimin e manualeve të auditimit.

Ky është versioni i tretë i Manualit të Auditimit të Performancës. Rishikimi i tij, vjen pas një eksperience prej gati një dekade të KLSH-së në kryerjen e auditimeve të performancës. Kjo eksperiencë është fituar nga reflektimi mbi problematikat e evidentuara gjatë realizimit të projekteve të auditimeve të performancës, realizimi dhe pjesëmarrja e Departamentit të Auditimit të Performancës në mbi pesë auditime paralele ndërkombëtare me SAI të ndryshme, trajnimin e herë pas herëshëm të audituesve të performancës në programe të ndryshme internshipi në Zyrën Kombëtare të Auditimit të SHBA-së (GAO-Government Audit Office), Gjykatën Evropiane të Llogarive (ECA-European Court of Auditors) si dhe trajnime e seminare të shumta kombëtare e ndërkombëtare.

Përgatitja e këtij versioni, përpos eksperiencës së fituar në vite, u mbështet kryesisht në Standardet Ndërkombëtare të Auditimit të Institucioneve Supreme të Auditimit (ISSAI)/Deklaratat Profesionale të Kornizës INTOSAI" (IFPP), si dhe në dokumente të ngjashme ndërkombëtare të disa prej SAI-ve më prestigjioz. Manuali konsideroi gjithashtu, rekomandimet e adresuara në Progres Raportet e Komisionit Evropian për Auditimin e Jashtëm Publik, në lidhje me përmirësimin e veprimtarisë audituese pjesë e të cilës është edhe auditimi i performancës.

Realizimi i auditimeve të performancës është një objektiv që buron nga kërkesat e Ligjit nr. 154/2014 “Për Organizimin dhe Funksionimin e KLSH”, në zbatim të Standardeve

Ndërkombëtare të Auditimit të Institucioneve Supreme të Auditimit (ISSAI/Deklaratat Profesionale të Kornizës INTOSAI" (IFPP) që lidhen specifikisht me auditimin e performancës; rekomandimeve të adresuara nga ekspertët polakë në kuadër të projektit IPA 2013, KLSH ka patur në fokus përmirësimin/rishikimin e vazhdueshëm të manualit të auditimit, me qëllim përditësimin e tij me praktika të tjera, të mira, të fushës, të aplikuara nga Institucionet Supreme të Auditimit të komunitetit INTOSAI.

Ky manual është produkt dhe kontribut i Grupit të Punës (Aulent Guri, Ermira Vojka, Xhuljeta Çelaj, Redina Karapici, Miranda Misini), ngritur me Urdhërin e Kryetarit të KLSH-së nr. 69, datë 09.07.2021 "Për ngritjen e grupit të punës për rishikimin e Manualit të Auditimit të Performancës".

Qëllimi i Manualit është të përcaktojë standarde dhe të orientojë audituesit në kryerjen e auditimeve cilësore të performancës. Ai shpjegon në mënyrë të detajuar se si duhet të planifikohet, si duhet të kryhet dhe si duhet raportuar një auditim performance.

Sa më sipër:

V E N D O S A

1. Miratimin e Manualit të Auditimit të Performancës në KLSH, bashkëlidhur këtij Vendimi;
2. Auditimet e performancës që janë në proces, do të vijojnë të kryhen bazuar në Manualin ekzistues.
3. Ngarkohet Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit, për përfshirjen në planin e trajnimeve dhe organizimin e veprimtarisë trajnuese, për njohjen e të gjithë stafit auditues, me këtë Manual.
4. Ngarkohet Sektori i Komunikimit, Botimit dhe Marrëdhënieve me Jashtë për publikimin e Manualit në Website-n e KLSH-së.
5. Ngarkohet Drejtori i Departamentit të Auditimit të Performancës, për mbikëqyrjen e vazhdueshme të procesit të implementimit, duke vijuar me forcimin e rolit të Auditimit të Performancës, brenda dhe jashtë KLSH-së.
6. Manuali i Auditimit të Performancës, miratuara me Vendimin nr. 78, datë 30.06.2020, shfuqizohet.
7. Ky vendim hyn në fuqi menjëherë.

K R Y E T A R

ARBEN SHEHU



PËRMBAJTJA:

Faqe

I.	HYRJE	3
1.1.	Konteksti ligjor	3
1.2.	Konteksti teorik – Çfarë është Auditimi i Performancës	4
1.3.	Ekonomiciteti, Efienca dhe Efektiviteti	5
1.4.	Parimet kyç të auditimit të performancës për Kontrollin e Lartë të Shtetit	6
1.5.	Cikli auditues	8
II.	PLANIFIKIMI STRATEGJIK/PLANIFIKIMI TAKTIK/PËRZGJEDHJA E TEMAVE TË AUDITIMIT	12
2.1.	Nevoja për strategji	12
2.2.	Planifikimi taktik	13
2.3.	Qëllimi i Planifikimit Taktik	14
2.4.	Standardet ISSAI në zgjedhjen e temave të auditimit	14
2.5.	Praktikat e mira në përzgjedhjen e temave të auditimit	15
2.6.	Përshkrimi i procesit	15
2.7.	Përmbajtja e projekt planit të propozuar të auditimeve të performancës	16
2.8.	Gjenerimi i Planit Vjetor të Auditimit	16
2.9.	Gjenerimi i ideve	17
2.10.	Kryerja e Studimit Paraprak për të vlerësuar temat e auditimit	18
2.11.	Identifikimi i kriterëve për përzgjedhjen e propozimeve për auditim	19
2.12.	Trekëndëshi kohë-kosto-cilësi	20
2.13.	Përcaktimi i çështjes/temës që do të studiohet	20
2.14.	Përcaktimi i objektivit të auditimit	20
2.15.	Materialiteti	21
2.16.	Vlerësimi i Riskut në përzgjedhjen e temës për auditim	21
2.17.	Vlerësimi i riskut të realizimit të Planin Vjetor të Auditimeve të Performancës	22
2.18.	Përzgjedhja e propozimeve që do të përfshihen në Planin Vjetor auditues për miratim	23
2.19.	Rezultati i planit vjetor auditues	23
III.	PLANIFIKIMI OPERACIONAL – FAZA STUDIMORE	24
3.1.	Qëllimi i fazës studimore	24
3.2.	Kuptimi i çështjes që do të auditojmë	26
3.3.	Identifikimi dhe vlerësimi i risqeve që çenojnë ekonomicitetin, eficiencën dhe efektivitetin	30
3.4.	Përcaktimi i objektivave dhe pyetjeve të auditimit-analizimi i çështjes nën auditim	31
3.5.	Përcaktimi i fushëveprimit të auditimit	36
3.6.	Qasja audituese-si t'i përgjigjemi problematikave të identifikuara	37
3.7.	Përcaktimi i kriterëve audituese	37
3.8.	Identifikimi i evidencave të nevojshme dhe burimeve të tyre	38
3.9.	Përcaktimi i metodologjisë së auditimit	38
3.10.	Vlerësimi i riskut të auditimit	40
3.11.	Përcaktimi i afateve dhe burimeve të auditimit	41
3.12.	Komunikimi	43
3.13.	Kontrolli i cilësisë	43
3.14.	Rezultati i planifikimit të auditimit të performancës	43
3.15.	Gjykimi profesional dhe skepticizmi	44

IV.	PLANIFIKIMI OPERACIONAL-FAZA E TERRENIT	59
4.1.	Hyrje	59
4.2.	Gjetjet e auditimit	60
4.3.	Mbledhja e evidencës audituese	62
4.4.	Teknikat për analizimin e evidencës audituese	65
V.	PLANIFIKIMI OPERACIONAL – FAZA E RAPORTIMIT	69
5.1.	Hapat që ndiqen gjatë fazës së raportimit	69
5.2.	Hartimi i Raportit Përfundimtar	74
5.3.	Publikimi dhe shpërndarja e raportit përfundimtar	74
5.4.	Përmbajtja dhe forma e paraqitjes së informacionit në raportin e auditimit	75
5.5.	Atributet/karakteristikat e një raporti cilësor	76
5.6.	Rezultati i fazës së raportimit	77
VI.	PLANIFIKIMI OPERACIONAL – FAZA E NDJEKJES	85
VII.	GARANTIMI I CILËSISË	87
7.1.	Rolet e aktorëve përgjegjës për kontrollin e cilësisë në auditimin e performances	87
7.2.	Kontrolli i cilësisë gjatë procesit të auditimit të performances	88
7.3.	Kontrolli i cilësisë nëpërmjet “pragjeve të cilësisë”	91
7.4.	Filtrat e cilësisë në procesin e auditimit të performances	91
VIII.	REFERENCAT	94
IX.	ANEKSET	95
9.1.	PROPOZIMI PËR AUDITIM-MODEL (Aneksi nr.1)	95
9.2.	VLERËSIMI I TEMAVE POTENCIALE TË AUDITIMIT (Aneksi nr.2)	98
9.3.	KALENDARI KOHOR DHE AUDITUESIT E STUDIMIT (Aneksi nr. 3)	99
9.4.	TEKNIKAT E AUDITIMIT (Aneksi nr.4)	101

HYRJE

Ky manual synon të japë udhëzime bashkëkohore për audituesit që kryejnë auditime performance në Kontrollin e Lartë të Shtetit, duke bërë një përshkrim të të gjitha fazave që përshkon ciklin e auditimit të performancës, nisur nga planifikimi strategjik e deri tek kompletimi i raportit auditues dhe procesi ndjekës. Manuali ofron një strukturë konceptuale, metodologjike dhe procedurale, brenda së cilës audituesit mund të zhvillojnë punën e tyre audituese, duke cilësuar gjithashtu edhe referenca se ku mund të konspektohet një informacion më i detajuar për çështjet në shqyrtim.

Për të zhvilluar më tej punën e auditimit të performancës në Kontrollin e Lartë të Shtetit është thelbësore që departamenti të jetë i qartë se çfarë synon të arrijë. Rrjedhimisht, misioni i departamentit në kuadër të punës audituese është: ***promovimi i përmirësimeve në performancën e të mirave publike***. Misioni i Departamentit të Auditimit të Performancës është në një masë të madhe edhe mision institucional.

Misioni i KLSH-së: Referuar Strategjisë së Zhvillimit të KLSH për periudhën 2018-2022, KLSH është institucion i pavarur kushtetues, i ndërtuar që t'i shërbejë qytetarit shqiptar, të jetë “agjent” i Kuvendit dhe palëve të interesit, duke i informuar në mënyrë të vazhdueshme, të paanshme dhe të plotë, mbi përgjegjshmërinë që qeveria dhe entet publike tregojnë në përdorimin e kontributit të taksapaguesve shqiptarë e duke kontribuar në përmirësimin e qeverisjes nëpërmjet luftës kundër korrupsionit.

Si tregues në përmbushjen e këtij misioni do të konsiderojmë arritjen e sa më poshtë vijon:¹

- Konfirmimin nga subjektet e audituara dhe palët e tjera të interesit se puna e Kontrollit të Lartë të Shtetit përmes auditimit të performancës ka rezultuar në ndryshime domethënëse të mënyrave se si ato e administrojnë paranë publike;
- Njohjen publike si në media, ashtu edhe në Kuvendin e Shqipërisë për vlerën e shtuar që kanë prodhuar auditimet e performancës;
- Identifikimin në komunitetin e Institucioneve Supreme të Auditimit si profesionistë dhe ekspertë të auditimit të performancës;
- Njohjen dhe zhvillimin e konceptit të auditimit të performancës në auditimin e brendshëm të sektorit publik;
- Unifikimin e qasjes audituese në nivel institucional, për departamentet që kërkojnë të angazhohen paralelisht me Departamentin e Auditimit të Performancës ose individualisht në kryerjen e auditimit të performancës.

1.1 Konteksti ligjor

Dimensioni ligjor që lejon dhe mundëson kryerjen e auditimit të performancës përshkruhet si në ligjin nr.154/2014, datë 27.11.2014, “Për Organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit” ashtu edhe në Rregulloren e Brendshme të Organizimit dhe Funksionimit Institucional & Rregulloren e Procedurave të Auditimit të KLSH.

¹ Në aneksin 1, në fund të këtij kreu, përmbahet i plotë Objektivi nr.1.4 i Planit Strategjik të KLSH-së, që fokuson në mënyrë eksplicite rritjen dhe zhvillimin e këtij lloji auditimi në Institucionin tonë.

Ligji nr. 154/2014, datë 27.11.2014, “Për Organizimin dhe Funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit” Kreu II, Neni 13.

1. Në auditimet e performancës, Kontrolli i Lartë i Shtetit duhet të vlerësojë nëse programet, organizimi i punës dhe proceseve, veprimtaritë dhe sistemet e menaxhimit të subjekteve të sektorit publik operojnë në përputhje me parimet e ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit.
2. Kontrolli i Lartë i Shtetit është i autorizuar të kryejë auditimin e performancës në çdo moment që e konsideron të nevojshëm.
3. Kontrolli i Lartë i Shtetit publikon raportet e tij mbi auditimin e performancës.

1.2 Konteksti teorik – Çfarë është Auditimi i Performancës

Sikurse specifikohet në ISSAI 300-399 “Parimet e Auditimit të Performancës”, "Deklaratat Profesionale të Kornizës INTOSAI" (IFPP), Kapitulli 3, pika 9-10 “Definition of performance auditing”; ISSAI 3000-3899 “Standardet e Auditimit të Performancës”, **Auditimi i performancës**², përfshin:

1. dhënien e një vlerësimi të pavarur, objektiv dhe të besueshëm, nëse nismat qeveritare, sistemet, operacionet, programet, aktivitetet ose organizatat funksionojnë në përputhje me parimet e ekonomicitetit, eficiencës dhe/ose efektivitetit;
2. dhënien e kontributit në përmirësimin e ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit në sektorin publik. Ai gjithashtu synon të kontribuojë në mirëqeverisje, rritjen e përgjegjshmërisë dhe transparencës në sektorin publik;
3. sigurimin e informacioneve, analizave ose njohurive të reja, me qëllim dhënien e rekomandime për përmirësime të mëtejshme;
4. një analizë të kushteve që janë të nevojshme për të siguruar që parimet e ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit të jenë funksionale.

Auditimi i performancës garanton një formë të ndryshme të llogaridhënies publike krahasuar si me auditimin e përputhshmërisë, ashtu edhe me atë financiar. Ndërsa auditimi financiar fokusohet në saktësinë e të dhënave dhe veprimeve financiare dhe ai i përputhshmërisë në përputhshmërinë e procedurave dhe transaksioneve me kërkesat ligjore, auditimi i performancës është një mënyrë për të analizuar me detaje mbarëvajtjen dhe arritjen e rezultateve. Auditimi i performancës është një ekzaminim i pavarur, objektiv dhe i besueshëm nëse ndërmarrjet, sistemet, operacionet, programet, aktivitetet ose organizatat po veprojnë në përputhje me parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar dhe nëse ka vend për përmirësim. Nëpërmjet auditimeve të performancës synohet të informohet nëse paratë e taksapaguesve po shpenzohen në mënyrën e duhur, kanë sjellë dobi për ta dhe mbi të gjitha nëse janë përmbushur synimet dhe objektivat e deklaruar në këto programe. Ai i jep përgjigje pyetjeve si: “A po përfiton taksapaguesi vlerën e duhur për taksat që po shpenzohen në një aktivitet publik?”, apo “A mund të shpenzohen paratë më mirë dhe më mençur për të arritur rezultate më të mira?”. Për rrjedhojë, auditimi i performancës trajton çështje të tilla si:

- A mund të përmirësohet cilësia e shërbimeve publike?
- A ka alternativa me kosto – eficiente për të arritur objektivat e vendosura?

² INTOSAI-2019

- IFPP, ISSAI 300-399 “Parimet e Auditimit të Performancës”, Kapitulli 3, pika 9-10 “Definition of performance auditing”

-IFPP, ISSAI 3000-3899 “Standardet e Auditimit të Performancës”

- A ekziston mundësia e kursimit financiar?
- A mund të implementohen metodat më të mira në punë?
- A mund të shmanget çuarja dëm?

Auditimi i performancës nuk i nënshtrohet pritshmërive apo kërkesave specifike. Karakteristika krahasuese të analizave përmes këtij lloji auditimi janë:

- Auditimi financiar priret të aplikojë standarde relativisht të ngurta, ndërkohë që auditimi i performancës është me fleksibël në përzgjedhjen e subjektit, objektit, metodave dhe opinioneve;
- Ai nuk është një auditim i zakonshëm me opinione të formalizuara – auditimi i performancës kryhet zakonisht një herë për një çështje, subjekt, apo të dyja bashkë, brenda një intervali kohore të arsyeshëm, pra nuk është periodik/përsëritës;
- Priret të ketë fushë më të gjerë studimi e veprimi se sa auditimi financiar dhe është më i hapur ndaj gjykimeve dhe interpretimeve;
- Mbështetet në një bazë më të gjerë investigative dhe metodash vlerësimi. Implikon një platformë të ndryshme dijesh teorike e praktike në krahasim me auditimin financiar dhe sigurisht që nuk është një auditim skematik në formën e një liste që kompletohet hap pas hapi.

1.3 Ekonomiciteti, Eficiencia dhe Efektiviteti

Termat e mësipërme përkufizohen qartë në Ligjin nr.154/2014, datë 27.11.2014, “Për Organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit” neni 3, pika 4, germa (a), (b) dhe (c) dhe konkretisht:

Tabela 1: Përkufizimi i 3E-ve

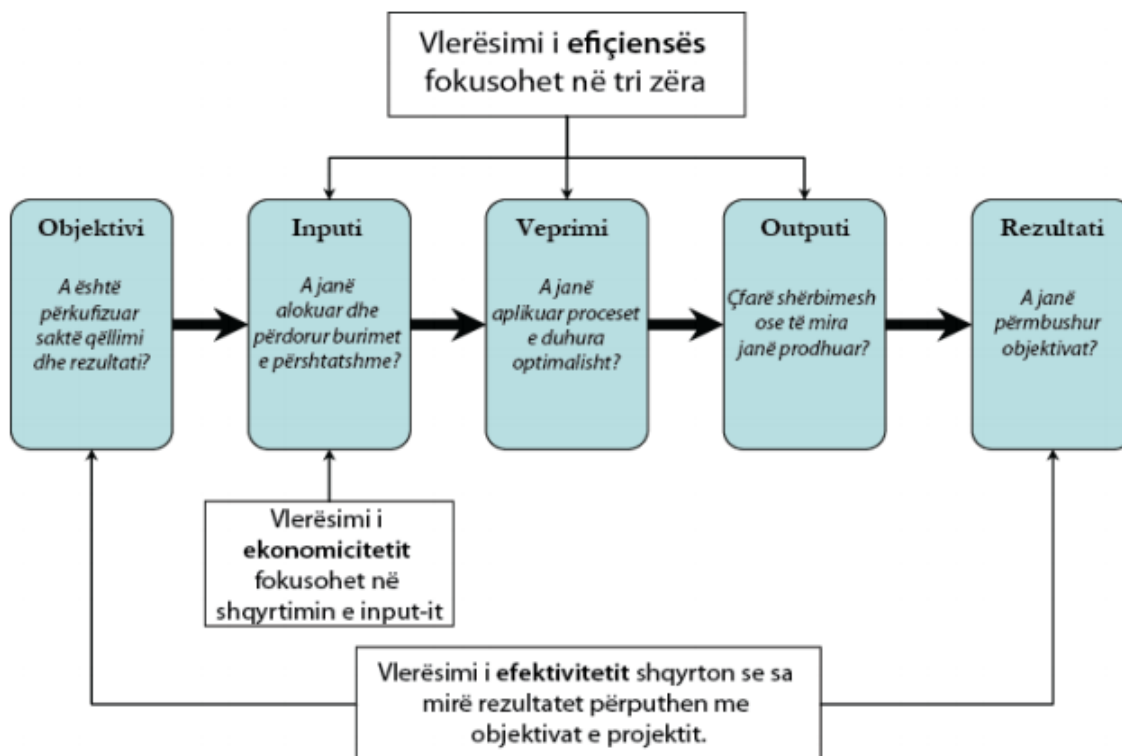
a) Ekonomiciteti Nënkupton minimizimin e kostos së burimeve që përdoren në një veprimtari publike, duke mos cënuar cilësinë e tij. b) Eficiencia Nënkupton optimizimin e raportit burime-rezultate të veprimtarisë publike, duke modifikuar proceset, strukturat dhe gjithë zinxhirin ekonomik të vlerës, në përputhje me standardet kombëtare e ndërkombëtare dhe praktikën më të mira. c) Efektiviteti Nënkupton vlerësimin e rezultateve përfundimtare dhe objektivave të vendosura, në përputhje me politikat e subjektit të audituar.
--

Përkufizimi i mësipërm është huazuar nga Standardet ISSAI dhe konkretisht ISSAI 3000 dhe GUID 3910 3001. Në një shpjegim më të sintetizuar, ekonomikiteti nënkupton “të shpenzosh më pak”, eficienca “të shpenzosh më zgjuar” dhe efektiviteti “të shpenzosh më mirë”.

Një proces ose program që konsiderohet ekonomik në përdorimin e inputeve, eficient në implementim apo menaxhim burimesh dhe gjeneron rezultate efektive mund të konsiderohet “monetarisht i frytshëm”. E thënë thjesht, taksapaguesi po përfiton një shërbim të mirë për taksat që po paguan. Në praktikë, interpretimi i ekonomikitetit, eficiencës dhe efektivitetit (të shkurtuar zakonisht në simbolin “3E”) është dinamik, pra ndryshon me kohën. Për shembull, një risi teknologjike mund ta ri përkufizojë matjen e eficiencës për një proces të dhënë.

Përveç shqyrtimit të 3E-ve të mësipërme, auditimi i performancës zgjerohet shpesh edhe në kriteret tjera, fjala vjen në ndikimet ekologjike apo mjedisore të një aktiviteti publik. Këto konsiderata shpesh mund të trajtohen si variabla të ndarë përgjatë vlerësimit të performancës, ose, një mënyrë tjetër, mund të konsiderohen nën-komponentë të efektivitetit. Për shembull, minimizimi i dëmtimit mjedisor është shpesh një objektivi i strategjive publike dhe rrjedhimisht vlerësimi i “efektivitetit” të një procesi do të duhet të përfshinte edhe nëse janë shmangur ose jo ndikimet negative mbi mjedis.

Figura 1: Modeli input - output



Puna jonë e përditshme

Modeli klasik që përdoret rëndom për të ilustruar se çfarë shqyrton auditin e performancës kur adresohen sipërmarrjet apo programet publike është modeli input $\Rightarrow$ output, sikurse ilustrohet në figurën 1 më lart. Kutia e parë sjell në vëmendje se a po realizohet siç duhet procesi vendim-marrës i politikave publike, pra a po konkludohet në një set të mirë përkufizuar objektivash. Kutia e dytë dhe e tretë trajtojnë alokimin dhe përdorimin e duhur të burimeve adekuate. Kutia e katërt i referohet rezultateve aktuale të arritura dhe kutia e fundit (e pesta) adreson përmbushjen e objektivave përmes sasisë dhe cilësisë së rezultateve të arritura të programit apo sipërmarrjes.

1.4 Parimet kyç të auditimit të performancës për Kontrollin e Lartë të Shtetit

Megjithëse auditimi i performancës nuk kryhet brenda një kuadri të standardizuar parimesh dhe rregullash kontabël e financiare sikurse auditimi financiar, apo një kuadri strikt ligjor sikurse auditimi i përputhshmërisë, është shumë e rëndësishme që auditimet e performancës të jenë në përputhje me parimet e cilësuar etike në Planin Strategjik, Rregulloren e Brendshme të

Organizimit dhe funksionimit të KLSH-së, si edhe Standardet Ndërkombëtare të Auditimit ISSAI 130 “Kodi i Etikës”:

- Parimi i pavarësisë;
- Parimi i ligjshmërisë;
- Parimi i paanshmërisë;
- Parimi i veprimit në bazë të interesit të përgjithshëm;
- Parimi i transparencës;
- Parimi i konfidencialitetit;
- Parimi i eficiencës;
- Parimi i ekonomicitetit;
- Parimi i efektivitetit.

Gjithashtu, disa parime të tjera në Auditimin e Performancës dhe sipas të cilave audituesi duhet ta përmbushë detyrën e saj/tij, detajohen më poshtë:

Shtimi i vlerës

- Mbledhja dhe analizimi i të dhënave nga audituesi i performancës duhet të kontribuojnë pozitivisht në dijet dhe njohuritë e palëve të përfshira në auditimin ku ajo/ai është angazhuar;
- Audituesi i performancës duhet të ofrojë dhe garantojë informacion të pavarur mbi masën në të cilën subjektet e audituara arrijnë ekonomicitetin, eficiencën dhe efektivitetin në menaxhimin e burimeve të tyre;
- Audituesi i performancës duhet të identifikojë shtrirjen e kursimeve financiare përmes përmirësimeve në ekonomicitet, eficiencë dhe efektivitet;
- Audituesi i performancës duhet të ofrojë alternativa të reja se si subjekti/et nën auditim mund të përmirësojnë menaxhimin e burimeve të tyre, lëvrimin e programeve dhe arritjen e objektivave.

Komunikimi transparent dhe i qartë

- Raportet, projekt-raportet, programet dhe dokumentet e tjera të punës sonë duhet të jenë objektive, të ekuilibruara në përmbajtje dhe formulim, të besueshme, të qarta dhe logjikshëm imponuese e stimuluese.

Rigoroza

- Audituesi i performancës duhet të jetë thellësisht dhe pozitivisht kritik në studimin e saj/tij, të vlerësojë gjerësisht dhe integralisht informacionin mbi të cilin precipiton gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet. Evidenca e mbledhur duhet të jetë e mjaftueshme, e adresuar dhe e besueshme.

Këmbëngulja

- Audituesi i performancës duhet të jetë bashkëpunues dhe i vendosur në përmbushjen e detyrave të saj/tij. Ndonëse fleksibël, i hapur ndaj opinionit dhe mendimit ndryshe, audituesi i performancës duhet të insistojë në mbledhjen dhe analizimin e evidencës së nevojshme për të gjeneruar gjetje dhe konkluzione të vlefshme dhe me ndikim.

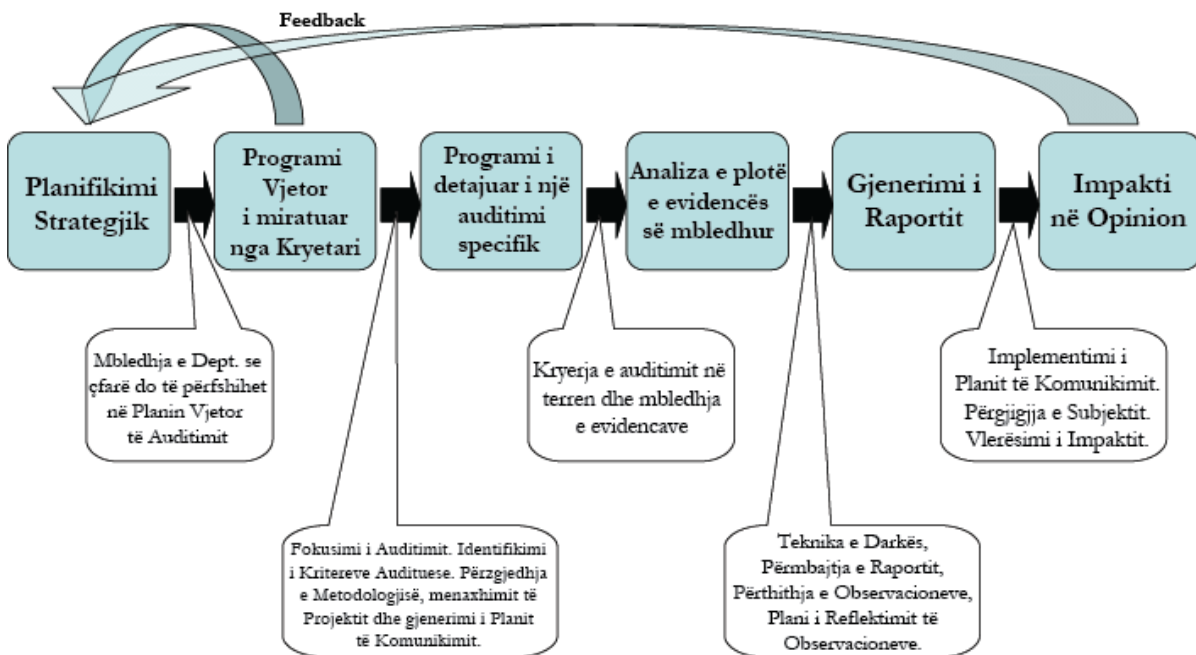
Llogaridhënia

- Qëllimi kryesor në auditimin e performancës është grumbullimi i informacionit të pavarur për taksapaguesin dhe Kuvendin mbi ekonomikitetin, eficiencën dhe efektivitetin e subjekteve që auditojmë. Ky informacion duhet të evidentojë dhe sugjerojë alternativa se ku riskohet mbarëvajtja e duhur e aktivitetit publik.

1.5 Cikli auditues

- Figura 2 ilustron fazat nëpër të cilat progreson puna në auditimin e performancës. Kapitujt vijues të këtij manuali adresojnë secilën prej këtyre fazave dhe rrjedhjen e punëve midis tyre.

Figura2: Cikli i Auditimit të Performancës



- Është e rëndësishme për audituesit që kryejnë auditime performance të japin dhe marrin vazhdimisht *feedback* mbi rezultatet e punës së tyre, në të gjitha fazat nëpër të cilat kalon ajo. Sikurse u theksua edhe më lart, auditimi i performancës sugjeron një qasje më fleksibël në punën audituese të KLSH-së (pra është më pak i kufizuar nga standardet strikte) dhe për rrjedhojë, komunikimi i mirë dhe i vazhdueshëm midis grupeve që kryejnë auditime performance është thelbësor në përditësimin e informacioneve dhe dijeve, si edhe pasurimit të eksperiencës së përbashkët. Kjo sjellje mundëson përmirësimin e shpejtë dhe të vazhdueshëm të cilësisë së produkteve që gjenerojmë, pra të Raporteve të Auditimit të Performancës.
- Nocioni i përmirësimit të vazhdueshëm dhe të mësuarit nga eksperiencat e kaluara është kritik në filozofinë institucionale të realizimit të auditimit të performancës. Ky manual e

thekson rëndësinë e *feedback*-ut të eksperiencës së akumuluar në çdo stad të procesit auditues, me qëllim rritjen e cilësisë së punës audituese.

Më shumë mbi 3E-të

Përkufizimi i “vlerës për para”

Koncepti i “vlerës për para” ndërthur si aspektin sasior, ashtu edhe atë cilësor. Gjithashtu, sikurse do të shtjellohet në vijim, ai përfshin edhe një gjykim subjektiv nga ana e qeverisë. Për rrjedhojë, në këto kushte, nuk mund të ekzistojë një parametër preciz për matjen e vlerës së parasë. Kjo vlerë mund të përkufizohet në vija të trasha si: Vlera që gjykon qeveria se është një kombinim optimal midis sasisë, cilësisë, karakteristikave dhe çmimit (kostos) që priten (ndonjëherë e përlllogaritur e ndonjëherë jo) përgjatë gjithë jetës së një projekti apo sipërmarrjeje qeveritare. Përkufizimi tipik i “vlerës për para” që mund të gjendet në literaturë e përkufizon atë në terma të tri elementëve: ekonomikitetit, eficiencës dhe efektivitetit. Ekonomiciteti i referohet minimizimit të koston të inputeve, ndërsa eficientia i referohet minimizimit të inputeve për një sasi të dhënë outputi ose maksimizimit të outputit për një sasi të dhënë inputi. Eficientia përfshin si eficienten teknike, ashtu edhe atë ekonomike. Eficientia teknike i referohet mënyrës së përdorimit të burimeve jo monetare. Për shembull, inefficiencë teknike nënkupton mos angazhim të burimeve në mënyrën më të mirë të mundshme, pra që një sasi inputi material mund të reduktohet pa cenuar sasinë dhe cilësinë e outputit. Një shembull tipik janë programet me suficit stafi, ku numri i punonjësve mund të reduktohet pa cenuar sasinë e produktit të gjeneruar. Eficientia ekonomike i referohet mënyrës së përdorimit të burimeve financiare. Për shembull, inefficiencia ekonomike nënkupton një kombinim inputesh që nuk është optimal në terma të çmimit të tyre. Për të kuptuar dallimin është e rëndësishme të mbajmë parasysh se kombinime të ndryshme inputesh materiale mund të gjenerojnë të njëjtën sasi dhe cilësi outputi, por në terma të çmimeve respektive të tyre, vetëm një kombinim është ekonomikisht eficient. Për shembull, një program trajnimi mund të shfrytëzojë leksionet e një eksperti të huaj që i lëvron ato fizikisht, ndërsa një program tjetër mund të shfrytëzojë leksionet e të njëjtit ekspert që i lëvron ato virtualisht nga vendi i tij. Shërbimi i ofruar është i njëjtë, por kostot shoqëruese dhe rrjedhimisht eficientia ekonomike, janë të ndryshme. Ndër dy alternativat do të zgjidhet ajo që ka eficienten më të mirë ekonomike, pa cenuar atë teknike. Efektiviteti i referohet ndikimit të politikës, pra nëse outputet e gjeneruara (të themi raporti mësues/nxënës) gjenerojnë rezultatin më të mirë (të themi përmirësimi në arsimim matur nga indikatorët përkatës, siç mund të jetë “kalueshmëria” apo “nota mesatare”). Edhe efektiviteti ka dy dimensione: atë teknik dhe atë ekonomiko-financiar. Pavarësisht faktit se ofrimi i një produkti/shërbimi pra outputi në përgjithësi mund të jetë eficient (si në dimensionin teknik, ashtu edhe atë financiar), vetë outputi mund të mos jetë i nevojshëm për adresimin e nevojës për të cilën u prodhuan që ta përmbushë. Në këto kushte, thuhet se outputi është teknikisht in efektiv, pra objektivi dhe outputi nuk përkojnë në terma cilësorë. Në kushtet kur outputi mbi përmbush një pjesë të objektivit për një segment të publikut, por e nën përmbush për një segment tjetër, thuhet se politika është ekonomikisht in efektive, pra efektiviteti mund të rritet duke ri alokuar outputet kundrejt përmbushjes tërësore të objektivit.

Në mënyrë të përmbledhur:

Ekonomiciteti në përdorimin e burimeve: maksimizim i sasisë së inputeve të siguruar për çdo njësi monetare të shpenzuar për to.

Eficientia: maksimizim i outputit për input.

Efektiviteti: maksimizim i rezultatit për output.

Për sa më lart, maksimizimi i vlerës për para mund të përkufizohet si maksimizim i rezultatit final për çdo njësi monetare të shpenzuar për sigurimin e burimeve fizike (inputeve) që futen në proces për të prodhuar në mënyrën më optimale të mundshme produktin/shërbimin/punën/outputin, i cili do të shkojë për të kënaqur këtë rezultat final (objektiv të politikës). Kjo realizohet pra duke maksimizuar efektivitetin, (raportin rezultat/produkt), eficiencën (raportin output/input) dhe ekonomicitetin (raportin input/njësi monetare).

Ndonëse analiza më lart mund të duket logjike, shprehur në terma raportesh që duhen maksimizuar, në fakt ajo është e komplikuar dhe madje shpeshherë jo reale. Përkufizimi i vlerës për para në terma të rezultatit/njësi monetare të shpenzuar adreson vetëm njërën anë të 3E-ve, atë të palës ofruese (furnitorit të shërbimit, qeverisë në rastin tonë), pa marrë në konsideratë eficiencën e krejt procesit nga ana e palës kërkuese (qytetarit, taksapaguesit).

Eficiencia konsumatore është e vështirë për t'u matur dhe njihet në terminologjinë ekonomike si “eficiencë Pareto” ose “alokuese”. Është pikërisht kjo lloj efience që përfaqëson në të vërtetë vlerën për para të një shërbimi apo produkti qeveritar. Kur flasim për vlerën për para, diskutimin duhet ta nisim nga pyetja: “Vlerë për kë?” Përgjigjja duhet të jetë: **vlerë për taksapaguesin, jo për qeverinë**. Në sektorin privat, eficienca Pareto³ i referohet alokimit të fuqisë blerëse konsumatore midis mallrave e shërbimeve të tregut në mënyrë të tillë që të maksimizohet dobia (mirëqenia) e të gjithëve. Kjo nënkupton që është arritur një alokim i tillë ekuilibruar ku mirëqenia e një blerësi nuk mund të rritet pa cenuar (ulur) mirëqenien e një blerësi tjetër. Në kushtet kur një konsumator mund ta rrisë mirëqenien e tij pa cenuar atë të tjerëve, atëherë thuhet se ende nuk është arritur eficienca Pareto dhe për rrjedhojë mund të rialokohen më efektshëm paratë dhe rrjedhimisht mallrat e shërbimet.

Për fat të keq, dobia që gjithsecili prej nesh merr nga konsumi i mallrave dhe shërbimeve nuk mund të matet direkt dhe lehtë. Në tregun e mallrave private, një problem i tillë është deri diku i zgjidhur, sepse dobia që një konsumator pret nga një mall i caktuar shfaqet në formën e kërkesës që ky konsumator ka për atë mall. E thënë ndryshe, në tregje të tilla, konsumatorët e shprehin, zbulojnë apo shfaqin kërkesën e tyre. Prania e konkurrencës, shumë mallrave dhe shërbimeve zëvendësuese për të njëjtën nevojë në këto tregje dhe ç' është më e rëndësishmja, pagesa direkte që konsumatori kryen kur blen mallin/shërbimin, e shtyn më shpejt tregun privat drejt eficiencës Pareto.

Në rastin e mallrave dhe shërbimeve qeveritare, ku pagesat jo gjithnjë janë direkte, shteti ka monopolin e prodhimit të këtyre mallrave/shërbimeve dhe zakonisht prodhon vetëm një mall për një nevojë, konsumatorët (taksapaguesit) jo gjithnjë e shfaqin kërkesën e tyre. Ata mund të vazhdojnë të përdorin një produkt publik edhe nëse nuk kanë nevojë për të apo nuk paguajnë fare për të. Në këtë mënyrë, produkti publik mund të konsumohet nga persona për të cilët nuk sjell dobi, por që ulin ofertën dhe rrjedhimisht dobinë e tij tek ata persona që kanë nevojë reale për të. Kjo mungesë e shfaqjes së kërkesës për një produkt publik, mund të shpjegohet në prodhimin e politikave apo objektivave që janë tërësisht eficientë në të tria E-të nga pikëpamja e ofruesit, por tërësisht in eficientë nga pikëpamja e kërkuarit, sepse shteti po prodhon një produkt për të cilin

³ Eficiencia ose optimaliteti “Pareto”, nga Vilfredo Pareto (1848–1923)

- Duke pasur parasysh një situatë fillestare, një përmirësim Pareto është një situatë e re ku disa agjentë do të fitojnë dhe asnjë agjent nuk do të humbasë.
- Një situatë quhet e dominuar nga Pareto nëse ekziston një përmirësim i mundshëm i Pareto.
- Një situatë quhet **Pareto optimale ose Pareto eficiente** nëse asnjë ndryshim nuk mund të çojë në përmirësimin e kënaqësisë për disa konsumatorë pa humbur ndonjë konsumator tjetër ose nëse nuk ka hapësirë për përmirësim të mëtejshëm të Pareto.
- Fronti Pareto (i quajtur edhe kufiri Pareto ose grupi Pareto) është grupi i të gjitha situatave eficiente të Pareto.

shoqëria nuk ka nevojë apo prioritet. Në këto kushte, thuhet se politika e qeverisë nuk ka gjeneruar vlerë për para. Situata përkeqësohet edhe më tej, po të thellohemi dhe të fusim në analizë kufizimet buxhetore, që nënkuptojnë se qeveria, duke prodhuar këtë produkt që në perceptimin e saj është tërësisht eficient (por tërësisht ose pjesërisht in eficient nga pikëpamja e shoqërisë) ka hequr dorë nga ofrimi i një shërbimi apo produkti që do të ishte më i nevojshëm për shoqërinë.

E gjithë esenca e mësipërme duhet të na shërbejë për disa gjëra:

- Jo gjithnjë vlera për para mund të matet nga ana sasiore.
- Vlera për para është e lidhur me gjykimin e qeverisë. Gjykimi i qeverisë shprehet përmes politikave të saj. Auditimi i performancës thuhet se nuk vlerëson politika, por në fakt, nëse duhet të masim 3E-të në optikën e taksapaguesit, auditimi i politikës na shndërrohet në “elephant in the room”.
- Për të zgjidhur dilemën e mësipërme, sugjerohet që në çdo auditim performance, të vlerësohet studimi mbi të cilin qeveria ngre politikën e saj në një fushë të caktuar, për të kuptuar dhe ndarë vullnetin e taksapaguesit nga vullneti qeveritar.

II. PLANIFIKIMI -PËRZGJEDHJA E TEMAVE TË AUDITIMIT



2.1 Nevoja për strategji

Planifikimi strategjik është baza për përzgjedhjen e fushave dhe temave të auditimit. Strategjia institucionale është struktura përmes së cilës auditimet specifike që realizojmë lidhen me objektivat që duam të përmbushim nga puna jonë audituese për afatin kohor të planifikuar.

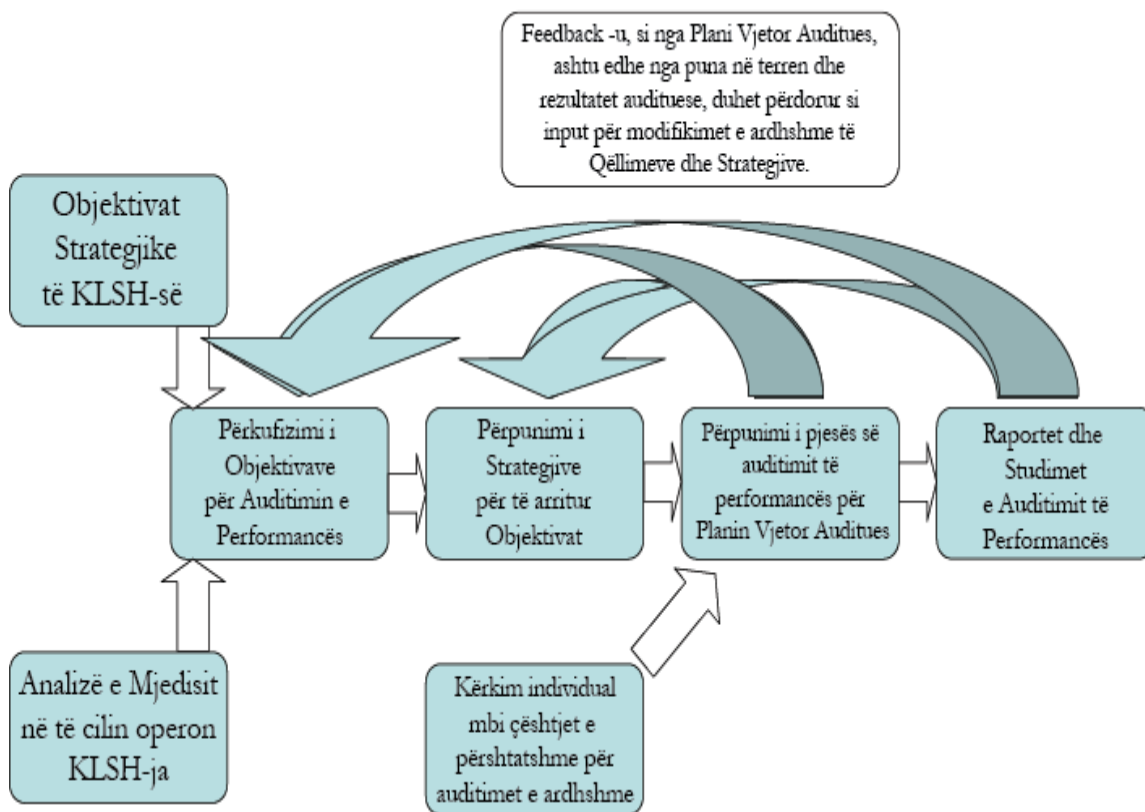
Planifikimi strategjik mund të jetë një mjet i dobishëm në përcaktimin e prioriteteve dhe përzgjedhjen e auditimeve duke shërbyer si një mekanizëm për përzgjedhjen e temave të auditimit në të ardhmen. Si hap të parë për planifikimin strategjik duhet të përcaktohet drejtimi i përgjithshëm që do të ketë institucioni kundrejt auditimeve të performancës, më pas është ky drejtim që udhëheq planifikimin e mëtejshëm strategjik. Pas përcaktimit të drejtimit të përgjithshëm strategjik vijohet me identifikimin e nevojave, që rrjedhin nga mandati i SAI-t dhe standardet që SAI zbaton. Pasi identifikohen nevojat vetë SAI mund të vendosë objektiva specifike lidhur me auditimin e performancës që mund të jenë afat-shkurtra, afat-mesme apo afat-gjata për tema apo fusha të caktuara. Është e rëndësishme të identifikohen këto objektiva në mënyrë që të drejtohet procesi i përzgjedhjes së auditimeve. Vendosja e fushave me prioritet është një alternativë tjerër që SAI-t mund të aplikojnë në planifikimin strategjik. SAI mund të vendosë:

- *Prioritete sipas sektorëve*, duke vendosur theksin më shumë në disa sektorë të qeverisë ku auditimet mund të përmirësojnë performancën e këtyre sektorëve, për shembull, duke i dhënë përparësi çështjeve mjedisore, shëndetësore apo arsimore;
- *Prioritete sipas shkaqeve*, duke u përqendruar në disa mangësi thelbësore që shkaktjnë probleme si për shembull qeverisja jo e mirë apo mungesa e parashikimeve. Në qoftë se këto shkaqe janë të përhapura atëherë këto duhet të përbëjnë një nga drejtimit kryesore të planifikimit strategjik;
- *Prioritete sipas fushave problematike*, duke u përqendruar në fushat që janë identifikuar si problematike SAI mund të vendosë objektiva strategjike afat-shkurtër ose afat-mesëm.

Planifikimi strategjik përfaqëson një vendimmarrje institucionale mbi bazë të të cilave Departamenti i Auditimit të Performancës do të startojë për planifikimin e auditimeve të performancës. Ushtrimi i planifikimit strategjik normalisht do të rezultonte në një program koherent dhe konkret të auditimit dhe do të shërbejë si bazë për planifikimin operacional dhe shpërndarjen e burimeve.⁴ Në strategjinë institucionale të KLSH-së janë përcaktuar objektiva të veçantë lidhur me auditimet e performancës. Procesi i Planifikimit Strategjik skicohet në figurën 3 më poshtë.

⁴ ISSAI 3000:3.2

Figura 3: Procesi i Planifikimit Strategjik



2.2 Planifikimi taktik

Institucionet Supreme të Auditimit, për shkak të kufizimeve në burime, e kanë të pamundur të auditojnë çdo aspekt të qeverisë. Rrjedhimisht, kryerja e një procesi përzgjedhës është kritike. Për nga vetë natyra që ka Auditimi i Performancës, planifikimi auditimeve kërkon një vëmendje të veçantë. Hapi i parë në procesin e kryerjes së një auditimi është përzgjedhja e temës. Zgjedhja e temës së duhur është një nga elementët kryesorë të ndikimit që mund të ketë KLSH-ja përmes raporteve të saj. Përzgjedhja e temave specifike që do të propozohen për auditim ndikojnë në mënyrë të drejtpërdrejtë në përmbushjen e detyrimeve kushtetuese institucionale, si dhe realizimin e objektivave strategjike të vetë institucionit. Me kryerjen e procesit të planifikimit, identifikohet gjithashtu nëse auditimi është i mundshëm të realizohet, nëse kryerja e tij shton vlerë dhe sjell përmirësime. Hartimi i një Plan Vjetor të mirë auditimesh ndihmon që vëmendja e KLSH-së të shkojë në fushat më të rëndësishme, rrit vlerën e produkteve të KLSH-së dhe rrit mundësitë për përmirësime. Plan Vjetor i Auditimeve është instrumenti për të zbërthyer e zbatuar Planin Strategjik Institucional, si edhe për të ndihmuar në menaxhimin e aktiviteteve audituese dhe aktiviteteve të tjera të përditshme të institucionit. Plan vjetor i auditimit dhe në përgjithësi Planifikimi taktik, është pikë takimi midis vizionit të lidhshëm të menaxhimit të lartë e misionit kushtetues institucional nga njëra anë dhe eksperiencës së audituesve, standardeve audituese dhe realitetit socio-ekonomik nga ana tjetër. Në këtë plan, kontributi i stafit auditues dhe atij drejtues është i barabartë.

2.3 Qëllimi i Planifikimit Taktik

Më konkretisht, qëllimi i planifikimit taktik është të mundësojë:

- Zbërthimin dhe detajimin e planit strategjik të KLSH-së në objektiva vjetore SMART;
- Vlerësimin e çështjeve për auditim sipas rëndësisë dhe ndikimit – vendosjen e fushave prioritare;
- Krijimin e impaktit në linjë me problemet reale që shqetësojnë shoqërinë dhe financat e shtetit;
- Përcaktimin e auditueshmërisë së një teme auditimi;
- Profilizimin e audituesve sipas fushave të ekspertizës;
- Thellimin, zgjerimin dhe përditësimin e databazës dhe ekspertizës departamentale, që mundëson rritjen e cilësisë në punën audituese;
- Ndjekjen e punës audituese nga auditimet paraardhëse, për të testuar zbatueshmërinë e rekomandimeve dhe ndikimin real mbi 3E-të;
- Etj.

2.4 Standardet ISSAI në zgjedhjen e temave të auditimit

Audituesit duhet t'i identifikojnë dhe propozojnë temat e auditimit nisur nga planifikimi strategjik institucional, duke analizuar tema të mundshme dhe duke bërë kërkime për të identifikuar risqet dhe problematikat. Informacioni i marrë nga procesi i planifikimit strategjik mund të jetë i aplikueshëm në punën në vijim për përzgjedhjen e temave sepse strategjia përcakton drejtimet kryesore të punës së SAI-t. Në këtë proces, audituesit duhet të mbajnë parasysh se temat e auditimit duhet të jenë domethënëse, të auditueshme dhe në përputhje me mandatin e SAI-t. Procesi i përzgjedhjes së temës duhet të synojë të maksimizojë ndikimin e pritshëm të auditimit, duke marrë parasysh kapacitetet e auditimit (p.sh. burimet njerëzore dhe aftësitë profesionale).

Audituesit duhet të propozojnë tema auditimi që janë domethënëse, të auditueshme dhe në përputhje me mandatin e KLSH-së. Auditueshmëria është një kërkesë e rëndësishme në procesin e planifikimit, sepse ajo përcakton nëse një aktivitet ekonomik publik mund të auditohet ose jo.² Auditueshmëria nënkupton që tema që do të propozohet të jetë:

- Brenda mandatit ligjor të KLSH-së;
- Qasjet e auditimit të jenë të përshtatshme;
- Metodologjia dhe kriteret e auditimit të jenë të aplikueshme;
- Informacioni që kërkohet të jetë i disponueshëm, i maturuar, i testueshëm dhe i përpunueshëm;
- Disponohen burimet e nevojshme kohore e materiale;
- Ekzistojnë kapacitetet brenda departamentit për ta realizuar auditimin (burimet njerëzore dhe aftësitë profesionale).

Vlerësimi i auditueshmërisë së një teme është i rëndësishëm, sepse disa tema mund të jenë të vështira të auditohen, mund të kenë kosto të larta, madje mund të jetë dhe e pamundur të auditohen. Audituesit duhet të zhvillojnë procesin e zgjedhjes së temave të auditimit me qëllim maksimizimin e ndikimit të pritshëm të auditimit, duke marrë parasysh kapacitetet audituese. Meqenëse përgjithësisht SAI-t kanë kapacitete të kufizuara të auditimit në terma të burimeve njerëzore dhe aftësive profesionale, procesi i përzgjedhjes së temës së auditimit bazuar në burimet e disponueshme, duhet të marrë në konsideratë edhe ndikimin e mundshëm në sigurimin e përfitimeve të rëndësishme për financat publike, administratën, subjektin e audituar ose publikun e gjerë. Pra tema e propozuar dhe përzgjedhur duhet të përfaqësojë, për aq sa është e mundur, një

optimum midis angazhimit të burimeve të KLSH-së dhe përfitimeve që vijnë nga rekomandimet e ardhshme.

Zgjedhja e temës së auditimit mund të vijë bazuar në reformat në sektorin publik, vlerësimin e riskut, analizimin e problemeve dhe duke konsideruar materialitetin. Një zgjedhje tjetër mund të jetë dhe fokusimi në një aktivitet të caktuar publik, i cili ka përthithur investime të larta, apo thjesht duke u fokusuar në auditimin e agjencive specifike, pra vlerësimin e performancës së tyre kundrejt përmbushjes së objektivave në lidhje me ekonomikitetin, eficiencën dhe efektivitetin.⁵

2.5 Praktikë e mira në përzgjedhjen e temave të auditimit

Institucionet Supreme të Auditimit përballen me sfida sa i takon arritjes së ekuilibrit të duhur midis kryerjes së auditimeve të reja dhe ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve të lëna në auditimet e mëparshme. Nga kjo sfidë mund të rezultojnë ato që quhen “ndërthurje e auditimeve të reja me auditimet e ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve”. Duke vlerësuar rëndësinë që ka zbatimi i rekomandimeve në zgjidhjen e problemeve dhe përmirësimin e gjendjes, audituesit mund të propozojnë një auditim të ri në të njëjtën fushë, por me fokus të përditësuar. Kjo gjen zbatim nisur nga karakteristikat që ka Auditimi i Performancës ku e njëjta temë, i njëjti program, i njëjti projekt nuk auditohet përsëri në vitin pasardhës siç ndodh me auditimet financiare apo të përputhshmërisë dhe përgjithësisht rekomandimet kërkojnë afate më të gjata për t’u zbatuar. SAI-t duhet të kryejnë auditime pasardhëse për problemet kryesore që ka vendi. Në këtë rast nuk duhet të bëhet një ndarje e qartë midis një auditimi të ri dhe një follow-up, por duhet të sigurohemi që çdo auditim i propozuar të përfshijë ndjekjen e punës së mëparshme që është ende relevante.⁶ Nëse SAI kryen më shumë se një auditim për të njëjtën çështje, qeveria / institucioni përkatës do të angazhohet më shumë në zgjidhjen e problemeve ose në zbatimin e rekomandimeve të auditimit. SAI të ndryshme kanë qasje të ndryshme lidhur me ri auditimin e një teme apo ndërthurjen e auditimeve të reja me ato të ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve. Auditime të veçanta, me rëndësi dhe impakt të madh për përdoruesit e synuar mund të përsëriten pas një periudhe të caktuar e cila ndryshon sipas SAI-ve nga 5- 7-10 vite. Në rastin e vendit tonë, ku ende ka probleme në konsolidimin e institucioneve, ku qarkullimi i stafit është i madh, planet dhe strategjitë e zhvillimit kanë objektiva të paqarta ose mbeten thjesht në letër, ri auditimi i një teme të caktuar mund të bëhet pas një periudhe prej 3-5 vite.⁷ Si përfundim, rekomadohet që audituesit të mund të konsiderojnë ri auditimin e një teme të rëndësishme pas një periudhe 3-5 vite. Në këtë rast audituesit gjatë studimit paraprak duhet të shqyrtojnë paralelisht si raportin e auditimit ashtu edhe përditësimet apo ndryshimet në fushën përkatëse dhe tema e propozuar duhet të vlerësohet sipas të gjitha përcaktimeve të bëra në këtë kapitull.

2.6 Përshkrimi i procesit

Në fund të çdo viti kalendarik, KLSH harton një plan vjetor të detajuar për auditimet që do të kryhen në vitin pasardhës. Në rregulloren e Procedurave të Auditimit të KLSH-së është përcaktuar se Kryetari i KLSH-së miraton kriteret e përgjithshme të zhvillimit institucional dhe, mbi bazën e

⁵ GUID 3920:10.

⁶ Është e rëndësishme të theksohet se në këto lloje auditimesh nëse grupi i auditimit nuk është i njëjti apo nuk ka asnjë anëtar nga grupi i mëparshëm, grupi i ri duhet të studiojë shumë mirë auditimin që është kryer më herët me qëllim që të fokusojë auditimin e ri. Mund të sintetizohen rekomandimet thelbësore dhe afatgjata për t’u analizuar gjatë procesit të studimit paraprak.

⁷ Për më shumë informacion rreth ndërthurjes së auditimeve shih, Approaches to Audit Selection/Canadian Audit & Accountability Foundation CAAF

tyre, Drejtorët e Departamenteve të Auditimit dhe Drejtorët e Përgjithshëm përkatës përgatisin Projekt-Planet Vjetore të Veprimtarisë Audituese.

Për të hartuar Projekt-Planin Vjetor të Auditimeve marrin pjesë të gjithë audituesit e Departamentit të Auditimit të Performancës, nëpërmjet propozimeve të temave në mënyrë individuale ose në grup.

Audituesit, individualisht ose në grup, propozojnë tek Drejtori i Departamentit minimalisht dy tema auditimi (brenda datës 1 Nëntor të çdo viti) specifike që ato mendojnë të përfshihen në Projekt-Planin Vjetor të Auditimeve. Temat plotësohen sipas formatit të përcaktuar në Aneksin 1 dhe duke kryer studimin paraprak që përshkruhet në këtë manual.

Drejtori i Departamentit, përpara se të dërgojë tek Drejtori i Përgjithshëm në linjë hierarkike, Projekt-Planin Vjetor të Auditimeve, duhet të klasifikojë temat e auditimit në dy kategori: me “prioritet të lartë” ose me “prioritet të mesëm”.

Kryetarit duhet t’i propozohen më shumë auditime potenciale nga sa do të zgjidhen dhe implementohen realisht, në mënyrë që Ai të ketë mundësinë e përzgjedhjes.

Drejtori i Departamentit, në bashkëpunim me Drejtorin e Përgjithshëm në linjë hierarkike, përgatit dhe dërgon për miratim te Kryetari, jo më vonë se data **15 Nëntor** e vitit në vazhdim, Projekt-Planin Vjetor të Departamentit, për vitin pasardhës.⁸

2.7 Përmbajtja e projekt planit të propozuar të auditimeve të performancës

Projekt-Plani i Auditimeve duhet të përmbajë informacion mbi njësitë/subjektet që planifikohen të auditohen gjatë periudhës një-vjeçare. Ky projekt-plan duhet të përfshijë:⁹

- Detajet e subjektit/ve që do të auditohet/n;
- Fushën dhe temën e synuar (paraprake) të auditimit;
- Arsyet e auditimit;
- Vlerësimin e përgjithshëm të riskut të njësisë/subjektit;
- Objektivin dhe fokusin makro të auditimit;
- Matricën me numrin e audituesve dhe kohës për auditim;
- Kalendarin kohor të aktiviteteve;
- Ekspertët e jashtëm (nëse vlerësohet e nevojshme);
- Përgjegjësin e parashikuar të grupit të auditimit dhe anëtarët;
- Drejtuesin ndjekës dhe raportues.

2.8 Gjenerimi i Planit Vjetor të Auditimit

Gjatë përgatitjes së propozimeve për Planin Vjetor të Auditimit, audituesit duhen të kryejnë tre procese kryesore për të garantuar cilësinë e tij:

- Gjenerimi i ideve mbi auditimet e performancës që propozohen të kryhen realisht;
- Kryerja e studimit paraprak për të vlerësuar nëse tema/t e auditimit të performancës në

⁸ Rregullore e Procedurave të Auditimit në Kontrollin e Lartë të Shtetit, Neni 9

⁹ Rregullore e Procedurave të Auditimit në Kontrollin e Lartë të Shtetit, Neni 10, pika 1, Metodologjia e Hartimit të Planit Strategjik dhe Vjetor të Auditimit/ Planit Vjetor

- tërësinë e vet është/janë të realizueshme brenda afatit dhe cilësisë së kërkuar;
- Përgatitja e propozimit sipas formatit të kërkuar.

2.9 Gjenerimi i ideve

Kërkimi për identifikimin e çështjeve të përshtatshme të auditimeve potenciale për të ardhmen duhet të jetë një proces i vazhdueshëm, i implementuar gjatë gjithë vitit, dhe jo një proces diskret e sporadik i njëhershëm. Është e këshillueshme që audituesit të përditësojnë njohuritë në fushën e auditimit dhe të përdorin eksperiencën e tyre në procesin hulumtues për identifikimin e temave potenciale të auditimit. Në mënyrë të përmbledhur, burimet kryesore të informacionit në gjenerimin e ideve për tema potenciale auditimi mund të jenë nga:

- Burime brenda KLSH-së
 - Eksperienca të vetë audituesve që dalin nga auditime të mëparshme;
 - Propozime nga Kryetari apo niveli drejtues;
 - Shqyrtim i raporteve të auditimeve të performancës, IT, financiare dhe të përputhshmërisë. Shqyrtim i Raportit të Ekzekutimit të Buxhetit Faktik.
 - Konsultime me kolegë të departamenteve të tjera;
- Kërkime të vetë audituesve
 - Përditësimi në fushën e auditimit;
 - Mbikëqyrja e organizatave apo partnerëve të ndryshëm brenda vendit;
 - Mbikëqyrja e institucioneve ndërkombëtare;
 - Kërkime personale;
- Qeveria
 - Plan i Buxhetor Afatmesëm; Ligji i Buxhetit; Sektorët me shpenzimet dhe të ardhurat më domethënëse në Buxhetin e Shtetit dhe fondet publike;
 - Strategjitë e Zhvillimit, integrale dhe sektoriale;
 - Subjektet e audituara;
 - Kontaktet me stafet e subjekteve;
- Komuniteti INTOSAI
 - Zhvillimet në komunitetin INTOSAI;
 - Grupet e Punës së INTOSAI-t sipas fushave dhe sipas rajoneve;
 - Bashkëpunimi bilateral me SAI të tjera;
 - Takimet, Seminaret, Konferencat;
 - Agjenda e OKB për Objektivat e Zhvillimit të Qëndrueshëm.
- Shoqëria Civile
 - Media e shkruar dhe audiovizive;
 - Media Sociale;
 - Bota Akademike;
 - Organizatat Jo Qeveritare;

Gjatë identifikimit të çështjeve për auditim performance është me rëndësi të mbahen në konsideratë këto elemente kyç të cilët mund të rezultojnë në burime informacioni për të përzgjedhur tema potenciale auditimi:

- Duhet ngritur, mbajtur dhe zhvilluar ura bashkëpunimi me kolegë që kryejnë auditime përputhshmërie dhe financiare në subjektet potenciale për auditim performance. Ky bashkëpunim paraprak ndihmon së tepërmi në krijimin e një “harte” të fushës së mundshme për auditim, si edhe në vlerësimin e risqeve të ndryshme me të cilat ndeshen organizatat publike. Informacioni që mund të gjenerohet nga raportet e auditimeve të përputhshmërisë dhe ato financiare janë pikënisje të mira për auditime të suksesshme performance dhe në këto raste puna paraprake është shumë më e vogël.
- Duhet identifikuar elementët kyç të stafëve organizacionale në subjektet e mundshme për auditim dhe duhet kontaktuar vazhdimisht për të qëndruar në korrent të zhvillimeve dhe ndryshimeve më të fundit në aktivitetin publik. Ky lloj monitorimi në distancë duhet kryer vazhdimisht;
- Duhet identifikuar organizatat e individët ekspertë, profesionistë dhe akademikë që kanë informacion dhe njohuri mbi sektorët potencialë për auditim. Këto palë interesi duhet konsultuar dhe referuar vazhdimisht për identifikimin e fushave audituese, sikurse mund të bëhen edhe palë në auditime të caktuara që i përkasin fushave të tyre të ekspertizës;
- Duhet kontrolluar edhe puna e kryer apo që po kryhet nga të tjerë, fjala vjen auditet e brendshme apo organizata të tjera, në mënyrë që të konstatohet se si mund ta ndikojnë vlerën e auditimeve të propozuara;
- Audituesit duhet të konsultohen me ekspertët e jashtëm që janë të angazhuar në grupet e auditimit të performancës, por edhe më gjerë (të rekrutuar në KLSH) për të gjeneruar prej tyre ide për tema potenciale auditimesh.

Në procesin e kërkimit për përzgjedhjen e temave, audituesit mund të konsiderojnë edhe interesin e palëve të treta. Natyra dhe shtrirja e interesit të publikut dhe mediave mund të vlerësohet bazuar në raportimet e mediave, publikimet në Internet dhe referencat e mediave sociale. Publiku, media apo grupe të caktuara mund të shfaqin më shumë interes në një raport specifik auditimi, i cili për shembull mund të ketë pasur në fokus prioritetet e qeverisë.

Për të strukturuar qasjen e procesit kërkimor mbi auditime potenciale, mund të rezultojë i dobishëm alokimi i një tematike të caktuar grupeve specifike audituese, nga menaxhimi i lartë institucional. Në këtë mënyrë, audituesit do ta kenë më në konsideratë gjatë gjithë vitit procesin e planifikimit taktik për vitin e ardhshëm, duke grumbulluar informacion, përditësuar me problematikën në fusha të caktuara dhe filtruar gradualisht idetë për auditime potenciale në të ardhmen.

2.10 Kryerja e Studimit Paraprak për të vlerësuar temat e auditimit

Përpara se të fillohet studimi kryesor i problemit të performancës (faza studimore e auditimit) është e rëndësishme të kryhet studimi paraprak. Ky studim ka për qëllim që të fitohen njohuri të mjaftueshme mbi temën potenciale të auditimit, të konfirmohet se auditimi mund të kryhet në përputhje me parimet e auditimit të performancës dhe të hartohet një propozim për auditim, i cili është baza e një auditimi efektiv.¹⁰

Kryerja e studimit paraprak përcakton nëse:¹¹

- Ekzistojnë kushtet për të kryer auditimin e propozuar;

¹⁰ ISSAI 3000:99, 100.

¹¹ IDI/ISSAI Implementation Handbook-Performance Audit.

- Ofrohen njohuritë dhe informacioni i nevojshëm për të kuptuar subjektin, problemin apo programin;
- Kryhet brenda një periudhe të shkurtër.

Faza e studimit paraprak fillon me kërkimin e informacionit dhe të dhënave që do të vlerësohen për një auditim potencial. Në pikën 19 renditen burimet kryesore të informacionit për gjenerimin e ideve dhe, për të vjelë informacionin nga këto burime, mund të përdoren një sërë teknikash, si për shembull:¹²

- Kërkimi në faqen WEB të subjektit;
- Shqyrtim i politikave dhe strategjive të subjektit për çështjen tonë të auditimit;
- Shqyrtim i raporteve vjetore të performancës apo raporteve të monitorimit;
- Shqyrtim i auditimeve të mëparshme të KLSH-së që kanë lidhje me propozimin tonë apo auditimeve të brendshme të subjektit, nëse është e mundur;
- Shqyrtim studimesh të bëra nga organet qeveritare apo palë të tjera;
- Shqyrtim i materialeve të publikuara nga bota akademike apo organizatat kërkimore;
- Artikujt në media;
- Etj.

2.11 Identifikimi i kriterëve për përzgjedhjen e propozimeve për auditim

Kriteret e përzgjedhjes janë baza mbi të cilat do të identifikohen auditimet e mundshme dhe do të vlerësohen propozimet e paraqitura. Marrja e vendimit për temat e auditimit është e rëndësishme, sepse reflekton se si KLSH e sheh rritjen e vlerës së punës së saj, përmbushjen e objektivave, modelimin e imazhit publik dhe kulturën që mbizotëron në KLSH, si dhe ka ndikim të dukshëm në hartimin e aspekteve të tjera të procesit të përzgjedhjes së auditimit.

Kriteret gjithashtu mund të reflektojnë edhe forca të tjera, siç janë për shembull influencat afatshkurtra. Interesi publik dhe ai politik në një fushë të veçantë studimi potencial duhen reflektuar në setin e kriterëve, duke garantuar kështu përditësimin e aktivitetit të KLSH-së në nivelet më optimale të mundshme.

Audituesit, në përzgjedhjen e temave për auditim, duhet të konsiderojnë disa kriterë potenciale që mund të përdoren në vlerësimin e propozimeve për auditim, të cilat përfshijnë (por nuk kufizohen):¹³

- Mandatin e KLSH-së;
- Performancën e institucioneve publike;
- Fushat problematike apo fushat më të rëndësishme;
- Ndjeshmërinë publike ndaj temës së propozuar;
- Rëndësinë e temës së propozuar kundrejt financave publike, kriteret e alokimit të buxheteve;
- Materialitetin;
- Riskun dhe probleme të performancës;
- Auditueshmërinë e subjektit apo çështjes së propozuar;

¹² IDI/ISSAI Implementation Handbook-Performance Audit, Approaches to Audit Selection/Canadian

¹³ ISSAI 3000, AFROSAI-E Performance Audit Handbook, Approaches to Audit Selection/Canadian Audit & Accountability Foundation CAAF, IDI/ISSAI Implementation Handbook-Performance Audit.

- Kapacitetet njerëzore dhe teknike të KLSH-së për ta realizuar me sukses auditimin;
- Eksperiencën e akumuluar nga auditimet e kaluara për çështjen e propozuar;
- Auditimin integral të një subjekti apo çështjeje në aspektin financiar, të ligjshmërisë dhe performancës;
- Ndarjen e drejtë të ngarkesës së punës në departament, në përputhje me statusin hierarkik dhe profesional;
- Potencialin për të shtuar vlerë dhe sjellë ndryshime;
- Ndikimin pozitiv që duhet të ketë auditimi në komunitet apo shfaqjen e interesit nga ana e ligjvënësve;
- Etj.

Që auditimi të ketë ndikim dhe të sjellë ndryshime duhet të zgjidhen tema të cilat lidhen me qytetarët (interesat e qytetarëve të mund të lidhen lehtë me to), tema për të cilat ligjvënësit tregojnë vëmendje dhe publiku ka interes, tema që kanë rëndësi ekonomike, sociale, mjedisore, si në nivel kombëtar, ashtu edhe në nivel lokal apo komunitete të caktuara shoqërore.

2.12 Trekëndëshi kohë-kosto-cilësi

projekt-raportet dhe raportet përfundimtare, si edhe burimeve të angazhuara për kryerjen e auditimit, është thelbësore të ruhet balanca midis kohës, koston dhe cilësisë. Një auditim performance duhet të gjejë balancën optimale midis këtyre tre elementëve: grupi i auditimit duhet të jetë në gjendje të gjenerojë një produkt cilësor, brenda afateve kohore të projektuara dhe duke respektuar buxhetin në dispozicion.

Nëse, për arsye të ndryshme, auditimi është emergjent dhe raporti duhet publikuar sa më shpejt, atëherë balancimi i kohës së shkurtër do të kërkonte një grup auditimi më të madh se normalja ose ekspertizë nga jashtë institucionit. Nga ana tjetër, nëse auditimi sjell risi në teknikat e përdorura audituese ose ka natyrë komplekse, atëherë kjo duhet balancuar domosdoshmërisht me kohë dhe kosto disi më të larta.

2.13 Përcaktimi i çështjes/temës që do të studiohet

Audituesit duhet t'i përgjigjen pyetjes: “**Cili është problemi që duam të auditojmë?**”

Pasi kanë konsideruar kriteret vlerësuese, audituesit duhet të përcaktojnë çështjen specifike që do të studiohet. Kjo nënkupton studimin e temës potenciale për auditim më në thellësi, duke shqyrtuar literaturën dhe dokumentet përkatëse.

Audituesit duhet të kuptojnë dhe identifikojnë problemet që lidhen me temën e auditimit dhe shkaqet e mundshme të këtyre problemeve. Pra, audituesit me informacionin që kanë grumbulluar, duhet të bindin së pari veten e tyre dhe pastaj drejtuesit që për temën e propozuar ekzistojnë probleme dhe se kryerja e një Auditimi Performance do të ndihmojë subjektin në adresimin e shkaqeve që sjellin këto probleme.

2.14 Përcaktimi i objektivit të auditimit

Audituesit duhet t'i përgjigjen pyetjes: “**Cilat janë objektivat e auditimit?**”

Audituesit duhet të vendosin objektivin/at që lidhen me parimet e ekonomicitetit, eficiencës edhe/ose efektivitetit.¹⁴

¹⁴Më shumë informacion rreth përcaktimit të objektivave të auditimit shih, ISSAI 3000:35-39, *IDI/ISSAI Implementation Handbook-Performance Audit*.

Pasi audituesit kanë kuptuar çështjen/fushën që do të propozojnë për auditim dhe problemet që ekzistojnë, bazuar në këto probleme duhet të përcaktojnë objektivin/at e auditimit. Për të përzgjedhur më shumë se një objektivi auditimi, audituesit duhet të kuptojnë se si problemet lidhen me njëri-tjetrin. Një mënyrë për të përcaktuar objektivat e auditimit është edhe teknika “Pse?”. Për shembull, një nga problemet kryesore që u konstatua në hulumtimet e para të temës potenciale të auditimit mbi “Zbatimin e Politikave të Peshkimit dhe Akuakulturës” ishte “Peshkimi i paligjshëm, paraportuar dhe parregulluar” Pse?¹⁵ -Shumë peshkatarë ushtronin aktivitetin e peshkimit në kundërshtim flagrant me ligjin. Pse? -Monitorimi dhe inspektimi nuk funksiononte si duhet. Objektivi i auditimit në këtë rast do të jetë: “Vlerësimi i procesit të monitorimit dhe inspektimit të aktivitetit të peshkimit dhe akukulturës”. Ngritja e disa pyetjeve “Pse?” bën që audituesit të shkojnë te shkaqet e këtyre problemeve dhe të vendosin objektivat e auditimit potencial. Në këtë fazë nuk është e nevojshme të shkohet në shumë nivele të pyetjes “Pse?”, sepse në fazën e Planifikimit Operacional objektivat e auditimit do të analizohen më gjerësisht. Në këtë fazë qëllimi i përcaktimit të objektivit është që drejtuesit të kuptojnë lehtësisht rëndësinë e temës së propozuar.

2.15 Materialiteti

Audituesit duhet të marrin parasysh materialitetin në të gjitha fazat e procesit të auditimit, duke përfshirë aspektet financiare, sociale dhe politike të çështjes, me qëllim që të sigurohet sa më shumë vlerë e shtuar që të jetë e mundur. Materialiteti mund të kuptohet si rëndësia relative e një çështjeje brenda kontekstit në të cilin po shqyrtohet.¹⁶ Një çështje do të konsiderohet materiale kur tema konsiderohet se ka një rëndësi të veçantë dhe ku përmirësimet do të kishin një ndikim të rëndësishëm. Një çështje do të jetë më pak materiale kur aktiviteti është i një natyre jo të zakonshme dhe ndikimi i performancës së dobët do të kufizohet në një zonë të vogël ose ndryshe minimale. Audituesit duhet të mbajnë në vëmendje se ajo që është e rëndësishme në kontekstin social dhe politik ndryshon me kalimin e kohës dhe varet nga perspektiva e përdoruesve përkatës dhe palëve përgjegjëse. Për shembull, aktiviteti i peshkimit të paligjshëm ka gjasa të jetë material pasi ai ndikon në dëmtimin e mjedisit detar, kushte jo të barabarta të tregtimit të produkteve peshkore si dhe ka ndikim ekonomik në komunitetin e peshkatarëve.¹⁷

2.16 Vlerësimi i Riskut në përzgjedhjen e temës për auditim

Risku është probabiliteti që një ngjarje ose veprim mund të ndikojë negativisht në organizatë, siç mund të jetë ekspozimi ndaj humbjes financiare, humbja e reputacionit ose mospërfundimi në realizimin e një politike apo programi me ekonomikitet, eficiencë dhe efektivitet.¹⁸ Risqet kryesore mund të jenë risqet e qenësishme (faktorët që e bëjnë të vështirë arritjen e menaxhimit të mirë financiar, pa marrë parasysh sa mirë menaxhohet njësia ekonomike) ose risqet e kontroleve (sa mirë njësia administron performancën). Në Auditimin e Performancës analiza e riskut mund të përfshijë fusha me performancë potencialisht të dobët, që shqetësojnë qytetarët ose kanë një ndikim të madh në grupe të caktuara qytetarësh. Këta lloj indikatorësh ose faktorësh të lidhur me një institucion ose një program qeveritar, mund të jenë një indicie e rëndësishme për audituesit dhe i ndihmojnë ata të planifikojnë auditime bazuar në risqet apo problemet që kanë identifikuar. Në këtë fazë nuk është e nevojshme të thellohem në analizën e riskut (analiza më e detajuar e riskut do të bëhet në fazën studimore të auditimit), por duhet të bëhet vetëm një vlerësim i risqeve

¹⁵ Root Cause Analysis in Audits / Canadian Audit & Accountability Foundation CAAF, Planning Phase.

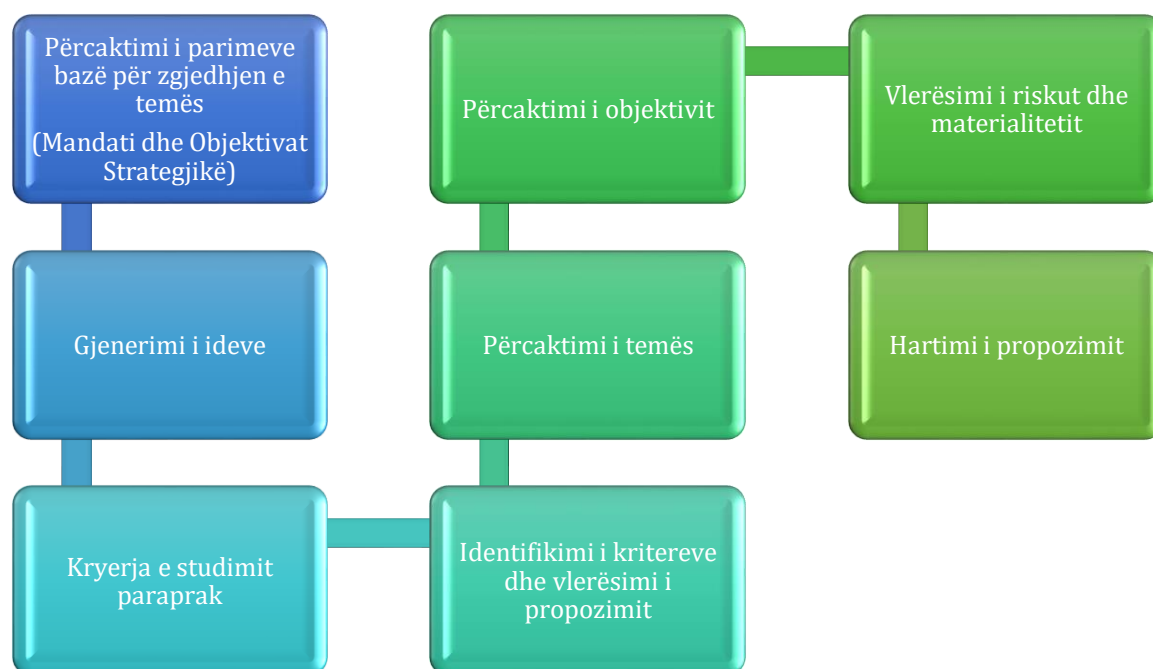
¹⁶ ISSAI 3000 83-85; GUID 3920:12.

¹⁷ Shembulli ilustrues është përshtatur nga planifikimi i Auditimit mbi Peshkimin dhe Akuakulturën.

¹⁸ GUID 3920:12,13,14; ECA-Performance Audit Manual.

më kryesore që lidhen me temën potenciale të auditimit, që ka mundësi të ndodhin dhe ndikimi i tyre është lehtësisht i dukshëm.¹⁹ Për shembull, në Progres-Raportin e vitit 2018 të Komisionit Evropian për Shqipërinë, vlerësohet se duhet të përforcohet Sektori i Kontrollit dhe Inspektimit të Peshkimit dhe Akuakulturës.²⁰ Nisur nga kjo, ne mund të identifikojmë si risk potencial dhe që ka impakt të lartë – mungesën e kapaciteteve njerëzore e cila kufizon kryerjen e procesit efektiv të kontrollit dhe inspektimit.

Skema 1: Përshkrimi i procesit të punës për propozimet e temave potenciale të auditimit



2.17 Vlerësimi i riskut të realizimit të Planin Vjetor të Auditimeve të Performancës

Përpara se të përcillen për miratim tek Kryetari, auditime të propozuara, të filtruara tashmë në Planin Vjetor, duhet të renditen nga pikëpamja e riskut. Kjo renditje bëhet nga Drejtori i Departamentit të Performancës në bashkëpunim me Drejtorin e Përgjithshëm që mbulon këtë departament.

Në këtë fazë, analizimi dhe renditja sipas riskut nënkupton një rishikim makro të Projekt-Planit të Auditimeve në tërësinë e vet strategjike, taktike dhe operacionale, ndikimin potencial të risqeve, skenarët e mundshme të menaxhimit të tyre dhe përcaktimin e përgjegjësisë për këtë menaxhim.

Konsideratat kyçe në këtë fazë paraprake të vlerësimit të riskut përfshijnë:

- A disponohen burimet e nevojshme për të realizuar Planin Vjetor të Auditimeve?
- A disponohen burimet me ekspertizën përkatëse për të kryer punën?
- A është plani mjaftueshëm fleksibël për të menaxhuar dhe kapërcyer pengesat e mundshme?

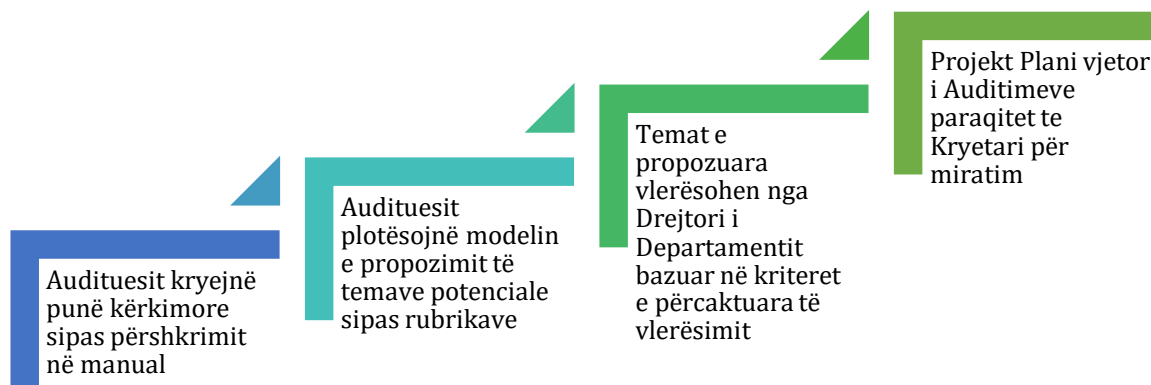
¹⁹ Për më shumë informacion lidhur me vlerësimin e riskut në fazën e planifikimit taktik, shiko GUID 3920:12,13, 14.

²⁰ Shembulli ilustrues është përshtatur nga planifikimi i Auditimit mbi Peshkimin dhe Akuakulturën.

2.18 Përzgjedhja e propozimeve që do të përfshihen në Planin Vjetor auditues për miratim

Përzgjedhja e propozimeve audituese që do t'i përcillen Kryetarit për miratim është një proces integruar që përfshin hulumtimin e realizuar gjatë një viti dhe setin e kriterëve të përcaktuara për vlerësimin e ideve të hedhura. Një mënyrë e thjeshtë dhe e strukturuar për t'i integruar temat e propozuara, është përdorimi i një sistemi vlerësimi, që vlerëson përmes “pikëve” masën në të cilën një ide e propozuar përmbush kriterin vlerësues të paravendosur (shih Aneksin 2). Propozimet me pikë-avarazh të ponderuar klasifikohen më pas nga ai më i larti e deri tek më i ulti, sipas Aneksit 2.

Skema 2. Procesi i propozimit të temave për Projekt Planin Vjetor të Auditimeve



Numri i propozimeve që përfshihen në Planin Vjetor që përcillet për miratim duhet të jetë më i madh (130%) krahasuar me numrin e auditimeve që do të implementohen realisht, për t'i dhënë kështu mundësi Kryetarit të përzgjedhë nga auditimet e propozuara apo edhe për të zhvilluar auditime mbi numrin e parashikuar, nëse krijohet kjo mundësi.

2.19 Rezultati i planit vjetor auditues

Përmbledhtazi, rezultati i kësaj faze të punës duhet të jetë:

- Një listë e auditimeve që do të kryhen vitin e ardhshëm, e konfirmuar nga Kryetari dhe mbështetur në propozime që:
 - Reflektojnë kriteret vlerësuese, të distiluara këto të fundit nga qëllimet dhe objektivat departamentale;
 - Mbështeten në mënyrë të ekuilibruar mbi trekëndëshin: kohë, kosto, cilësi;
 - I janë nënshtruar vlerësimit paraprak të riskut.
- Një analizë retrospektive e procesit të planifikimit strategjik dhe krijimit të një programi të miratuar, duke nxjerrë mësimet që do të përmirësojnë punën vitin e ardhshëm.

III. PLANIFIKIMI OPERACIONAL I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS FAZA STUDIMORE



3.1 Qëllimi i Fazës Studimore

1. Pasi Kryetari ka miratuar Planin Vjetor të Auditimeve, janë krijuar dhe miratuar grupet e auditimit, audituesit fillojnë fazën tjetër të auditimit-Planifikimin Operacional-Fazën Studimore, pra fillon puna për projektimin e auditimit specifik. Qëllimi i fazës studimore është që të fitohen njohuri të mjaftueshme mbi temën e auditimit dhe të konfirmohet që auditimi mund të kryhet në përputhje me parimet e Auditimit të Performancës. Audituesit mbledhin informacion për të përcaktuar fushëveprimin e auditimit, objektivat e auditimit, fushat që do të kërkojnë një studim më të thelluar, kriteret e vlerësimit dhe metodologjinë analizuese. Në fund të kësaj faze, grupi i auditimit planifikon një auditim me qëllim reduktimin e riskut të arritjes në konkluzione të gabuara dhe dhënien e rekomandimeve të papërshtatshme.

2. Audituesit planifikojnë auditimin në mënyrë që të kontribuojnë në një auditim me cilësi të lartë që kryhet në mënyrë ekonomike, eficiente dhe efektive, i përshtatshëm në kohë dhe në përputhje me parimet e mirë menaxhimit të një projekti.²¹ Për të fitur sigurinë që auditimi është planifikuar si duhet audituesit duhet të marrin informacion, të bëjnë punë kërkuese, të testojnë modelet e dizenjimit të auditimit dhe të vlerësojnë nëse të dhënat e nevojshme janë të disponueshme. Është e rëndësishme që të arrihet një kuptim i mirë i programit, procesit apo aktivitetit që do të auditohet si dhe ndikimin e mundshëm, për të identifikuar çështjet e rëndësishme të auditimit dhe për të përmbushur synimet e auditimit.²² Gjatë fazës studimore audituesit planifikojnë procedurat e auditimit që do të përdoren për të mbledhur evidencat e mjaftueshme dhe të përshtatshme në përgjigje të objektivave dhe pyetjeve të auditimit.²³

²¹ ISSAI 3000:96

²² ISSAI 3000:99,100

²³ ISSAI 3000:101,102,103

3. Këshillohet që gjatë fazës studimore për projektimin e auditimit audituesit duhet të marrin parasysh nevojat dhe interesat e përdoruesve kryesorë të synuar²⁴. Këto nevoja dhe interesa mund të ndikojnë në përcaktimin e objektivave të auditimit dhe llojet e analizave që duhet të kryejë grupi i auditimit. Së fundmi, duke marrë në konsideratë nevojat dhe interesat e përdoruesve kryesorë të synuar audituesit mund të marrin siguri që raporti i auditimit do të jetë me vlerë dhe i kuptueshëm. Gjithsesi, është e rëndësishme që audituesit të mbeten të pavarur dhe të përqendrohen në rolin kryesor që ato kanë - për të qenë një auditues i sektorit publik që vepron në interes të qytetarëve.²⁵

3.1.1 Aplikimi i koncepteve të Ekonomicitetit, Eficiencës dhe Efektivitetit

4. Auditimi i Performancës synon që të kontribuojë në përmirësimin e ekonomikitetit, eficiencës dhe efektivitetit në sektorin publik. Parimet e ekonomikitetit, eficiencës dhe efektivitetit mund të përkufizohen si më poshtë:²⁶

- Parimi i *ekonomicitetit* nënkupton minimizimin e kostove të burimeve. Burimet e përdorura duhet të jenë në dispozicion në kohën e duhur, në sasinë dhe cilësinë e duhur, dhe me çmimin më të mirë.
- Parimi i *eficiencës* nënkupton të përfitosh sa më shumë nga burimet e disponueshme. Ajo lidhet me marrëdhëniet midis inputeve dhe outputeve në terma të sasisë, cilësisë dhe kohës.
- Parimi i *efektivitetit* ka të bëjë me përmbushjen e objektivave të përcaktuara dhe arritjen e rezultateve të synuara.

Një shembull i aplikimit të parimit të 3E-ve mund të jetë: “Supozojmë se Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural ka parashikuar për vitin 2018 blerjen e X bankinave të lëvizshme për 4 portet e peshkimit në vendin tonë. Për këtë ajo ka në dispozicion një fond të caktuar. Nëse pas kërimit të tregut dhe realizimit të procesit të prokurimit MBZHR arrin të blejë bankinat me një fond total më të vogël se ai i parashikuar por me të njëjtën cilësi dhe në kohën e parashikuar, në këtë rast mund të themi se fondet janë përdorur me *ekonomicitet*. Nga një inspektim i bërë nga përfaqësuesit e MBZHR-së në portet e peshkimit për të parë ecurinë e procesit rezulton se në Portin e Peshkimit Shëngjin procesi ka përfunduar, në portet e peshkimit Durrës dhe Sarandë procesi po vazhdon dhe parashikohet që të përfundojë brenda afateve, ndërsa në Portin e Peshkimit Vlorë ky proces nuk ka filluar ende. Në përfundim mund të themi se në Portin e Peshkimit Shëngjin procesi i vënies në punë të bankinave ka qenë më *eficient*. Nëse në përfundim të vitit 2018, të gjitha bankinat e lëvizshme janë funksionale dhe i vijnë në ndihmë peshkatarëve duke lehtësuar ankorimin e anijeve në portet e peshkimit mund të themi që procesi ka qenë *efektiv*”.

3.1.2 Përmbajtja e programit auditues

5. Programi i detajuar i një auditimi, që do të shpjegjë natyrshëm dhe cilësisht drejt një Raporti të Auditimit të Performancës, duhet të përmbajë minimalisht seksionet vijuese:²⁷

- Përshkrimin e fushës që do të auditojmë;
- Risqet e aktiviteteve të subjektit;

²⁴ Për më shumë informacion rreth përdoruesve të synuar shiko ISSAI 3000:25-28

²⁵ GUID 3920:19. Për më shumë informacion rreth qëllimit të fazës studimore shiko ISSAI 3000:96-105, GUID 3920:16-19

²⁶ ISSAI 3000:18, GUID 3910:8

²⁷ Shih Formatin e Programit të Auditimit të Performancës, fq 49.

- Objektivin/at e auditimit;
- Pyetjet e auditimit dhe fushëveprimin e auditimit;
- Si do t'iu përgjigjemi pyetjeve të auditimit (qasjen, kriteret, metodologjinë);
- Burimet njerëzore dhe kalendarin kohor;
- Riskun e Auditimit;
- Komunikimin.

3.2 Kuptimi i çështjes që do të auditojmë

6. Hapi i parë në fillimin e fazës studimore është që të arrihet një kuptim i subjektit, programit, procesit apo projektit që do të auditojmë (çfarë po auditohet). Gjatë fazës studimore duhet të grumbullohet informacioni i duhur që do të ndihmojë audituesit për të vendosur qasjen audituese më të përshtatshme.²⁸

7. Që audituesit të kuptojnë çfarë po auditojnë duhet të shqyrtojnë literaturën e duhur, dokumentet dhe të dhënat e përshtatshme, të kryejnë intervista me pjesën më të madhe të zyrtarëve përgjegjës për çështjen e auditimit, palët e interesit dhe ekspertët e fushës dhe të analizojnë problemet e mundshme nga këndvështrime të ndryshme.

8. Është e rëndësishme të kuptohet si fusha e politikës, ashtu edhe struktura administrative të cilën auditimi i performancës synon të shqyrtojë. Përpara fokusimit të çështjeve studimore që do të ekzaminohen, është kritike të studiohet dhe konturohet secila prej këtyre fushave, duke identifikuar dhe shqyrtuar dokumentet përkatëse dhe pikëpamjet e ekspertëve të fushës.

9. Qëllimi i konturimit të fushës së politikës dhe strukturave administrative është të përfitohet një skicë fillestare e objektivave të politikës, proceseve dhe parametrave të suksesit për sipërmarrjen apo organizatën nën shqyrtim, si dhe e aktorëve kyç (palëve të interesit) dhe ndërveprimeve të tyre me njëri-tjetrin.

10. Burimet e informacionit për të kuptuar se çfarë po auditojmë paraqiten në tabelën nr. 2 më poshtë.²⁹

Tabela 2. Burimet e Informacionit Kontekstual

Nga subjekti nën auditim	Dokumente të politikave të institucionit/eve
	Planet Strategjike
	Deklaratat për shtyp të ministrive/subjekteve
	Raportet vjetore dhe planet e biznesit
	Minutat e takimit të bordeve apo komiteteve të menaxhimit
	Raporte vlerësimi, monitorimi dhe raporte të auditimit të brendshëm
	Struktura organizative, manuallet operacionale dhe udhëzuesit e brendshëm
	Diskutime me zyrtarët e subjektit

²⁸ GUID 3920:21

²⁹ GUID 3920:22

	Sistemet e menaxhimit të informacionit ose sisteme të tjera informacioni të rëndësishme
	Statistika zyrtare
	Të dhëna mbi burimet e disponueshme nga subjekti
	Buxheti korent dhe afatmesëm
	Faqet e Internetit të subjektit/eve
	Aktet ligjore dhe rregullative
Nga palët e interesit / aktorët e jashtëm	Këndvështrime të ekspertëve të fushës
	Diskutime me palët e interesit
	Statistika zyrtare nga institucione të tjera
	Raportet dhe procesverbalet e konferencave
	Raportet mediatike
	Artikujt akademikë
	Publikime nga organizata profesionale
	Rezultate nga institutet shkencore, OJF-të dhe organizatat bamirëse
	Studime industriale ose grupe specifike interesi
Nga KLSH apo auditues të tjerë	Raportet vlerësimi dhe monitori nga agjenci të tjera qeveritare
	Raportet të mëparshme të vetë KLSH-së;
	Eksperienca dhe njohuritë e stafit të KLSH-së që kryen auditimin dhe hartuan raportet përkatëse
	Raportet auditimi nga SAI të tjera
	Raportet të Inspektorateve të ndryshme
	Hetime / Raportime nga Kuvendi

11. Me dobi është që audituesit të paraqesin informacionin e gjeneruar nga kërkimi në formën e një diagrame që skicon të gjitha palët e përfshira, proceset dhe aktivitetet. Diagrama mund të organizohet në mënyra të ndryshme, në varësi të qëllimit të përdorimit dhe kompleksitetit të auditimit por qëllimi është që të përshkruajë se si aktorët kryesorë, proceset dhe aktivitetet janë të lidhura dhe bashkëveprojnë me njëri tjetrin. Diagrama të tilla mund të ofrojnë një bazë të mirë nga e cila mund të identifikohen çështjet problematike por dhe shkaku i këtyre problemeve – këto çështje do të jenë thelbësore në fokusimin e studimit sipas teknikës së Analizimit të Çështjeve që do të detajohet në vijim.

12. Teknika të tjera të dobishme për mbledhjen e informacionit përfshijnë:

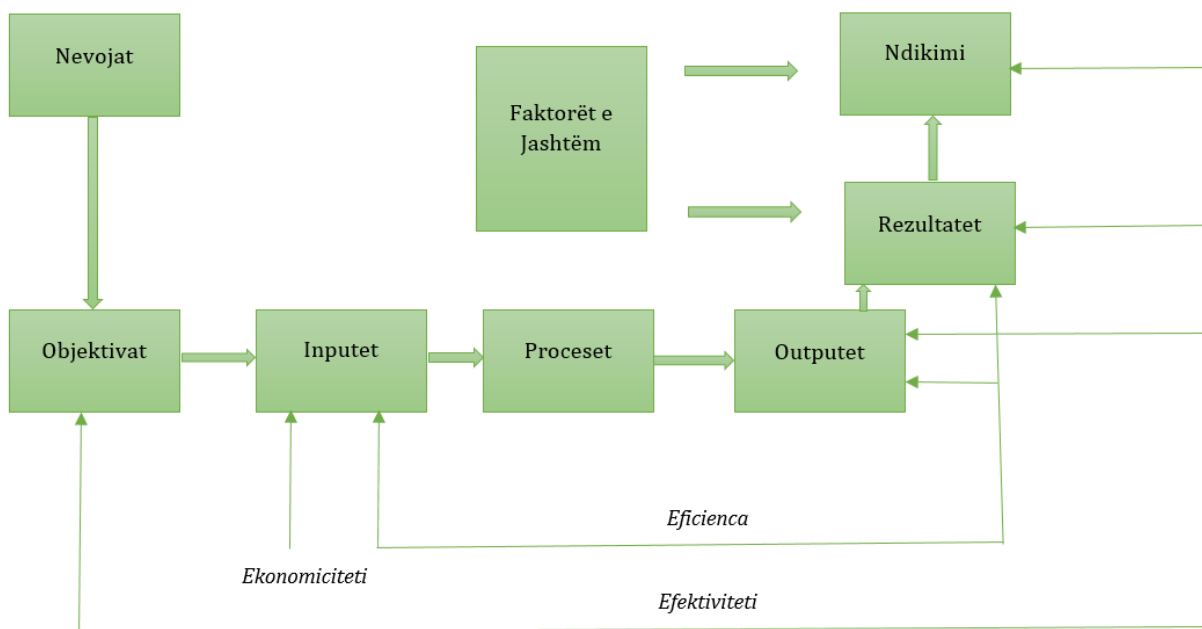
- Hartat konjitive³⁰;
- Rishikimi i Pejsazhit;
- Modeli Logjik³¹;
- Analiza/Mendimi Sistemik.

13. Një teknikë tjetër që mund të përdoret për mbledhjen dhe analizimin e informacionit është analiza e programit. Një shembull i kësaj analize jepet në skemën më poshtë:

³⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_map

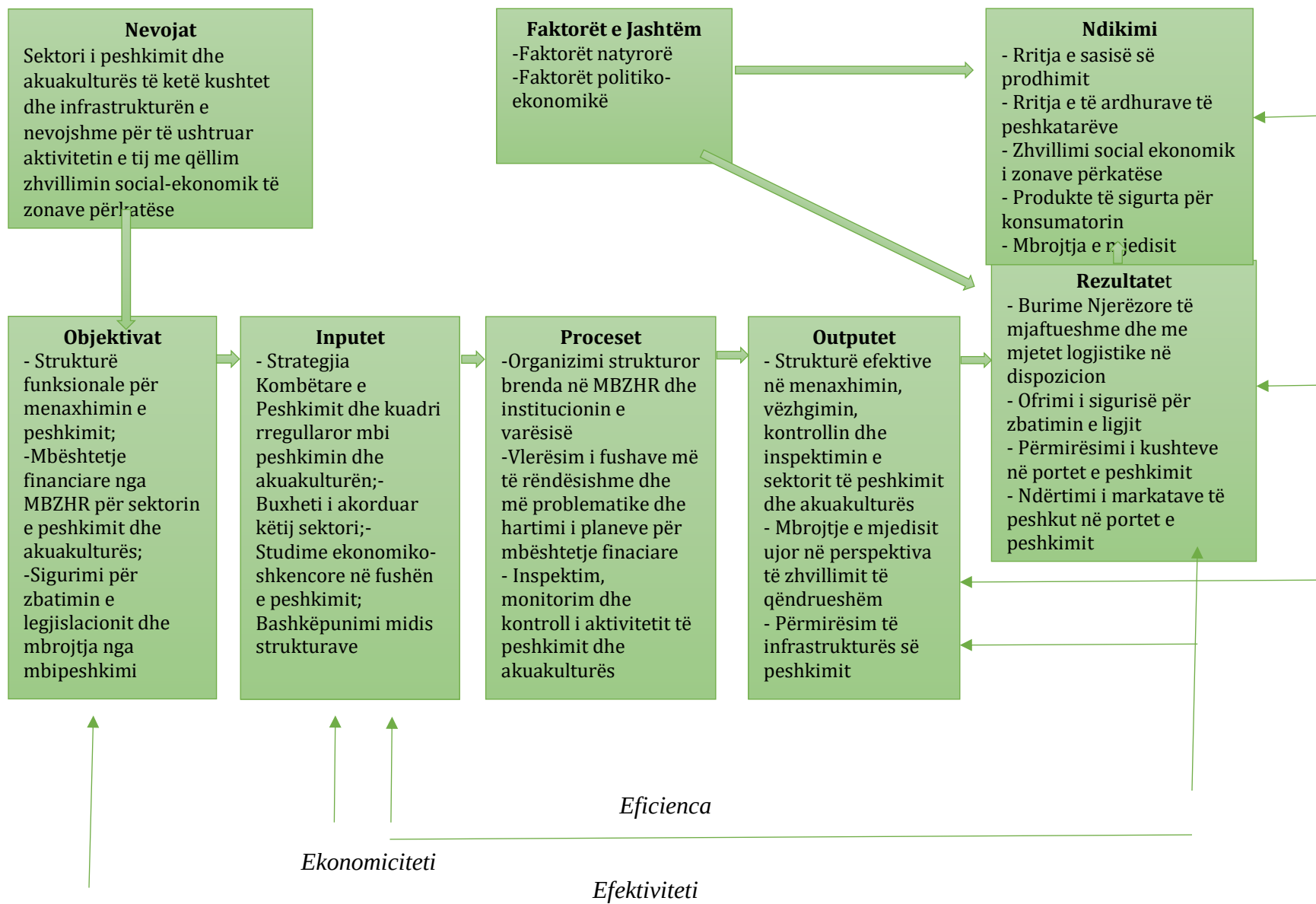
³¹ Për më shumë informacion shiko http://en.wikipedia.org/wiki/Logic_model

Skema 3. Analiza e Programit³²



³² Analiza e Programit është përgatitur referuar Manualit të Auditimit të ECA-s.

Vazhdim: Ilustrim i një Analize Programi - përshtatur nga auditimi mbi Peshkimin dhe Akuakulturën



3.3 Identifikimi dhe vlerësimi i risqeve që cenojnë ekonomikitetin, eficiencën dhe efektivitetin

14. Pasi është mbledhur dhe shqyrtuar informacioni kontekstual mbi subjektin dhe/ose fushat e politikës që do të auditohen, hapi vijues është identifikimi i risqeve ndaj vlerës së shtuar të aktivitetit publik. Kjo nënkupton identifikimin dhe analizimin e faktorëve kryesorë që kërcënojnë arritjen e objektivave lidhur me ekonomikitetin, eficiencën dhe efektivitetin. Si rrjedhojë e analizimit të këtyre risqeve, formohet baza për hartimin e pyetjeve të mundshme të auditimit dhe përcaktimin e fushëveprimit të auditimit. Nga natyra risku mund të jetë risk i qenësishëm (niveli i riskut përpara kontrolleve ekzistuese) dhe risk i kontrolleve (risk që lind si rezultat i dobësive në sistemin e kontrollit).

15. Në mënyrë të përmbledhur mund të themi se, vlerësimi i riskut bëhet me qëllim që:³³

- Të zbulojë fushat ku subjekti ka dobësi potenciale;
- Të identifikojë risqet dhe të analizojë ato që janë më të rëndësishme dhe më vendimtare në arritjen e performancës së mirë;
- Të shqyrtojë se si këto risqe menaxhohen nga subjekti;
- Të fokusojë auditimin në fushat me risk të lartë dhe hartimin e pyetjeve potenciale të auditimit të lidhura me to.

16. Një mënyrë për të realizuar vlerësimin e riskut është të analizohet të ndarë hapat e analizës së programit, duke vlerësuar se cilat risqe, nëse materializohen, e pengojnë arritjen e rezultatit që hapi nën analizë synon të arrijë. Për shembull, në vendosjen e objektivave një faktor risku potencial është vendosja e objektivave të papërshtatshëm si rezultat i analizës së pamjaftueshme të mjedisit relevant brenda të cilit tematika nën auditim synon të operojë. Një shembull tjetër, lidhur me input-in, mund të jetë risku i cilësisë së ulët të inputeve si rezultat i procedurave të dobëta prokuruese.

17. Vlerësimi i riskut duhet të jetë lidhja midis njohurive të fituara në fushë e auditimit, pyetjeve të auditimit dhe fushëveprimit të auditimit. Identifikimi dhe vlerësimi i risqeve nuk është një shkencë e saktë por lidhet kryesisht me gjykimin e audituesve, i cili duhet të jetë i bazuar në njohuri, analiza dhe eksperiencë.

18. I gjithë procesi i vlerësimit të riskut mund të grupohet në 4 hapa që e lejojnë audituesin të fillojë analizimin me njohuritë e fituara në fushën e auditimit dhe në përfundim të fokusohet në risqet thelbësore që to ta çojnë tek pyetjet potenciale të auditimit dhe fushëveprimi i tij. Hapat e procesit të vlerësimit të riskut janë:³⁴

- Paraqitja dhe listimi i kontrolleve kryesore të pritshme që lidhen me subjektin/programin/projektin apo çështjen nën auditim;
- Identifikimi i risqeve kryesore që do të vlerësohen;
- Analizimi i risqeve të identifikuar për të vlerësuar nivelin e tyre;
- Fokusimi në risqet kryesore për të përcaktuar pyetjet e auditimit dhe fushëveprimin e tij;

Në përfundim të këtyre katër hapave përgatitet tabela e vlerësimit të risqeve që kërcënojnë performancën e subjektit.

³³ ECA Risk Assessment in Performance Audits

³⁴ ECA Risk Assessment in Performance Audits

19. Gjithashtu në procesin e vlerësimit të riskut në Auditimin e Performancës mund të rezultojë i dobishëm edhe përdorimi i koncepteve të auditimit financiar mbi riskun e brendshëm dhe atë të kontrollit:

Risku i brendshëm: Disa aktivitete janë për nga vetë natyra riskoze, si për shembull: aktivitetet e reja, projektet madhore ndërtuese, investimet në teknologjitë e reja, aktivitetet që ushtrohen brenda një strukture ligjore komplekse, të vështira për t'u implementuar apo që ndryshojnë shpesh, apo kur është e vështirë të maten rezultatet. Për rrjedhojë, audituesi i performancës duhet ta fokusojë vëmendjen në fushat që përmbajnë risk të lartë të brendshëm dhe vlerësojë procedurat ekzistuese për të zbutur apo shmangur skenarët e pakënaqshëm.

Risku i auditimit: Ky risk reflekton procedurat që subjekti nën auditim implementon për të menaxhuar performancën, që do të thotë se nëse subjekti operon me sisteme të mira për të garantuar ruajtjen e ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit përgjatë menaxhimit të aktiviteteve nën auditim, atëherë risku i auditimit është i ulët. Vlerësimi i sistemeve të kontrollit menaxhial mund të mbështetet fuqishëm në auditimin e brendshëm financiar të vetë subjektit.

20. Informacioni mbi fushat dhe aktivitetet me risk mund të vijë nga disa burime, si për shembull, dokumentat e analizimit dhe menaxhimit të riskut të hartuar nga subjektet nën auditim, planet e veprimit apo raportet e performancës vjetore të subjektit. Audituesit gjatë vlerësimit të riskut duhet të ngrenë pyetje të tilla si:

- Çfarë mund të shkojë gabim?
- Cili është probabiliteti që të shkojë gabim?
- Cilat do të jenë pasojat në qoftë se shkon gabim?
- Cila është strategjia e subjektit për të minimizuar apo kontrolluar riskun?

21. Faktorët e riskut do të përfshijnë:

- natyrën dhe kompleksitetin e politikave, programeve dhe operacioneve;
- shumëllojshmërinë, përputhjen dhe qartësinë e objektivave dhe qëllimeve të subjektit;
- ekzistencën dhe vënien në praktikë të masave të përshtatshme të matjes së performancës;
- vlefshmërinë e burimeve;
- kompleksitetin e strukturës organizative dhe ndarjen e qartë të përgjegjësisë;
- ekzistencën dhe cilësinë e sistemeve të kontrollit;
- kompleksitetin dhe cilësinë e informacionit të menaxhimit.

22. Gjatë vlerësimit të riskut në fazën studimore grupi i auditimit duhet të analizojë rëndësinë përkatëse të këtyre risqeve, duke konsideruar mundësinë e ndodhjes kundrejt ndikimit të mundshëm, si sasior, ashtu edhe cilësor. Kryesisht audituesit duhet të përqendrohen në ato risqe që kanë një mundësi më të lartë të ndodhin dhe kanë një ndikim më të madh nëse materializohen, ndërkohë që duhet të marrin parasysh edhe veprimet e marra nga subjekti për të ulur risqe të tilla.³⁵

3.4 Përcaktimi i objektivave dhe pyetjeve të auditimit-analizimi i çështjes nën auditim

23. Audituesit duhet të përcaktojnë objektivin/at e auditimit të lidhur me parimet e ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit.³⁶ Objektivi/at i auditimit mund të mendohet si pyetje kryesore e

³⁵ Për më shumë informacion rreth vlerësimit të riskut në Auditimin e Performancës shiko, ECA Risk Assessment in Performance Audits.

³⁶ ISSAI 3000:35

auditimit që lidhet me çështjen nën auditim, dhe më pas kjo pyetje mund të ndahet në nën pyetje më të hollësishme dhe specifike. Është e rëndësishme që objektivat e auditimit të përcaktohen në atë mënyrë që lejojnë një përfundim të qartë dhe pa mundësi për keq interpretime.³⁷ Objektivat e auditimit duhet të japin informacion të mjaftueshëm për subjektin nën auditim dhe për palët e tjera të interesit, rreth fokusit të auditimit. Është mirë që objektivat e auditimit të përshkruhen sa më thjeshtë që të jetë e mundur, në mënyrë të qartë dhe koncize sepse ndihmojnë grupin e auditimit të eliminojë punën e panevojshme.³⁸ Audituesit duhet të hartojnë objektivat e auditimit duke mbajtur në mendje, cili është qëllimi i auditimit të performancës, përse po e kryejmë këtë auditim dhe çfarë duam të arrijmë në përfundim të tij.³⁹

24. Audituesit duhet të hartojnë pyetjet e auditimit në mënyrë që të adresojnë objektivat e auditimit. Kjo do të ndihmojë për të përcaktuar dhe strukturuar auditimin. Është e rëndësishme që pyetjet e auditimit të jenë të lidhura me temën, të jenë plotësuese, jo mbivendosëse dhe gjithëpërfshirëse në adresimin e objektivave të auditimit. Qëllimi është që të mbulohen të gjitha aspektet e objektivave me pyetje auditimi.

25. Pyetjet e auditimit mund të jenë analitike, normative ose përshkruese. Edhe pse këshillohet që formulimi i pyetjeve të auditimit të bëhet në mënyrë normative apo analitike, hartimi i pyetjeve përshkruese ndonjëherë mund të jetë e dobishme veçanërisht kur po auditohet një fushë për të cilën kemi mungesë informacioni mbi ekonomikitetin, eficiencën dhe efektivitetin. Qëllimi i formulimit të pyetjeve të auditimit është që vazhdimisht të drejtojë vëmendjen drejt asaj që audituesit duhet të dinë për të përmbushur objektivat e auditimit.⁴⁰

26. Siç u citua edhe më lart, për Auditimet e Performancës është e përshtatshme që të caktohen objektivat e auditimit në formën e pyetjeve të cilave do t'i përgjigjet auditimi. Formulimi i pyetjeve të auditimit ka një rëndësi të madhe për auditimin, dhe duhet të bazohet në konsiderata racionale dhe objektive. Ky formulim duhet të bëhet në përfundim të analizës së çështjes. Pyetja kryesore e auditimit duhet të detajohet në nën-pyetje të niveleve më të ulta, dhe nivelit më të ulët të këtyre pyetjeve mund t'ju jepet përgjigje duke kryer analizat e nevojshme të evidencave. Për hartimin e pyetjeve të auditimit mund t'i referohemi Analizës së Çështjes⁴¹ e publikuar nga NAO britanike.

3.4.1 Si funksionin analiza e çështjes

27. Grupi auditues, ndoshta me suport nga ekspertët që zotërojnë njohuri të detajuara nga fusha e propozuar e auditimit (në disa raste kjo mund të përfshijë edhe një përfaqësues nga subjekti nën auditim), realizojnë një takim të parë për të diskutuar në vija të trasha fokusin e studimit të planifikuar. Ky diskutim duhet të kryhet nën dritën e objektivave/qëllimeve audituese të përcaktuara në fazën e planifikimit strategjik dhe analizës së programit të gjeneruar si pjesë e kërimit kontekstual për fushën subjekt auditimi. Paskësj, grupi auditues duhet të punojë për të kornizuar pyetjen kryesore së cilës auditimi do përpiket t'i kthejë përgjigje. Kjo pyetje duhet të formulohet në formën e një hipoteze, ku përgjigja të jepet definitivisht përmes një “po-je ose jo-

³⁷ GUID 3920:25

³⁸ GUID 3920: 29-30

³⁹ Për më shumë informacion rreth përcaktimit të objektivave të auditimit shiko ISSAI 300:35-39, GUID 3910:35-36 dhe GUID 3920:24-30, Standardet GAGAS 8.08-8.09

⁴⁰ GUID 3920:31-34

⁴¹ http://www.psc-intosai.org/data/files/37/50/10/92/71B07510C0EA0E65CA5818A8/united_kingdom_vfm_handbook.pdf

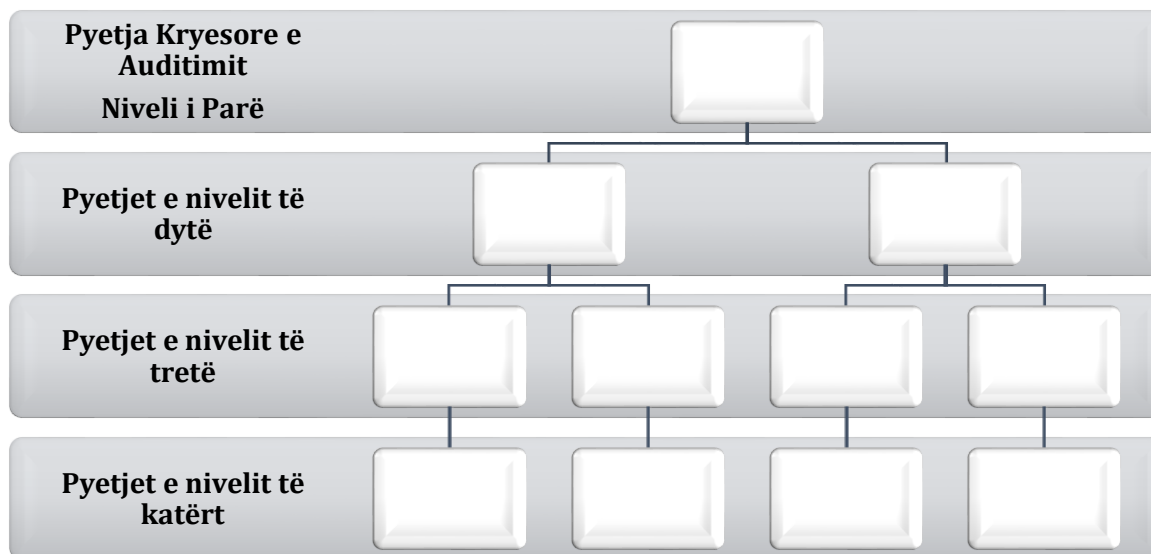
je”, pra të mos lërë vend për dyzim, megjithëse kjo është shpeshherë mjaft e vështirë. Për rrjedhojë, nëse një “po” apo “jo” kategorike madhore nuk është e arritshme, përgjigja mund të gjenerohet edhe në formën “po” deri në këtë nivel dhe “jo” për pjesën e mbetur.

28. Pasi përkufizohet pyetja në “majë të piramidës”, grupi i auditimit duhet të vazhdojë punën me identifikimin e nën pyetjeve që ndihmojnë në përgjigjen e pyetjes kryesore. Këto nën pyetje do të detajohen secila në nën pyetje të tjera për të mundësuar gjenerimin e një përgjigje të pakontestueshme në formatin e një “po-je apo jo-je”, analizimi i të cilave do të japë përgjigjen e pyetjes kryesore, sikurse u specifikua më lart. Ritheksojmë se, çështjet e identifikuar sipas analizës së programit mund të ndihmojnë mjaft në kornizimin e këtyre nën pyetjeve. Procesi i detajimit të pyetjeve në nën pyetje mund të vazhdojë deri në atë nivel sa pyetjet bazë bëhen aq elementare sa përgjigja e tyre mund të gjenerohet nga krahasimi me një kriter të paravendosur. Në vijim jepet një shembull i detajimit të piramidës së pyetjeve.

29. Hierarkia e nën pyetjeve të gjeneruara duhet të jetë reciprokisht përjashtimore (pra mos të mbivendosen me njëra-tjetrën) dhe tërësisht shteruese (pra ta mbulojnë krejt çështjen nën shqyrtim). Pikërisht në nën pyetjen më të fundit aplikohen kriteret dhe alokohet puna audituese në terren. Përfundimisht, procesi i hartimit të piramidës së pyetjeve mundëson detajimin e auditimit të performancës në një seri detyrash lehtësisht të menaxhueshme.

30. Përgjatë gjenerimit të nën pyetjeve që detajojnë analizën e çështjes madhore, grupi i auditimit duhet të mbajë në konsideratë metodologjinë dhe kriteret audituese që nevojiten për t’iu përgjigjur pyetjeve (detaje të mëtejshme jepen në vijim të këtij kreu). Është i padobishëm filtrimi i nën pyetjeve për të cilat nuk mund të gjenerohet një përgjigje. Çdo nën pyetje e nivelit më të ulët duhet të markohet (bashkëlidhet) në programin auditues që përcillet për miratim me kriteret dhe teknikat audituese përmes të cilave do gjenerohet përgjigja.

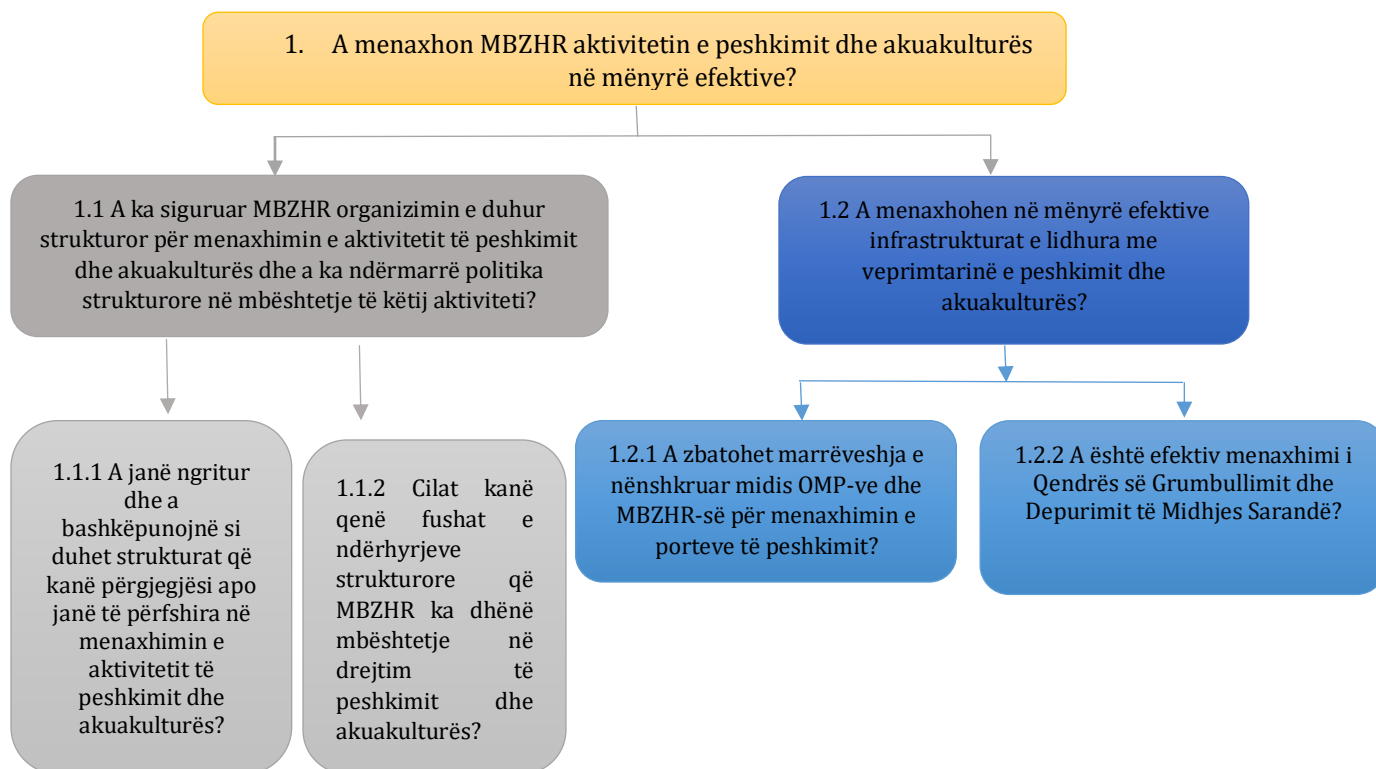
31. Hartimi i piramidës së pyetjeve të auditimit.⁴²



Në vijim jepet një shembull ilustrues i hartimit të piramidës së pyetjeve të auditimit. Shembulli është përshtatur nga auditimi i Peshkimit dhe Akuakulturës dhe ka për qëllim për të kuptuar më mirë hartimin e një piramide pyetjesh auditimi. Sikurse sqarohet edhe më sipër, nga pyetja kryesore mund të gjenerohen disa pyetje të nivelit të dytë, nga secila pyetje e nivelit të dytë mund të gjenerohen disa pyetje të nivelit të tretë, nga pyetjet e nivelit të tretë mund të gjenerohen pyetje të nivelit të katërt. Referuar standardeve ndërkombëtare apo praktikave të mira pyetjet e auditimit me katër nivele hartohen në rastet kur çështjet nën auditim janë të gjera dhe komplekse. Pyetjet e auditimit deri në tre nivele janë më të përhapura dhe numri i pyetjeve që gjenerohet si nën pyetje e secilit nivel është në gjykimin e grupit të auditimit referuar vlerësimit të riskut dhe objektivave të auditimit.

⁴² Për më shumë informacion rreth hartimit të piramidës së pyetjeve të auditimit shiko ECA- Guideline on Issue Analysis and Drawing Conclusions, ECA – Guideline on Developing Audit Objectives dhe The Minto Pyramid Principle – B. Minto.

Skema 4. Shembull ilustrues i hartimit të piramidës së pyetjeve⁴³



3.4.2 Konsultimi me palët e interesit

32. Është mjaft e rëndësishme të përfshihen palët e jashtme të interesit në këtë fazë të procesit planifikues. Këto palë mund të përfshijnë përfaqësues nga subjektet nën auditim, palët të treta si akademikët, teknikentët, specialistët, si edhe përfaqësues nga grupe më të gjera që përfitojnë nga aktiviteti që po auditohet. Audituesit duhet të krijojnë një komunikim sa më efektiv me palët e interesit se vetëm në këtë mënyrë ato mund të marrin informacion, të dhëna apo evidenca që i shtojnë vlerë punës audituese.

33. Avantazhet e përfshirjes në këtë mënyrë të palëve të interesit mund të jenë:

- Grupi auditues kupton thelbin e çështjes në një fazë të hershme të punës audituese, duke reduktuar riskun e gabimeve dhe humbjen e kohës gjatë auditimit në terren;
- Identifikohen herët burimet e duhura të informacionit (përfshirë edhe ekspertizën), gjë kjo veçanërisht e rëndësishme kur grupi auditues nuk ka eksperiencë në fushën që po auditohet;
- Identifikohen fushat që keq menaxhohen, sektorët që nuk performojnë në mënyrë eficiente si dhe mund të marret informacion mbi rastet e korrupsionit;
- Përfshirja e hershme e palëve të interesit i ndihmon këta të fundit të kuptojnë qasjen audituese, kalibrojnë pritshmëritë e tyre, si edhe të bëhen pjesë integrale e punës audituese. Kjo ndihmon edhe grupin auditues, duke reduktuar riskun që puna e tyre të kundërshtohet apo mos kuptohet në të ardhmen, kur të prezantohet projekt-raporti dhe raporti.

⁴³ Shembulli ilustrues është përshtatur nga auditimi i Peshkimit dhe Akuakulturës. Akronimet: MBZHR-Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural, IP-Inspektorati i Peshkimit, OMP-Organizat e Menaxhimit të Peshkimit, QGDMS-Qendra e Grumbullimit dhe Depurimit të Midhjes Sarandë.

34. Një teknikë rutinore në këto raste është ngritja e një paneli ekspertësh apo njerëzish me njohuri të mira të fushës që do të auditohet. Këta ekspertë mund të kontraktohen për të gjitha kohëzgjatjen e auditimit, duke gjeneruar ide me vlerë, këshilla dhe *feedback* në fazën planifikuese, të terrenit dhe draftimit të raportit. Madje mund të vazhdojnë përfshirjen e tyre edhe në fazën e vlerësimit të cilësisë apo monitorimit të zbatimit të rekomandimeve që përfshihen në raportin përfundimtar.

35. Është e rëndësishme që pikëpamjet e grupeve të interesit të pasqyrohen në punën e KLSH-së, si në fazën e planifikimit aktual strategjik, ashtu edhe në planifikimin e një auditimi specifik. Kjo krijon mundësinë që qasja e punës audituese dhe menaxhimit të pritshmërive të palëve të interesit të jenë sa më të përditësuara dhe në përputhje me njëra-tjetrën.⁴⁴

3.5 Përcaktimi i fushëveprimit të auditimit

36. Objektivi/at e auditimit, pyetjet e auditimit dhe fushëveprimi i auditimit janë të ndërlidhura dhe duhet të merren parasysh së bashku. Edhe ndryshimet më të vogla në objektivin/at ose pyetjet e auditimit mund të kenë një ndikim të madh në përcaktimin e fushëveprimit të auditimit.⁴⁵

37. Fushëveprimi përcakton kufinjtë e shtrirjes së auditimit. Për të përcaktuar fushëveprimin, audituesi duhet të identifikojë, cilat subjekte do të përfshihen në auditim (mund të shtohen subjekte të tjera që nuk ishin parashikuar në fazën para studimore) dhe cilat aspekte të temës së auditimit do të auditojë (cilat pjesë të programit, projektit apo procesit).

Për shembull, në auditimin mbi Peshkimin dhe Akuakulturën grupi i auditimit për aktivitetin e akuakulturës përcaktoi si fushëveprim të auditimit *vetëm vlerësimin e menaxhimit të tre infrastrukturave shtetërore të akuakulturës* për periudhën 2016-2018, të cilat ndodheshin në Lin-Pogradec, Zvezdë-Korçë dhe Sarandë. Auditimi *nuk përfshiu* në fushëveprimin e tij dhënien e lejeve për ushtrimin e aktivitetit të akuakulturës nga njësitë private apo aspektet mjedisore të këtij aktiviteti, etj.

Gjithashtu, audituesit duhet të përcaktojnë edhe periudhën që do të auditohet si dhe vendet që do të vizitojnë në kuadër të vizitave në terren. Për të evituar një punë të vështirë, komplekse dhe të gjerë audituesit duhet të përjashtojnë nga fushëveprimi i auditimit disa subjekte apo aktivitete edhe pse ato mund të jenë të lidhura me temën e auditimit. Audituesit duhet të shpjegojnë arsyet pse përcaktuan pikërisht atë fushëveprim.⁴⁶

38. Në mënyrë më të përmblodhur, për të caktuar fushëveprimin e auditimit audituesit duhet të përcaktojnë:

- Çfarë do të auditojnë – programin/et, aktivitetet, proceset;
- Kush janë subjektet apo aktorët kryesorë që do të auditohen;
- Ku ndodhen këto subjekte (përfshirë edhe subjektet si pjesë e vizitave në terren);
- Cilën periudhë do të mbulojë auditimi.

⁴⁴ Për më shumë informacion rreth angazhimit dhe konsultimit me palët e interesit shiko IDI - Guidance on Supreme Audit Institutions' Engagement with Stakeholders.

⁴⁵ GUID 3920:35.

⁴⁶ GUID 3920:36.

39. Audituesit duhet të arsyetojnë përcaktimin e fushëveprimit të auditimit. Nuk është as praktike dhe as eficiente të mbulohen të gjitha aspektet e temës së auditimit në një auditim të vetëm. Fushëveprimi i auditimit duhet të kufizohet në një numër të caktuar të çështjeve më domethënëse. Këto çështje duhet të jenë ato që janë përcaktuar në pyetjet e auditimit.⁴⁷

3.6 Qasja audituese-si t'i përgjigjemi problematikave të identifikuara

40. Qasja e auditimit përcakton natyrën e kërkimeve dhe rishikimeve që do të bëhen nga audituesit. Qasja e auditimit është një lidhje e rëndësishme midis objektivave të auditimit – kriterëve të auditimit dhe – punës që duhet të bëhet për të mbledhur evidencat. Auditimi i Performancës në përgjithësi ndjek tre qasje audituese ose dhe një kombinim midis tyre:⁴⁸

- *Qasja e drejtuar nga rezultati* – vlerëson nëse rezultatet, outputet dhe objektivat janë arritur siç ishin parashikuar;
- *Qasja e orientuar nga problemet* – shqyrton, verifikon dhe analizon shkaqet e problemeve ose devijimeve të veçanta nga kriteret e auditimit;
- *Qasja e orientuar nga sistemi* – shqyrton funksionimin e duhur të sistemeve të menaxhimit.

41. Në përcaktimin e qasjes audituese audituesit duhet të kenë parasysh objektivat e auditimit dhe cila nga këto qasje apo kombinim i tyre lehtëson dizenjimin e auditimit dhe punën që do të bëhet për të arritur në përgjigje të pyetjeve audituese. Zgjedhja e qasjes së auditimit do të çojë direkt edhe në përcaktimin e kriterëve vlerësues. Për shembull, për një *qasje të orientuar nga problemet*, kriteret e auditimit janë më pak domethënëse pasi ato përdoren kryesisht në fillimin e auditimit për të identifikuar problemet. Qëllimi kryesor i kësaj qasje auditimi është që të verifikojë ekzistencën e këtyre problemeve dhe të analizojë shkaqet-rrënjët nga lindin këto probleme që lidhen me 3E-të. Në auditimin me qasje të orientuar nga problemet, rekomandimet jepen mbi shkaqet. Ndërsa në *qasjen e orientuar drejt rezultateve*, përzgjedhja e kriterëve është më e rëndësishme sepse gjetjet janë devijim nga kriteret dhe rekomandimet jepen mbi këto devijime.⁴⁹

3.7 Përcaktimi i kriterëve audituese

42. Audituesit duhet të vendosin kriteret të përshtatshme të auditimit të cilat korrespondojnë me objektivat dhe pyetjet e auditimit. Kriteret e auditimit janë standardet dhe referencat që përdoren për të vlerësuar çështjen nën auditim me qëllim që të përcaktohet nëse një program i plotëson apo tejkalon pritshëritë. Kriteret ofrojnë një bazë për vlerësimin e evidencave, identifikimin e gjetjeve, hartimin e konkluzioneve mbi objektivat e auditimit dhe dhënien e rekomandimeve. Kriteret e përshtatshme duhet të lidhen me çështjen nën auditim, të jenë të besueshme, objektive, të kuptueshme dhe të apikueshme brenda kontekstit të objektivave të auditimit.⁵⁰

43. Kriteret mund të jenë cilësore ose sasiore dhe përcaktojnë atë kundrejt të cilës do të vlerësohet aktiviteti i subjektit (çështja nën auditim). Kriteret e auditimit mund të jenë të përgjithshme ose

⁴⁷ Për më shumë informacion rreth përcaktimit të fushëveprimit të auditimit shiko GUID 3920:35-36, ECA Performance Audit Manual, Standardet GAGAS:8.10.

⁴⁸ Për më shumë informacion rreth qasjeve të ndryshme të auditimeve të performancës shiko ISSAI 3000:40-44, GUID 3910:50-54.

⁴⁹ Për më shumë informacion rreth qasjeve të auditimit dhe lidhjes së tyre me përcaktimin e kriterëve vlerësues shiko GUID 3910:51-54.

⁵⁰ ISSAI 300:45, GUID 3920:38, Standardet GAGAS 8.17.

specifike, ato mund të pasqyrojnë një model normativ për çështjen nën auditim por mund të përfaqësojnë praktikën e mira, ose një pritshmëri të asaj që duhet të jetë sipas ligjeve, rregullave apo objektivave. Natyra e auditimit dhe pyetjeve të auditimit përcaktojnë se cilat kritere janë më të përshtatshme.⁵¹

44. Burime të kritereve mund të përfshijnë, por nuk kufizohen:⁵²

- Aktet ligjore dhe nënligjore që rregullojnë aktivitetin e subjektit;
- Qëllimet politike të vendosura nga legjislativi;
- Qëllimet, politikat apo procedurat e vendosura nga zyrtarët drejtues;
- Opinionet e ekspertëve;
- Kontratat apo marrëveshjet;
- Standardet kundrejt të cilave vlerësohet performance;
- Kriteret e përdorura në auditime të ngjashme nga SAI të tjera;
- Standarde të organizatave ndërkombëtare;
- Etj.

45. Për të përcaktuar kritere të mira, audituesit duhet të sigurohen që ato të jenë sa më objektive që të jetë e mundur me qëllim që të zvogëlohet hapësira për keqinterpretime, të jenë të kuptueshme, të shkurtra, të qarta, të plota dhe bashkërisht të jenë të mjaftueshme për t'iu përgjigjur pyetjeve të auditimit. Gjatë vendosjes së kritereve, grupi auditues duhet të përdorë gjykimin e vet për të filtruar setin më të mirë të mundshëm në bazë të informacioneve që disponon. Kriteret aplikohen mbi nivelin më të ulët të nën-pyetjeve në strukturën e analizës së çështjes.⁵³

3.8 Identifikimi i evidencave të nevojshme dhe burimeve të tyre

46. Audituesit duhet të identifikojnë evidencat e auditimit që duhen për t'iu përgjigjur pyetjeve të auditimit. Gjithashtu duhet të identifikohen edhe burimet nga do të marrin këto lloje evidencash. Evidencat duhet të jenë:⁵⁴

- Të mjaftueshme – të mundësojnë përgjigjen e plotë të pyetjes kryesore të auditimit;
- Përkatëse – të adresojnë pyetjen e auditimit që kërkon përgjigje;
- Të besueshme - në terma të paanësisë dhe bindjes.

3.9 Përcaktimi i metodologjisë së auditimit

47. Një pjesë e rëndësishme e planifikimit se si do të kryhet auditimi është përcaktimi i metodave që do të përdoren për të gumbulluar dhe analizuar të dhënat. Objektivat e auditimit, pyetjet, fushëveprimi dhe kriteret janë faktorët që na drejojnë çfarë evidencash na duhen dhe cilat janë metodat më të përshtatshme për t'i marrë këto evidenca. Metodologjia, përshkruan natyrën dhe shtrirjen e procedurave të auditimit për mbledhjen dhe analizimin e evidencave për të adresuar objektivat e auditimit. Procedurat e auditimit janë hapat dhe testet specifike që audituesit kryejnë për të adresuar objektivat e auditimit. Teorikisht, mund të përdoren metodologji të ndryshme me qëllim që të merren një gamë e gjerë të dhënash që vërtetojnë gjetjet nga burime të ndryshme, duke

⁵¹ GUID 3920:39.

⁵² Standardet GAGAS 8.18 dhe GUID 3920:40.

⁵³ Për më shumë informacion rreth kritereve të auditimit shiko ISSAI 3000:45-51, GUID 3910:55-60, GUID 3920:38-43, Standardet GAGAS 8.17-8.18.

⁵⁴ Evidencat e auditimit janë trajtuar më gjatë në kapitullin vijues.

rritur kështu cilësinë dhe besueshmërinë e evidencave të auditimit në mbështetje të gjetjeve, konkluzioneve dhe rekomandimeve.⁵⁵ Ndër metodologjitë kryesore mund të përmendim:

- Intervistat;
- Pyetësorët;
- Sondazhet;
- Shqyrtim dosjesh, dokumentesh dhe materialesh të tjera;
- Shqyrtim studimesh;
- Analizë e të dhënave dytësore;
- Rastet studimore;
- Fokus grupet;
- Vëzhgime të audituesve;
- Inspektime;
- Eksperimentet;
- Etj.

48. Lloje të ndryshme të evidencave të auditimit mund të merren duke përdorur metoda të ndryshme për grumbullimin e tyre, për shembull.⁵⁶

- Për grumbullimin e *evidencave fizike* mund të përdoren metodologjitë si:
 - Vëzhgimet e audituesve;
 - Inspektimi i objekteve dhe proceseve;
 - Eksperimentet.
- Për grumbullimin e *evidencave dëshmuere* mund të përdoren metodologjitë si:
 - Intervista;
 - Pyetësorë dhe sondazhe;
 - Fokus grupet.

49. Nëse është e mundur, duhet shmangur domosdoshmërisht përdorimi i një burimi të vetëm informacioni, kur i jepet përgjigje një pyetje të analizës së çështjes. Gjetjet dhe konkluzionet për një pyetje të analizës së çështjes duhet të mbështeten në evidenca nga shtresa dhe burime të ndryshme informacioni – e njohur kjo ndryshe edhe si “GPS informacioni”⁵⁷. Konkluzionet nga një larmi burimesh informacioni priren të jenë më të besueshme sesa ato që mbështeten në një burim të vetëm. Në përgjithësi është e këshillueshme që në përzgjedhjen e metodologjisë së auditimit të jemi fleksibël dhe pragmatik. Është me rëndësi të theksohet se, në praktikë, e njëjta metodologji mund të përdoret për t’iu përgjigjur më shumë sesa një pyetjeje të analizës së çështjes.

3.9.1 Matrica e dizenjimit të auditimit

50. Matrica e dizenjimit të auditimit është një mjet për të përcaktuar çfarë do të auditojmë dhe si, duke na ofruar një strukturë të komponentëve kryesorë. Ajo përshkruan procedurat dhe kërkesat e nevojshme për të zbatuar objektivat e auditimit dhe për të bërë vlerësimin kundrejt kriterëve të auditimit.

Qëllimet kryesore të saj janë:

⁵⁵ GUID 3920:44, Standardet GAGAS 8. 11.

⁵⁶ Për më shumë informacion rreth metodologjisë së përdorur për të grumbulluar lloje të ndryshme të evidencave shiko GUID 3920:49.

⁵⁷ Rikujtoni se teknologjia GPS funksionon përmes identifikimit të pozicionit nga minimalisht 4 satelitë.

- Të vendosë një marrëdhënie të qartë midis objektivave të auditimit, metodologjisë së auditimit dhe të parashikojë punën që do të kryhet në terren;
- Të identifikojë dhe të dokumentojë procedurat që duhet të kryhen;
- Të lehtësojë mbikëqyrjen dhe rishikimin.

Ka disa variante matricash me një numër të ndryshëm komponentësh, (Skema nr. 6) është një matricë e hartuar referuar disa modeleve si modeli i ECA-s, GAO-s dhe standardeve ISSAI.

51. Është e rëndësishme, që në plotësimin e matricës të evitohet sa të jetë e mundur përdorimi i fjalive të gjata dhe në vend të tyre të përdoren fjalë kyçe. Gjithashtu, duhet që në plotësimin e matricës së dizenjimit të auditimit, audituesit të filtrojnë nga burimet e kriterëve, kriteret kyçe që do të përdoren për të vlerësuar secilën pyetje (jo të vendoset si kriter Ligji nr... pasi jo të gjitha nenet e ligjit do të jenë kriteret e vlerësimit për një pyetje auditimi, por të vendoset shkurtimisht kriteri i formuluar nga përmbajtja e nenit/eve përkatës kundrejt të cilave do të bëhet vlerësimi).⁵⁸

3.10 Vlerësimi i riskut të auditimit

52. Audituesit duhet të menaxhojnë riskun e auditimit për të shmangur hartimin e gjetjeve, konkluzioneve dhe rekomandimeve të gabuara dhe të paplota, duke siguruar informacion të pasaktë ose duke mos arritur të sjellin vlerë të shtuar.⁵⁹

53. Audituesit ballafaqohen me riskun e auditimit në të gjithë procesin dhe metodologjinë e Auditimit të Performancës. Vlerësimi i riskut në këtë fazë ndryshon nga ai i përmendur në kreun paraardhës në faktin që është më i fokusuar dhe më i detajuar kah risqeve që shoqërojnë punën audituese. Riske të tilla mund të përfshijnë: vështirësinë në gjetjen e të dhënave të përshtatshme dhe të besueshme, mungesë bashkëpunimi nga subjekti, mungesë apo qarkullim i stafit, etj. Për të menaxhuar riskun e auditimit audituesit duhet të:

- Identifikojnë risqet (çfarë mund të shkojë keq);
- Vlerësojnë këto risqe (ndikimin potencial të riskut mbi punën audituese, nëse ai materializohet);
- Të hartojnë dhe zbatojnë strategji për t'i parandaluar apo zvogëluar risqet (vlerësojnë alternativat për ta shmangur riskun, pra veprimet që mund të ndërmerren për ta parandaluar riskun përpara se të materializohet);
- Të monitorojnë riskun e auditimit përgjatë auditimit dhe të bëjnë përshtatje për menaxhimin sipas rasteve dhe rrethanave (menaxhimi i riskut nëse ndodh duke përcaktuar edhe pjesëtarin e grupit të auditimit që do të mbajë përgjegjësi për shmangien dhe menaxhimin e riskut).

54. Pra, gjatë fazës studimore të auditimit, audituesit duhet të përfshijnë një shqyrtim specifik të risqeve të auditimit dhe se si parashikojnë që t'i zvogëlojnë ato. Vlerësimi i riskut mund të bëhet në formë të ndryshme por duhet të adresojë pyetjet e mëposhtme:⁶⁰

- A ka të dhëna të mjaftueshme dhe cilësore?
- A zotëron grupi i auditimit njohuritë dhe aftësitë e mjaftueshme për këtë auditim specifik?

⁵⁸ Për më shumë informacion rreth hartimit të matricës së dizenjimit të auditimit shiko, GUID 3920:51-55, ECA Performance Audit Manual, INTOSAI PAS- Designing performance audits.

⁵⁹ ISSAI 3000:52.

⁶⁰ GUID 3920:61. Për më shumë informacion rreth riskut të auditimit shiko ISSAI 3000:52-54, GUID 3910:61-62, GUID 3920:61-62 dhe Standardet GAGAS 8.16 (General Accepted Government Auditing Standards-GAO, 2021).

- A disponohen burimet dhe koha e nevojshme për realizueshmërinë e auditimit?
- A është tema e auditimit me ndjeshmëri publike dhe politike dhe a ngjall ajo diskutime?
- A është komplekse tema e auditimit?
- A ka risk lidhur me menaxhimin e integritetit?

3.11 Përcaktimi i afateve dhe burimeve të auditimit

55. Gjatë hartimit të programit të auditimit audituesit duhet që të përcaktojnë kalendarin kohor dhe burimet e nevojshme për kryerjen me sukses të auditimit. Së bashku grupi i auditimit duhet të zotërojnë njohuritë profesionale dhe kompetencën e nevojshme për kryerjen e auditimit, Gjithashtu, audituesit duhet të vlerësojnë nëse është e nevojshme të konsultohen me ekspertë të brendshëm (auditues me eksperiencë dhe që kanë njohuri në fushën nën auditim) apo ekspertë të jashtëm me qëllim që të rrisin cilësinë e auditimit. Audituesit duhet të hartojnë një plan real i cili paraqet burimet dhe përgjegjësitë që duhen për çdo detyrë kryesore gjatë ciklit të auditimit. Një planifikim nëpërmjet piketimit të gurëve kilometrikë ndihmon grupin e auditimit që të ndajë procesin e auditimit në segmente lehtësisht të menaxhueshme. Kjo e bën më të thjeshtë për grupin të vlerësojë realisht burimet njerëzore krahasuar me punën që duhet të kryhet.⁶¹

56. Programi auditues duhet të përfshijë patjetër detajet e kalendarit kohor, kostove dhe grupit auditues që do të kryejë auditimin. Sugjerohet që çdo proces pune të detajohet në një seri detyrash, ku secila prej tyre duhet:

- T'i alokohet një pjesëtari specifik të grupit auditues, që do të mbajë edhe përgjegjësinë për realizimin me sukses ose jo të saj;
- Të ketë një datë fikse fillimi dhe mbarimi;
- Të ketë një buxhet preventiv;
- Të tregojë qartësisht se si lidhet integralisht me proceset e tjera të punës audituese, pra cila detyrë duhet të mbarojë përpara se të fillojë tjetra dhe si rrjedh zinxhiri i punëve nga pikëpamja hierarkike.

Aneksi 3 paraqet informacion mbi mbarëvajtjen e procesit dhe piketimit të “gurëve kilometrikë” të auditimit.

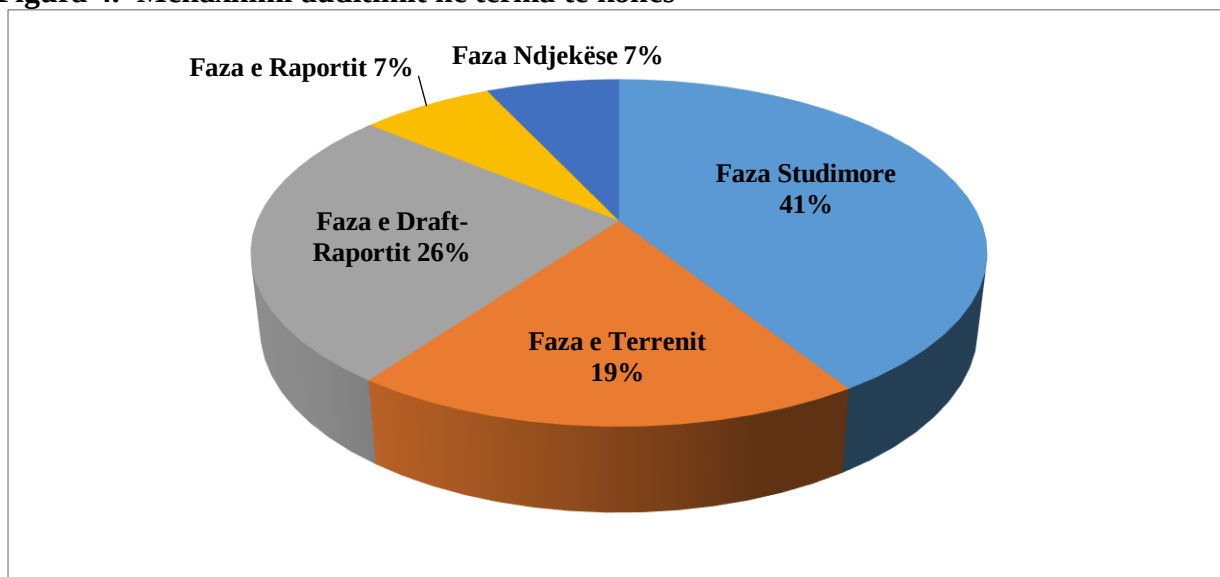
57. Është e rëndësishme të theksohet se planifikimi i auditimit të performancës nuk mund të realizohet aq specifikisht në aspekt të kostove dhe kohës, sa ç'mund të parashikohet fjala vjen auditimi financiar apo i përputhshmërisë. Auditimi i performancës është më tepër një proces i vazhdueshëm të nxëni⁶² - audituesit e performancës nuk e kanë “luksin” të shfrytëzojnë punën e vitit të mëparshëm. Rrjedhimisht, është relativisht e vështirë të saktësohen paraprakisht detyrat në terren dhe koha e kostot për kryerjen me sukses të tyre. Për këto arsye, planifikimi i burimeve duhet të jetë më fleksibël sesa në llojet e tjera të auditimeve. Të mësuarit nga eksperiencat e auditimeve të mëparshme të performancës është shumë e rëndësishme në këtë aspekt planifikimi.⁶³

⁶¹ GUID 3920:58.

⁶² ISSAI 3000:100.

⁶³ Një software i mirë për menaxhim projekti është edhe Microsoft Project.

Figura 4. Menaxhimi auditimit në terma të kohës



3.11.1 Koordinimi në krejt Programin Auditues

58. Kur planifikohet auditimi duhet të garantohet se afatet kohore të detyrave audituese dhe alokimi i stafit për t'i përmbushur ato reflektojnë edhe detyrat e tjera audituese që do të kryhen në të njëjtën periudhë kohore. Stafi, mund të angazhohet në më shumë se një auditim në të njëjtën kohë. Madje fazat e auditimeve të angazhuara mund të jenë të ndryshme. Për rrjedhojë, planifikimi duhet të jetë mjaftueshëm fleksibël për të integruar përplasjet e mundshme mes auditimeve apo edhe detyrave të tjera organizative.

Në mënyrë të përmblendhur hapat që ndjek procesi i punës në fazën studimore, janë paraqitur në skemën nr 5.

Skema 5. Procesi i punës në fazën studimore



3.12 Komunikimi

59. Audituesi duhet të planifikojë dhe të mbajë një komunikim të duhur dhe efektiv me subjektin auditues dhe palët e interesit për aspektet kryesore të auditimit, gjatë të gjithë procesit auditues.⁶⁴

60. Praktikë e komunikimit me subjektin dhe palët e interesit mund të jenë të ndryshme, por përgjithësisht si praktikë e mirë sugjerohet se, që me fillimin e auditimit subjektit duhet t'i komunikohet informacion mbi arsyet e ndërmarrjes së këtij auditimi. Diskutimet me drejtuesit dhe stafin e subjektit janë të rëndësishme për të përfituar njohuritë kryesore mbi fushën e auditimit dhe mënyrën e organizimit dhe funksionimit të subjektit. Nga një dialog efektiv me subjektin dhe palët e interesit mund edhe të riformulohen objektivat fillestare të auditimit.

61. Audituesit mund të përdorin metoda të ndryshme për komunikimin efektiv në fazën studimore, për shembull, duke iu dërguar shkresa personave të identifikuar me përgjegjësi për çështjen nën auditim ose duke i kontaktuar ato direkt. Është përgjegjësi e audituesve që të vendosin dialogun dhe komunikimin e duhur me subjektin. Në rast të ndodhjes së mosmarrëveshjeve është e rëndësishme që çështjet të trajtohen me profesionalizëm, objektivitet, bazuar në fakte dhe të ruhet integriteti.

62. Do të ishte një ide e mirë në këtë fazë, gjenerimi i një draft-plani fillestar komunikimi për publikimin e raportit kur ai të jetë gati. Kjo ndihmon së tepërmi në ndërgjegjësimin e departamentit se auditimi po e merr plotësisht në konsideratë spektrin potencial të impaktit që duam të vjelim nga ky auditim.

63. Pasi merret vendimi për të proceduar me auditimin (fundi i fazës studimore dhe përgatitja e programit të auditimit), subjektet përkatëse duhen njoftuar me shkrim. Detajet që duhen ndjekur në vijimësi të këtij procesi janë të shpjeguara në Rregulloren e Brendshme të Procedurave të Auditimit.

3.13 Kontrolli i cilësisë

64. Mbështetur në Standardet e Auditimit INTOSAI, SAI duhet të krijojë sisteme dhe procedura për Kontrollin dhe Sigurimin e Cilësisë. Procedurat e Kontrollit të Cilësisë duhet të përcaktohen për të siguruar që të gjitha auditimet kryhen në përputhje me standardet dhe politikat përkatëse. Për Kontrollin dhe Sigurimin e Cilësisë do të jepet më shumë informacion në Kapitullin 7 të këtij manuali.

3.14 Rezultati i planifikimit të auditimit të performancës

65. Në mënyrë të përmbledhur mund të themi se rezultati i fazës studimore duhet të përfundojë me hartimin e Programit të Auditimit të Performancës që:

- Ka kryer një analizë të mirë të risqeve që cenojnë ekonomicitetin, eficiencën dhe efektivitetin;
- Ka përcaktuar objektiva të qarta duke hartuar pyetje auditimi që mbulojnë fushat e vlerësuara me risk;
- Ka përpunuar kriteret e auditimit dhe ka identifikuar evidencat dhe teknikat analitike të nevojshme për t'iu përgjigjur pyetjeve të auditimit;

⁶⁴ ISSAI 3000:55.

- Ka vlerësuar riskun e auditimit;
- Ka përcaktuar afatet dhe burimet e auditimit.
- Jep informacion komunikimin dhe mënyrën e publikimit të raportit.

3.15 Gjykimi profesional dhe skepticizmi

66. Audituesi duhet të ushtrojë gjykim profesional dhe skepticizëm, dhe t'i gjykojë çështjet nga disa këndvështrime, duke mbajtur një qëndrim të hapur dhe objektiv ndaj pikëpamjeve dhe argumenteve të ndryshme.⁶⁵ Në Auditimin e Performancës audituesit grumbullojnë një sasi të madhe informacioni dhe të dhënash specifike të auditimit dhe duhet të ushtrojnë një shkallë të lartë gjykimi profesional dhe maturie në lidhje me çështjet përkatëse. Gjykimi profesional është thelbësor për kryerjen si duhet të një auditimi. Gjykimi profesional dhe skepticizmi duhet të shoqërojnë audituesin gjatë gjithë procesit auditues, por në fazën studimore mund të themi se gjykimi profesional duhet të përdoret për:

- Të marrë vendimin se çfarë do të auditojmë;
- Përcaktimin e nivelit të punës që duhet për të njohur subjektin dhe çështjen nën auditim;
- Përcaktimin e objektivave, pyetjeve dhe fushëveprimin e auditimit;
- Përcaktimin e kriterëve të auditimit;
- Përcaktimin e natyrës, kohës dhe shtrirjes së procedurave të auditimit;
- Etj.⁶⁶

⁶⁵ ISSAI 3000:68.

⁶⁶ Për më shumë informacion rreth gjykimit profesional dhe skepticizmit shiko ISSAI 3000:68-72 dhe GUID 3910:85-90.

Skema 6. Matrica e auditimit-Plani i mbledhjes së evidencave

Pyetjet e Auditimit		Pyetja Kryesore e Auditimit							
Pyetjet e Nivelit të Parë	Pyetjet e Nivelit të Dytë	Kriteret Krahasese	Referenca e kritereve	Dokumentacioni /Evidenca	Burimi i evidencave	Mënyra e grumbullimit të të dhënave	Puna specifike që do të kryhet	Kufizimet	Çfarë pritët të rezultojë nga analizat
	Çfarë duam të dimë?	Standardet kundrejt të cilave do i vlerësojmë?	Burimi i kritereve?	Cilat evidenca do t'i përgjigjen pyetjeve	Ku do ta gjejmë evidencën?	Si do ta marrim evidencën?	Si do ta analizojmë evidencën?	Cilat janë kufizimet?	Cilat janë rezultatet e pritura të punës?
	Përgjigjet mund të jenë të formës “po”, “jo”, “po, por ...” ose “jo, por ...”. Të ketë Përgjigje. Të jetë e logjikshme.	Qëllimet, Objektivat, ose Standartet; Aktet ligjore dhe nënligjore. Performanca e kaluar ose performanca e organizatave të tjera të ngjashme. Kriteret e përdorura në auditime të ngjashme nga SAI të tjera. Standarde të organizatave ndërkombëtare. Praktikat e mira. Etj.	Ligji nr...neni.. Objektivi nr... Standardi nr...paragrafi. .. Studimi....faq e...	Fakte (evidenca shifrore, përshkruese, informacion analitik, etj). Eksperiencia, perceptime, opinione.	Ministria përkatëse. Agjensia apo insitucioni nën auditim. Kërkim shkencor. Publiku, taksapaguesi, konsumatori. Furnitorët, kontraktuesit, operatorët ekonomikë. Grupet e interesit.	Personalisht (observim, shqyrtim dokumentacioni, intervista, fokusim grupi). Virtualisht (pyetësorë online). Kampionim (personal ose virtual).	Evidencë sasiore (prirje, raporte, krahasime). Evidencë cilësore (kodifikim, matrikulim). Analizë sistemi (diagrama). Raste studimore.	Cilësia e diskutueshme e të dhënave/Besu eshmëria. Pamundësia për të hyrë në disa lloje të të dhënave ose për të marrë të dhëna që mbulojnë një periudhë kohore të caktuar. Pamundësia për të përgjithësuar gjetjet.	Duhet të shkruhen rezultatet që pritët të arrihen të cilat duhet të adresojnë përgjigjen e pyetjes

Shembull ilustrues i zbatimit të Matricës së Auditimit⁶⁷

Pyetjet e Auditimit		A menaxhon MBZHR aktivitetin e peshkimit dhe akuakulturës në mënyrë efektive?							
Pyetjet e Nivelit të Parë	Pyetjet e Nivelit të Dytë	Kriteret Krahasese	Referenca e kriterëve	Dokumentacioni /Evidenca	Burimi i evidencave	Mënyra e grumbullimit të të dhënave	Puna specifike që do të kryhet	Kufizimet	Çfarë pritët të rezultojë nga analizat
A mbulohet në mënyrë efektive i gjithë vendi dhe i gjithë zinxhiri i aktivitetit të peshkimit dhe akuakulturës me inspektim?	A ka Inspektoriati i Peshkimit burimet njerëzore dhe mjetet logjistike të nevojshme për të inspektuar në mënyrë efektive aktivitetin e peshkimit dhe akuakulturës?	<u>KA1.</u> Miratim nga MBZHR i strukturës së DSHPA dhe rekrutim i stafit në këtë drejtori	<u>OSZH#1</u> Ristrukturimi me personel përkatës i Inspektoriatit të Peshkimit brenda DSHPA-së	Stuktura e MBZHR-së dhe DSHPA-së për periudhën objekt auditimi. Urdhrat e miratimit dhe ndryshimit të strukturës. Intervista dhe pyetësorë me Përgjegjësin e Sektorit të Inspektimit dhe inspektorët në qarqe. Dokumenti mbi ndarjen e inspektorëve sipas qarqeve. Analizat vjetore të IP. Të dhëna mbi numrin e inspektimeve dhe llojin e tyre.	MBZHR DSHPA	Personalisht dhe Virtualisht (shqyrtim dokumentacion i, intervista, pyetësorë, analizim dhe vlerësim të dhënash)	Analizim i Strukturave Organizative të subjekteve, ndryshimet që ato kanë pësuar. Analizim i përgjigjeve të intervistave dhe pyetësorëve zhvilluar me inspektorët. Vlerësim i ndarjes së inspektorëve sipas qarqeve të vendit (numër inspektorës/sipërfaqe mbulimi). Shqyrtim i analizave vjetore të punës të IP. Analizim të dhënash mbi numrin e inspektimeve dhe llojin.	Kufizimet e vetme për vlerësimin e Kriterit të Auditimit 1 janë besueshmëria e të dhënave mbi numrin e inspektimeve të kryera dhe llojin e tyre	Nëse MBZHR ka ristrukturuar Inspektoriatin e Peshkimit në përmbushje të OSZH.

⁶⁷ Shembulli ilustrues është përshtatur nga Auditimi i Peshkimit dhe Akuakulturës. Në tabelë jepet sqarim i plotë vetëm për njërin nga kriteret që janë përdorur për t’iu përgjigjur kësaj pyetje. Akronimet qëndrojnë: KA-Kriter Auditimi, OSZH-Objektivi Strategjik Zhvillimor, MBZHR-Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural, DSHPA-Drejtorja e Shërbimeve të Peshkimit dhe Akuakulturës, IP-Inspektorati i Peshkimit.

PROGRAMI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS



REPUBLIKA E SHQIPËRISË KONTROLI I LARTË I SHTETIT DEPARTAMENTI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

Nr. Prot. _____

Tiranë, më ____ . ____ . ____

Miratohet

K R Y E T A R

Arben SHEHU

PROGRAM AUDITIMI PERFORMANCE

“ ”

Drejtore i Departamentit

1. Problemi Social dhe Rëndësia e Auditimit	49
1.1 Konteksti i Problemit Social	49
1.2 Rëndësia e auditimit të performancës	49
1.3 Auditime të mëparshme apo aktuale në këtë fushë	49
2. Subjekti/et nën auditim	49
2.1 Hyrje në subjektet nën auditim	49
2.2 Baza ligjore dhe kriteret e tjera që rregullojnë çështjen nën auditim	50
2.3 Rëndësia e produkteve të subjektit	50
2.4 Pësia në buxhet	50
2.5 Përkufizimet dhe terminologjia	50
2.6 Skema e analizës së programit.	50
2.7 <i>Feedback</i> -u i subjektit në fazën studimore	51
3. Detajet e auditimit	51
3.1 Vlerësimi i risqeve të aktiviteteve të subjektit	51
3.2 Objektivat e auditimit	52
3.3 Pyetjet e auditimit	52
3.4 Fushëveprimi i auditimit	53
4. Analizimi i çështjes	53
4.1 Kriteret Audituese	53
4.2 Qasja e auditimit	54
4.3 Metodologjia e auditimit	55
4.4 Matrica e auditimit	55
5. Rezultatet e parashikuara	56
5.1 Rezultatet e parashikuara	56
5.2 Impakti për Kuvendin dhe Qeverinë	56
5.3 Impakti për publikun dhe palët e interesit	56
5.4 Forma e publikimit	56
6. Kalendari dhe kostot e auditimit	56
6.1 Kalendari i aktiviteteve audituese	56
6.2 Kosto e auditimit	56
7. Risqet e Auditimit	57
8. Garantimi i cilësisë	57
9. Grupi i Punës	57
	58

1. Problemi Social dhe Rëndësia e Auditimit

1.1 Konteksti i Problemit Social

Shtjellimi i këtij paragrafi duhet të orientohet kah problemit social që tërhoqi vëmendjen tonë, rëndësinë që ka kjo temë për qytetarët. Cili ishte sinjali që na shtyu drejt këtij auditimi? Më tej mund të vijohet me një përshkrim të përgjithshëm të dinamikave sociale, ekonomike, politike, kulturore, historike, etj., që kanë vepruar në “skenën” ku luhet ky problem social. Konteksti është “akti i parë” i ngjarjes që do të zhvillohet në vijim. Duhet të përshkruani në mënyrë intriguese sfondin prej nga lind problemi. Aplikoni gjithnjë perspektivën e lexuesit! Një auditues i mirë performance “e shet” historinë e tij më lehtë nëse e paketon bukur. Konteksti është pikërisht ambalazhi i historisë suaj.

1.2 Rëndësia e auditimit të performancës

Kjo pjesë duhet të ilustrojë arsyet e përgjithshme se pse u fokusuam në këtë fushë specifike. Qëllimi është, që në pak rreshta të përcillet informacion çfarë po auditojmë, arsyet e ndërmarrjes së auditimit. Fillesat e këtyre ideve gjenden që në propozimet dhe projekt-idetë e paraqitura në mbledhjen departamentale të fund-vitit të mëparshëm, të cilat duhet të pasqyrohen këtu. Gjithashtu, mund të përmenden edhe aspekte teorike të vlerës që shton auditimi në përgjithësi dhe në veçanti për temën nën fokus, duke theksuar se auditimi publik i jashtëm, dhe për më tepër ai i performancës, është funksioni që lidh hallkat e ndryshme të aktiviteteve publike në institucione apo agjenci qeveritare, duke i orientuar ato drejt 3E-ve. Shtjellimi duhet të jetë i shkurtër dhe të lërë vend për pikat vijuese që plotësojnë rëndësinë e auditimit.

1.3 Auditime të mëparshme apo aktuale në këtë fushë

Është e rëndësishme që grupi i auditimit të shqyrtojë auditime të mëparshme që janë kryer nga KLSH që kanë lidhje direkte apo indirekte me temën. Shqyrtimi i auditimeve të mëparshme është i rëndësishëm si për të mos krijuar dublikime ashtu edhe për të ndjekur përsëri çështje të rëndësishme që nuk kanë marrë zgjidhje, gjithmonë nëse ato lidhen me objektivin e auditimit aktual. Gjithashtu nga shqyrtimi i këtyre auditimeve audituesit mund të njohin më lehtë problematikat të cilat mund të bëhen pjesë e objektivave të auditimit. Është e rëndësishme të përmenden auditimet e tjera të të gjitha llojeve të kryera në këtë fushë nga KLSH, si edhe nga SAI të tjera (nëse ka). Një shtjellim i mirë i fokusit të auditimeve të mëparshme, si edhe mesazheve kryesore që kanë rrjedhur prej tyre, e ndihmon lexuesin dhe grupin e auditimit të gjejë ngjashmëritë dhe identifikojë diferencat. Nuk këshillohet që audituesit të përshkruajnë gjerësisht auditimet e mëparshme, por ajo që duhet të paraqitet këtu duhet të jetë thelbësore dhe e lidhur me temën e auditimit.

2. Subjekti/et nën auditim

2.1 Hyrje në subjektet nën auditim

Listohen subjektet që janë nën auditim dhe lidhjet që ato kanë ndërmjet tyre. Sugjerohet përdorimi i grafikëve, figurave apo bllok-skemave për të treguar lidhjet e ndërvaresisë. Duhet të mbahet gjithnjë parasysh se auditimi i performancës auditon subjektet në funksion të problemit social, me synimin për të shtuar vlerë. Pra, auditimi i subjekteve nuk është qëllim në vetvete. Skema që duhet ndërtuar në këtë rast duhet të mbajë në konsideratë se subjektet nën auditim janë thjesht mekanizmat që prodhojnë produktin për taksapaguesit dhe detyra jonë është të gjejmë “dhëmbëzat e thyera, apo inekzistente, apo të tepërta”. Eficiensa i referohet pikërisht transformimit të input-it në outpute dhe ky paragraf ndihmon paraprakisht në përmirësimin e E-së së dytë. Në këtë rubrikë

mund të skicohet një “hartë konjitive” e proceseve që kryen subjekti dhe/ose që ndërlidh subjektet me njëri-tjetrin. Pasi janë cituar dhe paraqitur në formën e skemave subjektet nën auditim duhet të jepet një përshkrim i shkurtër për secilin subjekt të audituar apo njësi të ndryshme brenda një subjekti. Këtu duhen përfshirë vetëm politikat e subjektit dhe objektivat strategjike që adresojnë direkt apo indirekt problemin social që ne kërkojmë të auditojmë. Mund të shfrytëzohen për këtë qëllim dokumente të vetë institucionit/agjencisë si p.sh strategji zhvillimi apo programe, shkrime apo fjalime të titullarëve në median e shkruar dhe vizive, deklarata publike, si edhe intervista apo pyetësorë që grupi i auditimit ka përgatitur paraprakisht në fazën studimore. Duhet të përdoren linqe, referenca, citime, etj., për të orientuar lexuesit të gjejnë informacion më të detajuar nëse dëshirojnë të thellohen më tej.

Pra, për këtë rubrikë duhet të:

- Identifikohen subjektet dhe bashkëveprimet midis tyre duke u paraqitur në formë skematike;
- Jepet një përshkrim i shkurtër domethënës i secilit subjekt apo njësi duke përshkruar politikat dhe objektivat për çështjen nën auditim;
- Identifikohen përgjegjësitë e secilit lidhur me çështjen nën auditim.

2.2 Baza ligjore dhe kriteret e tjera që rregullojnë çështjen nën auditim

Përshkruhet shumë shkurt baza ligjore kryesore që rregullon aktivitetin e subjektit lidhur me çështjen nën auditim dhe listohet i gjithë kuadri ligjor e rregullator si dhe kriteret e tjera si praktika të mira etj., që do të jetë burimi i kriterëve të auditimit (**listohen** kriteret e auditimit).

2.3 Rëndësia e produkteve të subjektit

Këtu duhen shtjelluar produktet e subjektit dhe lidhja e tyre me rezultatin social që supozohet se i shërbejnë. Kjo lidhje duhet bërë në perspektivën e politikave të agjencisë/institucionit, si edhe gjykimit të grupit të auditimit nga faza studimore. Meqenëse efektiviteti ka të bëjë me produktet e gjeneruara nga entet publike dhe përgjithësisht auditimet e performancës duhet ta adresojnë këtë E, është e rëndësishme që në këtë rubrikë të hidhet themeli për hipotezën audituese që do të vijojë më poshtë në program. Pra lexuesi të fillojë të kuptojë se cila është rrënja e problemit social.

2.4 Pesha në buxhet

Identifikohen shumat monetare si pjesë të buxhetit dhe produktit të brendshëm bruto që i janë akordohen subjekteve përgjegjëse për problemin social në vëmendje. Bëhen krahasime (edhe grafike) me vende të tjera. Jepet në formë të detajuar tabelare ndarja e shpenzimeve sipas dinamikës kohore. Grupi i auditimit duhet të evidentojë nëse shumat e akorduara nga buxheti reflektojnë ose jo rëndësinë e problemit social për çdo agjenci individualisht dhe në total. Ekonomiciteti ka të bëjë pikërisht me shumat monetare të shpenzuara e rrjedhimisht ky paragraf ndihmon paraprakisht në përmirësimin e E-së së parë.

2.5 Përkufizimet dhe terminologjia

Në këtë rubrikë duhet të jepen përkufizimet e termave të cilat mund të krijojnë keqinterpretime apo konfuzion tek lexuesit. Kjo pjesë përmban marrëveshjet e termave dhe mund të shërbejë si fjalorth i auditimit. Nuk duhet ngatërruar me shkurtesat e përdorura në emërtimin e subjekteve apo programeve, të cilat sqarohen që në fillim të programit, përpara rubrikës “Rëndësia e auditimit”.

2.6 Skema e analizës së programit.

Në përfundim të përshkrimit të çështjes nën auditim, subjekteve, politikave dhe objektive duhet të përdoret një nga teknikat për mbledhjen dhe analizimin e informacionit p.sh Analiza e Programit (skema nr. 3 në manual).

2.7 Feedback-u i subjektit në fazën studimore

Ky paragraf duhet të mbulojë nivelin e bashkëpunimit me subjektet në fazën fillestare audituese, aksesin dhe strukturimin e informacionit nga ana e tyre, cilësinë dhe sasinë e këtij informacioni, ndihmën e dhënë në fokusimin më të mirë të problemit, si edhe konvergjencat apo divergjencat në opinionet e shprehura nga punonjësit e institucionit. Në këtë paragraf, lexuesit duhet t'i jepet mundësia të kuptojë nivelin e transparencës dhe llogaridhënies që aplikon subjekti ndaj grupit auditues.

3. Detajat e auditimit

3.1 Vlerësimi i risqeve të aktiviteteve të subjektit

Kjo rubrikë duhet të listojë risqet me të cilat ndeshet subjekti në realizimin e përgjegjësiave të veta. Risqet duhet të klasifikohen si “brenda kontrollit menaxherial” dhe “jashtë kontrollit menaxherial”, “operacionale” dhe “strategjike”, “sasiorë” dhe “cilësorë”, sipas departamenteve për të adresuar përgjegjësitë vendim-marrëse, të “inputit”, “outputit”, apo “procesit”, etj. Gjithnjë risqet e identifikuara duhet t'i referohen problemit nën auditim dhe impaktit potencial mbi produktin social. Formulimi i pyetjes madhore dhe nën-pyetjeve të saj, do të bazohet pikërisht mbi analizën e riskut të kësaj rubrike, duke adresuar riskun që cënon më shumë E-të e përzgjedhura për auditim. Risqet duhet të renditen nga më i madhi tek më i vogli dhe këshillohet të merren në konsideratë vetëm risqet e nivelit të lartë dhe mesatar. Për vlerësimin e riskut ka teknika të ndryshme por në vijim po japim një shembull ilustrues të një teknike vlerësimi risku që është përshtatur nga modeli i ECA-s për vlerësimin e riskut dhe është përdorur në auditimin e Peshkimit dhe Akuakulturës.⁶⁸

Fusha e aktivitetit	Përshkrimi i Riskut	Ndikimi që mund të kenë risqet e identifikuara	Niveli i Riskut	Pyetja e Auditimit	Lidhja dhe Realizueshmëria ⁶⁹
Burimet Njerëzore	Strukturat përgjegjëse mund të kenë mungesë të stafit të nevojshëm për të kryer detyrat e tyre funksionale. Institucioni mund të ketë mungesa në mjete logjistike për të kryer inspektime	Menaxhim jo efektiv i aktivitetit të peshkimit dhe akuakulturës; Rritje e peshkimit të paligjshëm;	Mesatar	A ka Inspektorati i Peshkimit burimet njerëzore dhe mjetet logjistike të nevojshme për të inspektuar në mënyrë efektive aktivitetin e peshkimit dhe akuakulturës?	Normale
Zbatimi i marrëveshjeve dy-palëse dhe i	OMP mund të mos zbatojnë nenet e	Kushte të papërshtatshme për ushtrimin e	I Lartë	A zbatohet marrëveshja e nënshkruar midis	Normale

⁶⁸ Për teknika të tjera të identifikimit të risqeve mund të vizitoni linqet: www.mindtools.com, <https://success.clarizen.com/hc/en-us/community/posts/203996208-Risk-Management-Useful-Tools-and-Techniques>.

⁶⁹ Shkalla e lidhjes së riskut me aktivitetet dhe vështirësitë e subjektit në tejkalimin e riskut.

detyrimeve ligjore	marrëveshjes së nënshkruar me MBZHR-në	aktivitetit nga peshkatarët;		OMP-ve dhe MBZHR-së për menaxhimin e porteve të peshkimit?	
	MBZHR mund të mos ketë realizuar mbikqyrjen e duhur për zbatimin e marrëveshjeve të menaxhimit	Shfrytëzim i hapësirave të porteve për qëllime të tjera;			

3.2 Objektivat e auditimit

Këtu duhet specifikuar se cilën E do të adresojë auditimi dhe pse. Objektivi i auditimit të performancës është të tregojë dhe ndërgjegjësojë nëse po bëhen gjërat e duhura në mënyrën e duhur. Nëse problemi social ka lidhje me koston apo kohën e ofrimit të produktit publik, atëherë objektivi i auditimit duhet të jetë ekonomiciteti dhe/ose efienca. Nëse problemi social ka lidhje me cilësinë apo mungesën e produktit të ofruar, atëherë objektivi mund të jetë efienca dhe/ose efektiviteti. Ky paragraf është “busulla” që orienton lexuesin për gjithçka vijon më poshtë.

Shembull ilustrues i përcaktimit të objektivave të auditimit
Auditimi mbi menaxhimin e aktivitetit të Peshkimit dhe Akuakulturës

“Objektivi i auditimit ishte të vlerësonte efektivitetin e zbatimit të politikave mbi peshkimin dhe akuakulturën nga Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural si dhe të vlerësonte procesin e inspektimit-vëzhgimit-monitorimit që siguron luftimin e peshkimit të paligjshëm, i parregulluar dhe i paraportuar”

3.3 Pyetjet e auditimit

Kjo pjesë nis me pyetjen/hipotezën që adreson problemin e performancës. Pyetja e formuluar duhet të ketë disa karakteristika dhe konkretisht:

- Të adresojë problemin social nën optikën e minimalisht një E-je;
- Të marrë përgjigje, mundësisht në formë të mbyllur;
- Të jetë e zbërthyeshme në nën-pyetje, për të mbuluar aspekte të ndryshme të problemit.

Pas pyetjes kryesore duhen formuluar nënpyetjet, të cilat duhet të jenë të shkurtra dhe të qarta, reciprokisht përjashtimore dhe bashkarisht shterruese. Pyetja kryesore dhe nën-pyetjet e përcaktuara në program nuk duhet të bëhen pjesë eksplicite e pyetësorëve që do i dërgohen subjekteve. Nënpyetjet e nivelit më të ulët duhet të jenë të markuara me kriteret, metodat audituese, afatet dhe burimet financiare të akoluara për të, si edhe audituesin përgjegjës për gjenerimin e përgjigjes.

3.4 Fushëveprimi i auditimit

Pasi është ndërtuar piramida e pyetjeve të auditimit duhet të përcaktohet fushëveprimi i auditimit. Të përshkruhet çfarë do të mbulojë ky auditim dhe çfarë nuk do të jetë pjesë e këtij auditimi. Përcaktimi i fushëveprimit është shumë i rëndësishëm sepse ai e ndihmon audituesin të qëndrojë i fokusuar në problemet e performancës që ai ka adresuar në piramidën e pyetjeve. Edhe nëse gjatë analizimit të evidencave audituesit mund të evidentojë çështje me interes ato nuk duhet të marrin kohën e audituesve nëse nuk janë pjesë e fushëveprimit të auditimit. Në përcaktimin e fushëveprimit duhet të përcaktohet periudha që do të auditohet dhe vizitat në terren. Pra, fushëveprimi i auditimit duhet t'i japë përgjigje pyetjeve *çfarë* (fushën që do auditohet, programet, aktivitetet...), *kush* (subjektet), *ku* (vendndodhja gjeografike) dhe *cilën* (periudha nën auditim).

Shembull ilustrues i përcaktimit të fushëveprimit të auditimit Auditimi mbi menaxhimin e aktivitetit të Peshkimit dhe Akuakulturës

“Fushëveprimi i auditimit lidhur me vlerësimin e procesit të inspektim-vëzhgim-monitorimit ishte të vlerësonte kapacitetet e burime njerëzore dhe mjetet logjistike për periudhën 2016-2018 të nevojshme për të inspektuar në mënyrë efektive zinxhirin e aktivitetit të peshkimit dhe akuakulturës. Subjektet kryesore që u përfshinë për të bërë këtë vlerësim ishin Inspektorati i Peshkimit dhe katër portet e peshkimit që ka vendi ynë (Porti i peshkimit Shëngjin, Durrës, Vlorë dhe Sarandë). Auditimi nuk përfshiu në fushëveprim e tij problemet me gjobat, ankimimin e tyre apo arkëtimet”. Përcaktimi i fushëveprimit u vendos bazuar në konstatimet e grupit të auditimit se mungesa e sistemit të monitorimit të aktivitetit të anijeve të peshkimit dhe pamundësia për të mbuluar aktivitetin me inspektim 24/7 ishin problemet kryesor që nxisnin peshkimin e paligjshëm”.

4. Analizimi i çështjes

4.1 Kriteret Audituese

Në qoftë se në rubrikën “*Baza ligjore që rregullon çështjen nën auditim*” bëhej renditja e kriterëve, në këtë rubrikë grupi i auditimit duhet të **zhvillojë kriteret kryesore përkatëse për secilën pyetje auditimi**. Siç është theksuar edhe në trajtimin teorik të bërë në manual, jo i gjithë kuadri ligjor në tërësinë e tij mund të përdoren si kriterë auditimi. Është shumë e rëndësishme që grupi i auditimit mbështetur në politikat e subjektit, objektivat strategjike, kuadrin ligjor të renditur në rubrikën “*Baza ligjore që rregullon çështjen nën auditim*”, standardet, praktikat e mira etj (për më shumë informacion rreth burimeve të kriterëve mund të shikoni manualin e auditimit) të hartojë kriteret kryesore që do të aplikohen për të vlerësuar çështjen nën auditim. Kriteret do të jenë baza e konkluzioneve e për rrjedhojë duhen cilësuar në detaje. Detajimi i kriterëve nuk nënkupton thjesht titullin e materialit ku gjenden këto kriterë, por specifikisht numrin e faqes në material, nenin përkatës të ligjit apo rregullores, paragrafin në manualin e konsultuar, etj. Në vijim një shembull ilustrues mbi hartimin e kriterëve specifike për çdo pyetje auditimi marrë nga auditimi mbi Peshkimin dhe Akuakulturën.⁷⁰

⁷⁰ Akronimet qëndrojnë: MBZHR-Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural, IP-Inspektorati i Peshkimit, KA-Kriteret Auditimi, SKP-Strategjia Kombëtare e Peshkimit, OSZH-Objektivi Strategjik Zhvillimor, QNOD-Qendra Ndërinstitucionale Operacionale Detare, DSHPA-Drejtorja e Shërbimeve të Peshkimit dhe Akuakulturës.

Pyetja Kryesore	Pyetje të nivelit të parë	Pyetjet e nivelit të dytë	Kriteret Audituese	Referenca e kriterëve
A menaxhon MBZHR aktivitetin e peshkimit dhe akuakulturës në mënyrë efektive?	A mbulohet në mënyrë efektive i gjithë vendi dhe i gjithë zinxhiri i aktivitetit të peshkimit dhe akuakulturës me inspektim?	A ka IP burimet njerëzore dhe mjetet logjistike të nevojshme për të inspektuar në mënyrë efektive aktivitetin e peshkimit dhe akuakulturës?	KA1. Miratim nga MBZHR i strukturës së DSHPA dhe rekrutim i stafit në këtë drejtori KA2.Ngritja e sistemit të Monitorim-Kontroll-Vëzhgimit KA3. Ministri cakton specialistë të sektorit të peshkimit, të ministrisë ose strukturave të saj me detyrë, vëzhgues, monitorues KA4. QNOD bashkërendon dhe drejton operacionet në mbrojtje të peshkimit dhe operacionet për mbrojtjen dhe mirë administrimin e pasurisë peshkimore	<u>SKP-OSZH#1</u> Ristrukturimi me personel përkatës i Inspektoriatit të Peshkimit brenda DSHPA-së <u>SKP-OSZH#4</u> Kryeja e inspektimeve në port dhe në det <u>Neni 125 Ligji nr. 64/2012</u> i ndryshuar me Ligjin nr. Nr. 80/2017 “Vëzhguesit dhe Monitoruesit” <u>Ligji nr. 64/2012, neni 71 VKM 407 datë 08.05.2013</u> <u>Pika 24, 30,33,95 VKM 494 datë 01.07.2016</u>

Hartimi i kriterëve specifike për çdo pyetje auditimi e ndihmon audituesin të fokusohet dhe organizohet për kryerjen e auditimit në terren. Gjithashtu, ndihmon edhe mbikëqyrësit e auditimit të monitorojnë punën audituese. Vlen të theksohet se edhe pse duhet të hartohen kriteret specifike grupi i auditimit mund t’i rishikojë ato në fazën e ekzekutimit të auditimit në rastet e zhvillimeve të reja që mund të lindin dhe që kanë rëndësi për auditimin.

4.2 Qasja e auditimit

Auditimi i performancës është më tepër një studim kërkimor sesa një praktikë e mirëfilltë audituese. Për rrjedhojë, qasjet që mund të aplikohen variojnë rast pas rasti dhe në varësi të problemit të ndeshur grupi mund të zgjedhë:

Qasja sasiore, ku theksi vihet në grumbullimin e të dhënave numerike sekondare dhe primare, për të bërë më pas analiza sasiore dhe për të arritur në konkluzione me besueshmëri të caktuar statistikore. Në këtë qasje, hipoteza audituese duhet të marrë një formë funksionale të mirë-përkufizuar, e cila duhet testuar me të dhëna nga realiteti. Kjo lloj qasjeje është deduktive, realizohet përmes pyetësorëve me pyetje të mbyllura dhe përgjithësisht është normative, që do të thotë se të dhënat e mbledhura dhe të përpunuara krahasohen me kriterë apo standarte të paravendosura.

Qasja cilësore është më tepër qasje problemore, ku grupi i auditimit mëson gjatë punës apo ku problemi social nuk mund të kuantifikohet. Në këtë qasje arsyetimi është induktiv, pyetësorët përmbajnë pyetje të hapura dhe hipoteza lë vend për interpretime të ndryshme. Është qasje e përshtatshme për auditime në fusha të reja, si edhe në numër të vogël subjektsh, meqënëse të dhënat e grumbulluara mund të procesohen cilësisht. Pothuajse të gjitha auditimet e realizuara nga dept. përmbajnë elementë të kësaj qasjeje.

Qasja pragmatike është një miksi midis dy qasjeve të mësipërme. Është qasja më e përshtatshme në auditimet e performancës, për shkak të larmishmërisë së metodave, perspektivave të personave në grupin auditues dhe tipeve të të dhënave.

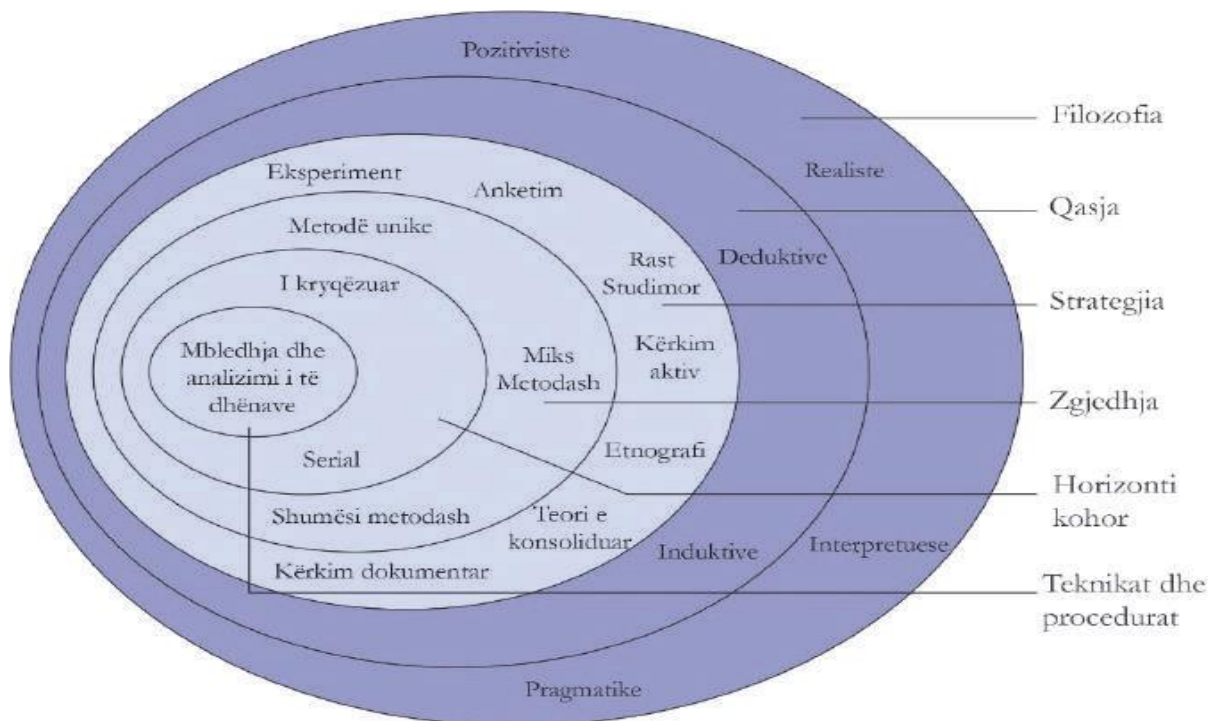
Qasja pjesëmarrëse është qasje që mund të aplikohet kur auditimet inicijohen me kërkesë të subjekteve nën auditim. Një qasje e tillë është pozitive ndaj subjektit, në kuptimin që kërkon të ndihmojë ose “t’i japë zë” një problemi të identifikuar nga vetë ai. Në pamje të parë, një qasje e tillë mund të perceptohet se cenon objektivitetin e auditimit, por në fakt është në përputhje me strategjinë institucionale për të këshilluar dhe asistuar entet publike në arritjen e objektivave të tyre me ekonomicitet, eficiensë dhe efektivitet.

Në këtë rubrikë, grupi duhet të tregojë arsyen e përzgjedhjes dhe rëndësinë e qasjes në auditimin në fjalë, duke përmendur teorikisht se pse një qasje e mirë e adreson problemin korrektësisht nga pikëpamja studimore, duke e bërë atë logjikisht të besueshëm.

4.3 Metodologjia e auditimit

Në këtë rubrikë duhen listuar të gjitha teknikat për mbledhjen, përpunimin, analizimin dhe publikimin e informacionit. Metodot duhet të jenë në përputhje me qasjen e përzgjedhur. Për shembull, nuk mund të deklarohet një qasje sasiore dhe nga ana tjetër të përzgjidhen pyetësorë me pyetje të hapura. Në figurën më poshtë jepet një paraqitje e “menysë” metodologjike prej nga mund të përzgjedhë audituesi për trajtimin me sukses të problemit të formuluar të performancës. Shpjegime teorike dhe ilustrime praktike për secilën prej tyre mund të gjenden në linkun: <https://www.ukessays.com/essays/psychology/explanation-of-the-concept-of-research-onion-psychology-essay.php>.

Figura 5. Shtresat e metodologjisë audituese



4.4 Matrica e auditimit

Në këtë rubrikë hartohet matrica e auditimit bazuar në modelin e paraqitur në Skemën nr. 6 të manualit. Në këtë fazë, grupi i auditimit ka hartuar piramidën e pyetjeve të auditimit, ka formuluar kriteret e auditimit, ka identifikuar evidencat e nevojshme që do të analizojë, burimet e tyre si dhe ka përzgjedhur teknikat më të përshtatshme që do të bëjnë të mundur analizimin e evidencave dhe

do të rezultojnë në përgjigje të pyetjeve të auditimit dhe arritjen e rezultateve të parashikuara. Pra, i gjithë informacioni i identifikuar dhe përpunuar deri më tani përmbledhet në matricën e auditimit.

5. Rezultatet e parashikuara

5.1 Rezultatet e parashikuara

Këtu duhen përmbledhur parashikimet për impaktin social, ekonomik, politik, mediatik dhe të tjera të auditimit. Parashikimet duhet të jenë të balancuara dhe të realizueshme. Kjo pjesë do të plotësohet siç duhet në raportin final, prandaj këtu mjaftojnë pak rreshta konçizë.

5.2 Impakti për Kuvendin dhe Qeverinë

Në këtë rubrikë duhet të përfshihet rëndësia e rezultateve për vendim-marrjen në Kuvend dhe politikat qeverisëse. Raportet e performancës bëhen pjesë e raportit vjetor që KLSH i dërgon Kuvendit e për pasojë kjo pjesë duhet të përmbajë patjetër mesazhin e parashikuar që grupi ka nxjerrë nga faza studimore.

5.3 Impakti për publikun dhe palët e interesit

Nëse për Kuvendin dhe Qeverinë impakti mund të shtjellohet në aspektin e masave strukturore, organizative, ligjore, etj., për publikun dhe palët e interesit theksi duhet të vihet tek zgjidhja e problemit social që auditimi adreson. Pra, nëse më lart impakti ka karakter rekomandues dhe këshillues, këtu duhet të ketë karakter përshkrues dhe reklamues.

5.4 Forma e publikimit

Duhen përmendur këtu të gjitha format e publikimit të këtij auditimi. Format fizik dhe virtual, si raport më vete dhe si pjesë e raportit vjetor të KLSH-së. Në WEB-in institucional dhe faqen e dept. në Facebook, *workshop*-e periodike, etj.

6. Kalendari dhe kostot e auditimit

6.1 Kalendari i aktiviteteve audituese

Në këtë pjesë, pasi shpjeguat **çfarë** dhe **si** do të auditoni, do të tregoni **nga kush** dhe **kur** do të kryhet auditimi. Mënyra se si mund të programohet auditimi në terma të burimeve kohore, njerëzore e financiare, është në varësi të grupit, por një udhërrëfyes i mirë është matrica më poshtë. Ndarja e detyrave në kohë mund të bëhet me Microsoft Project apo me çdo lloj *software* tjetër që mbështetet mbi *Gant Charts* (përfshirë edhe Microsoft Excel). E njëjta matricë mund të markohet edhe me subjektet ku do të kryhen detyrat audituese. Kalendari i auditimit specifik duhet të jetë një detajim i kalendarit vjetor të miratuar nga Kryetari për auditimin në fjalë.

Matrica e organizimit të punës sipas procedurave audituese

Aktivitetet audituese	8 Janar-6 Shkurt	7 Shkurt – 8 Mars	15 Mars – 15 Prill	16 Prill -16 Maj	17 Maj - 30 Qershor	Janar
Grumbullim i bazës ligjore, dokumentacion dhe të dhëna mbi temën e auditimit - në KLSH						
Njohja me politikat e institucionit për çështjen nën auditim. Njohja me bazën ligjore.						
Shqyrtim dhe analizim i të dhënave të grumbulluara						
Intervista me nëpunësit përgjegjës për identifikimin e problemit						

- Raporti Përfundimtar i Auditimit i paraqitet për mendim Kryeaudituesit, Drejtorit të Departamentit të Auditimit të Performancës, Drejtorit të Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë dhe Drejtorit të Përgjithshëm dhe konfirmohet më tej nga Kryetari, përmes një Vendimi të veçantë;
 - Drejtori i Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë, pasi e studion raportin dhe projekt-vendimin, ia përcjell Drejtorit të Departamentit Auditimit të Performancës me vlerësimin përkatës;
 - Drejtori i Departamentit të Auditimit të Performancës, njeh grupin e auditimit me shënimet e Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë dhe nëse bien dakord për ndryshimet e propozuara, i pasqyrojnë ato në Raport Përfundimtar dhe Projektvendim, në të kundërt, grupi argumenton me shkrim arsyet e mos marrjes në konsideratë.
 - Në përfundim të kësaj procedure, Raporti Përfundimtar i Auditimit dhe Projektvendimi së bashku me mendimet e Kryeaudituesit, Drejtorit të Departamentit, Drejtorit të Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë dhe Drejtorit të Përgjithshëm, paraqiten te Kryetari për vendimmarrje, nga Drejtori i Departamentit të Auditimit të Performancës;
 - KLSH kontrollon çdo vit nivelin e zbatimit të rekomandimeve të dhëna për subjektet e audituara.
- b) Zbatimin e “Udhëzuesit të Auditimit të Performancës ISSAI 3000-3100”;
- c) Zbatimin e “Manualit të Departamentit të Auditimit të Performancës”, miratuar me Vendimin nr. 78 të Kryetarit të KLSH, datë 30.06.2020;
- d) Përdorimin e botimit “Indikatorë të Performancës”, miratuar me Urdhërin e Kryetarit të KLSH, Nr. 48, datë 30.04.2015⁷¹;
- e) Mbështetje tek “ISSAI 3000 – Standardet e Auditimit të Performancës”;

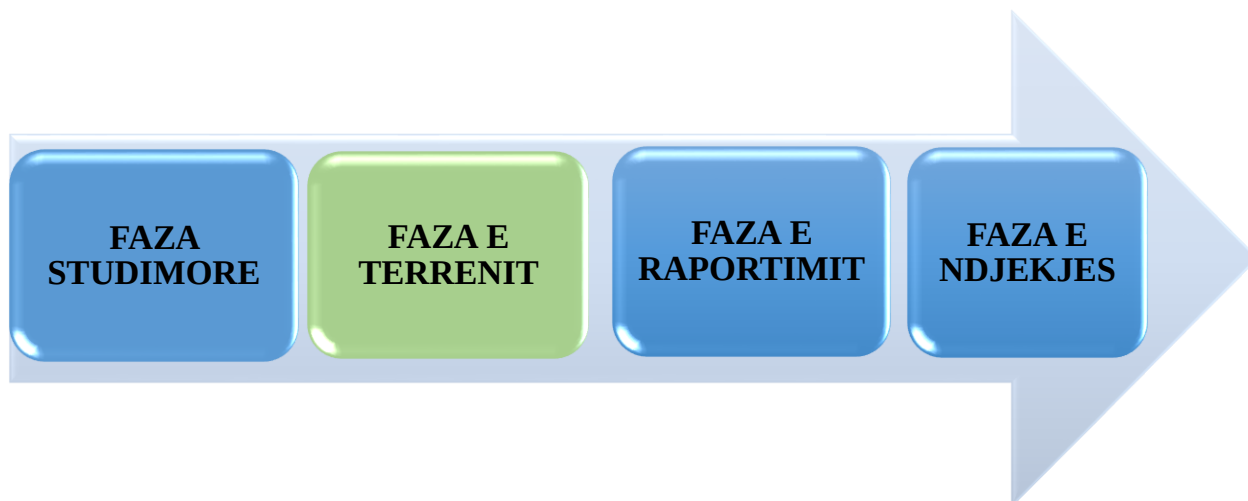
9. Grupi i Punës

Emrat e grupit të auditimit, pozicioni në grup dhe firmat përkatëse.

⁷¹Dokumentet a, b, c, d dhe e gjenden në adresën: www.klsh.org.al

IV. PLANIFIKIMI OPERACIONAL I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

FAZA E TERRENIT



4.1 Hyrje

Pas përfundimit të fazës studimore dhe dërgimit të programit të auditimit në subjektin/subjektet nën auditim, nis puna në terren.

Puna në terren përfshin mbledhjen, analizimin dhe vlerësimin e të dhënave, kundrejt kriterëve të paracaktuara, në mënyrë që ti jepet përgjigje pyetjeve audituese.

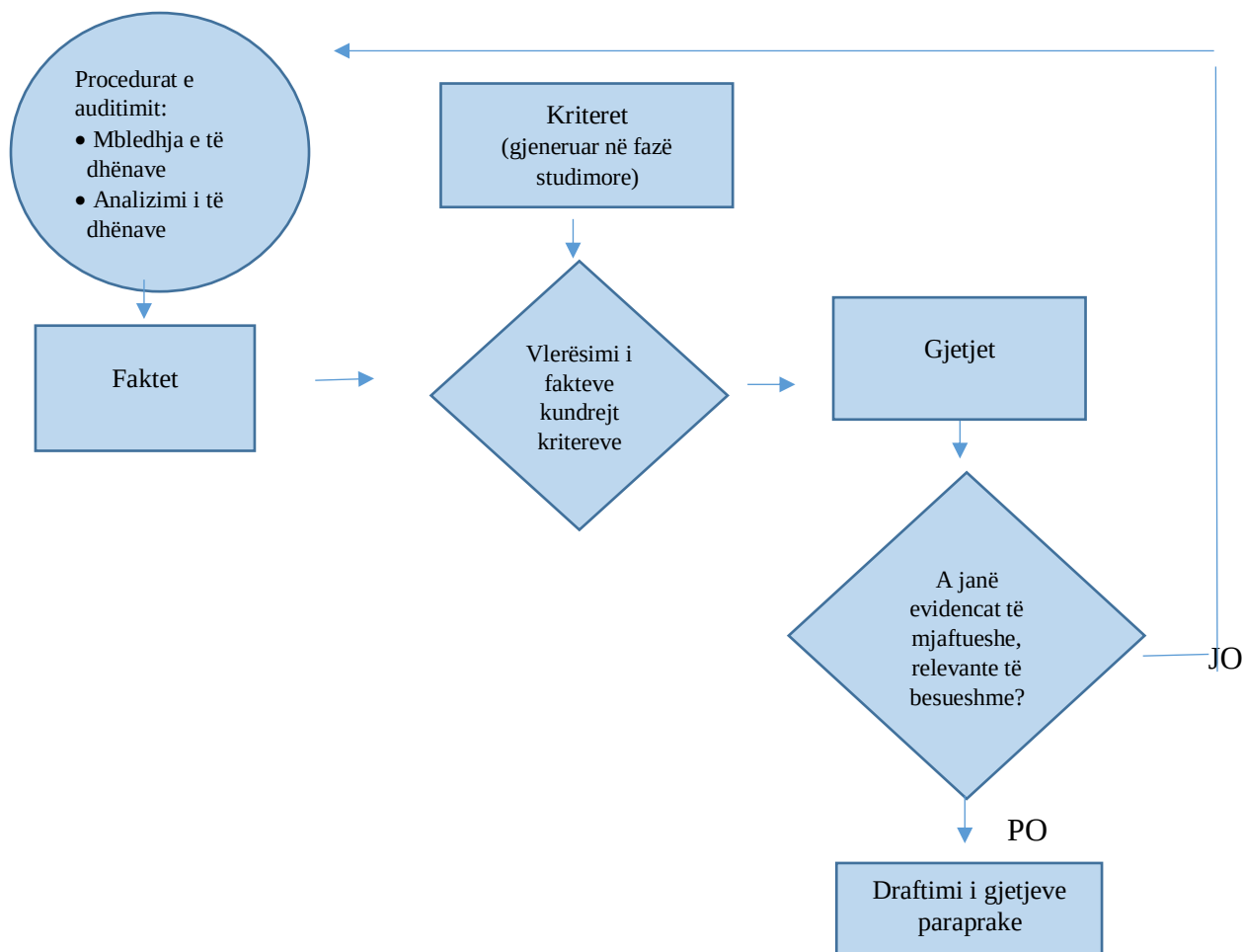
Qëllimi i auditimit në terren është marrja e evidencave të besueshme, relevante dhe të arsyeshme për të mbështetur dhe dokumentuar gjetjet dhe konkluzionet e auditimit, proces i cili kryhet në bazë të planifikimit të auditimit dhe dokumenteve të hartuara në fazën studimore (Programi i auditimit, Memo e planifikimit, etj).

Në këtë kapitull do të trajtohen:

- Gjetja dhe elementët e saj;
- Mbledhja e evidencave audituese;
- Teknikat për analizimin e tyre;
- Dokumentimi dhe monitorimi i procesit

Pavarësisht se Programi i auditimit është një dokument i miratuar në fazën studimore, duke qenë baza për kryerjen dhe mbështetjen e auditimit në terren, grupi i auditimit mund të rishqyrtojë përmbajtjen e tij, në rast se lind e nevojshme për zhvillimin e procesit në terren. Për shembull, nëse identifikohen burime të reja të mundshme informacioni që mund të përdoren si dëshmi ose, nëse rezulton se disa nga informacionet e mbledhura nuk janë të besueshme ose të dobishme për t'iu përgjigjur pyetjeve të auditimit, grupi mund të aplikojë rregullime në qëllimin e auditimit, apo pyetjet dhe metodat për mbledhjen dhe analizën e informacionit.

Skema 7. Procesi i fazës së terrenit



4.2 Gjetjet e auditimit

Gjetjet e auditimit janë konstatimet e grupit të punës gjatë auditimit në terren që do të përdoren për t'iu përgjigjur pyetjeve dhe objektivave të auditimit dhe janë rezultat i krahasimit dhe mospërputhjes mes situatës objekt auditimi dhe kritereve të përcaktuara. Gjetjet e auditimit duhet të shoqërohen me elementet e mëposhtme:

kriteri (si duhet të jetë), situata (si është në të vërtetë), shkaku (pse ka devijim nga normat ose kriteret) dhe efekti (cilat janë pasojat e situatës së konstatuar).

Megjithatë, në auditimin e performancës, jo detyrimisht të katër elementët duhet të jenë pjesë e gjetjes. Për shembull, në rastet e pyetjeve të hapura dhe kryesisht në qasjen e orientuar drejt problemit, kriteret mund të mos adresohen specifikisht⁷² (p.sh në pyetjet e tipit “Cilat kanë qenë faktorët që.....”). Një gjetje cilësore është rezultat i një procesi analitik dhe vlerësues i të gjithë evidencave dhe informacioneve të mbledhura. Në çdo rast, gjetjet duhet të shoqërohen me përgjegjësitë individuale ose institucionale për situatën e krijuar sipas rastit, kushteve dhe rrethanave të auditimit.

⁷² ISSAI 3000/4.3

Skema 8: Elementet e gjetjes⁷³

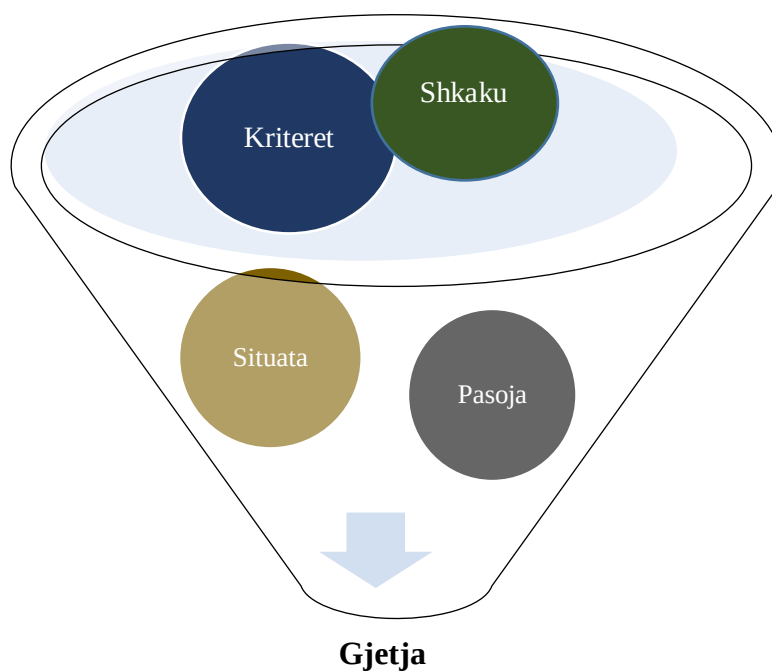


Tabela 3. Shembull i elementeve të gjetjes

<i>Gjetja</i>	Anijet e peshkimit kryejnë aktivitetin e peshkimit në mungesë të elementëve teknikë që përcaktohen në kuadrin ligjor.
<i>Kriteri</i>	Asnjë anije peshkimi me gjatësi të barabartë ose më të madhe se 12m nuk mund të zhvillojë aktivitet peshkimi pa qenë e pajisur me pajisjen përkatëse të identifikimit dhe lokalizimit automatik.
<i>Gjendja</i>	Anijet e peshkimit nuk janë të pajisura me sistemin e identifikimit dhe lokalizimit automatik.
<i>Shkaku</i>	Ndyshimi i legjislacionit ngarkon AKSHI-n si të vetmin autoritet për zhvillimin e procedurave të prokurimit publik të çdo sistemi. Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural dhe AKSHI nuk bien dakord mbi vlerën e fondit limit. MBZHR ka kundërshtuar vlerat e fondit limit të përlogaritura nga AKSHI, duke i klasifikuar ato si shumë të larta.
<i>Efekti</i>	Aktiviteti i anijeve të peshkimit nuk monitorohet. Nuk mund të identifikohen lëvizjet e anijeve dhe të kryhet komunikimi elektronik. Është e pamundur të monitorohet peshkimi i paligjshëm, pa regjistruar dhe pa raportuar. Nuk kryhet regjistrimi dhe transmetimi i të dhënave në format elektronik.

⁷³ ISSAI Implementation Handbook -Performance Audit

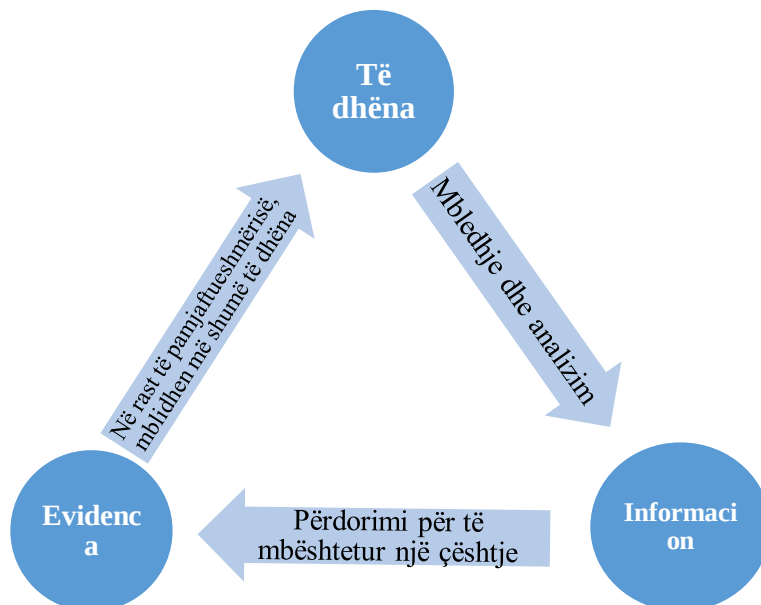
4.3. Mbledhja e evidencës audituese

- Karakteristikat e evidencës audituese

Evidencat janë informacione apo të dhëna që mblidhen dhe përdoren për të mbështetur gjetjet e auditimit. Pasi janë identifikuar kriteret që do të përdoren në vlerësim, mbledhja e evidencave shërben për të faktuar gjendjen aktuale. Pra, nëpërmjet krahasimit të këtyre dy elementëve (si është dhe si duhet të ishte), audituesi siguron bazën për të mbështetur të gjitha gjetjet dhe konkluzionet që do të prodhojë bazuar në këto evidenca. Në njëfarë kuptimi, evidencat audituese janë arma mbrojtëse e audituesit karshi observimeve të subjektit nën auditim dhe faktorët kyç që shpjegojnë diferencat mes gjendjes aktuale dhe kriterëve. Për këtë arsye, audituesi duhet të mbledhë evidencat e nevojshme që i përgjigjen pyetjeve të piramidës së auditimit dhe objektivave të auditimit. Evidencat duhet të vlerësohen duke patur parasysh kontekstin e auditimit, si dhe nëpërmjet të gjitha argumenteve pro dhe kundër, përpara se të arrihet në hartimin e konkluzioneve dhe rekomandimeve. Në auditimet e performancës, rrallë herë evidencat janë konkluduese(po/jo, apo e drejtë/e gabuar). Në më të shumtën e rasteve ato janë faktuese, apo bindëse. Dhe për këtë arsye, është e rëndësishme që audituesit të grumbullojnë evidencat më të nevojshme dhe të përshtatshme, pasi ato do të përcaktojnë edhe produktin e një auditimi që janë gjetjet dhe konkluzionet. Në mënyrë që gjetjet dhe konkluzionet e gjeneruara të jenë sa më të pa kontestueshme, evidencat e mbledhura duhet të jenë të mjaftueshme (sasiore) dhe të përshtatshme (cilësore).

- a) Mjaftueshmëria lidhet me sasinë e duhur të informacioneve të përdorura për të mbështetur gjetjet dhe konkluzionet e auditimit. Në këtë rast, audituesi duhet të sigurohet se ka marrë evidenca të mjaftueshme faktuese dhe argumentuese, për të bindur subjektin nën auditim se gjetjet janë të arsyeshme. Në këtë rast, audituesi nëpërmjet gjykitimit të tij profesional duhet të vlerësojë sasinë e evidencave të nevojshme të cilat nuk duhet të jenë të tepërta për të rezultuar në humbje kohe dhe shpërqendrim dhe as të pamjaftueshme për të rezultuar në deformim të opinionit të audituesit. Për këtë qëllim do të ishte e nevojshme që, sipas gjykitimit, audituesi të mbledhë evidenca për të njëjtën çështje nga më tepër se një burim informacioni.
- b) Përshtatshmëria lidhet me cilësinë e informacioneve të mbledhura, të cilat duhet të jenë relevante (të lidhura në mënyrë të qartë dhe logjike me kriteret dhe objektivat e auditimit), të vlefshme (të bazohen në burime informacionesh të sakta dhe serioze) dhe të besueshme (të sigurohet se evidencat korrespondojnë duke kryqëzuar disa burime informacionesh, apo të njëjtat rezultate do të përftoheshin edhe nëse auditimi përsëritet).

Skema 9. Evidencat



Konceptet e sasisë (mjaftueshmërisë) dhe cilësisë (përshtatshmërisë) duhet të mbahen parasysh së bashku, pasi ekziston një marrëdhënie e ndërsjellë mes tyre. Në këtë kuptim, evidencat sa më të përshtatshme mund të çojnë në uljen e nevojës për sasi më të madhe të të dhënave; po kështu, një sasi e madhe e evidencave të marra së bashku ndonjëherë, por jo gjithmonë, mund të jetë bindëse edhe nëse individualisht ato nuk janë të një cilësie të lartë. Objektivat e auditimit mund të variojnë gjerësisht dhe po kështu edhe puna e nevojshme për të vlerësuar mjaftueshmërinë dhe përshtatshmërinë e evidencave që do të adresojnë këto objektiva. Në këtë rast, edhe konceptet e riskut dhe materialitetit mund ti vijnë në ndihmë audituesit për vlerësimin e këtyre evidencave. Interpretimi, përmbledhja, analizimi, apo konkluzionet statistikore të evidencave, janë mjetet që përdoren më shpesh në vlerësimin e përshtatshmërisë dhe mjaftueshmërisë së evidencave të mbledhura. Gjatë një auditimi performance, fokusi përgjithësisht është tek evidencat cilësore, megjithatë, në varësi të kontekstit, mbledhja e tyre kërkon një gjykim të zgjeruar profesional të audituesit, pasi nuk ka udhëzime konkrete për matjen e nivelit të evidencave të kërkuara. Në mënyrë të përmbledhur llojet, burimet dhe kriteret e vlerësimit të evidencave paraqiten si më poshtë:

Llojet e evidencave	Mënyra e mbledhjes së tyre	Burimet e evidencave	Kriteret e vlerësimit të mjaftueshmërisë dhe përshtatshmërisë
Fizike Vëzhgimi i gjendjes fizike të ngjarjeve apo objekteve. Mund të dokumentohet nëpërmjet fotove, grafikëve, akteve të konstatimit, etj	Vizita në terren Vëzhgime të drejtpërdrejta	Të gjeneruara drejtpërdrejt nga audituesi përmes intervistave, anketave të pyetësorëve, grupeve të fokusit, inspektimit të drejtpërdrejtë dhe vëzhgimit. Audituesit mund të përcaktojnë vetë metodologjitë që do të sigurojnë cilësinë më të mirë të evidencave. Sidoqoftë, cilësia e evidencave do të varet nga aftësitë e tyre në hartimin dhe zbatimin e këtyre metodologjive.	Qëllimi për të cilën do përdoret evidenca; Niveli i materialitetit në terma monetare, apo rëndësia e gjetjes; Niveli i pavarësisë së burimit të evidencës;
Dëshmuese Diskutimi në formë interviste me stafin e subjektit, përfitues të programeve të audituara, palë interesi, etj. Dokumentimi mund të bëhet në formë të shkruar nëpërmjet kryqëzimit të informacionit të marrë.	Intervista Pyetësor Fokus grupe	Të vëna në dispozicion nga subjekti nën auditim siç janë informacionet nga bazat e të dhënave, urdhra apo vendime, raporte, vlerësime, etj. Pavarësisht se informacionet e marra nga ky burim janë zyrtare dhe konsiderohen të vlefshme, audituesi duhet të përcaktojë besueshmërinë e të dhënave, duke rishikuar dhe vërtetuar nëpërmjet testeve të kontrollit përshtatshmërinë e tyre.	Kosto e marrjes së evidencave shtesë krahasuar me përfitimet në terma të mbështetjes së gjetjeve dhe konkluzioneve; Risku i gjenerimit të gjetjeve të pa sakta, apo konkluzioneve të pa vlefshme;
Dokumente Forma më e përdorur e evidencave të auditimit. Përfshin korrespondenca zyrtare, urdhëra, kontrata, deklarata financiare, raporte, vendime, statistika, etj. Mund të dokumentohen në formë fizike dhe elektronike.	Ekzaminimi i dosjeve Ekzaminimi i dokumenteve Kërkime sekondare Kërkime literature Përdorimi i statistikave ekzistuese Përdorimi i bazave të të dhënave ekzistuese	Të siguruara nga palë të treta , të cilat janë tashmë të verifikuara, apo vërtetësia e tyre njihet paraprakisht. Niveli i përdorimit të këtij informacioni si evidencë auditimi, varet nga shkalla me të cilën mund të përcaktohet cilësia dhe rëndësia e tyre në raport me gjetjet e auditimit.	Kujdesi dhe aftësitë e audituesit në mbledhjen dhe analizimin e të dhënave.
Analitike Përfshin përllogaritje, krahasime, konkluzione mbi statistika dhe modele, etj. Mund të dokumentohet në formë numerike ose në natyrë(në formë tendencash).	Evidencat analitike ndërtohen nga audituesi, duke përdorur lloje të ndryshme të të dhënave. Audituesi mund të përdorë çdo metodë të mbledhjes së të dhënave të renditur më lart ose një kombinim të tyre.		

Udhëzime të mëtejshme për dokumentimin e punës audituese në performancë mund të gjenden në:

- Standardet e Auditimit të Performancës – ISSAI 3000, fq 26-27;
- ISSAI Implementation Handbook - Performance Audit, fq. 86-88;
- Rregulloren e Procedurave të Auditimit të KLSH.

- Përdorimi i ekspertëve

Gjatë punës së tyre, audituesit e performancës mund të mbështeten edhe në kontributin e ekspertëve të jashtëm, të cilët mund të ndihmojnë në evidentimin e problematikave, apo çështje teknike që janë jashtë fushës së ekspertizës së audituesit. Në njëfarë mënyre, indiciet apo fushat me risk të propozuara nga ekspertët e jashtëm mbi çështje të caktuara, përbëjnë një burim gjenerimi evidencash të rëndësishme dhe të konfirmuara për besueshmërinë e tyre. Rrjedhimisht, mund të rezultojë mjaft e dobishme përfshirja e ekspertëve të pavarur për të dhënë edhe ata perspektivën e tyre mbi cilësinë e evidencës. Shkëmbimi i ideve dhe dialogjet e vazhdueshme me ekspertët e jashtëm, i japin një siguri më tepër audituesit, si dhe e bëjnë më të lehtë punën e audituesit për të qenë i përditësuar me çështjet që lindin gjatë auditimit. Gjatë përzgjedhjes së ekspertit të jashtëm, duhet të merren në vlerësim një sërë elementësh si niveli i ekspertizës dhe kompetencat e nevojshme për të kryer këtë detyrë, pavarësia, objektiviteti dhe konfidencialiteti i individit ndaj çështjes nën auditim, si dhe duhet të garantohet, aq sa është e mundur, respektimi nga ky i fundit i parimeve të etikës të institucionit. Pavarësisht kontributit të ekspertëve të jashtëm, duhet theksuar se ata nuk janë përgjegjës për produktin final të auditimit, pra raportin e hartuar me gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet në brendësi. Pra, informacionet dhe evidencat e marra nga ekspertët e jashtëm, nuk e përjashtojnë audituesin nga përgjegjësia për gjetjet dhe konkluzionet e ngritura mbi këto evidenca. Puna e ekspertëve të jashtëm është një ndihmë më tepër për të plotësuar njohuritë e audituesit dhe për të gjeneruar evidenca, apo për të marrë një mendim të specializuar mbi cilësinë e tyre, por në fund i takon gjithmonë audituesit të vlerësojë nëse evidencat e mbledhura janë të mjaftueshme dhe të përshtatshme për të bazuar gjetjet dhe konkluzionet e tyre.

4.4. Teknikat për analizimin e evidencës audituese

Në rend kronologjik, pas mbledhjes së të dhënave, audituesi duhet të kryej analizimin e tyre për të dalë në përfundime. Qëllimi i analizimit është të ndihmojë audituesit t'u përgjigjen pyetjeve të auditimit duke verifikuar problemin e auditimit dhe duke analizuar shkaqet e problemit. Gjetjet e auditimit janë rezultat i analizimeve dhe vlerësimeve të evidencave dhe lidhja e tyre me kriteret. Gjatë analizimit të informacionit të mbledhur, rekomandohet që audituesi të fokusohet në pyetjen dhe objektivat e auditimit. Kjo do të ndihmonte ata të organizonin të dhënat e mbledhura dhe ta fokusonin analizën në linjë me pyetjet e auditimit. Analizimi dhe interpretimi i të dhënave është një proces që kërkon që grupi i auditimit të rikthehet vazhdimisht midis fazave të ndryshme pasi analizimi krijon njohuri dhe ide të reja. Ky proces duhet të vazhdojë derisa audituesit të jenë të kënaqur me rezultatin. Teknikat e analizimit të evidencave gjatë një auditimi, mund të jenë sasiore (trende, analiza regresi, statistika, pesha etj) dhe cilësore (analizim apo interpretim intervistash, dokumentesh, etj). Duhet të mbahet parasysh se procesi i mbledhjes dhe analizimit të të dhënave ecin paralelisht, pasi në varësi të të dhënave të mbledhura, diktohet edhe teknika e analizimit që do të përdoret.

	Kërkimi cilësor	Kërkimi sasior
Lloji i përmbajtjes	Subjektive	Objektive
Qëllimi	Eksploruese dhe vëzhguese	Përgjithësuese dhe testuese
Karakteristikat	Fleksibël; Portretizim kontekstual; Dinamike, ndryshim i vazhdueshëm këndvështrimi	Fikse dhe të kontrollueshme; Variabla të varur dhe të pa varur; Të matshme para dhe pas ndryshimit
Kampionimi	Të qëllimshme	Të rastësishme

Mbledhja e të dhënave	Gjysmë të strukturuar ose të pa strukturuar	Të strukturuar
Natyra e të dhënave	Narrative, pyetëse, përshkruese; Përmbajtje unike	Numra, statistika; Të përsëritshme apo kopjueshme
Analiza	Tematike	Statistikore

- **Analiza Sasiore (Llojet, avantazhet, disavantazhet)**

Analiza sasiore është një mënyrë për matjen e gjërave. Ajo trajton gjithçka që mund të kuantifikohet numerikisht, pra që mund të matet me shifra dhe shpesh njehsohet me analizat statistikore. Megjithatë, edhe informacioni i mbledhur në formë teksti, nëpërmjet analizave sasiore mund të transformohet në të dhëna në formë shifrash. Kjo lloj analize mundëson informacione në formë trendesh, shpjegime mbi sjellje të veçanta dhe rezultate të tjera dhe ndihmon në nxjerrjen e konkluzioneve nëpërmjet matje rezultatesh, llogaritje hendeqesh, apo vlerësimi progresi. Metodat e analizave sasiore më të përdorura, paraqiten si më poshtë:

- **Analiza deskriptive**

Analizat deskriptive janë lloji më i përdorur i analizës sasiore në auditimin e performancës. Audituesi mund të përdor këtë analizë për të përshkruar objektin e auditimit ose për të paraqitur gjetjet nga auditimi. Analiza deskriptive mund të përdoret për të paraqitur rezultatin e prodhuar, arritjet e objektivave të performancës, madhësinë e stafit të subjekteve të audituara, burimet, operacionet, financat, etj. Pra nëpërmjet kësaj metode, audituesi thjesht përshkruan në mënyrë të përmbledhur nëpërmjet shifrave situatën e marrë në studim nëpërmjet kampionëve dhe popullsisë. Ndër konceptet bazë të analizave deskriptive janë, mesatarja, moda, varianca, devijimi standard, përqindja, etj.

- **Krahasime**

Ndër metodologjitë për analizimin e të dhënave sasiore mund të jenë edhe krahasimet me bazë numerike apo vlerash të të dhënave. Duke qenë se të dhënat sasiore i përgjigjen pyetjeve specifike dhe të përcaktuara qartë, nëpërmjet analizave krahasimore, audituesi mund të ekzaminojë lidhje dhe/ose diferenca mes ngjarjesh.

- **Analiza e trendit**

Analiza e trendit synon që infomacionin e mbledhur nga burime të ndryshme apo në kohë, ta përkthejë në një model. Duke vlerësuar në mënyrë kronologjike trendet e kaluara, audituesi mund të konkludojë në progresin apo dështimin e njësisë, si dhe ti kthehet rishikimit të të dhënave në periudha ku situata nuk ka rezultuar ashtu siç duhej, për të evidentuar problematika të mundshme. Nëpërmjet analizës së trendeve mbi aspekte të ndryshme të performancës ndër vite, audituesi mund të vlerësojë impaktin e ngjarjeve të ndryshme, ndryshimet në praktika ose politika, si dhe të diferencojë ndërhyrjet nga njësia e audituar.

- **Analiza Cilësore (Llojet, avantazhet, disavantazhet)**

Analiza cilësore është një term i gjerë që përdoret për të përshkruar një gamë të gjerë të metodave për strukturimin, krahasimin dhe përshkrimin e të dhënave. Zakonisht përdoret për të dhëna me natyrë cilësore dhe për ndërthurjen e llojeve të ndryshme të të dhënave dhe analizave. Ajo përfshin investigimin e opinionëve, sjelljeve dhe eksperiencave të palëve kyç të përfshira në auditim; pra shqyrton informacion që nuk mund të kuantifikohet numerikisht apo të përkufizohet e prezantohet statistikisht për opinionin publik. Analiza cilësore bazohet në arsyetimin logjik dhe argumentet. Në përgjithësi, analiza cilësore nënkupton krijimin e mënyrave individuale të sistemit të të dhënave që bindin lexuesin se faktet janë të vërteta. Komponentët e zakonshëm të këtij sistematizimi janë krahasimi, renditja sipas dallimeve dhe renditja sipas ngjashmërive. Analiza cilësore përdoret zakonisht kur merren prova analitike nga burime të caktuara të të

dhënave, siç janë intervistat dhe dokumentet dhe rezultoni e efektshme për t'iu përgjigjur pyetjeve të llojit “si” dhe “pse”.

- Analizimi i intervistave

Gjatë analizimit të informacioneve ose të dhënave nga intervistat, është e rëndësishme që ato të shpërndahen ose grupohen në kategori ose tema të ndryshme, të strukturuar shpesh sipas pyetjeve dhe nën-pyetjeve të auditimit dhe ndoshta më tej edhe në nën komponentë të ndryshëm. Në analizimin e intervistave, audituesit synojnë të gjenerojnë tema të zakonshme informacioni, gjëra që përshtaten së bashku, ose shembuj të të njëjtit problem, çështje, ose koncept. Në këtë kuptim, analiza cilësore (jo numerike) mund të përdoret për të vlerësuar dhe shpjeguar performancën e subjekteve të audituara. Zakonisht individë të ndryshëm të intervistuar kanë perspektivën e tyre dhe janë pjesërisht të saktë në pikëpamjet e tyre për arsyet e problemeve. Sidoqoftë, asnjë prej tyre nuk ka një pamje dhe kuptim të plotë të situatës. Nëpërmjet analizimit të intervistave, audituesit kanë mundësinë për të përpiluar të dhëna nga burime dhe pikëpamje të individëve në nivele të ndryshme brenda njësive të audituara.

- Analizimi i dokumenteve

Për veçantinë e tij, në një auditim performance merren në analizë shumë lloje dokumentesh. Zakonisht, ato më thelbësoret mund të përmenden edhe që në pyetjet apo nën pyetjet e auditimit. Përgjithësisht, nga dokumentet e njësive të audituar mund të merren shumë informacione të cilat mund të përdoren në mënyrë direkte, pasi ato janë të formës së vendimeve apo planeve zyrtare për veprime të ndërmarra. Në këtë rast, këshillohet një kryqëzim i të dhënave nga intervistat e kryera, mbi kuptimin apo interpretimin e përmbajtjes së këtyre dokumenteve. Dokumentet e njësive të audituara mund të rishikohen në mënyrë sistematike, duke marrë parasysh informacionin më të rëndësishëm për secilën pyetje të auditimit. Rishikimi i tyre pas analizës fillestare është i dobishëm për ndarjen e mëtejshme të informacionit në kategori. Pra një metodologji e ngjashme me analizën e intervistave. Nga këto dokumente, mund të përdoren statistikat ekzistuese në mënyrë që audituesi të analizojë apo bëjë përlogaritje të reja në kontekstin që i nevojiten pyetjeve të auditimit. Gjithashtu, informacionet që përmbajnë këto dokumente mund të renditen në mënyrë kronologjike për të vlerësuar përshtatshmërinë e veprimeve të ndërmarra hap pas hapi, apo edhe për të identifikuar nëse ka patur kapërcim hapash. Po kështu, nga këto dokumente mund të vlerësohet edhe frekuenca e fokusimit të çështjeve të caktuara.

	Avantazhet	Disavantazhet
Analiza Cilësore	Identifikimi i çështjeve apo problematikave kyç; penetrimi efektiv në një fushë të caktuar auditimi; krijimi i një perspektive të plotë të subjektit nën auditim (prandaj dhe sugjerohet që kjo qasje analitike të aplikohet në fazën studimore në fillim të auditimit). Analiza cilësore është plotësuese e analizës sasiore, atje ku kjo e fundit nuk është e përshtatshme të përdoret.	Mblidhet më tepër evidencë nga sa është e nevojshme; shpeshherë është e pastrukturuar; është e vështirë për t'u menaxhuar dhe për t'iu nënshtruar një analize sistematike. Për këtë arsye, përdorimi i analizës cilësore kërkon kthjelltësi për sa i përket mbledhjes, përdorimit dhe interpretimit të saj. Mund të ketë diskutime mbi subjektivitetin në përdorimin e të dhënave që rezultojnë
Analiza Sasiore	Ofron fakte “kokëforte” me të cilat është e lehtë të argumentohen opinionet dhe nuk cënon objektivitetin në interpretimin e tyre; ofron besueshmëri statistikore; bën më të lehtë komunikimin e gjetjeve, edhe vizualisht përmes grafikëve;	Nuk mund të përdoren për çdo lloj teme, psh për çështje që nuk mund të përkufizohen nëpërmjet shifrave. Të dhënat merren të mirëqena, pasi kjo metodë nuk të ofron mundësinë e rishikimit të përgjigjeve apo sqarimeve të mëtejshme me palët e përfshira.

	dhe mund të përdoret si bazë e mirë të dhënash për të matur progresin në kohë.	
--	--	--

- Udhëzime të vlefshme për përzgjedhjen e metodologjive

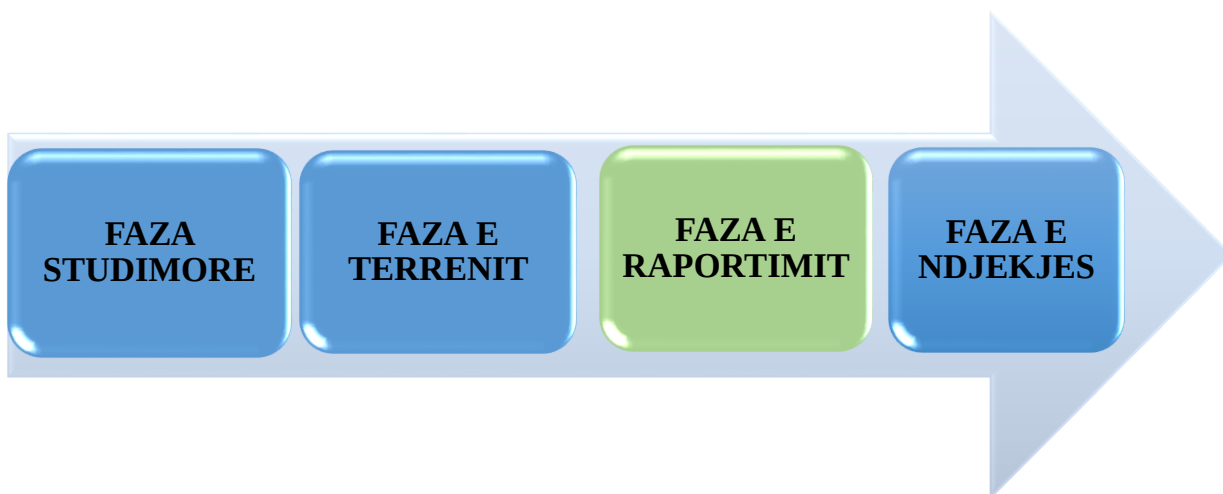
Lloji i të dhënave të mbledhura ndryshon shpesh përgjatë procesit të auditimit. Për shembull, gjatë fazës studimore, informacionet që nevojiten janë më të përgjithshme, ndërkohë me zhvillimin e auditimit ato nevojiten më specifike. Secila nga llojet e të dhënave (sasiore apo cilësore) ka rëndësinë e vet për procesin auditues dhe në shumë raste janë edhe plotësuese të njëra tjetrës. Ashtu si është përmendur edhe më lart, mbledhja e këtyre të dhënave duhet të ndihmojë dhe lehtësojë punën e audituesit në dizenjimin dhe mbështetjen e gjetjeve dhe konkluzioneve të auditimit. Duhet të mbajmë parasysh gjithashtu se procesi auditues nuk përfundon me mbledhjen e të dhënave. Qëllimi është përdorimi dhe analizimi në mënyrën e duhur të këtyre të dhënave për të krijuar informacion. Për këtë qëllim, pikat e mëposhtme duhen mbajtur parasysh gjatë vendim-marrjes se si duhen analizuar dhe përgjigjur pyetjet e identifikuara në analizën e çështjes:

- Duhet të sigurohemi se metodologjia është në përputhje me natyrën e pyetjeve dhe konkluzioneve të planifikuara;
- Duhet të konfirmojmë se subjekti e disponon dhe e vë në dispozicion informacionin e kërkuar në formatin dhe kohën e duhur;
- Duhet të shqyrtojmë nëse teknikat cilësore duhen plotësuar me evidenca të tjera më bindëse;
- Duhet të kryejmë testime pilot të teknikave audituese që aplikohen nga audituesit e rinj apo për herë të parë nga audituesit e vjetër, fjala vjen anketat apo pyetësorët;
- Metodologjitë duhet të jenë kosto-efektive:
- Të shmangin punën e pa nevojshme apo të pa orientuar;
- Minimizojnë ngarkesën për subjektin nën auditim.
- Përdorimi me efektivitet i informacionit nuk është e thënë të kërkojë teknika komplekse, më tepër sesa teknika që kuptohen dhe implementohen siç duhet nga grupi auditues.;
- Duhet të jemi të përgatitur ta bëjmë transparente dhe ta argumentojmë metodologjinë audituese në raportin e publikuar.⁷⁴

⁷⁴ Shënim: Për më shumë informacion rreth teknikave të auditimit mund t'i referoheni Aneksit nr. 4

V. PLANIFIKIMI OPERACIONAL I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

FAZA E RAPORTIMIT



1. Faza e raportimit në një auditim performance fillon pasi grupi auditues ka draftuar setin e plotë të gjetjeve nga puna në terren dhe përfundon me shpërndarjen e raportit përfundimtar të auditimit. Në këtë fazë fokusohet struktura e projektraportit ku gjenerohen konkluzionet dhe rekomandimet në përputhje me gjetjet e auditimit, qartësohet dhe dakordësohet projekt-raporti me subjektin/et e audituara si dhe hartohet raporti përfundimtar.
2. Qëllimi i raportit të auditimit është (1) të komunikojë rezultatet e auditimit të përdoruesit e synuar; (2) të gjenerojë rezultate objektive dhe bindëse (3) të vërë rezultatet në dispozicion të publikut në mënyrë që të sigurojë transparencë; dhe (4) të mundësojë ndjekjen e zbatimit të rekomandimeve për të parë nëse janë ndërmarrë veprimet e duhura korrigjuese.⁷⁵
3. Në këtë nën-kapitull shpjegohet se si gjenerohet një strukturë e draftimit të raportit duke paraqitur hapat që ndiqen gjatë kësaj faze, shpjegohet përmbajtja dhe forma e paraqitjes së informacionit dhe karakteristikat që duhet të ketë një raport cilësor.

5.1. Hapat që ndiqen gjatë fazës së raportimit

5.1.1 Hartimi i Projekt-Raportit

4. Pasi grupi auditues ka përpunuar setin e plotë të gjetjeve mbi fokusin e auditimit nga puna në terren, pra pasi ka gjeneruar përgjigjet e llojit “po”, “jo” ose “ndoshta” për secilën pyetje të analizës së çështjes, është gati të fokusojë strukturën e projektraportit.
5. Projekt-raporti i auditimit përgatitet brenda 20 deri 30 ditë kalendarike⁷⁶ (në varësi të volumit të punës, potencialit të gjetjeve, specifikave të subjektit, etj.) nga përfundimi i punës audituese në terren dhe hartimi i tij përfshin formulimin e konkluzioneve, rekomandimeve dhe mesazhit auditues.
6. Teknika e përdorur për ta shndërruar evidencën e mbledhur në material të vlefshëm që do të përfshihet në raport njihet si “Teknika e Darkës”. Më poshtë jepet një përmbledhje e shkurtër e kësaj teknike.
7. “Darka” është një takim i grupit auditues me synim organizimin e evidencës audituese në një seri deklaratash që mund të kuptohen lehtësisht nga një i ftuar hipotetik në një darkë pune (prej nga rrjedh edhe emri). Ndryshe nga analiza e çështjes që operon duke përkufizuar një pyetje kryesore në majë të piramidës dhe më pas gjeneron nën-pyetje të detajuara, teknika e darkës

⁷⁵ GUID-3920/107.

⁷⁶ Shënim: Për vet karakteristikat e auditimit të performancës ky afat është vendosur duke patur në konsideratë Rregulloren e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr 63, datë 22/06.2020, neni 32 pika 1 si dhe Aneksin nr. 3 të këtij manuali.

punon nga poshtë-lart, pra nga gjetjet audituese drejt konkluzioneve mbi pyetjen bazë, për të identifikuar se si konkluzionet mund të stukturohen sa më logjikshëm.

8. Një trajtesë e thjeshtë është ajo sipas së cilës pyetjet e analizës së çështjes shndërrohen në pohime bazuar në evidencën e grumbulluar. Për shembull, nëse evidenca për pyetjen “A ka mbikëqyrur MBZHR zbatimin e kushteve të Marrëveshjes së Menaxhimit?” (pyetja 1.2.1.1 në shembullin e analizës së çështjes) dëshmon se MBZHR nuk ka mbikëqyrur zbatimin e Marrëveshjes së Menaxhimit, atëherë pyetja mund të shndërrohet në pohim në formën: “MBZHR nuk ka mbikëqyrur zbatimin e Marrëveshjes së Menaxhimit”.

9. Struktura rezultuese mund të marrë formë të ndryshme ndaj asaj të planifikuar fillimisht, duke iu përshtatur në këtë mënyrë çështjeve të reja që mund të lindin gjatë punës në terren ose duke hequr problematika të cilat rezultojnë të pavlefshme me progresin e auditimit. Rezultati është një strukturë e ngjashme me analizën e çështjes, ku në majë të piramidës qëndron mesazhi kryesor i auditimit si përgjigje ndaj pyetjes kryesore dhe që reflekton balancën e pohimeve të nivelit të dytë (nënpyetjeve të pyetjes kryesore). Në varësi të konceptimit nga ana e grupit auditues, këto pohime të nivelit të dytë mund të shërbejnë edhe si kapituj të projekt-raportit. Më pas, këto nën-pohime kryesore mbështeten nga pohime të një niveli më të ulët hierarkik e kështu me rradhë, në formën e paragrafëve apo seksioneve në shkrimin e projekt-raportit.

10. Pasi është draftuar struktura e pohimeve, hapi vijues është formulimi i gjetjeve, konkluzioneve, i rekomandimeve dhe i mesazhit auditues. Konkluzionet dhe rekomandimet mbështeten në gjetjet mbi evidencën e audituar.

Formulimi i gjetjeve

11. Siç u përmend edhe në kapitullin e mësipërm gjetjet duhet të përmbajnë deri në katër elementë kriterin, gjendjen, shkakun dhe efektin. Audituesit duhet të marrin në konsideratë mangësitë e kontrollit të brendshëm në vlerësimin e gjetjeve të identifikuara kur zhvillojnë elementin “shkak” të gjetjeve të identifikuara. Gjetjet mund të përfshijnë mangësi në kontrollin e brendshëm, mosrespektim të dispozitave ligjore, rregullatore, kontratave dhe marrëveshjeve të ndryshme si dhe raste të mashtrimit.

Katër elementët përbërës të gjetjeve⁷⁷

Kriteri: kriteret mund të përfshijnë ligje, rregullore, kontrata, marrëveshje, standarde, praktika të mira dhe standarde kundrejt të cilave performanca mund të krahasohet ose vlerësohet. Kriteret identifikojnë gjendjen ose pritjen e kërkuar ose të dëshiruar në lidhje me programin ose aktivitetin.

Gjendja: Gjendja është një situatë që ekziston. Gjendja përcaktohet dhe dokumentohet gjatë auditimit.

Shkaku: Shkaku është faktori ose faktorët përgjegjës për ndryshimin midis gjendjes dhe kriterëve, dhe gjithashtu mund të shërbejë si bazë për rekomandimet për veprime korrigjuese. Faktorët e zakonshëm përfshijnë politika, procedura ose kriterë të hartuara dobët, zbatim jokonsistent, jo të plotë ose të pasaktë si dhe faktorë të tjerë të jashtëm. Audituesit mund të vlerësojnë nëse evidencat sigurojnë një argument të arsyeshëm dhe bindës se pse shkaku i deklaruar është faktori kryesor që kontribuon në ndryshimin midis gjendjes dhe kriterëve.

Efektet ose pasojat: është rezultati ose pasoja që rezulton nga ndryshimi midis gjendjes dhe kriterëve. Efekti mund të përdoret për të demonstruar nevojën për veprime korrigjuese në përgjigje të problemeve të identifikuara ose rreziqeve përkatëse.

Formulimi i konkluzioneve

12. Pasi audituesi ka identifikuar gjetjet, ka përcaktuar se pse kriteret nuk janë zbatuar (shkaqet) dhe pasojat e mundshme (efektet), ai është i gatshëm të nxjerrë konkluzione. Konkluzionet janë

⁷⁷United States Government Accountability Office, Government Auditing Standards 2021, page 115

përfundime të nxjerra nga gjetjet. Duke qenë se auditimet e performancës tregojnë mangësitë në aspektet e ekonomicitetit, eficiencës dhe/ose efektivitetit, konkluzionet duhet të specifikojnë arsyet se pse aspektet e ekonomicitetit, eficiencës dhe/ose efektivitetit nuk janë përmbushur plotësisht.⁷⁸

13. Konkluzionet sqarojnë dhe shtojnë kuptimin e gjetjeve specifike në raport. Formulimi i konkluzioneve kërkon gjykim dhe interpretim profesional të audituesit. Ndërsa gjetjet e auditimit identifikohen duke krahasuar kriteret (që tregojnë sFe “si duhet të jetë”) me evidencën e auditimit (që tregon se “si është”), konkluzionet reflektojnë shpjegimet dhe pikëpamjet e audituesit bazuar në këto gjetje.⁷⁹

14. Për shembull, për gjetjen “Qendra e Grumbullimit dhe Depurimit të Midhjeve Sarandë ka kapacite të kufizuara të vaskave për kryerjen e procesit të depurimit dhe teknologji jo bashkëkohore për certifikimin dhe etiketimin e prodhimit”, formulohet konkluzioni “Qendra e Grumbullimit dhe Depurimit të Midhjeve Sarandë me kapacitetin dhe teknologjinë aktuale, nuk mund të kalojë në qendër të gjithë sasinë e prodhimit të midhjeve për t’iu nënshtruar proceseve të nevojshme sipas klasifikimit, depurim, certifikimit dhe etiketimit. Mungesa e kapacitetit dhe teknologjisë është një nga faktorët që cenon efektivitetin e proceseve që sigurojnë hedhjen në treg të midhjeve brenda standardeve”.

Formulimi i rekomandimeve

15. Pas identifikimit të gjetjeve dhe formulimit të konkluzioneve, audituesi duhet të japë rekomandime konstruktive të cilat kontribuojnë në adresimin e dobësive ose problemeve të identifikuar nga auditimi.⁸⁰

16. Është me shumë rëndësi për cilësinë e raportit që rekomandimet të formulohen qartë dhe të mbështeten nga evidenca e audituar. Më e rëndësishmja nga të gjitha aspektet, është që këto rekomandime të shtojnë vlerë, pra të kenë dobi praktike dhe t’i ofrojnë përfitime reale subjektit, organizatave të tjera që kryejnë aktivitete të ngjashme, palëve të interesit dhe publikut në përgjithësi.

17. Duke qenë se auditimet e performancës janë “ex post” dhe fokusohen më së shumti në kohën e shkuar, për gjetje të vecanta mund të mos ketë rekomandime nëse problemi është zgjidhur apo është rregulluar në kohën që ne jemi duke audituar.

18. Një metodë efektive për të gjeneruar rekomandime që shtojnë vlerë dhe ndihmojnë në zgjidhjen e problematikave, është teknika e “Pesë Pse-ve”. Kjo teknikë, ashtu siç nënkupton edhe emri, drejton pyetjen “Pse” pesë herë rreth një ngjarje, një problemi ose një gjetje auditimi. Teoria sugjeron se përgjigjia e “Pse-së” së pestë zakonisht na jep rrënjën e shkakut të problemit apo gjetjes. Kjo teknikë na ndihmon të ndajmë simptomat nga shkaqet e një problemi. Simptoma është ajo që duket në sipërfaqe, ndërsa shkakut është ai që qëndron në rrënjë. Kështu që në varësi të kësaj, jepen edhe rekomandimet. Kur identifikohet vetëm simptoma, rekomandimi jepet për simptomën, ndërsa kur identifikohet rrënja e shkakut për gjetjen e konstatuar, atëherë rekomandimi jepet për përmirësimin e saj. Për më tepër lexo “root cause analysis”.⁸¹

19. Për shembull, për gjetjen dhe konkluzionin e paraqitur në pikën 13, formulohet rekomandimi “DSHPA/MBZHR të angazhohen dhe të hartojnë politikat që duhen për të rritur kapacitetin dhe përmirësuar teknologjinë në QGDM Sarandë me qëllim ofrimin e kushteve për depurimin, certifikimin dhe etiketimin e të gjithë sasisë së midhjeve të prodhuar në Liqenin e Butrintit.”

⁷⁸ GUID 3920/92

⁷⁹ GUID 3920/93

⁸⁰ ISSAI 3000/126.

⁸¹ Canadian Audit & Accountability Foundation. “Better integrating root cause analysis into legislative performance auditing: a discussion paper”.

20. Rekomandimi i mësipërm është dhënë për shkakun e problemit dhe jo për simptomën, pasi nëpërmjet pse-ve është identifikuar rrënja e shkakut. Gjithashtu rekomandimi plotëson edhe kriteret e një rekomandimi efektiv pasi është specifik, monitorohet, është i qartë, i dobishëm, i rëndësishëm si dhe mund të implementohet nëse alokohen fondet e nevojshme.

Pyetje për tu marrë në konsideratë gjatë zhvillimit të rekomandimeve

- A është rekomandimi mjaftueshëm **specifik** në mënyrë që marrësit e tij të kuptojnë se çfarë duhet të bëjnë? A e sqaron rekomandimi se kush duhet të bëjë çfarë, si, kur dhe ku?
- A mund të **monitorohet**? A do të jetë e lehtë të vlerësohet nëse rekomandimi është zbatuar?
- A është i shpjeguar **qartë**? A është rekomandimi një zhvillim logjik i gjetjeve dhe konkluzioneve të auditimit?
- A është i **dobishëm**? A pritët që të çojë në përmirësime të dukshme të ekonomicitetit, eficiencës apo efektivitet?
- A është i **realizueshëm**? A mund të zbatohet brenda kufizimeve burimore, teknologjike dhe ligjore?
- A është mjaftueshëm i **rëndësishëm**? A duhet të përmendet në raport?

Burimi: ECA "Report-writing guideline"

Shembull i teknikës së "Pesë Pse-ve"

Gjetja: Flota e automjeteve nuk nuk e ka plotësuar objektivin e disponueshmërisë.

(1) Pse? Automjetet janë shpesh të padisponueshme për shkak të problemeve mekanike.

(2) Pse? Nuk ka mjaftueshëm teknikë për të bërë mirëmbajtjen dhe rregullimin e nevojshëm.

(3) Pse? Shumë pak teknikë kanë kryer programe trajtimi vitet e fundit.

(4) Pse? Nuk ka mjaftueshëm instruktorë për të ofruar trajnimin e nevojshëm për teknikët.

(5) Pse? Shumë instruktorë kanë dalë në pension në të njëjtin vit dhe ende nuk është hartuar një plan vazhdimësie apo strategji rekrutimi.

Rekomandim (i dhënë për simptomën): Institucioni duhet të sigurojë që flota e automjeteve të plotësojë objektivat e disponueshmërisë.

Rekomandim (i dhënë për shkakun): Institucioni duhet të hartojë një plan vazhdimësie dhe strategji rekrutimi për instruktorët dhe teknikët për të mbështetur aktivitetin e mirëmbajtjes.

Burimi: CAAF "Better integrating root cause analysis into legislative performance auditing"

21. Proceset që ndihmojnë në garantimin e rekomandimeve me cilësi të lartë përfshijnë:

- Diskutimi midis anëtarëve të grupit fillimisht, dhe anëtarëve të departamentit më pas, për të fokusuar siç duhet draft-rekomandimet. Një mënyrë për shembull mund të jetë propozimi i rekomandimeve nga disa anëtarë të grupit dhe shqyrtimi me skepticizëm profesional i këtyre rekomandimeve nga pjesa tjetër e grupit. Kjo rrit shanset që rekomandimet të mbështeten jo vetëm mbi pohimet e bëra në draft-raport, por edhe në evidencën e audituar.
- Sugjerimet e Panelit të Ekspertëve. Evidencat mund të diskutohen me ekspertë të fushës, të cilët jo vetëm që mund të japin opinionet dhe komentet e tyre, por të sugjerojnë në format teknik se cilat janë rekomandimet më të përshtatshme.
- Diskutimi i rekomandimeve të propozuara me subjektin. Në raste të caktuara, mund të merret në konsideratë testimi paraprak i rekomandimeve me stafin e institucionit nën auditim. Në disa raste kjo mund të shpjerë në rekomandime të pakontestueshme, veçanërisht kur po eksplorohet një fushë e re auditimi dhe me impakt.

Formulimi i mesazhit auditues

22. Raportet audituese duhet të përmbajnë patjetër një mesazh mbi aktivitetin e subjektit. Udhëzuesi INTOSAI i Auditimit të Performancës përmban detaje të mëtejshme se si duhet formuluar ky opinion auditues. Ai duhet të jetë përshkrues, të pasqyrojë qartë lidhjen midis çështjeve audituese, metodave të përdorura, gjetjeve dhe rekomandimeve të auditimit.

23. Teknika e analizës së çështjes që përdoret gjerësisht në fokusimin e studimit, është gjithashtu me mjaft vlera në identifikimin e kriterëve vlerësues. Duke përcaktuar një pyetje kryesore së cilës auditimi synon t'i përgjigjet, përftimi i mesazhit auditues bëhet lehtësisht i disponueshëm me përgjigjen e të gjitha nën-pyetjeve të kësaj pyetjeje kryesore.

24. Nëse përgjigjet e nënpyetjeve janë në masën më të madhe “po”, atëherë me shumë gjasa edhe përgjigjja e pyetjes kryesore do të jetë “po” e për rrjedhojë mund të dilet me një opinion pozitiv. Anasjelltas, nëse mbizotërojnë përgjigjet “jo” për nënpyetjet, atëherë përgjigjja kryesore prirët të jetë gjithashtu “jo” dhe mesazhi do të jetë negativ.

5.1.2 Diskutimi dhe dakordësimi me subjektin e audituar

25. Pasi projekt-raporti është hartuar sipas strukturës së përcaktuar⁸² dhe ka kaluar filtrat e cilësisë, i dërgohet për komente subjektit të audituar.

26. Komentet dhe shpjegimet e bëra nga subjekti nën auditim, mbërrijnë në KLSH brenda 1 muaji nga data e dërgimit të projekt-raportit. Këto komente dhe qëndrimi i audituesve ndaj tyre duhet të pasqyrohen në raportin përfundimtar.⁸³

27. Në rastet kur ka kundërshtim të gjetjeve, konkluzioneve apo rekomandimeve nga subjekti i audituar, organizohet një takim ballafaques mes niveleve drejtuese të KLSH-së, grupit të auditimit dhe subjektit të audituar, nëse kjo kërkohet nga subjekti i audituar dhe/ose nga KLSH. Ky takim zhvillohet brenda 5 ditëve kalendarike nga marrja e komenteve dhe shpjegimeve të subjektit të audituar mbi projekt-raportin.⁸⁴ Në takim paraqiten argumentet pro dhe kundër të shoqëruara me fakte për opinionet e audituesve që janë parashtruar në projekt-raport.

28. Të gjitha mosmarrëveshjet duhet të analizohen në mënyrë që raporti përfundimtar të jetë i ekuilibruar dhe i drejtë. Në rast se audituesit nuk janë dakord me komentet, ata duhet të shpjegojnë dhe argumentojnë në mënyrë ligjore në raport arsyet e tyre për mospranimin. Nga ana tjetër, audituesit duhet të ndryshojnë raportin e tyre kur nevojitet, nëse ata vlerësojnë se komentet janë të pranueshme dhe të mbështetura me evidencë të mjaftueshme dhe të përshtatshme.⁸⁵

29. Trajtimi i komenteve dhe shpjegimeve të subjektit në lidhje me gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet e projekt-raportit, mund të paraqitet si pjesë e raportit të auditimit në një seksion të veçantë ose të shoqërojë raportin përfundimtar të auditimit si aneks i tij.⁸⁶

30. Duke i dhënë mundësinë subjektit të audituar të komentojë mbi gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet e auditimit, përpara publikimit të raportit, sigurohet që përmbajtja e raportit është e saktë dhe e drejtë dhe që analizat janë gjithëpërfshirëse dhe adresojnë shkakun e problemeve identifikuar.⁸⁷ Gjithashtu, kjo ndihmon audituesin të hartojë një raport të drejtë, të plotë dhe objektiv.

⁸²Regullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 31 pika 10.

⁸³Regullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 30.

⁸⁴Regullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 34/2.

⁸⁵Regullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 33 pika 5.

⁸⁶Regullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 33 pika 3.

⁸⁷ GUID - 3920/129

Çështje dobi-prurëse për tu mbajtur në konsideratë për një proces efektiv dakordësimi

- Për të garantuar një pozicion të fortë negociues me subjektin gjatë takimeve ballafaquese është e rëndësishme që projekt-raportet e performancës të mbështeten mbi evidenca të qenësishme dhe të jenë të mirë-argumentuara;
- Duhet ruajtur kontaktet me stafin e institucionit nën auditim gjatë fazave audituese, me qëllim që edhe ata të jenë në brendësi të gjetjeve. Kjo shmang surprizat në projekt-raport dhe përshpejton procesin evadues.
- Përpara takimeve ballafaquese, grupi i auditimit duhet të bjerë paraprakisht dakord për objektivat e takimit dhe të planifikojë se si do të menaxhojë pikat e nxehta të debatit.

5.2 Hartimi i Raportit Përfundimtar

31. Raporti përfundimtar i auditimit hartohet mbi bazën e projekt-raportit, duke reflektuar në të komentet e shpjegimet e subjektit të audituar dhe përgjigjet e argumentuara ligjërish nga grupi i auditimit.⁸⁸

32. Raporti përfundimtar i auditimit përgatitet me shkrim brenda 10 ditë pune nga data e marrjes së komenteve mbi projekt-raportin nga njësia e audituar. Brenda këtij afati përfshihet dhe takimi ballafaqes me njësinë e audituar.⁸⁹

33. Raporti i auditimit duhet të jetë i paanshëm, objektiv, i drejtë dhe konstruktiv dhe duhet të përmbajë informacion të përmbledhur në anekse, tabela dhe grafikë. Përmbajtja e raportit duhet të jetë e lehtë për tu kuptuar dhe të mos ketë paqartësi ose dykuptimësi, të përfshijë vetëm informacionin që është mbështetur nga evidencat përkatëse dhe të përshtatshme të auditimit.

34. Raporti përfundimtar, përpara se të shpërndahet, kalon në të gjitha hallkat e kontrollit të cilësisë: nga Kryeaudituesi te Drejtuesi i Departamentit, te Drejtori i Drejtorisë së Standarteve dhe Kontrollit të Cilësisë, si dhe Drejtori i Përgjithshëm dhe konfirmohet më tej nga Kryetari, përmes një Vendimi të veçantë.⁹⁰

5.3 Publikimi dhe shpërndarja e raportit përfundimtar

35. Raporti përfundimtar i auditimit fillimisht i dërgohet subjektit të audituar së bashku me rekomandimet nëpërmjet një shkrese përcjellëse, i dërgohet palëve të interesit dhe më pas publikohet për të gjithë opinionin publik.

36. Departamenti duhet të kërkojë gjithnjë forma alternative publikuese për rezultatet e auditimeve që realizon, konkretisht:

- Publikimi në web-in e KLSH-së;
- Tryezat e rumbullakëta;
- Artikujt në median e shkruar;
- Trajnime dhe seminare me palë interesi;
- Prezantime në konferenca;

37. Përveç publikimit të raportit të plotë, mund të konsiderohen edhe forma të tjera publikimi për të përcjellë rezultatet më qartë dhe në një audiencë më të gjerë.

- Mediave mund t'u sigurohet informacion i mjaftueshëm dhe i balancuar, në formën e një përmbledhje të shkurtër në mënyrë që të mos ketë keqkuptime ose ekzagjerime nga ata si dhe ta kenë më të lehtë për t'u njohur me punën audituese dhe për ta shpërndarë atë.
- Në faqen web të KLSH-së paraqitet Raporti Përfundimtar dhe Vendimi i Kryetarit.
- Mund të paraqiten edhe njoftim për shtyp, në varësi të nevojave të përdoruesve.⁹¹

⁸⁸ Rregullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 35 pika 3.

⁸⁹ Rregullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 35 pika 1.

⁹⁰ Rregullore e Procedurave të Auditimit në KLSH, miratuar me Vendim të Kryetarit nr. 63, datë 22.06.2020, Neni 35 pika 9.

⁹¹ GUID- 3920/42.

38. Për të maksimizuar impaktin e një auditimi performance, plani i komunikimit duhet të përvijohet e detajohet që në fazën e programit auditues, duke specifikuar formën bazë dhe mbështetëse të publikimit. Identifikimi herët i planit komunikues ndihmon grupin auditues në filtrimin e mesazheve të përshtatshme nga auditimi përkatës. Gjithsesi, plani komunikues duhet të jetë dinamik dhe të reflektojë zhvillimet më të fundit të punës audituese, prioritetëve departamentale e institucionale.

39. Gjatë dizenjimit të planit komunikues dhe amendimeve që mund t'i bëhen atij gjatë kohës, grupi auditues duhet të mbajë parasysh:

- Cilat janë objektivat e përgjithshme komunikuese;
- Nga përbëhet audienca e raporteve që gjenerojmë;
- Strategjitë respektive për arritjen e audiencës së synuar;
- Mesazhet e mundshme nga raporti;
- Si do e maksimizojmë impaktin e raportit;
- Risqet dhe ekspozimet e mundshme;
- Taktika në përzgjedhjen e medias;
- Krijimi dhe rëndësia e impaktit.

5.4. Përmbajtja dhe forma e paraqitjes së informacionit në raportin e auditimit

5.4.1 Prezantimi i shkruar

40. Në Rregulloren e Procedurave të Auditimit në KLSH, në nenin 35 të saj përcaktohet qartë se çfarë duhet të përmbajë një Raport Auditimi.

41. Përveç përcaktimeve të pasqyruara në Rregulloren e Procedurave të Auditimit, një raport i mirë auditues karakterizohet nga qartësia, sinteza dhe thjeshtësia. Në arritjen e këtyre karakteristikave mund të ndihmojnë:

- Një përmbledhje që organizon mesazhet kyç në formë sa më konçize;
- Konkluzione dhe rekomandime që rrjedhin logjikshëm, natyrshëm dhe proporcionalisht nga gjetjet përkatëse;
- Strukturë solide dhe logjike që e ndihmon lexuesin t'i paraprijë përmbajtjes.
- Gjuhë e pastër dhe e thjeshtë që mos ta lodhë lexuesin. Zhargoni dhe termat e komplikuar teknike të shmangen atje ku është e mundur.
- Një kompozim i mirë vizual, pra një balancë e këndshme grafike, teksti dhe tabelash.
- Ngjyrat mund të ndihmojnë mjaft në këtë drejtim.
- Një fotografi vlen shpeshherë sa 1.000 fjalë!

42. Gjatë shkrimit të raportit të auditimit duhet mbajtur në konsideratë teknika “KISS” (keep it short and simple).⁹² Raporti i auditimit duhet të jetë i organizuar në paragrafe, ku në secilin prej tyre të trajtohet një ide e caktuar. Paragrafet (preferohen me më pak se 8 rreshta)⁹³ zgjojnë interes për atë çka është shkruar dhe ftojnë lexuesin të jetë më i përqëndruar për të kuptuar më saktësisht problematikat e trajtuara.

43. Gjithashtu, rëndësi duhet t'i kushtohet edhe formulimit të fjalive. Ato duhet të jenë gramatikisht korrekte, të qarta, koncize, të thjeshta për tu kuptuar dhe mbajtur mend. Një rregull i thjeshtë për të formuluar fjali të tilla është organizimi sipas rendit – kryefjalë, folje, dhe kundrinor, duke theksuar informacionin e rëndësishëm në formë kryefjale.⁹⁴

44. Vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet gjithashtu edhe rregullave drejtshkrimore. Mbajtja në konsideratë e tyre dëshmon profesionalizëm, duke mundësuar qartësi dhe kuptueshmëri të raportit të auditimit dhe duke përcjellë në mënyrë serioze të gjitha mesazhet.

⁹² ECA “Report-writing guideline” October 2013.

⁹³ GAO “Communication Tip: Streamlining Paragraphs and Sentences” 2018.

⁹⁴ GAO “Applying GAO Writing Principles” September, 2017.

45. Për të realizuar një strukturë logjike të raportit, mund të na ndihmojë teknika e “darkës”. Pohimet e nivelit 2 hierarkik që precipitojnë nga “darka e punës” mund të përdoren si kapituj të raportit, ku pohimet vijuese të niveleve më të ulëta mund të përdoren si paragrafë apo seksione respektive. Në këtë mënyrë, përfitojmë një strukturë solide dhe me rrjedhë logjike.

5.4.2 Prezantimi vizual

46. “Shkrimi ka karakter vizual – ai përshkron syrin përpara mendjes”. Një prezantim i mirë vizual shton vlerën dhe impaktin e raportit. Parimet bazë të përdorimit grafik janë:

- Ndërtimi i grafikut duhet bërë duke patur lexuesin në mendje, pra duke menduar se çfarë të dhënash dhe informacionesh e ndihmojnë atë për të kuptuar më mirë evidencën dhe argumentat;
- Jini të qartë se çfarë doni të paraqisni: përpara ndërtimit të një table, diagrame apo grafiku, qartësohuni se çfarë doni të tregoni. Ky ndërgjegjësim shpie në prezantime që janë specifike dhe të dobishme;
- Grafiku duhet organizuar në formë të tillë që informacioni të jetë i dukshëm dhe jo shumë i komplikuar;
- Mos harroni të përfshini titullin, legjendën dhe burimet e informacionit për çdo grafik.
- Paraqitjet vizuale duhet të jenë vetë-shpjeguese, në mënyrë që lexuesi mos të shfokuset për të gjetur informacione shtesë në tekst;
- Analiza financiare e fushës nën investigim duhet të prezantohet qartësisht me grafikë;
- Mos e teproni me shumë grafikë. Përdorini ato me kujdes dhe masë.

5.5 Atributet/karakteristikat e një raporti cilësor

47. Audituesi duhet të sigurojë raporte auditimi të cilat janë: a) gjithëpërfshirëse, b) bindëse, c) të shkruara në kohë, d) miqësore me lexuesit dhe e) të balancuara.⁹⁵

48. **Gjithëpërfshirës.** Një raport auditimi gjithëpërfshirës, duhet të përfshijë të gjithë informacionet dhe argumentat e nevojshme për të adresuar objektivat dhe pyetjet e auditimit, si dhe të jetë mjaftueshëm i detajuar për të ofruar kuptueshmëri të temës, të gjetjeve dhe konkluzioneve të auditimit. Një raport auditimi performance minimalisht duhet të përfshijë: çështjen nën auditim; objektivat dhe pyetjet e auditimit; kriteret dhe burimet e tyre; metodat e mbledhjes dhe analizimit të të dhënave; periudhën kohore nën auditim; burimet e të dhënave; kufizimet e të dhënave të përdorura; gjetjet e auditimit; konkluzionet dhe rekomandimet.⁹⁶ Më e rëndësishmja, për të shkruar një raport gjithëpërfshirës, audituesi duhet të paraqesë evidenca të mjaftueshme dhe të përshtatshme për të mbështetur gjetjet dhe konkluzionet e auditimit.⁹⁷

49. **Bindës.** Një raport auditimi bindës, duhet të jetë i strukturuar në mënyrë logjike dhe të paraqesë një marrëdhënie të qartë midis objektiveve të auditimit, pyetjeve, kriterëve, gjetjeve, konkluzioneve dhe rekomandimeve. Ai gjithashtu duhet të paraqesë gjetjet e auditimit në mënyrë bindëse, të paraqesë argumenta dhe të jetë i saktë.⁹⁸ Një raport i saktë është i bazuar në fakte, duke specifikuar qartë burimet dhe metodat e mbledhjes së të dhënave, në mënyrë që përdoruesit e raportit të gjykojnë mbi evidencat dhe konkluzionet e raportuara. Gjuha dhe toni i përdorur duhet të jetë neutral, dhe informacioni i paraqitur duhet të jetë i mjaftueshëm për të bindur lexuesit mbi vlefshmërinë e gjetjeve, arsyeshmërinë e konkluzioneve dhe përfitimet që do të arrihen nga zbatimi i rekomandimeve.⁹⁹

50. I shkruar **në kohë.** Raportet e auditimit duhet të përfundohen dhe shpërndahen në kohën e planifikuar në mënyrë që informacionet të jenë të disponueshme për t’u përdorur nga palët e

⁹⁵ ISSAI 3000/116

⁹⁶ ISSAI 3000/117

⁹⁷ GUID-3920/114

⁹⁸ ISSAI 3000/118

⁹⁹ GUID-3920/114

interesuara.¹⁰⁰ Raporti duhet të sigurojë informacione të kuptueshme, koncize dhe të përditësuara, të cilat qeveria dhe subjektet e audituara mund t'i përdorin për përmirësime.¹⁰¹

51. Miqësor me lexuesin. Një raport auditimi miqësor me lexuesin, duhet të përmbajë një gjuhë të thjeshtë dhe të qartë, të jetë konciz dhe të ketë rrjedhë logjike.¹⁰² Një mënyrë që ndihmon audituesit për të shkruar një raport miqësor me lexuesin është përdorimi i teknikës së darkës.

52. I balancuar. Një raport auditimi i balancuar duhet të jetë i paanshëm në përmbajtje dhe ton. Audituesi duhet të shpjegojë shkaqet dhe pasojat e problemeve në raportin e auditimit, sepse kjo do t'i lejojë lexuesit të kuptojë më mirë rëndësinë e problemit.¹⁰³ Në përgatitjen e raporteve të balancuara dhe konstruktive duhet:¹⁰⁴

- a) Të paraqiten gjetjet në mënyrë objektive dhe të drejtë. Të paraqiten dhe interpretohen faktet në terma neutrale, duke shmangur informacionin ose gjuhën e njëanshme që mund të gjenerojë mbrojtje dhe kundërshtim.
- b) Të paraqiten perspektivat dhe këndvështrimet e ndryshme. Pjesë e raportit duhet të jenë edhe komentet e subjektit të audituar së bashku me argumentet e grupit të auditimit. Në këtë mënyrë, lexuesi do të kuptojë më mirë gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet e auditimit.

Këshilla për një raport të qartë dhe miqësor me lexuesin

- Shmangni zhargonin;
- Shmangni dykuptimësitë;
- Përdorni të njëjtin term vazhdimisht për një mendim ose objekt specifik;
- Përdorni formën aktive dhe jo pasive; (Aktive: djali gjuajti topin. Pasive: topi u gjuajt nga djali)
- Përdorni paragrafë dhe fjali të shkurtra;
- Përdorni paraqitjen vizuale për të tërhequr vëmendjen në pikat kryesore. Përdorni tabela, diagrama, harta dhe ilustrime të tjera për të paraqitur të dhëna komplekse.

Principia GUID 2020

5.6 Rezultati i fazës së raportimit

53. Përmbledhtazi, rezultati i kësaj faze duhet të jetë një raport auditimi i trajtuar me logjikë dhe i prezantuar me imagjinatë e origjinalitet që disponon:

- Një strukturë solide të dizenuar përmes “darkës së punës”;
- Prozë të qartë, të thjeshtë e koncize;
- Impakt të goditur vizual;
- Dakordësinë me subjektin pas një procesi të mirë-menaxhuar ballafaqimi e observimi;
- Rekomandime që shtojnë vlerë;
- Veprime të qarta korrektuese për të përmirësuar performancën;
- Opinionin dhe mesazhin auditues.
- GAO “Applying GAO Writing Principles” September, 2017
- Canadian Audit & Accountability Foundation. “Better integrating root cause analysis into legislative performance auditing: a discussion paper”.

¹⁰⁰ ISSAI 3000/119

¹⁰¹ GUID-3920/117

¹⁰² ISSAI 3000/120

¹⁰³ ISSAI 3000/121

¹⁰⁴ GUID-3920/124

FORMATI I RAPORTIT TË AUDITIMIT TË PERFORMANCËS¹⁰⁵



REPUBLIKA E SHQIPËRISË
KONTROLI I LARTË I SHTETIT
DEPARTAMENTI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

RAPORT AUDITIMI PERFORMANCE

“ ”

Këtu mund të vendoset një
figurë apo skicë që ilustron thelbin e auditimit.

PËRMBAJTJA:

Faqe

¹⁰⁵ Ky dokument (format) do të zbatohet edhe për hartimin e Projekt Raportit të Auditimit

1. PROBLEMI SOCIAL DHE RËNDËSIA E AUDITIMIT	80
1.1 Konteksti i problemit social	80
1.2 Rëndësia e auditimit të performancës	80
2. SUBJEKTI/ET NËN AUDITIM	80
2.1 Hyrje në subjektet nën auditim	80
2.2 Baza ligjore dhe kriteret që rregullojnë çështjen nën auditim	80
2.3 Rëndësia e produkteve të subjektit	80
2.4 Pesha në buxhet	81
2.5 Feedback-u i subjektit përgjatë gjithë auditimit	81
3. DETAJET E AUDITIMIT	81
3.1 Vlerësimi i risqeve të aktiviteteve të subjektit	81
3.2 Objektivat e auditimit	81
3.3 Pyetjet e auditimit	81
3.4 Fushëveprimi i auditimit	81
4. SHTJELLIMI I PYETJEVE TË AUDITIMIT	82
4.1. Nënpyetja e parë me komponentët e saj	82
5. PËRMBLEDHJA	83
6. SHTOJCAT	83
7. GRUPI I PUNËS DHE PËRGJEGJËSITË HIERARKIKE	84

Shënim: Kapitulli 1,2,3 i projekt-raportit tip do të shkëputen (copypaste) nga programi i miratuar i auditimit. Secila rubrikë mund të shkruhet nga e para, riformulohet, modifikohet, zgjerohet, shkurtohet, etj., në varësi të ecurisë së fazës së terrenit, por pa i humbur thelbin që shprehet në titullin e rubrikës. Në këtë mënyrë, drejtori, kryeaudituesit dhe të tjerët që do të vlerësojnë punën audituese, e kanë më të lehtë të gjurmojnë ndryshimet që kanë ardhur nga faza studimore tek ajo e terrenit përmes Microsoft Word ku ne i shkruajmë raportet tona (funksioni “compare” në grup-komandën “review”). Mos harroni të bëni të gjitha ndryshimet e nevojshme që mund të jenë evidentuar midis fundit të fazës studimore dhe asaj të terrenit. Gjithashtu, mos harroni të ndryshoni kohën e foljeve nga e ardhme që ishte në programin e auditimit, në të pakryer apo kryer.

1. PROBLEMI SOCIAL DHE RËNDËSIA E AUDITIMIT

1.1 Konteksti i problemit social

Në këtë paragraf shtjellimi duhet të orientohej kah problemit social që tërhoqi vëmendjen për kryerjen e auditimit. Cili ishte sinjali që na shtyu drejt këtij auditimi? Më tej mund të vijohet me një përshkrim të përgjithshëm të dinamikave sociale, ekonomike, politike, kulturore, historike, etj., që kanë vepruar në “skenën” ku luhet ky problem social. Konteksti është “akti i parë” i ngjarjes që do të zhvillohet në vijim. Duhet të përshkruani në mënyrë intriguese sfondin prej nga lindi problemi. Aplikoni gjithnjë perspektivën e lexuesit! Një auditues i mirë performance “e shet” historinë e tij më lehtë nëse e paketon bukur. Konteksti është pikërisht ambalazhi i historisë suaj.

1.2 Rëndësia e auditimit të performancës

Kjo pjesë duhet të ilustrojë arsyet e përgjithshme se pse u fokusuam në këtë fushë specifike, nisur edhe nga identifikimi i problemit social. Gjithashtu, mund të përmenden edhe aspekte teorike të vlerës që shton auditimi në përgjithësi dhe në veçanti për temën nën fokus, duke theksuar se auditimi publik i jashtëm, dhe për më tepër ai i performancës, është funksioni që lidh hallkat e ndryshme të aktiviteteve publike në institucione apo agjenci qeveritare, duke i orientuar ato drejt 3E-ve.

2. SUBJEKTI/ET NËN AUDITIM

2.1 Hyrje në subjektet nën auditim

Këtu duhet të jepet një panoramë individuale për secilin subjekt nën auditim, përgjegjës për problemin social të identifikuar, si edhe lidhjet që ato kanë mes tyre. Sugjerohet përdorimi i grafikëve, figurave apo bllok-skemave për të treguar lidhjet e ndërvarësisë. Duhet të mbahet gjithnjë parasysh se auditimi i performancës auditon subjektet në funksion të problemit social, me synimin për të shtuar vlerë. Pra auditimi i subjekteve nuk është qëllim në vetvete. Skema që duhet ndërtuar në këtë rast duhet të mbajë në konsideratë se subjektet nën auditim ishin thjesht mekanizmat që prodhonin produktin për taksapaguesit dhe detyra jonë ishte të gjenim “dhëmbëzat e thyera, apo inekzistente, apo të tepërta”. Eficienca i referohet pikërisht transformimit të input-it në output-e dhe ky paragraf ndihmon paraprakisht në përmirësimin e E-së së dytë.

2.2 Baza ligjore dhe kriteret që rregullojnë çështjen nën auditim

Listohet i gjithë kuadri ligjor e rregullator si dhe kriteret e tjera si praktikatat e mira, studime, raporte auditimi nga SAI të tjera etj., që rregullojnë aktivitetin e subjektit lidhur me çështjen nën auditim dhe që ka shërbyer si burimi i kriterëve të auditimit.

2.3 Rëndësia e produkteve të subjektit

Këtu duhen shtjelluar produktet e subjektit dhe lidhja e tyre me rezultatin social që supozohet se i shërbejnë. Kjo lidhje duhet bërë në perspektivën e politikave të subjektit, si edhe gjykimin të grupit të auditimit nga faza studimore dhe më tej ajo e terrenit. Meqenëse efektiviteti ka të bëjë me produktet e gjeneruara nga entet publike dhe përgjithësisht auditimet e performancës duhet ta adresojnë këtë E, është e rëndësishme që në këtë rubrikë të hidhet themeli për hipotezën audituese që do të vijojë më poshtë në projekt-raport dhe që do të marrë përgjigje përgjatë shtjellimit të pyetjeve. Pra lexuesi të fillojë të kuptojë se cila është rrëja e problemit social.

2.4 Pesha në buxhet¹⁰⁶

Këtu identifikohen shumtë monetare si pjesë të buxhetit dhe produktit të brendshëm bruto që iu akordohen subjekteve përgjegjëse për problemin social në vëmendje. Bëhen krahasime (edhe grafike) me vende të tjera. Jepet në formë të detajuar tabelare ndarja e shpenzimeve sipas dinamikës kohore. Grupi i auditimit duhet të evidentojë nëse shumtë e akorduara nga buxheti reflektojnë ose jo rëndësinë e problemit social për çdo agjenci individualisht dhe në total. Ekonomiciteti ka të bëjë pikërisht me shumtë monetare të shpenzuara e rrjedhimisht ky paragraf ndihmon paraprakisht në përmirësimin e E-së së parë. Nëse auditimi trajton specifikisht probleme financiare të subjekteve, kjo pjesë duhet të përpunohet me kujdes për të mos rënë në përsëritje në shtjellimin e mëposhtëm të pyetjeve audituese.

2.5 Feedback-u i subjektit përgjatë gjithë auditimit

Ky paragraf duhet të mbulojë nivelin e bashkëpunimit me subjektet në fazën fillestare audituese dhe më tej në atë të terrenit, aksesin dhe strukturimin e informacionit nga ana e tyre, cilësinë dhe sasinë e këtij informacioni, ndihmën e dhënë në fokusimin më të mirë të problemit dhe gjenerimin e përgjigjeve për pyetësorët, anketat, intervistat, etj., si edhe konvergjenat apo divergjencat në opinionet e shprehura nga punonjësit e institucionit. Në këtë paragraf, lexuesit duhet t'i jepet mundësia të kuptojë nivelin e transparencës dhe llogari-dhënies që aplikoi subjekti ndaj grupit auditues.

3. DETAJET E AUDITIMIT

3.1 Vlerësimi i risqeve të aktiviteteve të subjektit

Kjo rubrikë duhet të listojë risqet me të cilat ndeshet subjekti në realizimin e përgjegjësi të veta. Risqet duhet të klasifikohen si “brenda kontrollit menaxherial” dhe “jashtë kontrollit menaxherial”, “operacionale” dhe “strategjike”, “sasiorë” dhe “cilësorë”, sipas departamenteve për të adresuar përgjegjësitë vendim-marrëse, të “inputit”, “outputit”, apo “procesit”, etj. Gjithnjë risqet e identifikuar duhet t'i referohen problemit nën auditim dhe impaktit potencial mbi produktin social.

3.2 Objektivat e auditimit

Këtu duhet specifikuar se cilën E adresoi auditimi dhe pse. Objektivi i auditimit të performancës është të tregojë dhe ndërgjegjësojë nëse po bëhen gjërat e duhura në mënyrën e duhur. Nëse problemi social ka lidhje me koston apo kohën e ofrimit të produktit publik, atëherë objektivi i auditimit duhet të jetë ekonomiciteti dhe/ose eficientia. Nëse problemi social ka lidhje me cilësinë apo mungesën e produktit të ofruar, atëherë objektivi mund të ishte eficientia dhe/ose efektiviteti. Ky paragraf është “busulla” që orienton lexuesin për gjithçka vijon më poshtë.

3.3 Pyetjet e auditimit

Kjo pjesë nis me pyetjen/hipotezën që adreson problemin e performancës. Pas pyetjes kryesore duhen pasqyruar nënpyetjet, të cilat duhet të jenë reciprokisht përjashtimore dhe bashkërisht shprehëse. Secila nënpyetje e nivelit më të ulët duhet të paraqitet qartazi në projekt-raport e markuar me kriteret, metodat audituese, afatet kohore, burimet financiare e njerëzore që u angazhuan për t'iu përgjigjur asaj.

3.4 Fushëveprimi i auditimit

Pasi është ndërtuar piramida e pyetjeve të auditimit duhet të përcaktohet fushëveprimi i auditimit. Të përshkruhet çfarë do të mbulojë ky auditim dhe çfarë nuk do të jetë pjesë e këtij auditimi. Në përcaktimin e fushëveprimit duhet të përcaktohet periudha që do të auditohet dhe vizitat në terren. Pra, fushëveprimi i auditimit duhet t'i japë përgjigje pyetjeve *çfarë* (fushën që do

¹⁰⁶ Nuk bëhet fjalë vetëm për buxhetin e shtetit, por edhe për buxhetet individuale të entit, nëse fjala vjen punon me vetëfinancim ose ka autonomi financiare në një shkallë të caktuar.

auditojmë, programet, aktivitetet...), *kush* (subjektet), *ku* (vendndodhja gjeografike) dhe *cilën* (periudha nën auditim).

4. SHTJELLIMI I PYETJEVE TË AUDITIMIT

Kjo pjesë duhet të nisë me mesazhin auditues. Mesazhi tek e fundit është përgjigje e pyetjes kryesore që kemi ngritur në piramidën e pyetjeve. Ai duhet të jetë i fuqishëm, konçiz, i adresuar, i artikuluar, i thjeshtë, i thellë, i orientuar nga ndryshimi dhe sigurisht i qartë. Gjatë hartimit të mesazhit të auditimit audituesit duhet të konsiderojnë që:

- Mesazhi nuk duhet të jetë konformist, oportunist apo mediokër. Një mesazh i fuqishëm nënkupton kontrastin midis si duhet dhe si është. Nëse kontrasti është i madh, mos ngurroni ta vini në pah. Nëse kontrasti është i vogël, atëherë nxirrni në pah anët pozitive të subjektit/problemit, duke theksuar përmirësimin e mëtejshëm. Nuk sugjerohen mesazhe të llojit: “Subjekti ka bërë shumë në këtë drejtim, por ende mbetet për të bërë...”
- Mesazhi nuk duhet të jetë më shumë se 120-150 fjalë. Shtjellimi i mesazhit bëhet në vijim, kur shpjegoni nën-pyetjet e auditimit.
- Mesazhi duhet të adresojë subjektet përgjegjëse për problemin e performancës.
- Mesazhi duhet shkruar me fjalë të përzgjedhura. Të jetë profesionalisht, teknikisht dhe gramatikisht korrekt.
- Mesazhi duhet të jetë i kuptueshëm për lexuesin mesatar. Mbani parasysh që taksapaguesit tanë, përfshirë edhe anëtarë të Kuvendit, mund të mos kenë fare informacion për fushën nën shqyrtim.
- Mesazhi duhet të lërë hapësirë për reflektim të mëtejshëm personal nga ana e lexuesit. Mesazhi duhet të jetë intrigues.
- Mesazhi duhet të tregojë pistat për përmirësime të ardhshme.
- Mesazhi mos të lërë vend për keqinterpretime dhe të kthehet në “bumerang” të punës sonë.

Pasi të jepet mesazhi, mund të shtjellohet dhe detajohet ai, por pa prekur në gjerësi çështjet që trajtohen në vijim. Gjithashtu, këtu mund të jepen edhe sqarime se si duhet lexuar materiali në vijim, për ta ndihmuar lexuesin në kuptimin më të mirë të tij.

4.1. Nënpyetja e parë me komponentët e saj¹⁰⁷

Shtjellimi i nënpyetjeve duhet nisur me rezultatet e punës nga konsultimi i dokumenteve, pyetësorëve, intervistave, etj., duke cituar rast pas rasti burimin e informacionit. Shtjellimi i pyetjeve të auditimit duhet të bëhet në mënyrë narrative duke përfshirë rast pas rasti *kriteret* që janë përdorur nga grupi i auditimit për të vlerësuar çështjet nën auditim, *gjendjen/situatën* që grupi i auditimit ka konstatuar gjatë kryerjes së auditimit, *shkaqet* që kanë sjellë gjendjen e konstatuar dhe *ndikimet* që kanë ardhur si pasojë e devijimit nga kriteret. Gjatë trajtimit narrativ nuk është e nevojshme që kriteret, situata, shkaqet dhe ndikimi të jenë të renditura njëra pas tjetrës. E rëndësishme është që gjatë shtjellimit të pyetjeve të auditimit të përfshihen të katër elementët e mësipërm (kriteret krahasuese, gjendja e konstatuar, shkaqet që kanë shkaktuar gjendjen e konstatuar dhe efektet që ka sjellë kjo gjendje). Audituesit shpesh herë mund të hasin në vështirësi për të identifikuar shkaqet dhe efektet por këto janë çështje që duhet të mbahen në konsideratë gjatë fazës së kryerjes së auditimit në terren, duke kryer analiza të thella me qëllim

¹⁰⁷ Niveli i detajimit të nënpyetjeve varet nga kriteret e përzgjedhura për auditim. Kjo pjesë i përket programit të auditimit, që do të thotë se kur grupi dorëzon programin me piramidën e pyetjeve e ka paraprakisht skemën se çfarë pyetësorësh dhe intervistash do të bëjë për t’iu përgjigjur pyetjeve që sugjerojnë kriteret. Në projekt-raport mjafton të shtjellohen pyetja kryesore dhe 2-3 nënpyetjet paralele që vijnë direkt pas saj. Në anekse më pas mund të bëhet detajimi i tyre në nivele të mëtejshme deri tek baza ku gjenden pyetësorët, intervistat, dokumentet e konsultuar, etj. Sigurisht, niveli i detajimit është e drejtë e grupit të punës.

identifikimin sa më të plotë të shkaqeve dhe efekteve të ndryshimeve që kanë sjellë devijimin nga kriteret audituese.

Pas këtij shtjellimi duhet bërë sistemimi i informacionit në tre rubrika të veçanta, qartësisht të ndara konceptualisht dhe fizikisht nga njëra-tjetra.

- 1) Gjetje, ku trajtohen faktet sikurse paraqiten nga burimet e informacionit;
- 2) Konkluzionet, ku bëhet analiza e gjetjeve përmes krahasimit të informacioneve të mbledhura me kriteret e paracaktuara të auditimit, të cituara këto të fundit rast pas rasti;
- 3) Rekomandimet, ku sugjerohen linjat e veprimit për përmirësim të 3 E-ve.

Shpeshherë është e vështirë të ndahen gjetjet nga konkluzionet. Gjetjet janë devijimet nga kriteret, (si është situata krahasuar me si duhet të jetë). Mos i deformoni gjetjet, duke futur sadopak konsideratat tuaja, sepse i hiqni lexuesit të drejtën të gjykojë paanësisht për realitetin e ngjarjeve. Konkluzionet janë “syzet” tuaja me të cilën e shihni realitetin. Këtu mund të shkruani shpjegimet dhe gjykimet tuaja bazuar në gjetjet e auditimit, evidencat dhe kriteret e auditimit. Konkluzionet duhet të lidhen me objektivin/at e auditimit. Secila rubrikë nuk duhet të përmbajë informacione që i mbulojnë rubrikat e tjera. Shmangni me çdo kusht përsëritjen.

Në të njëjtën mënyrë vijon shtjellimi edhe për nënpyetjet e tjera të mëposhtme apo paralele. Shmangni përsëritjen e informacionit midis nënpyetjeve paralele, sepse nënpyetjet janë reciprokisht përjashtuese e për rrjedhojë përsëritja dëshmon për keqkonceptim të punës.

5. PËRMBLEDHJA

Përmbledhja ekzekutive është një kapitull i shkurtër që përmban një përmbledhje të objektivit, subjekteve nën auditim, periudhës objekt auditimi, mesazhit dhe çështjeve kryesore të raportit. Shpeshherë është pjesa më e lexuar e raportit kështu që, është e rëndësishme të shkruhet qartë dhe në mënyrë koncize. Në mënyrë tipike, një përmbledhje ekzekutive përfshin një shpjegim të shkurtër pse është kryer auditimi, informacion të shkurtër mbi çështjen nën auditim dhe subjektin/et e auditimit, objektivi/at dhe pyetjet e auditimit, fushëveprimin, metodologjinë, gjetjet kryesore, konkluzionet dhe rekomandimet. Një përmbledhje e mirë duhet:

- Të pasqyrojë me saktësi atë që është trajtuar në raport;
- Të jetë koncize duke përfshirë gjetjet më të rëndësishme të auditimit;
- Të orientojë lexuesin drejt rëndësisë së pyetjeve të auditimit dhe përgjigjeve të tyre;
- Të përmbajë vetëm informacion që është trajtuar më gjerë në raportin e auditimit;
- Të ofrojë informacion të plotë mbi auditimin nëse konsiderohet si një dokument i vetëm i shëputur nga raporti i auditimit.

Gjithashtu, përmbledhja ekzekutive mund të përmbajë edhe grafikë ose vizualizime që do të ndihmonin në përcjelljen më të qartë të mesazhit të auditimit. Përmbledhja ekzekutive duhet t'i përgjigjet pyetjeve kryesore që lexuesit do të kenë mbi temën e audituar.

Gjatësia që duhet të ketë përmbledhja ekzekutive është në proporcion me gjatësinë dhe kompleksitetin e raportit të auditimit. Sidoqoftë, një përmbledhje ekzekutive tipike është maksimumi tre faqe.

Si përfundim, për të hartuar një përmbledhje ekzekutive efektive audituesit duhet :

- ✓ Të shkruajnë përmbledhjen referuar paragrafëve dhe fjalive më kryesore të raportit përfundimtar. Në këtë mënyrë sigurohemi që përmbledhja është në përputhje me përmbajtjen e raportit.
- ✓ Të mendojnë që përmbledhja shkruhet për parlamentin/komisionet parlamentare, raporti shkruhet për subjektin auditues ndërsa anekset/shtojcat shkruhen për ato që janë më të interesuar në fushën përkatëse.

6. SHTOJCAT

Të gjitha informacionet të cilat nuk përfshihen në trungun e projekt-raportit, do të dalin më vete në formën e anekseve. Nëse janë shumë dhe/ose të padisponueshme online, atëherë mund të

përmbliidhen në CD/DVD për t'ia bashkëlidhur materialit. Në trungun e materialit preferohet të përfshihen tabela të vogla dhe ilustruese, foto “pikante”, grafikë të veçantë vizualisht, etj. Mos e mbushni materialin më lart me fotografi apo tabela. Rëndësi në punën audituese kanë gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet.

7. GRUPI I PUNËS DHE PËRGJEGJËSITË HIERARKIKE

Këtu paraqiten emrat e grupit të auditimit, pozicionet që mbulojnë në hierarkinë e grupit, dhe firmat përkatëse në fund të materialit.

VI. PLANIFIKIMI OPERACIONAL I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

FAZA E NDJEKJES



Ndjekja e zbatimit të rekomandimeve të lëna në KLSH rregullohet nga Ligji nr. 154/2014 “Për Organizimin dhe Funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit” në nenet 15, germa j dhe 30 të cilët ku përkatësisht citohet se:

Neni 15, germa j

“KLSH ka të drejtë të vendosë një afat kohor për zbatimin e rekomandimeve dhe të informohet nga subjektet e audituara ose institucionet më të larta rreth programeve të tyre, për të zbatuar rekomandimet e bëra sipas paragrafëve të mësipërm, brenda 20 ditëve nga data e marrjes së kërkesës”;

Neni 30, paragrafi 2

“Subjekti i audituar, brenda 6 muajve nga data e njohimit të raportit të auditimit, i raporton Kontrollit të Lartë të Shtetit mbi ecurinë e zbatimit të rekomandimeve të dhëna”

Në këtë kontekst auditimet e performancës nuk ndryshojnë nga llojet e tjera të auditimeve të kryen në KLSH, pra, ato ndjekin të njëjtën rrjedhë për verifikimin e zbatimit të rekomandimeve. Me qëllim lehtësimin e procesit të ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve të lëna me Vendim të Kryetarit nr. 67, datë 23.06.2020 “Për miratimin e manualit të ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve si dhe të Rregjistrat Institucional të zbatimit të rekomandimeve” është krijuar korniza e brendshme rregullatore e cila përcakton saktë hapat që duhet të ndiqen me qëllim kryerjen e këtij procesi me sukses.

Shkurtimisht bazuar në këtë manual, ndjekja e zbatimit të rekomandimeve zhvillohet në tre mënyra:

1. **Subjektet raportojnë në KLSH** pas 20 ditëve nga marrja e raportit për përfundimtar të auditimit duke hartuar planin e masave për zbatimin e rekomandimeve të lëna në këtë të Fundit. Po kështu subjektet, brenda afatit 6 mujor i raportojnë KLSH mbi ecurinë e zbatimit të rekomandimeve të lëna.
2. **Auditimi i posaçëm për verifikimin e zbatimit të rekomandimeve.** KLSH kryen auditim për verifikimin e zbatimit të rekomandimeve, i cili ka objektiv vjeljen e informacionit të thelluar për zbatimin e rekomandimeve dhe bazohet në verifikimin në subjektet e audituara, të planit të zbatimit të rekomandimeve pas 20 ditëve dhe informacionin e përcjellë nga subjekti i audituar në KLSH pas 6 muajve.

Ky auditim specifik kryhet:

- a. Në **muajin Janar** për rekomandimet e auditimeve të evaduara në gjashtë mujorin e parë të vitit të mëparshëm (p.sh., auditimi i posaçëm kryhet në muajin janar të vitit N+1 për auditimet e evaduara në gjashtë mujorin e parë të vitit N).
- b. Në **muajin Korrik** për rekomandimet e kryera dhe të evaduara në gjashtë mujorin e dytë të vitit të mëparshëm (p.sh., auditimi i posaçëm kryhet në muajin korrik të vitit N+1 për auditimet e evaduara në gjashtë mujorin e dytë të vitit N).
- c. Raporti i konsoliduar përfundimtar për ndjekjen e zbatimit të rekomandimeve për vitin e mëparshëm hartohet nga Kontrolli i lartë i Shtetit brenda muajit shtator (për të gjitha rekomandimet e vitit N, raporti i konsoliduar përfundon brenda shtatorit të vitit N+1).

3. Auditimi i zbatimit të rekomandimeve në auditimin e rradhës në ato raste kur është e zbatueshme pasi, auditimet e performancës ndryshojnë sipas temave të auditimit e jo sipas subjekteve, gjë kjo e cila vështirëson verifikimin e zbatimit të rekomandimeve sipas kësaj mënyre. Megjithatë manuali e ka parashikuar edhe këtë si mundësi, e si e tillë për tema të caktuara që mund të përsëriten totalisht apo pjesërisht mund të gjykohet si i zbatueshëm edhe zbatimi i rekomandimeve në auditimin e radhës.

Nga ana tjetër për auditimet e performancës, procedohet me përcaktimin e afatit të ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve në programin e auditimit, në diagramën GANT të tij, ku përcaktohet afati 6 mujor i raportimit nga subjekti lidhur me statusin e zbatimit të rekomandimeve të lëna sipas planit të masave dorëzuan në KLSH 20 ditë pas marrjes së raportit përfundimtar të auditimit nga subjekti i audituar.

Në kryerjen me sukses të kësaj faze të auditimit, audituesit duhet t'i referohen gjithmonë për qartësi të mëtejshme manualit përkatës miratuar me Vendimin e Kryetarit nr. 67, datë 23.06.2020 "Për miratimin e manualit të ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve si dhe të Rregjistrit Insitucional të zbatimit të rekomandimeve", si dhe Rregullores së Procedurave të Auditimit.

VII. GARANTIMI I CILËSISË

1. Cilësia duhet garantuar si në punën profesionale të SAI-t, ashtu edhe në administrimin e tij.¹⁰⁸ Pra cilësia duhet të garantohet si në nivel institucional ashtu edhe në nivel individual auditimi. ISAI 140 paraqet elementët e kontrollit të cilësisë në nivel institucional, ku në elementin e pestë të tij “performanca e auditimeve” e vë theksin në cilësinë e auditimeve. Udhëzimet më të detajuara mbi kontrollin dhe sigurimin e cilësisë në auditimin e performancës paraqiten në ISSAI 3000.

2. Përsa i përket kontrollit të cilësisë në auditimin e performancës, sipas ISSAI 3000, SAI duhet të ndërtojë dhe të mbajë një sistem që garanton cilësinë, të cilin audituesi duhet ta respektojë për të siguruar që të gjitha kërkesat janë përmbushur, dhe të vendosë theksin në raporte të përshtatshme, të ekuilibruara dhe të drejta që shtojnë vlerë dhe u përgjigjen pyetjeve të auditimit.¹⁰⁹

7.1 Rolet e aktorëve përgjegjës për kontrollin e cilësisë në auditimin e performancës

3. Procedurat e kontrollit të cilësisë mbulojnë çështje të tilla si drejtimi, mbikëqyrja dhe rishikimi i procesit të auditimit dhe nevojën për konsultim në mënyrë që të merren vendime për çështje të vështira ose të diskutueshme.¹¹⁰ SAI duhet të sigurojë që drejtimi, mbikëqyrja dhe rishikimi i efektshëm janë të pranishëm në të gjitha fazat e auditimit për të ofruar një siguri të arsyeshme që puna është kryer me kompetencë.¹¹¹

Roli i mbikëqyrësit

4. SAI duhet të sigurojë që puna e personelit të auditimit të mbikëqyrësit siç duhet në çdo nivel dhe fazë të auditimit gjatë procesit të auditimit.¹¹² Mbikëqyrja është thelbësore për të siguruar përmbushjen e objektivave të auditimit dhe për të ruajtur cilësinë e punës audituese. Mbikëqyrja dhe kontrolli i duhur janë të domosdoshëm në të gjitha rastet, pavarësisht nga kompetenca e audituesve. Mbikëqyrja e auditimit përfshin ofrimin e drejtimit dhe udhëzimeve të mjaftueshme për grupin e auditimit, për të adresuar objektivat e auditimit dhe për të ndjekur metodologjinë e duhur, dhe qëndrimin të informuar mbi problemet e hasura dhe rishikimin e punës së kryer. Më konkretisht, mbikëqyrja përfshin:¹¹³

- Sigurimin që të gjithë anëtarët e grupit i kanë kuptuar plotësisht objektivat e auditimit;
- Sigurimin që procedurat e auditimit janë kryer në mënyrën e duhur dhe të përshtatshme;
- Sigurimin që gjetjet dhe konkluzionet e auditimit janë mbështetur në evidence relevante, të besueshme, të mjaftueshme dhe të dokumentuara;
- Sigurimin që standardet ndërkombëtare dhe kombëtare të auditimit janë ndjekur;
- Ndjekjen e progresit të auditimit për të siguruar që buxhetet, afatet dhe skedulet po zbatohen;
- Adresimin e çështjeve të rëndësishme që lindin gjatë auditimit;
- Mbështetjen e audituesve kur është e nevojshme për të kapërcyer sfidat në auditim;
- Ofrimin e ndihmës në zgjidhjen e çështjeve që lindin;
- Rishikimin e punës audituese.

Roli i përgjegjës të grupit

¹⁰⁸ EUROSAT “Achieving audit quality: Good Practices in Managing Quality within SAIs” Madrid, 2010

¹⁰⁹ ISSAI 3000/79 “Performance Audit Standard” INTOSAI 2019

¹¹⁰ GIUD 3910/100 “Central Concepts for Performance Auditing”, INTOSAI 2019

¹¹¹ SIGMA-OECD “Achieving High Quality in the Work of Supreme Audit Institutions” SIGMA paper No.34, 2004, fq 19

¹¹² ISSAI 3000/66 “Performance Audit Standard” INTOSAI 2019

¹¹³ GIUD 3910/82 “Central Concepts for Performance Auditing”, INTOSAI 2019

5. Përgjegjësi i grupit të auditimit duhet të koordinojë dhe nxisë diskutime me grupin e auditimit për të përcaktuar fushëveprimin e auditimit, metodologjinë, objektivat dhe pyetjet e auditimit si dhe procedurat e teknikave që do të ndiqen gjatë auditimit. Ai gjithashtu duhet të zhvillojë takime të rregullta me grupin për të diskutuar problemet e hasura gjatë zhvillimit të aktiviteteve dhe mënyrën e zgjidhjes së tyre; t'i raportojë mbikëqyrësit progresin e punës dhe të diskutojë me të trajtimin që do t'i jepet çdo problemi dhe vështirësi; të rishikojë të gjithë dokumentacionin e marrë gjatë auditimit, përfshirë kontributin e anëtarëve të grupit të auditimit në raport, dhe të përgatisë versionin përfundimtar të raportit.¹¹⁴

6. Përgjegjësi i grupit të auditimit është përgjegjës për koordinimin në kryerjen e auditimit, si dhe ndarjen e detyrave për anëtarët e ekipit. Ai duhet të sigurojë kryerjen e detyrave me cilësi të lartë dhe në kohë nga grupi i auditimit.¹¹⁵ Për më tepër, përgjegjësi i grupit¹¹⁶ duhet të sigurojë që:¹¹⁷

- Objektivat e auditimit janë përcaktuar duke marrë parasysh problematikat e subjektit të audituar;
- Janë përcaktuar kritere të përshtatshme për t'i dhënë përgjigje pyetjeve të auditimit;
- Anëtarët e grupit kanë hetuar, dokumentuar dhe kuptuar aspektet kryesore të objektit të auditimit;
- Objektivat e auditimit janë të qarta për anëtarët e grupit dhe subjektin e audituar;
- Mbahet një mjedis i mirë pune ndërmjet anëtarëve të grupit të auditimit si dhe ndërmjet grupit të auditimit dhe subjektit të audituar;
- Afatet janë përmbushur dhe, nëse është e nevojshme, t'i propozojë mbikëqyrësit ndryshimin e planit;
- Anëtarët e grupit marrin përgjegjësinë për kryerjen e detyrave në përputhje me njohuritë dhe aftësitë e tyre;
- Projekti i auditimit përmban të gjitha informacionet e nevojshme për vlerësimin e e punës.

7.2 Kontrolli i cilësisë gjatë procesit të auditimit të performancës

7. Kontrolli i cilësisë dhe sigurimi i cilësisë kryhet për të gjitha fazat e auditimit, por me ndryshimin që kontrolli i cilësisë kryhet ndërkohë që auditimi është duke u zhvilluar, ndërsa sigurimi i cilësisë kryhet pasi auditimi ka përfunduar. Duke pasur në konsideratë kërkesat e kontrollit dhe sigurimit të cilësisë që duhet të plotësohen gjatë procesit të auditimit dhe duke ndjekur zbatimin e tyre në formën e një check liste, audituesit do të realizojnë një punë më cilësore dhe pa gabime.

Kontrolli i cilësisë në fazën e planifikimit të auditimit

8. Pas përzgjedhjes së temës së auditimit, planifikimi i auditimit fillon me përcaktimin e grupit të auditimit dhe përfundon me nxjerrjen e programit të auditimit. Gjatë fazës së planifikimit të auditimit identifikohen problematikat e çështjes nën auditim, përcaktohen objektivat e auditimit të cilat më pas formulohen si pyetje auditimi dhe ndahen në nën-pyetje, përcaktohet metodologjia që do të përdoret për mbledhjen dhe analizimin e të dhënave, përcaktohen burimet e të dhënave dhe kriteret, si dhe analiza e riskut. Një fazë planifikimi e suksesshme auditimi duhet t'i përgjigjet pozitivisht pyetjeve të mëposhtme:

- A ka përcaktuar Drejtori një grup auditimi me role të qarta (përfshirë përgjegjësin e grupit) dhe me njohuri të përshtatshme rreth fushës së auditimit, standardeve dhe

¹¹⁴ IDI "ISSAI Implementation Handbook – Performance Audit", fq 135

¹¹⁵ GUID 3920/57 "The Performance Auditing Process" INTOSAI 2019

¹¹⁶ Rregullore e Brendshme e Organizimit dhe Funksionimit të KLSH.

¹¹⁷ Brazilian Court of Audit "Performance Audit Manual" 2010, fq 59

teknikave të auditimit si dhe me aftësitë e nevojshme për të kryer auditimin (përfshirë mbështetjen e ekspertëve të jashtëm kur është e nevojshme)?

- A është përcaktuar problemi i auditimit në përputhje me tre E-të, bazuar në një studim paraprak duke bërë një vlerësim të rëndësisë (mandati, materialiteti, risqet sipas 3-ve), auditueshmërisë dhe potencialit për ndryshim?
- A përmban plani i punës një përcaktim të qartë të objektivave të auditimit, fushës së veprimit (kush, çfarë, kur, ku), të pyetjeve të auditimit të ndara në nën-pyetje, të kriterëve të vlerësimit dhe të burimeve?
- A përfshin plani i punës një metodologji të përshtatshme (përfshirë metodat për mbledhjen e të dhënave, kampionimin dhe analizën e auditimit) për të mbledhur në mënyrë eficiente evidenca të mjaftueshme për të përmbushur objektivat dhe për t'iu përgjigjur pyetjeve të auditimit?
- A përfshin plani i punës një plan administrativ realist në të cilin janë përcaktuar aktivitetet, pikat kryesore të kontrollit, monitorimi, grupi i auditimit, kostoja e vlerësuar, komunikimi i planifikuar rregullisht me subjektin e audituar dhe analizat e risqeve në auditim?
- A e ka aprovuar menaxhmenti i lartë dizajnin dhe etapat e auditimit si dhe a ka alokuar kohë, burime dhe mbështetje teknike të mjaftueshme (bazuar në një studim paraprak me plane specifike dhe realiste) për të kryer auditimin e caktuar?

Kontrolli i cilësisë në fazën e kryerjes të auditimit

9. Faza e kryerjes së auditimit fillon me miratimin e programit të auditimit dhe dërgimin e tij në subjektin e audituar dhe përfundon me draftimin e gjetjeve të auditimit. Gjatë fazës së kryerjes së auditimit duhet të mbledhen evidenca të mjaftueshme, të rëndësishme dhe të vlefshme dhe nga krahasimi i tyre me kriteret të gjenerohen gjetjet paraprake. Një fazë e suksesshme e kryerjes së auditimit duhet t'i përgjigjet pozitivisht pyetjeve të mëposhtme:

- A është prezantuar auditimi siç duhet me subjektin e audituar (përfshirë njoftimin për objektivin e auditimit, qëllimin, pyetjet dhe kriteret) përpara fillimit të mbledhjes së të dhënave dhe a është diskutuar në një takim përmbyllës për të sqaruar çështjet e pazgjidhura para përfundimit?
- A janë mbledhur, analizuar dhe interpretuar me kujdes të dhënat cilësore/sasiore nga burime të besueshme?
- A siguruan të dhënat e mbledhura evidenca auditimi të arsyeshme, të mjaftueshme, të rëndësishme, të vlefshme dhe të besueshme për të përmbushur objektivat, për t'iu përgjigjur të gjitha pyetjeve audituese dhe për të nxjerrë konkluzione?
- A mbajti grupi i auditimit një marrëdhënie të mirë me palët e interesit dhe një dialog aktiv me subjektin e audituar gjatë gjithë auditimit, duke e bërë më të lehtë verifikimin e vazhdueshëm të gjetjeve paraprake dhe komunikimin e rasteve të mosrespektimit ose abuzimit?
- A janë paraqitur dhe referuar në raport dokumentat, planet, rezultatet e punës në terren dhe analizat, për t'i mundësuar një audituesi me përvojë të përcaktojë punën e kryer në mbështetje të gjetjeve, konkluzioneve dhe rekomandimeve?
- A është rishikuar puna e grupit të auditimit dhe letrat e punës nga përgjegjësi i grupit? A është mbikëqyrur dhe rishikuar dosja e auditimit nga mbikëqyrësi i auditimit? A është monitoruar rregullisht progresi i auditimit nga nivelet e larta të menaxhimit?
- A është rishikuar draft raporti në mënyrë sistematike nga SAI, përfshirë diskutimet brenda njësisë, rishikimin nga Drejtori, mundësisht nga ekspertë të jashtëm dhe menaxhmenti i lartë, duke dokumentuar dhe zgjidhur diferencat e mendimeve para nxjerrjes së raportit?

- A i plotëson auditimi kërkesat e menaxhimit të mirë të projektit, duke u kryer në kohë në përputhje me planin e punës si dhe duke u monitoruar rregullisht nga menaxhmenti ku vendimet për ndryshime janë të shpjeguara dhe të dokumentuara në dosje?

Kontrolli i cilësisë në fazën e raportimit të auditimit

10. Faza e raportimit të auditimit fillon me shkrimin e draft-raportit dhe përfundon me nxjerrjen e raportit përfundimtar të auditimit. Gjatë fazës së shkrimit të draft-raportit dhe të raportit përfundimtar duhet të mbahen në konsideratë karakteristikat e një raporti cilësor¹¹⁸ si dhe duhet të bëhet formulimi i gjetjeve, konkluzioneve dhe rekomandimeve. Një fazë e suksesshme e shkrimit të raportit të auditimit duhet t'i përgjigjet pozitivisht pyetjeve të mëposhtme:

- A paraqet raporti një format të përshtatshëm (objektivat, pyetjet, fushëveprimin, kriteret e vlerësimit, metodologjinë) për të mbledhur në mënyrë eficiente evidenca të mjaftueshme për të përmbushur objektivat dhe për t'iu përgjigjur pyetjeve të auditimit?
- A i jep raporti lexuesit një kuptim të qartë të organizatave, sistemeve dhe proceseve që i nënshtrohen auditimit dhe si pritet të funksionojnë ato?
- A paraqet raporti gjetje në përputhje me objektivat dhe të bazuara në evidence të plota, të arsyeshme, të mjaftueshme, të rëndësishme, të vlefshme, të besueshme, të sakta, objektive dhe logjike duke iu përgjigjur pyetjeve të auditimit dhe duke analizuar shkaqet dhe pasojat për secilën gjetje aty ku është e mundshme?
- A paraqet raporti konkluzione të arsyeshme dhe të dallueshme qartë nga gjetjet dhe në përputhje me objektivat, pyetjet dhe gjetjet e auditimit?
- A shton raporti vlerë, përmirëson njohuritë, nxjerr në pah përmirësimet e nevojshme dhe a përfshin rekomandime të arsyeshme, specifike dhe praktike që janë të rëndësishme për subjektin përgjegjës?
- A është raporti i ekuilibruar dhe i drejtë në ton dhe përmbajtje, bindës, konstruktiv, miqësor për lexuesin, i qartë, konciz, i dizenuar mirë, pa gabime drejtshkrimore dhe duke përdorur një gjuhë të thjeshtë të qartë, jo-teknike?
- A është raporti i mirë strukturuar, me fokus në gjetjet kryesore dhe a përmban tabelën e përmbajtjes, përmbledhjen ekzekutive, një strukturë logjike të kapitujve, tituj informues, anekse, tabela, grafikë dhe infografikë?
- A i është dërguar raporti subjektit të audituar, me një ftesë për të komentuar gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet? A është dokumentuar feedback-u i subjektit, analizimi i mosmarrëveshjeve, korrigjimi i gabimeve dhe ndryshimet e raportit?
- A i është dërguar raporti subjektit të audituar brenda afateve të parashikuara dhe përcaktuar në rregullore si dhe a është bërë publik dhe shpërndarë gjerësisht në media, palë të interesuara dhe në faqen web të SAI-t?

Kontrolli i cilësisë në fazën e ndjekjes së auditimit

11. Faza e ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve të auditimit fillon me dërgimin e raportit përfundimtar në subjektin/subjektet e audituara dhe zgjat 6 muaj. Gjatë fazës së ndjekjes grupi i auditimit sigurohet që subjekti i audituar është duke zbatuar rekomandimet sipas afateve të caktuara. Një fazë e suksesshme e ndjekjes së zbatimit të rekomandimeve të auditimit duhet t'i përgjigjet pozitivisht pyetjeve të mëposhtme:

- A ndjek SAI zbatimin e rekomandimeve nga subjektet e audituara në mënyrë të rregullt (përmes auditimeve vijuese ose përmes kërkesave zyrtare)?
- A raporton përgjegjësi i grupit të auditimi mbi numrin e rekomandimeve të zbatuara nga subjektet përgjegjëse?
-

¹¹⁸ Shpjeguar në kapitullin e draftimit të raportit

7.3 Kontrolli i cilësisë nëpërmjet “pragjeve të cilësisë”

12. Garantimin e cilësisë në raportet e auditimit, NAO britanike e bën të mundur nëpërmjet zbatimit të kërkesave sipas “pragjeve të cilësisë”.¹¹⁹ Pesë pragjet e cilësisë identifikojnë pesë pyetje kryesore sipas fazave të auditimit të detajuara në nënpyetje të cilave duhet tu përgjigjemi me “po” përpara se të kalojmë në fazën tjetër gjatë procesit të auditimit. Përdorimi i kësaj metode siguron cilësi në procesin e auditimit të performancës dhe mund të përdoret si një praktikë e mirë për të kontrolluar hap pas hapi nëse auditimi po kryhet në përputhje me rregullat dhe standardet. Pesë pyetjet kryesore sipas kësaj metode janë:

1. A jeni gati të vazhdoni me auditimin?
2. A keni nxjerrë mesazhe të qarta, bindëse, të mbështetura nga evidencat?
3. A jeni gati për të qartësuar dhe përfunduar raportin?
4. A jeni gati për të shpërndarë mesazhin?
5. A keni mësuar dhe ndarë me të tjerët mësimet?

13. Nënpyetjet dhe mënyra se si duhet t'i përgjigjemi secilës pyetje dhe nën-pyetje janë të paraqitura në Kapitullin nr 3.

7.4 Filtrat e cilësisë në procesin e auditimit të performancës

14. Cilësia është përgjegjësi e çdo audituesi. Për të garantuar atë, puna audituese kalon nëpër disa filtra gjatë gjithë procesit të zhvillimit të auditimit. Ajo drejtohet nga përgjegjësi i grupit, mbikëqyret nga kryeaudituesi dhe Drejtori i Departamentit dhe rishikohet nga Drejtori i Departamentit, Drejtori i Përgjithshëm, Drejtori i Kontrollit të Cilësisë dhe Zbatimit të Standarteve si dhe nga Kryetari.

15. Filtri i parë i cilësisë fillon që në përzgjedhjen e temës së auditimit. Temat e auditimit propozohen nga audituesit dhe/ose nga Drejtori dhe pasi bëhet vlerësimi i secilës temë të propozuar në përputhje me kriteret e përcaktuara, përzgjidhen temat me pikëzimin më të lartë.¹²⁰ Pas filtrimit të temave, nga Drejtori i Departamentit përgatitet plani vjetor i veprimtarisë audituese, i cili përmban temat e auditimit si dhe një informacion mbi njësitë/subjektet që planifikohen të auditohen gjatë periudhës një vjeçare. Më pas, ky plan dërgohet për miratim te Kryetari, jo më vonë se data 15 Nëntor të vitit në vazhdim¹²¹.

16. Pas përzgjedhjes së temave të auditimit në plan vjetor, fillon planifikimi operacional, në nivel auditimi. Me fillimin e auditimit, grupi auditues nënshkruan “Deklaratën e Pavarësisë” në të cilën deklaron se nuk ka konflikt interesi me subjektin/subjektet nën auditim, duke siguruar objektivitet në kryerjen e punës audituese.

17. Gjatë gjithë procesit të auditimit, grupi auditues duhet të komunikojë në vazhdimësi me eprorët. Për këtë qëllim grupi i auditimit njofton çdo javë (verbalisht) dhe çdo 2 javë (me shkrim) Drejtorin e Departamentit për ecurinë e auditimit, i cili mund të ndërmarrë veprime korrigjuese në rastet kur puna nuk kryhet në përputhje me standardet dhe rregullat e përcaktuara.¹²²

18. Programi i Auditimit, pasi diskutohet e nënshkruhet nga Drejtori i Departamentit, pas konsultimit me Drejtorin e Përgjithshëm, i paraqitet për miratim Kryetarit.¹²³ Pasi miratohet nga Kryetari i dërgohet subjektit nën auditim.

¹¹⁹ NAO “Value for money handbook: A guide for building quality into VFM examinations” London 2016

¹²⁰ Të shpjeguara në planifikimin taktik

¹²¹ Rregullore e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr 63, datë 22/06.2020, neni 10 pika 6.

¹²² Rregullore e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr. 63, datë 22/06.2020, neni 24 pika 10.

¹²³ Rregullore e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr. 63, datë 22/06.2020, neni 23.

19. Puna në terren drejtohet në vijimësi nga Përgjegjësi i Grupit, mbikëqyrret nga Kryeaudituesi dhe Drejtori i Departamentit, i cili jep udhëzime dhe orienton grupin e auditimit në trajtimin e çështjeve të veçanta.

20. Në rastet kur gjatë mbikëqyrjes së punës në terren konstatohen shkelje dhe parregullsi të kryerjes së auditimit nga anëtarët e Grupit të Auditimit, me miratim të Kryetarit, struktura përkatëse harton Programin e Auditimit në të "nxehtë" në funksion të rishqyrtimit të veprimtarisë audituese të Grupit të Auditimit.¹²⁴

21. Pas përfundimit të punës në terren, përgatitet projekt-raporti i auditimit i cili i nënshtrohet rishikimit të përgjithshëm (konsultativ me grupin e auditimit) për zbatimin e programit dhe standardeve të auditimit, si dhe vlerësimit të kontrollit të cilësisë nga Kryeaudituesi/Drejtori i Departamentit si dhe vlerësohet nga Drejtori i Përgjithshëm/Sekretari i Përgjithshëm.¹²⁵

22. Pas kalimit të filtrave të brendshme të cilësisë, projekt-raporti i auditimit i dërgohet subjektit të audituar për komente i cili ka afat 30 ditë kalendarike për të kthyer përgjigje. Gjithashtu nëse kërkohet nga subjekti ose nga KLSH, organizohet edhe një takim ballafaques.

23. Raporti Përfundimtar kalon për kontrollin e cilësisë nga Kryeaudituesi te Drejtuesi i Departamentit, te Drejtori i Departamentit të Kontrollit të Ciësisë dhe Zbatimit të Standardeve, si dhe Drejtori i Përgjithshëm dhe konfirmohet më tej nga Kryetari, përmes një Vendimi të veçantë.¹²⁶ Procedura e detajuar paraqitet në nenin 36 të rregullores së procedurave të auditimit, e cila është paraqitur edhe më poshtë:

1. Drejtori i Departamentit të Auditimit, brenda **2 (dy) ditëve pune** nga dita e dorëzimit të Raportit Përfundimtar të Auditimit dhe Projekt Vendimit, nga përgjegjësi i grupit të auditimit, pasi gjykon nëse Raporti është hartuar në përputhje me të gjitha kërkesat dhe detyrat e parashikuara, së bashku me Projektvendimin e grupit të auditimit dhe mendimin me shkrim të juristit të departamentit (nëse ka), Kryeaudituesit dhe të vetë Drejtorit, ia paraqet për mendim Drejtorit të Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë.

2. Struktura e ngarkuar me Kontrollin e Zbatimit të Standardeve të Auditimit, pasi e studion Raportin dhe Projektvendimin, **brenda 3 (tre) ditëve pune** nga dorëzimi i materialit shpreh mendimet me shkrim dhe ia përcjell Drejtorit të Departamentit të Auditimit.

3. Drejtori i Departamentit të Auditimit, njeh grupin e auditimit me shënimet e strukturës së ngarkuar me Zbatimin e Standardeve të Auditimit dhe nëse bien dakord për ndryshimet e propozuara, i pasqyrojnë ato në Raport Përfundimtar dhe Projektvendim, *në të kundërt, grupi argumenton me shkrim arsyet e mos marrjes në konsideratë.*

4. Pas marrjes së mendimit nga struktura e ngarkuar me kontrollin e zbatimit të standardeve dhe sigurimit të cilësisë, Raporti Përfundimtar dhe Projekt Vendimi, së bashku me mendimin e këtij Departamenti i përcillen Drejtorit të Përgjithshëm.

5. Drejtori i Përgjithshëm, jep mendimin e tij, **brenda 3 (tre) ditëve pune**, i cili i bashkohet dhe mendimeve të Drejtorit të Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë, Kryeaudituesit dhe Drejtorit të Departamentit përkatës, nën përgjegjësinë e të cilit është kryer auditimi.

6. Në rast se ka kundërshti mendimesh, ndërmjet Grupit të auditimit, Kryeaudituesit, Drejtorit të Departamentit të Auditimit, Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë, Drejtorit të Përgjithshëm, ato duhet të zgjidhen sipas hierarkisë së strukturave të sigurimit të cilësisë, të cilat duhet të organizojnë takime me qëllim për të arritur dakordësinë, duke respektuar dispozitat ligjore në fuqi. Këto takime duhet të dokumentohen sipas "Protokollit të takimit" dhe duhet të bëhen pjesë e dosjes së auditimit. Në rast mosdakordësisë, duhet ti përcillet Informacion

¹²⁴ Rregullore e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr. 63, datë 22/06.2020, neni 25.

¹²⁵ Rregullore e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr. 63, datë 22/06.2020, neni 31 pika 5.

¹²⁶ Rregullore e Procedurave të Auditimit, miratuar me Vendimin e Kryetarit të KLSH-së nr 63, datë 22/06.2020, neni 35 pika 9.

Kryetarit të KLSH-së, i cili do marrë vendimin përfundimtar, mbi mendimet ndryshe dhe të pa dakordësuara nga strukturat e mësipërme.

7. Në të gjitha rastet, strukturat e ngarkuara me zbatimin e standardeve dhe sigurimin e cilësisë, duhet të japin mendimet e tyre me shkrim dhe të pasqyrohen tek formulari i mendimeve (Dokumenti nr. 16) brenda afatit kohor të mësipërm. Në rast se për shkaqe objektive, ndonjë prej strukturave të mësipërme nuk mund të japë mendimin brenda afatit të përcaktuar, materiali do të përcillet për mendim strukturës superiore, sipas shkallës hierarkike.

8. Në përfundim të kësaj procedure, Raporti Përfundimtar i Auditimit dhe Projektvendimi së bashku me mendimet e Kryeaudituesit, Drejtorit të Departamentit, Drejtorit të Drejtorisë së Standardeve dhe Sigurimit të Cilësisë dhe Drejtorit të Përgjithshëm, paraqiten tek Kryetari për vendimmarrje, nga Drejtori i Departamentit të Auditimit.

9. Procedura e sigurimit dhe kontrollit të cilësisë të Raportit Përfundimtar të Auditimit deri në momentin e nisjes të Raportit Përfundimtar të Auditimit dhe Vendimit tek subjekti i audituar, përfshirë procesin e vendimmarrjes, zgjat jo më shumë se **20 (njëzet) ditë pune**, me përjashtim të ndonjë rasti kur tejkalimi i afatit miratohet nga Kryetari.

10. Raporti Përfundimtar i Auditimit si dhe rekomandimet, nëpërmjet shkresës përcjellëse, i dërgohen subjektit të audituar vetëm me nënshkrimin e Kryetarit ose të Drejtorit të Përgjithshëm/Sekretarit të Përgjithshëm në rastin e delegimit të kësaj kompetence. Raporti përfundimtar i Auditimit së bashku me Shkresën përcjellëse mund të dërgohen në subjekt edhe në format elektronik në adresën zyrtare të tij.

24. Në fund të çdo auditimi performance, i cili përkon edhe me periudhën 6-mujore, bëhet vlerësimi i audituesve nga Drejtori i Departamentit, në lidhje me cilësinë e punës së kryer.

25. Përveç filtrave të cilësisë gjatë procesit të auditimit, të përshkruara më lart, auditimet e performancës kontrollohen edhe pas evadimit të tyre. Me urdhër të Kryetarit bëhet një përzgjedhje e auditimeve të përfunduara dhe kontrollohen nëse janë kryer në përputhje me rregullat, procedurat dhe standardet e auditimit. Kjo shërben si një vulë cilësie për këto auditime.

VIII. REFERENCAT

1. Ligji nr.154/2014 "Për Organizimin dhe Funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit".
2. Rregullore e procedurave të auditimit në KLSH. Miratuar me Vendim të Kryetarit nr.107, datë 08.08.2017.
3. Metodologjia e Hartimit të Planit Strategjik dhe Vjetor të Auditimit/ Plani Vjetor.
4. ISSAI 300 - Fundamental Principles of Performance Auditing.
5. ISSAI 3000 - Performance Audit Standard.
6. GUID 3910 - Central Concepts for Performance Auditing.
7. GUID 3920 - The Performance Auditing Process.
8. ECA "Performance Audit Manual" September 2017.
9. IDI/ISSAI Implementation Handbook-Performance Audit.
10. INTOSAI Performance Audit Subcommittee - PAS / Designing performance audits: setting the audit questions and criteria.
11. European Court of Auditors - Risk Assessment in Performance Audits.
12. European Court of Auditors - Guideline on Issue Analysis and Drawing Conclusions.
13. European Court of Auditors - Guideline on Developing Audit Objectives.
14. AFROSAI-E - Performance Audit Handbook.
15. GAO - Yellow Book.
16. Manuali i Departamentit të Auditimit të Performancës në KLSH, Maj 2015.
17. PASAI - Performance Audit Manual.
18. ECA - Report-Writing guideline, October 2013.
19. GAO - Communication Tip: Streamlining Paragraphs and Sentences, 2018,
20. Approaches to Audit Selection/Canadian Audit & Accountability Foundation CAAF.
21. INTOSAI - Performance Audit Subcommittee-Selecting Performance Audit Topic¹²⁷
22. Root Cause Analysis in Audits/Canadian Audit & Accountability Foundation CAAF
23. AFROSAI-E - Performance Audit Handbook
24. Shembujt ilustrues janë marrë nga Auditimi i Performancës me temë "Performanca e MBZHR-së në Kuadër të Zbatimit të Politikave të Peshkimit dhe Akuakulturës" dhe janë përshtatur për qëllime të këtij kapitulli.

¹²⁷ [http://www.psc-intosai.org/data/files/55/17/62/E2/EFA07510C0EA0E65CA5818A8/Selecting- Performance-Audit-Topics.pdf](http://www.psc-intosai.org/data/files/55/17/62/E2/EFA07510C0EA0E65CA5818A8/Selecting-Performance-Audit-Topics.pdf)

IX. ANEKSET

ANEKS 1: PROPOZIMI PËR AUDITIM - MODEL

DEPARTAMENTI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS Propozim për Auditim Performance

1. Fusha e propozuar për auditim

(Jepet fusha dhe tema që propozohet për auditim)

Peshkimi dhe Akuakultura: “Zbatimi i politikave dhe strategjive për Peshkimin dhe Akuakulturën”

2. Subjekti/et potenciale të auditimit

(Shënohen subjekti ose subjektet kryesore që do t'i nënshtrohen auditimit)

“Ministria e Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural dhe Drejtoria e Shërbimeve të Peshkimit dhe Akuakulturës-institucion varësie”

3. Përshkrim i Përgjithshëm i fushës së auditimit

(Duhet të bëhet një përshkrim i përgjithshëm i fushës së auditimit, duke vënë theksin tek më kryesoret me qëllim që hierarkia vlerësuese e propozimeve të marrë një informacion të shkurtër por domethënës për temën e propozuar, 200-300 fjalë)

“Peshkimi është një burim i rëndësishëm i ushqimit, punësimit, ekonomisë, aktivitetit çlodhës apo argëtues për njerëzit. Menaxhimi i burimeve të peshkimit është jetik për gjeneratat aktuale dhe të ardhshme. Sektori i peshkimit dhe akuakulturës përballet sot me një sërë problemesh dhe sfidash dhe ky sektor nuk është mbuluar më herët me auditime nga ana e KLSH-së. Ky auditim synon të vlerësojë nëse politikat, strategjitë dhe legjislacioni që rregullojnë aktivitetin e Peshkimit dhe Akuakulturës po zbatohen dhe po japin rezultatet e pritura. Vendi ynë ka miratur në vitin 2016 Strategjinë Kombëtare të Peshkimit 2016-2021 (SKP) e cila parashikon ndërmarrjen e aktiviteteve të shumta në përmirësimin dhe rregullimin e këtyre dy sektorëve. Këto aktivitete duhet të përmbushen menjëhershme pas miratimit të strategjisë (p.sh organizimi strukturor brenda MBZHR-së) apo janë të shtrira gjatë gjithë periudhës deri në 2021. SKP ka identifikuar disa dobësi që pengojnë zhvillimin e sektorit të peshkimit dhe akuakulturës ku mund të përmendim:

- Drejtim jo-efektiv
- Nuk ka strukturë koherente të administratës së peshkimit;
- Nuk ka kapacitet për detyrim për zbatim të ligjit;
- Mungesë e një politike për të garantuar që sforcoja e peshkimit të mbetet brenda kufijve biologjikë;
- Boshllëqe serioze institucionale për kryerjen e kërkimit shkencor dhe vlerësimit të rezervës;
- Inspektorët veprojnë si monitorues, nuk janë të shpërndarë në mënyrë proporcionale, numri jo i mjaftueshëm;
- Nuk disponohen të dhëna zyrtare mbi vlerën e peshkut të zënë.

Të gjitha këto dobësi dhe të tjera probleme janë adresuar më pas nëpërmjet Objektivave Specifike të Zhvillimit. Pra auditimi do të shqyrtojë nivelin e arritjes së objektivave apo zbatueshmërinë e strategjisë.”¹²⁸

¹²⁸ Për të përgatitur këtë rubrikë i jemi referuar vetëm Strategjisë Kombëtare të Peshkimit, por referencat për këtë rubrikë mund të jenë politikat e deklaruara të subjekteve, programet dhe strategjitë e miratuara, legjislacioni kryesor apo dokumenta të tjera që audituesi i vlerëson që mund të përshkruajnë më mirë fushën dhe temën që propozohet për auditim.

4. Baza ligjore kryesore që lidhet me temën

(Listohet baza ligjore kryesore që mund të grumbullohet nga faqet web të subjekteve të përzgjedhura për auditim, mund të listohet ajo bazë ligjore që po konsultohet gjatë përgatitjes së propozimit, strategjia, ligji kryesor, VKM që përcakton aktivitetin kryesor, marrëveshje ndërkombëtare, etj). Qëllimi i bazës ligjore në këtë fazë është që Drejtori i Departamentit të krijojë një ide mbi nivelin e legjislacionit që është shqyrtuar për të propozuar temën e auditimit)

- Strategjia Kombëtare e Peshkimit 2016-2021;
- Ligji nr. 64 datë, 31.05.2012 “Për Peshkimin”, i ndryshuar;
- Ligji nr 103 datë, 20.10.2016 “Për Akuakulturën”;
- VKM nr. 719, datë 20.10.2011 “Për krijimin, organizimin dhe funksionimin e Drejtorisë së Shërbimeve të Midhjes dhe Peshkimit, Sarandë” e ndryshuar;
- VKM nr. 407, datë 08.05.2013 “Për përcaktimin e një rregjimi kontrolli për të garantuar respektimin e rregullave të politikave menaxhuese në peshkim”;

5. Disa nga arsyet pse propozohet të auditohet pikërisht kjo temë

(Duhet të jepen shkurtimisht disa nga arsyet pse propozohet të auditohet pikërisht kjo temë. Arsyet mund të vijnë duke pasur në vëmendje problematikën që njihet për temën, prioritetin ose jo që i është dhënë nga qeveria, ndjeshmërinë publike etj, duke u bazuar te kriteret që audituesi ka aplikuar kur e ka përzgjedhur)

- Fusha e peshkimit dhe akuakulturës nuk është audituar më herët nga KLSH;
- Komuniteti i peshkatarëve dhe specialistët e mjedisit ngrenë shqetësimin për peshkimin e paligjshëm dhe dëmet që ai po i shkakton mjedisit detar;¹²⁹
- Në Progres Raportete Komisionit Evropian (2016dhe2018) raportohen një sërë problematikash me të cilat përballlet sektori i peshkimit dhe akuakulturës që kanë të bëjnë me kordinimin institucional, peshkimin e paligjshëm dhe mungesën e sistemit të monitorimit të anijeve të peshkimit;
- Përgjegjshmëria e MBZHR-së në zbatimin e politikave dhe efektiviteti në menaxhimin e këtij sektori vlerësohen si jetike në përmirësimin e kushteve të aktivitetit të peshkimit dhe akuakulturës.

6. Risqet potenciale

(Duket të listohen disa nga risqet potenciale që audituesi me informacionin e fituar në këtë fazë i gjykon si themelore për aktivitetin e subjektit)

- Mos zbatimi i legjislacionit mbi peshkimin dhe akuakulturën, dëmton rezervat peshkore, dëmton mjedisin dhe prek zhvillimin e komunitetit të peshkatarëve;
- Risku që MBZHR nuk mbështet sektorin e peshkimit dhe të akuakulturës;
- Risku që kontrollet mbi zbatimin e legjislacionit nuk janë në nivelin e duhur;
- Risku që bashkëpunimi midis strukturave dhe palëve të përfshira të mos funksionojë;
- Risku që të dhënat e grumbulluara nga strukturat përkatëse të mos jenë të sakta dhe të plota.

7. Interesi i publikut apo i palëve të tjera

(Në këtë rubrikë duhet të përshkruhet çfarë interesi kanë qytetarët dhe palët e tjera në këtë auditim)

Duke ditur që vendi ynë është një vend me një sipërfaqe të madhe ujore, aktiviteti i peshkimit dhe akuakulturës është një aktivitet që ushtrohet gjerësisht. Ky aktivitet lidhet ngushtësisht me zhvillimin ekonomiko-social të një pjese të shoqërisë në zonat përkatëse. Pra komuniteti i

¹²⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=wwjJFkflhz8>

peshkatarëve është drejtpërdrejt pala e interesuar në rezultatet e këtij auditimi. Gjithashtu, ky auditim prek drejtpërdrejt qytetarët lidhur me sigurinë ushqimore dhe mbrojtjen e mjedisit ujor.

8. Periudha që do të auditohet

Periudha që propozohet të auditohet është 2016-2018

9. Afati i auditimit

Afati i Auditimit Janar-Qershor 2019

10. Pyetjet e mundshme orientuese të auditimit

(Bazuar në njohuritë që fitohen për temën gjatë fazës paraprake audituesi mund të mendojë për 3-4 pyetje që nuk janë ekzaktësisht pyetjet e piramidës së pyetjeve por janë pyetje mbi drejtimet kryesore që mendohet se do të mbulojë auditimi.)

A ka zbatuar MBZHR politikat dhe strategjinë për peshkimin dhe akuakulturën?

- A ka MBZHR organizimin e duhur strukturor për të përmbushur Objektivat Specifike të Zhvillimit të SKP?
- A është efektiv inspektimi i aktivitetit të peshkimit dhe akuakulturës?
- A menaxhohen në mënyrë efektive strukturat e peshkimit dhe akuakulturës?

(Pra në këtë fazë vlerësohet se tre drejtimet kryesore të auditimit do të jenë – organizimi strukturor-inspektimi-strukturat e peshkimit dhe akuakulturës. Po të vërehet më sipër këto janë identifikuar si dobësi dhe problematika në materialet e shqyrtuara)

11. Grupi i Auditimit

(Audituesi mund të propozojë grupin me të cilin mund të zhvillohet ky auditim duke marrë parasysh që i gjithë grupi së bashku të zotërojnë njohuritë e nevojshme për të kryer me sukses auditimin)

ANEKS 2. VLERËSIMI I TEMAVE POTENCIALE TË AUDITIMEVE TË PERFORMANCËS

DEPARTAMENTI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

Kriteret e përzgjedhjes për të vlerësuar temat potenciale të Auditimeve të Performancës
Tema e Auditimit: _____

Nr.	Kriteri Përzgjedhës	Vlerësimi i Drejtorit të Departamentit të Performancës Pikët nga 1-10	Shënime
1	Mandati		
2	Interesi i publikut dhe i Kuvendit		
3	Auditueshmëria		
4	Materialiteti		
5	Risku që subjekti nuk po i përdor fondet publike me ekonomikitet, eficiencë dhe efektivitet/nuk iu ofron qytetarëve shërbime cilësore		
6	Fushë e audituar më herët apo fushë e re		
7	Vlerësimi i përgjithshëm i rëndësisë së temës		
8	Potenciali për të shtuar vlerë dhe sjellë ndryshime		
VLERËSIMI I PËRGJITHSHËM I DREJTORIT TË DEPARTAMENTIT			

*Sa më i madh numri i pikëve aq më e madhe mundësia që tema e propozuar të përfshihet në Planin Vjetor të Auditimeve.

ANEKSI 3. KALENDARI KOHOR DHE AUDITUESIT E STUDIMIT

Për të vlerësuar mbarëvajtjen e procesit duhet të piketohen “gurët kilometrikë” të auditimit. Këto nyje kohore mundësojnë ndërmarrjen e veprimeve korrektuese në kohë, nëse detyrat nuk realizohen në afat ose brenda buxhetit të parashikuar. Grupi i auditimit duhet t’i raportojë Drejtorit në secilën prej këtyre nyjeve, në formë të shkruar elektronike. Konkretisht, fundi i proceseve të mëposhtme, të njëpasnjëshme në kohë (seriale), konsiderohet “gur kilometrik”:

- Prezantimet në subjekte, njohja në detaje me legjislacionin, strategjitë, rregulloret, manualët dhe dokumente të tjera të institucioneve në auditim, pra mbledhja e të dhënave dytësore. (2 javë kalendarike = 3 persona x 10 ditë pune x 8 orë/ditë = 240 orë pune);
- Pyetësorë, intervista, anketime dhe mbledhje të dhënash parësore nga subjektet nën auditim, për të fokusuar problemin e performancës. Konsultim me praktika të ngjashme audituese, ekspertë të fushës nën auditim. (3 javë kalendarike = 3 persona x 15 ditë pune x 8 orë/ditë = 360 orë pune);
- Analizim i të dhënave paraprake të fazës studimore, identifikim i risqeve dhe kriterëve audituese, hartim i pyetjeve dhe nën-pyetjeve kryesore, draftim i programit potencial auditues. (2 javë kalendarike = 3 persona x 10 ditë pune x 8 orë/ditë = 240 orë pune);
- Rishikim, ridraftim, miratim dhe përcjellje e programit auditues. [1 javë kalendarike = (drejtori/kryeaudituesi + 3 persona) x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 160 orë pune]

Totali i fazës studimore ≈ 2 muaj kalendarikë = 1,000 orë pune ≈ 40% të krejt auditimit në terma të punës së shpenzuar.

Pyetësorë për përthithjen e opinioneve të segmentit të synuar publik, me qëllim përfundimin e perspektivës qytetare për çështjen nën auditim. Pyetësorët mund t’iu përcillen qytetarëve që në fillim të fazës së terrenit dhe përgjigjet për to mund të grumbullohen deri në fund të kësaj faze, në varësi të kampionit të përzgjedhur, formatit të plotësimit (fizik kur ka rëndësi vendndodhja gjeografike apo elektronik, përmes *Google Questionnaire* apo platformave të ngjashme). (1 javë kalendarike = 3 persona x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 120 orë pune);

- Intervista me titullarët dhe punonjësit e subjektit, për të përfunduar perspektivën e subjektit për çështjen nën auditim. (1 javë kalendarike = 3 persona x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 120 orë pune);
- Intervista me ekspertë të fushës, akademikë, bashkëpunëtorë nga SAI të tjera, për të përfunduar perspektivën teknike apo të praktikave më të mira. (1 javë kalendarike = 3 persona x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 120 orë pune);
- Analizim final i të dhënave dytësore dhe parësore. (1 javë kalendarike = 3 persona x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 120 orë pune)

Totali i fazës së terrenit ≈ 1 muaj kalendarik = 480 orë pune ≈ 20% të krejt auditimit në terma të punës së shpenzuar.

- Shkrimi i projekt-raportit, duke vijuar analizimi final i të dhënave, krahasimi i fakteve me kriteret e paravendosura dhe saktësimi i detajeve përmes komunikimit me palët e përfshira në auditim. (1 muaj kalendarik = 3 persona x 20 ditë pune x 8 orë/ditë = 480 orë pune);
- Rishikim, ridraftim, miratim dhe përcjellje e projekt-raportit. [1 javë kalendarike = (drejtori/kryeaudituesi + 3 persona) x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 160 orë pune]
- **Totali i përgatitjes së projekt-raportit > 1 muaj kalendarik = 640 orë pune ≈ 25% të krejt auditimit në terma të punës së shpenzuar.**
- Pritje e observacioneve nga subjektet dhe palë të tjera interesi (ballafaqim, në formë të shkruar, etj). (përgjatë 1 muaji kalendarik);

- Rishikim, ridraftim, miratim dhe përcjellje e raportit final. [1 javë kalendarike = (drejtori/kryeaudituesi + 3 persona) x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 160 orë pune]¹³⁰
- **Totali i përgatitjes së raportit final > 1 muaj kalendarik = 160 orë pune = 6.5% të krejt auditimit në terma të punës së shpenzuar.**
- Ndjekja e zbatimit të rekomandimeve dhe raportimi përkatës. (Përgjatë 6 muajve kalendarikë që pasojnë përcjelljen e raportit). (1 javë kalendarike = 3 persona x 5 ditë pune x 8 orë/ditë = 120 orë pune)
- Përgatitja e minimalisht dy shkrimeve në median e shkruar për problematikën e konkluduar dhe rekomandimet e sugjeruara (Përgjatë 2 muajve kalendarikë që pasojnë përcjelljen e raportit) (1 javë kalendarike = 3 persona x 2,5 ditë pune x 8 orë/ditë = 60 orë pune)
- **Totali i fazës ndjekëse = 6 muaj kalendarikë ose 180 orë pune = 7,3% të krejt auditimit në terma të punës së shpenzuar.**

TOTALI I REALIZIMIT ME SUKSES TË AUDITIMIT $\approx$ 6 MUAJ KALENDARIKË (KOHË PUNE) = 2,460 ORË PUNE

¹³⁰ Brenda këtij afati kohor përfshihet edhe garantimi i cilësisë nga Drejtoria përkatëse.

ANEKSI 4. TEKNIKAT E AUDITIMIT

● Intervista

Intervista është një diskutim i qëllimshëm midis dy ose më shumë personave. Përdorimi i intervistës gjeneron të dhëna parësore të cilat mund të jenë të rëndësishme për pyetjet audituese dhe objektivat specifike të auditimit. Gjatë fazës studimore, kur ende pyetjet audituese dhe objektivat e auditimit nuk janë përcaktuar përdorimi i teknikës së intervistimit i shërben pikërisht procesit të përcaktimit të tyre.

Intervistat mund të jenë:

- a) të strukturuar;
- b) gjysmë të strukturuar;
- c) të pa strukturuar.

Në *intervistat e strukturuar*¹³¹ përdoret një set pyetjesh të paracaktuara dhe të standardizuara ose identike. Në literaturë ato klasifikohen si *intervista - pyetësorë të administruar nga intervistuesit*. Gjatë zhvillimit të intervistës, audituesi lexon qartësisht dhe saktësisht secilën pyetje dhe dokumenton përgjigjen në një skedar të standardizuar, zakonisht me përgjigje të parakoduara. Në cilësinë e intervistuesit, audituesi gjithmonë i jep shpjegime paraprake të intervistuarit sa i takon zhvillimit të intervistës. Intervistuesi duhet të jetë i qartë dhe i saktë në leximin e pyetjeve duke ruajtur gjatë intervistës të njëjtin ton zëri me qëllim shmangien e perceptimeve të gabuara nga ana e të intervistuarit. Intervistat e strukturuar përdoren për të mbledhur të dhëna sasiore e për këtë arsye ato quhen edhe *intervista kërkimore sasiore*.

Në *intervistat gjysmë të strukturuar* audituesi harton një listë të temave dhe pyetjeve që duhet të mbulohen gjatë intervistës. Lista e temave mund të ndryshojë nga intervista në intervistë, në varësi të situatës. Rendi i pyetjeve nuk është i paracaktuar, por mund të ndryshojë në varësi të rrjedhës së bisedës. Po në varësi të situatës, mund të shtohen pyetje për të eksploruar pyetje audituese dhe objektivat e specifike të auditimit duke pasur parasysh ngjarjet brenda subjekteve të audituar. Pyetjet specifike dhe diskutimi mbi to dokumentohet me shkrim nga intervistuesi.

Intervistat e pa strukturuar (ose intervista në thellësi) janë intervista joformale. Ato mund të përdoren nga audituesi për të eksploruar në thellësi një aspekt të auditimit për të cilën është i interesuar. Zhvillimi i tyre nuk kërkon hartimin e një liste të paracaktuar pyetjesh, por kjo nuk do të thotë që audituesi nuk e ka një ide të qartë të aspekteve kryesore që do të sqarojë në këtë mënyrë. Të intervistuarit i jepet mundësia të flasë lirshëm për ngjarje, sjellje dhe mendime e perceptime personale në lidhje me çështjen në diskutim. Kjo teknikë intervistimi quhet edhe intervistë informuese pasi janë perceptimet e të intervistuarit që drejtojnë zhvillimin e intervistës.

Llojet e intervistave mund të përdoren në varësi të qasjes së adoptuar nga audituesi për tu dhënë përgjigje pyetjeve specifike të auditimit apo çështjeve të ndryshme që lindin gjatë tij e që duhen sqaruar me subjektin nën auditim.

Tabela 4. Përdorimi i teknikave të intervistimit sipas qasjeve kryesore kërkimore¹³²

	Qasje Eksploruese	Qasje Përshkruese	Qasje Shpjeguese
Intervista të strukturuar		√√	√
Intervista gjysmë të strukturuar	√		√√
Intervista të pastrukturuar	√√		

¹³¹ Për informacione më të thelluara mbi intervistat e strukturuar sugjerojmë leximin e Using Structured Interviewing Techniques, GAO, 1991, <https://www.gao.gov/special.pubs/pe1015.pdf>.

¹³² Në tabelë shenja √ do të thotë përdoret më pak dhe shenja √√ përdoret më shumë.

Në qasjen eksploruese, intervistat e pastrukturuara mund të jenë shumë të dobishme për të zbuluar se çfarë po ndodh dhe për të kërkuar njohuri të reja. Intervistat gjysmë të strukturuara mund të përdoren gjithashtu në lidhje me një studim eksplorues.

Në qasjen përshkruese, intervistat e strukturuara mund të përdoren si një mjet për të identifikuar modele dhe struktura të përgjithshme.

Në qasjen shpjeguese, intervistat gjysmë të strukturuara mund të përdoren për të kuptuar marrëdhëniet midis variablave të ndryshme. Intervistat e strukturuara gjithashtu mund të përdoren në një kuptim statistikor.

Përgatitja e intervistës

Çelësi për një intervistë të suksesshme është përgatitja paraprake. Një intervistë e suksesshme duhet të kalojë në tre faza:

1. Planifikimi;
2. Intervistimi;
3. Dokumentimi.

1. Planifikimi i kujdesshëm i intervistës kërkon që audituesi të ketë ***hulumtuar paraprakisht*** çështjet kryesore që do të trajtojë gjatë intervistës, të ketë ***hartuar pyetjet*** dhe të jetë marrë me ***logjistikën e organizimit*** të intervistës.

Hulumtimi paraprak i kryer nga audituesi synon që ai të identifikojë qartësisht:

- a. qëllimin e intervistës (pra objektivat e saj dhe çfarë informacioni synohet të merret);
- b. personat që do të intervistohen;
- c. kohën e kryerjes së intervistimit;
- d. pyetjet e intervistës;
- e. nëse pyetjet e përcaktuara adresojnë objektivat e intervistës.

Pyetjet e intervistës duhen hartuar duke mbajtur parasysh: kush, çfarë, ku, kur, si dhe pse?

Për të hartuar pyetje të përshtatshme audituesi duhet të shmang përdorimin e gjuhës që krijojnë preferencë apo paragjykim; pyetje që mund të përfshijnë emocionalisht të intervistuarin; dhe pyetje të njëpasnjëshme që mund të shpërqendrojnë të intervistuarin.

Pyetjet e intervistës mund të jenë:

- a. pyetje të hapura, të cilat kërkojnë një përgjigje shpjeguese;
- b. pyetje të mbyllura, të cilat kërkojnë një përgjigje specifike, e cila mund të jetë “Po” ose “Jo”, ose një përgjigje nga disa alternativa.
- c. pyetje konfirmuese, të cilat synojnë të sqarojnë informacionin, të përmbledhin ide apo informacione, të sqarojnë arsye dhe të japin evidencë, të shpjegojnë këndvështrime, të japin informacion shtesë.

Një organizim logjistik efektiv i intervistës kërkon që minimalisht pjesëmarrësit në intervistë të jenë dy auditues. Megjithatë, strategjia e përdorur nga grupi i auditimit për të kryer intervistën varet nga situata specifike, personi i intervistuar, tema dhe qëllimi i intervistës, si edhe eksperiencia dhe aftësitë e grupit të auditimit. Tre janë mënyrat nëpërmjet të cilave grupi i auditimit mund të kryejë intervistën:

- Qasja Lehtësuese, në të cilën intervistuesit ndajnë në mënyrë të barabartë të gjitha përgjegjësitë e intervistimit. Para intervistës, intervistuesit vendosin rolet e secilit gjatë intervistës dhe si do të ndajnë përgjegjësitë.

- Qasja e intervistuesve të alternuar. Intervistuesi A trajton prezantimin, përmbledhjen dhe mbylljes, si edhe procesin e pyetjeve dhe përgjigjeve për një objektiv. Intervistuesi B trajton procesin e pyetjes dhe përgjigjes për objektivat e mbetura, të cilat nuk duhet të jenë më shumë se dy ose tre. Më shumë objektiva zënë shumë nga koha e të intervistuarit dhe cenojnë cilësinë e intervistës. Nëse ka më shumë se dy intervistues, rolet ndahen në përputhje me rrethanat.

- Qasja e mbajtësit të shënimeve: Rolet e intervistuesve përcaktohen saktësisht. Një person caktuar të mbajë shënimet, ndërsa tjetri intervistuesi kryesor. Mbajtësi i shënimeve mund të bëjë pyetje për të sqaruar kuptimin e përgjigjeve, por përgjithësisht është i përqendruar në mbajtjen e shënimeve.

2. Intervistimi ka të bëjë me menaxhimin nga grupi i auditimit të intervistës në të gjitha aspektet e saj, koha, marrjen e përgjigjeve nga pyetjet e drejtuara të intervistuarve.

Si fillim grupi i auditimit duhet të mbajë shënim:

- kush janë pjesëmarrësit në intervistë duke shënuar emrat, pozicionet si edhe kontaktet e tyre (në rast se ka më shumë se një të intervistuar);
- ku po zhvillohet intervista (p.sh. subjekti dhe vendi);
- datën dhe orën.

Me qëllim që intervista e zhvilluar të rezultojë efektive në kuptimin e përfitimit të përgjigjeve të mjaftueshme dhe të përshtatshme për tu përgjigjur pyetjeve të auditimit, grupi i auditimit duhet të tregojë kompetencë të mjaftueshme sa i takon:

- hapjes së intervistës;
- përdorimit të gjuhës së përshtatshme;
- aftësisë për të bërë pyetje në mënyrë të përshtatshme;
- aftësisë për të dëgjuar;
- përmbledhjes së përgjigjeve të marra;
- menaxhimin e individëve të vështirë gjatë intervistës;
- shënimin e të dhënave të përfituara nga intervista.

Hapja e intervistës kryhet në mënyrë të tillë që nëpërmjet saj grupi i auditimit shpjegon qëllimin dhe objektivat e saj dhe kohën në dispozicion duke pasur parasysh krijim e një klime bashkëpunimi me të intervistuarin.

Grupi i auditimit duhet të përdorë gjuhën e përshtatshme (terminologjinë) dhe të saktë që lidhet me temën specifike të auditimit me qëllim shmangien e keqkuptimeve dhe marrjen e përgjigjeve të duhura.

Grupi i auditimit duhet të jetë i aftë të përdorë pyetjet e përshtatshme në varësi të tematikës së intervistës që po zhvillon (shih më sipër pyetje të hapura, të mbyllura, konfirmuese).

Gjithashtu duhet të jetë i aftë të dëgjojë pa paragjykuar përgjigjet e të intervistuarit duke i lenë atij mundësinë të shprehet për çështjet mbi të cilat po pyetet. Ai nuk duhet të influencojë përgjigjet e të intervistuarit duke shprehur mendimet e veta mbi çështjet e diskutuara gjatë intervistës.

Grupi i auditimit duhet të jetë i aftë të përmbledhë me vërtetësi përgjigjet e marra nga i intervistuari, duke bërë pyetje konfirmuese aty ku ato nuk janë të qarta.

Grupi i auditimit, kur përballët me një të intervistuar të vështirë, duhet të përpiqet të tregohet i qetë, të përpiqet të qartësojë situatën duke u munduar të drejtojë bisedën në një terren më neutral ose duke sugjeruar shtyrjen e intervistës në një moment tjetër.

Gjithmonë një ose më shumë anëtarë të grupit të auditimit, të cilët marrin pjesë në intervistë duhet të mbajnë shënim të dhënat/përgjigjet e përfituara nga intervista.

3. Dokumentimi

Dokumentimi i intervistës ka të bëjë me organizimin formal të shënimeve të marra nga grupi i auditimit gjatë kryerjes së intervistës. Përmbledhja dhe dokumentimi i intervistës shërben për të: Qëllimet e shkrimeve të intervistës janë:

- dokumentuar çfarë u tha dhe nga kush; e asaj që u tha në intervistë dhe nga kush;
- organizuar dhe analizuar faktet e për ta bërë sa më të lehtë përdorimin e tyre si evidencë auditimit;
- siguruar një përmbledhje të intervistës si gjurmë auditimi për kontrollin e cilësisë.

Përmbledhja e intervistës (dokumentimi i saj) shërben si evidencë e nevojshme për të mbështetur:

a) gjetjen e auditimit dhe elementët e saj të cilat janë situata ashtu siç është, kriteret, shkaqet dhe efektet;

b) Konkluzionet dhe rekomandimet.

Analizimi përmbledhjes së intervistës i shërben audituesit të identifikojë trende, të përmbledhë informacionin etj.

● Pyetësorët

Çfarë janë?

Me termin pyetësor përfshihen të gjitha ato teknika të mbledhjes së të dhënave, nëpërmjet të cilat kërkohet përgjigja e një seti pyetjesh të njëjta të vendosur sipas një renditje të paracaktuar.

Hartimi i një pyetësoi ka efekte në shkallën e përgjigjes, vlefshmërinë dhe besueshmërinë e të dhënave të mbledhura nëpërmjet tij. Shkalla e përgjigjes, vlefshmëria dhe besueshmëria mund të maksimizohen nëpërmjet:

- ✓ hartimit të kujdesshëm të secilës pyetje;
- ✓ paraqitjes së qartë të formës së pyetësoit;
- ✓ shpjegimit të qartë të qëllimit të tij;
- ✓ testimit të pilotuar të tij;
- ✓ planifikim dhe administrim i kujdesshëm i tij.

Pyetësorët mund të jenë:

- **të vet administruar**, të cilët zakonisht plotësohen nga të anketuarit. Administrohen në mënyrë elektronike duke përdorur Internetin (*pyetësorë të ndërmjetësuar nga Interneti*) ose intranet (*pyetësorë të ndërmjetësuar nga intranet*), ose nëpërmjet postës tek të anketuarit që i kthejnë ato përmes postës pas përfundimit (*pyetësorët postarë ose postë*), ose dorëzohen dorazi tek çdo i anketuar dhe mbledhen në një moment të dytë pas plotësimit të tyre.

- **të administruar nga intervistuesi**. Përgjigjet e tyre regjistrohen nga intervistuesi në bazë të përgjigjeve të secilit të intervistuar. Këto pyetësorë përdoren kryesisht në fushën e marketingut dhe të anketuarit kontaktohen nga intervistuesi kryesisht nëpërmjet telefonit. (pyetësorë nëpërmjet telefonit).

Zgjedhja e llojit të pyetësoit pyetësoit¹³³

Zgjedhja e llojit të pyetësoit varet nga një sërë faktorësh që lidhen me pyetjet audituese dhe objektivat e auditimit, dhe veçanërisht:

- ✓ karakteristikat e të anketuarve nga të cilët do të grumbullohen të dhënat;
- ✓ rëndësia e përfitimit e përgjigjes së një të anketuari të caktuar;
- ✓ rëndësia që përgjigjet e të anketuarve të mos tjetërsohen ose shtrembërohen;
- ✓ madhësia e kampionit që nevojitet për të kryer analizën, duke marrë parasysh përgjigjet e mundshme;
- ✓ llojet e pyetjeve që duhet bërë për të mbledhur të dhënat e nevojshme;
- ✓ numri i pyetjeve që nevojiten për të mbledhur të dhënat tuaja.

Gjithashtu përzgjedhja e pyetësoit varet gjithashtu edhe nga burimet në dispozicion të audituesit, në veçanti nga:

- ✓ koha në dispozicion për të përfunduar mbledhjen e të dhënave;
- ✓ mundësia për menaxhim elektronik të të dhënave të përfituara.

● Vëzhgimi (Vizita në terren)

¹³³ Shih Kap. 11, Tabela 11.1, fq. 358, SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., Research Methods for Business Students.

Çfarë është vëzhgimi?

Vëzhgimi është një teknikë kërkimore e përdorur në shkencat sociale nga e cila përfitohen të dhëna parësore dhe që parashikon vëzhgimin sistematik, dokumentimin, përshkrimin, analizën dhe interpretimin e sjelljes së njerëzve.¹³⁴

Kjo metodë nënkupton mbledhjen e informacionit përmes vëzhgimit të vetë kërkuesit, pa intervistuar të anketuarit. Informacioni i marrë reflekton me atë që po ndodh aktualisht dhe nuk është i ndërlikuar as nga sjellja e kaluar, as nga qëllimet e ardhshme ose nga qëndrimet e të anketuarve. Kjo metodë është pa dyshim një metodë e shtrenjtë dhe informacioni i dhënë nga kjo metodë është gjithashtu shumë i kufizuar. Kjo teknikë nuk është e përshtatshme kur bëhet fjalë për mostra të mëdha.¹³⁵

Llojet e vëzhgimit janë dy:

1. **Vëzhgimi Pjesëmarrës**, i cili ka natyrë cilësore dhe buron nga puna e kryer nga antropologjia sociale e fillimit të shekullit të 20 –të. Ky lloj vëzhgimi fokusohet në shpjegimin e kuptimit që individët u japin veprimeve të tyre.
2. **Vëzhgimi i Strukturuar**, i cili ka natyrë sasiore dhe ka si qëllim shpeshtësinë (frekuencën) e veprimeve të individëve.

1. Çfarë është vëzhgimi pjesëmarrës?

Vëzhgimi pjesëmarrës ndodh atëherë kur kërkuesi tenton të marrë pjesë totalisht në jetën dhe veprimtarinë e subjektit të vëzhguar duke u bërë pjesë e grupit, organizatës apo komunitetit në të cilin ky subjekt vepron. Kjo qasje i lejon vëzhguesit të ndaj eksperiencë jo vetëm duke vëzhguar çfarë po ndodh, por edhe duke marrë pjesë emocionalisht në ngjarje.

Qëllimi i vëzhgimit pjesëmarrës është të zbulojë kuptimet e veprimeve, pasi në fushën e shkencave sociale nuk mund të shpjegohen veprimet e aktorëve social pa tentuar minimalisht të arrihet një botëkuptim i tyre.

Roli i Kërkuesit në Vëzhgimin Pjesëmarrës

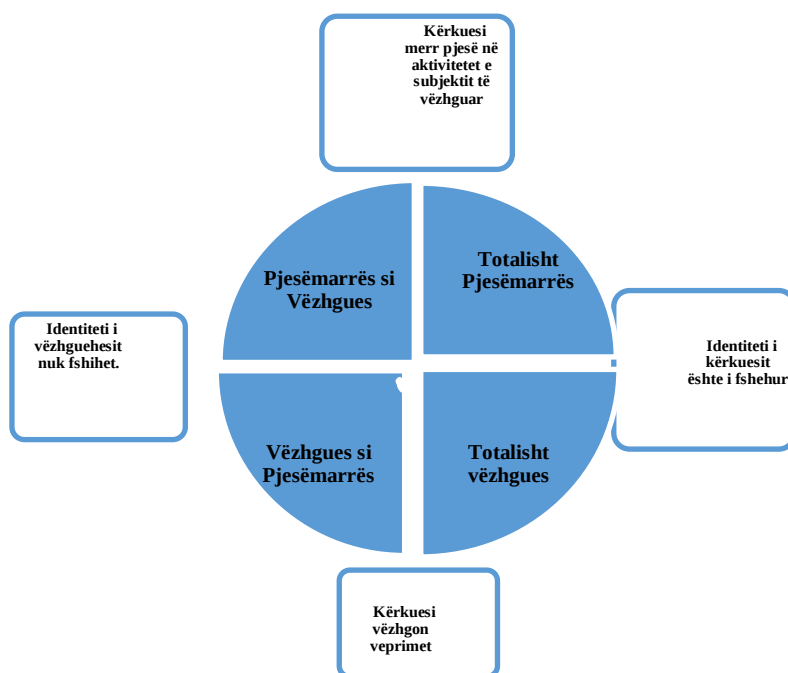
Rolet që mund të adoptojë kërkuesi në vëzhgimin pjesëmarrës janë:

- a. totalisht pjesëmarrës;
- b. totalisht vëzhgues;
- c. vëzhgues si pjesëmarrës;
- d. pjesëmarrës si vëzhgues.

¹³⁴ SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., Research Methods for Business Students, fq. 282.

¹³⁵ KOTHARI C. R., Research Methodology (Methods and Techniques), fq. 17.

Figura 6. Rolet e kërkuessit në vëzhgimin pjesëmarrës¹³⁶



Në rolin e kërkuessit *totalisht pjesëmarrës*, studiuesi përpigjet të bëhet anëtar i grupit për të cilin po kryen kërkime. Ai nuk ua zbulon qëllimin e tij anëtarëve të grupit. Ky rol mund të justifikohet në dritën e pyetjeve dhe objektivave të kërkimit.

Në rolin e kërkuessit *totalisht vëzhgues*, kërkuessit nuk ua zbulon qëllimin e veprimtarisë së tij të vëzhguarve, por ndryshe nga kërkuessit totalisht pjesëmarrës, kërkuessit totalisht vëzhgues nuk merr pjesë në aktivitetet e të vëzhguarve.

*Për shembull, ky rol mund të përdoret në studimin e sjelljes së konsumatorit në supermarkete. Pyetja kërkimore mund të ketë të bëjë sjelljen e konsumatorëve në arkë. Cilat arka zgjedhin? Sa bashkëveprim ka midis blerësve dhe arkëtarit? Si ndikohen blerësit nga qëndrimi i arkëtarit? Çfarë nivel padurimi shfaqet kur ka vonesa? Kjo situatë mund të vëzhgohet nga kërkuessit që ndodhet pranë arkës pa u vënë në dukje. Modelet e sjelljes të shfaqura mund të jenë pararendësi i hulumtimit përmes vëzhgimit të strukturuar. Kjo do të ishte faza studimore e këtij studimi.*¹³⁷

Në rolin e *vëzhguesit si pjesëmarrës* vëzhguesi është spektator i veprimeve që ndodhin. Identiteti i tij si kërkuessit dhe qëllimi i vëzhgimit tuaj është i qartë për të gjithë pjesëmarrësit. Kjo qasje i lejon kërkuessit të përqendrohet tek objektivat e kërkimit të tij dhe tek roli i tij si vëzhgues. Vëzhguesi si pjesëmarrës nuk ka përfshirjen emocionale që ka psh roli i vëzhguesit totalisht pjesëmarrës.

Në rolin e pjesëmarrësit si vëzhgues, qëllimin e studimit dhe identiteti i kërkuessit janë të qarta. Subjektet e përfshira në kërkim janë të vetëdijshëm për faktin se është një marrëdhënie pune në terren.

Faktorët që përcaktojnë zgjedhjen e rolit të vëzhguesit pjesëmarrës

a. qëllimi i kërkimit: teknika e përzgjedhur duhet të jetë e përshtatshme për pyetjen kërkimore dhe objektivat specifike;

¹³⁶ SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., Research Methods for Business Students, fq. 287.

¹³⁷ Shembulli në faqen nr. 288, SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A.

- b. koha në dispozicion për kërkimin: disa nga rolet e shpjeguara më sipër kërkojnë kohë;
- c. aftësia e kërkuesit për të përdorur këtë teknikë: jo të gjithë janë në gjendje të përshtaten me këtë teknikë;
- d. aksesit në subjektin e vëzhguar: është një çështje kyçe;
- e. aspekte etike: ka të bëjë me tregimin e identitetit si kërkues.

Mbledhja e të Dhënave dhe Analizimi i tyre

Të dhënat e gjeneruara nga vëzhgimi pjesëmarrës janë:

- a. të dhëna parësore;
- b. të dhëna dytësore;
- c. të dhëna eksperimentale.¹³⁸

Të dhënat parësore (primary observations) janë shënimet e kërkuesit mbi atë që ka ndodhur dhe çfarë është thënë në kohën e ngjarjes.

Të dhënat dytësore (secondary observations) janë deklaratat e vëzhguesve për atë që ndodhi ose atë që u tha. Kjo detyrimisht përfshin interpretimet e vëzhguesit.

Të dhënat eksperimentale/nga përvoja (experiential data) janë të dhëna mbi perceptimet dhe ndjenjat e kërkuesit ndërsa përjeton procesin që po hulumton. Mbajtja e një ditari të këtyre perceptimeve dëshmon një burim të vlefshëm të dhënash kur të vijë koha për të shkruar. Gjithashtu, mblidhen edhe të dhëna për faktorët material të mjedisin kërkimor si për shembull, rolet e luajtura nga pjesëmarrësit kryesorë dhe se si këto mund të kenë ndryshuar; strukturat organizative dhe modelet e komunikimit.

Mbledhja e të Dhënave

Të dhënat e mbledhura përmes vëzhgimit pjesëmarrës nuk janë të dhëna nga intervistime. Kjo nuk do të thotë që në vëzhgimin pjesëmarrës nuk krijohen situata “interviste”, por ato janë më të tipit pyetje – përgjigje në kuadër diskutimesh informale. Në këtë kontekst ka dy lloje pyetjesh: pyetje drejtuar të vëzhguarve për të qartësuar kupimin e ngjarjes së vëzhguar; pyetje drejtuar vetes për të qartësuar situatën e vëzhguar dhe raportimin mbi të.

Të dhënat e mbledhura varen gjithmonë nga pyetja kërkimore, objektivat e kërkimit dhe fokusi i tij. Këto të dhëna mund të klasifikohen si “vëzhgime përshkruese” dhe “rrëfim/raportim narrativ”. Zakonisht në *vëzhgimet përshkruese* raportohen të dhëna si mjedisi fizik, pjesëmarrësit kryesorë dhe aktivitetet e tyre, ngjarje të veçanta dhe sekuencën e tyre, si dhe proceset dhe emocionet e subjekteve të përfshirë. Ky lloj përshkrimi shërben si pikënisje për hartimin e një rrëfim/raportimi narrativ. Detyra e kërkuesit është të hartojë një kuadër teorik i cili të shpjegojë çfarë po ndodh me temën në të cilën po kryhet studimi. Rregulli i artë për mbledhjen e të dhënave kërkon që dokumentimi i vëzhgimit të mbahet të njëjtën ditë në të cilën është kryer puna në terren për të mos harruar të dhëna të rëndësishme.

Analizimi i të dhënave

Në vëzhgimin pjesëmarrës mbledhja e të dhënave dhe analiza e tyre mund të jenë pjesë e të njëjtit proces. (Analytic Induction)

Kërcënimet ndaj besueshmërisë dhe vlefshmërisë së të dhënave

Kërcënimi më i madh për besueshmërinë e konkluzioneve hulumtuese të prodhuara si rezultat i vëzhgimit pjesëmarrës është ai i paragjykit të vëzhguesit. Duke qenë pjesë e fenomenit social objekt studimi, vëzhguesi nuk mund shpëputet nga ai; ose për atë çështje vëzhguesi nuk bazohet në njohuritë e përbashkëta dhe përvojat e jetës gjatë interpretimit të tij.

¹³⁸ SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., Research Methods for Business Students, fq. 289.

Tabela 5. Avantazhet dhe disavantazhet e vëzhgimit pjesëmarrës

Avantazhet	Disavantazhet
Është një teknikë e mirë për të shpjeguar çfarë po ndodh në një situatë të caktuar sociale.	Kërkon kohë.
Rrit ndërgjegjësimin e studiuesit për procese të rëndësishme shoqërore.	Vendos studiuesin përpara dilemave morale/etike.
Është veçanërisht e dobishme për kërkuesit/studiuesit që punojnë brenda organizatave të tyre.	Mund të ketë nivele të larta konflikti të roleve për studiuesin.
Disa lloje të vëzhgimit pjesëmarrës i japin studiuesit mundësinë për të përjetuar vërtetë sferën emotive të individëve që janë nën vëzhgim.	Afërsia e kërkuesit me situatën e vëzhguar mund të shkaktojë paragjykimin e vëzhguesit.
Teorikisht çdo e dhënë e mbledhur është e dobishme	Roli i vëzhguesit pjesëmarrës kërkon shumë angazhim dhe jo të gjithë janë të aftë të kryejnë atë.
	Aksesi në organizata mund të jetë i vështirë.
	Dokumentimi i të dhënave është zakonisht i vështirë për kërkuesin.

2. Çfarë është vëzhgimi i strukturuar?

Vëzhgimi i strukturuar është sistematik dhe ka një nivel të lartë të paracaktuar të strukturës. Nëse përdoret kjo teknike për mbledhjen e të dhënave, adoptohet një qëndrim më i shkëputur. Shqetësimi kryesor i këtij vëzhgimi është regjistrimi i shpeshtësisë së fenomenit të vëzhguar (aspekte sasiore). Si i tillë, vëzhgimi i strukturuar mund të përbëjë vetëm një pjesë të qasjes së përzgjedhur për mbledhjen e të dhënave, sepse funksioni i tij është më shumë të tregojë se sa shpesh ndodhin gjërat, sesa përse ato ndodhin.

Kur flitet për vëzhgimin e strukturuar shpesh herë ilustron me shembullin e *ekspertit “kohë dhe lëvizje”*. Kjo figurë e kompletuar me fletëshënuese dhe laps vëzhgon duke mbajtur shënime se cilat detyra po kryenin dhe sa kohë morën këto detyra. Kjo teknikë është regjistrimi i fakteve ashtu siç paraqiten, sepse përcaktimi i saktë i tyre mund të luaj një rol të rëndësishëm në përgjigjen e pyetjeve kërkimore. (Descriptive researche/Kërkim Përshkrues).

Shembull Vëzhgimi i sjelljes së stafit të Fastfoodchain

Fastfoodchain ka restorante në të gjithë botën. Thelbësore për strategjinë e saj të marketingut është që përvoja e klientit të jetë e njëjtë në çdo restorant në çdo vend të botës. Një pjesë e rëndësishme e kësaj strategjie është sigurimi që stafi përballë klientit të respektojë të njëjtat standarde të sjelljes në çdo restorant. Kjo arrihet me përcaktimin e standardeve të sjelljes që klientët duhet të përjetojnë në çdo transaksion të ndërmarrë. Këto standarde përdoren në trajnimin e stafit dhe vlerësimin e performancës së tyre. Më poshtë paraqitet një pjesë e seksionit të standardeve të sjelljes me klientin. (Ekzistojnë gjithashtu seksione që merren me sjelljet e nevojshme për t'u përgatitur për punë, p.sh. gatishmëri për punë dhe çështje të përgjithshme, p.sh. higjiena.)

Skeduli i standardeve është si një dokument vëzhgimi nga trajnuesit në mënyrë që të vlerësojë shkallën e efektivitetit të trajnimit tek secili punonjës. Përdoret gjithashtu nga menaxherët në vlerësimin e punës së punonjësve.

Seksioni 2 Të kënaqësh Klientin

Sjellja Anëtar i Stafit:	A është vëzhguar sjellja?	Komente
Buzëqesh dhe mban kontakt me sytë me klientin.		
Përsëritet klientin në mënyrë miqësore.		

I kushton klientit vëmendje të vazhdueshme gjatë transaksionit.		
Sugjeron artikuj shtesë që nuk janë porositur nga klienti.		
Vendos artikujt në tabaka të pastër drejtuar nga klienti.		
Sigurohet që klientit të dijë se ku ndodhen (p.sh. kremi, sheqeri etj).		
I shpjegon klientit arsyet për çdo vonesë dhe kohëzgjatjen e mundshme të saj.		
Palos dy herë qeset të cilat përmbajnë artikujt me logon fastfoodchain përpara klientit.		
Klientit i thuhet çmimi dhe falënderohet për pagesën.		
Vendos të gjitha kartëmonedhat në banak deri sa jepet kusuri duke thënë qartë sa është.		
Klienti falënderohet duke i uruar ta shijojë vaktin e tij dhe duke e ftuar të kthehet sërish.		

Mbledhja e të Dhënave dhe Analizimi i tyre

Mbledhja e të dhënave në vëzhgimin e strukturuar kryhet përmes përdorimi të skeduleve të koduara (*shembulli Fastfoodchain*), të cilët mund të jenë skedule të gatshme apo të krijuara nga kërkuesi për objektivin specifik të studimit të tij.

Në përzgjedhjen e një skeduli të koduar të gatshëm duhet patur parasysh që:

- duhet të jetë i përshtatshëm për pyetjen dhe objektin e kërkimit specifik;
- nuk duhet të ketë mbivendosje të sjelljeve që do të vëzhgohen;
- skeduli duhet të përmbajë të gjitha sjelljet që janë objektiv i kërkimit tuaj;
- të gjitha sjelljet duhet të jenë mjaftueshëm të qarta dhe të strukturuar në mënyrë që vëzhgues të ndryshë ti klasifikojnë ato në të njëjtën mënyrë.
- nuk duhet të jetë i nevojshëm interpretimi i vëzhguesit;
- kodet e përdorura duhet të jenë të përfshira në formatin e dokumentimit;
- sjelljet e vëzhguara duhet të jenë të rëndësishme për interpretimet që do të bëhen mbi to;
- të gjitha burimet e paragjykit të vëzhguesit duhet të jenë eliminuar.

Tabela 6. Avantazhet dhe Disavantazhet e Vëzhgimit të Strukturuar

Avantazhet
Mund të përdoret nga kushdo pas trainimeve të përshtatshme në përdorimin e instrumentit matës. Është një detyrë që mund të delegohet. Për më tepër, vëzhgimi i strukturuar mund të kryhet njëkohësisht në vende të ndryshme, duke mundësuar krahasimin midis vendndodhjeve.
Jep rezultate shumë të besueshme në sajë të riprodhueshmërisë së tij. Sa më i lehtë dhe i kuptueshëm të jetë përdorimi i instrumentit të vëzhgimit, aq më të besueshme do të jenë rezultatet.
Vëzhgimi i strukturuar mund të dokumentojë më tepër se sa vetëm shpeshtësinë e ngjarjeve. Mundur të dokumentojë edhe marrëdhëniet midis ngjarjeve.
Metoda lejon mbledhjen e të dhënave në kohën reale në mjedisin e tyre natyror. Ato nuk varen tregimet “e dorës së dytë” të të anketuarve mbi fenomenin të cilët e pasurojnë atë me interpretimet/perceptimet e tyre.
Vëzhgimi i strukturuar siguron informacion që shumica e pjesëmarrësve e injoron, sepse mund të duket i çuditshëm ose i parëndësishëm.
Disavantazhet
Vëzhguesi duhet të jetë në mjedisin hulumtues kur po ndodhin fenomenet nën studim.
Rezultatet e hulumtimit janë të kufizuara në tregues të dukshëm të veprimit ose sipërfaqësor nga të cilët vëzhguesi duhet të nxjerrë konkluzione.
Të dhënat janë të ngadalta dhe të shtrenjta për t'u mbledhur.

Analizimi i të dhënave

Skeduli i kodimit për të kryer analizën e të dhënave në rastet kur nuk është i gatshëm duhet të ketë disa karakteristika si vijon:

Tabela 7. Udhëzues për krijimin e skedulit të kodimit

Atributi	Koment
I fokusuar	Nuk duhet të vëzhgojë dhe dokumentojë gjithçka që po ndodh, por vetëm që është rreptësisht e rëndësishme
I qartë	Kërkohet minimumi absolut i interpretimit të vëzhguesit
I pavarur nga konteksti	Puna e vëzhguesit është më e vështirë nëse kodimi i sjelljeve varet nga konteksti në të cilin ndodh sjellja. Mund të jetë thelbësore që pyetja(et) dhe objektivat e hulumtimit të dokumentojnë të dhëna kontekstuale, por kjo duhet të mbahet në minimum
I përcaktuar në mënyrë të qartë	Jep shembuj për vëzhguesin (edhe nëse kjo jeni ju) të sjelljeve që hyjnë dhe të atyre që nuk hyjnë në secilën kategori.
Shterues	Sigurohuni që është gjithmonë e mundur të bëni një kodim për ata sjelljet që dëshironi të vëzhgoni
Reciprokisht ekskluziv	Nuk duhet të ketë mbivendosje të kategorive të sjelljeve.
I thjeshtë për tu dokumentuar	Vëzhguesi duhet të jetë në gjendje të shënojë shpejt kutinë e duhur pa patur nevojë të mësoj përmendësh kategoritë.

Kërcënimet ndaj besueshmërisë dhe vlefshmërisë së të dhënave

Kërcënimet kryesore këtu janë ato të besueshmërisë: gabimin e subjekti, gabimin në kohë dhe efektet e vëzhguesit.

- *Gabimi i subjektit*: për të evituar këtë gabim duhet përzgjedhur individë (subjekte) të cilët në sa më shumë aspekte të jetë e mundur janë shembuj ‘normalë’ të popullatës në studim.
- *Gabimi në kohë*: është thelbësore që koha në të cilën kryhet vëzhgimi të mos sigurojë të dhëna që janë jotipike për periudhën totale kohore për të cilën jeni të interesuar.
- *Efektet e vëzhguesit*: procesi i vëzhgimit të sjelljes ndryshon natyrën e asaj sjelljeje për shkak të faktit se subjekti është i vetëdijshëm për vëzhgimin. Mënyra më e thjeshtë për të kapërcyer këtë efekt është që vëzhgimi të jetë sekret. Kjo mënyrë nuk është gjithmonë e mundshme. Ka dy mënyra për të tejkaluar këtë kërcënim: nëpërmjet *ndërveprimit minimal*, do të thotë që vëzhguesi përpiqet sa më shumë që të jetë e mundur të “shkrihet në prapavijë” - duke pasur sa më pak ndërveprim me subjektet e vëzhgimit; nëpërmjet *familjarizimit*, ku subjektet që vëzhgohen familjarizohen me procesin e vëzhgimit sa që e marrin atë si të mirëqenë.

● Fokus Grup

Çfarë nënkupton termi fokus grup?

Termi fokus grup i referohet intervistave (të pa standardizuara) në grupe¹³⁹, në të cilat tema është e përcaktuar qartësisht dhe saktësisht me qëllim nxitjen dhe dokumentimin e diskutimeve midis pjesëmarrësve në këtë intervistë.¹⁴⁰ Nëpërmjet përdorimit të kësaj teknike përfitohen të dhëna parësore.

¹³⁹ Intervistë në grup është një term i përgjithshëm i cili përshkruan të gjitha llojet e intervistave të pa standardizuara të kryera me dy ose më shumë individë.

¹⁴⁰ Për më shumë mbi këtë temë, SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., Research Methods for Business Students, Chapter 10, fq. 337.

Si zhvillohet një fokus grup?

Realizimi i fokus grupit, zakonisht kërkon pjesëmarrjen e 4 – 12 individëve të përzgjedhur nëpërmjet kampionimit jo probabilitar. Ata përzgjidhen pasi intervistuesi (audituesi) gjykon se mund të japin informacione të qenësishme për temën nën auditim. Numri i saktë i pjesëmarrësve në fokus grup varet nga tema e auditimit, ndërlidhja e pjesëmarrësve me të, si edhe nga aftësitë e intervistuesit. Rregulli i artë kërkon që në prezencë të një teme të ndërlikuar numri i të intervistuarve të jetë i ulët.

Pasi është përzgjedhur kampioni, individët ndahen në grupe në mënyrë që:

- a. individët të ndihen të lirë të kontribuojnë në diskutime;
- b. të mos ketë diferenca në statusin e tyre brenda subjektit të audituar;
- c. të mos krijohen situata dominimi të një individi kundrejt grupit.¹⁴¹

Për të shmangur këto ngjarje, literatura sugjeron selektimin e individëve pjesëmarrës në fokus grup duke ndjekur një logjikë horizontale, pra duke përzgjedhur individë të cilët i përkasin pozicioneve të ngjashme ose të njëjta brenda një organizate, ose kanë eksperiencë pune të ngjashme.¹⁴² Në këtë mënyrë fokus grupe mund të organizohen për nivele të ndryshme të një subjekti të audituar.

Është e rëndësishme që pjesëmarrësit në fokus grup të kuptojnë kontributet specifike të njërit tjetrit gjatë diskutimeve. Për këtë arsye drejtuesi i fokus grupit duhet të ndërhyjë në diskutime nëse çështjet e diskutuara nuk janë kuptuar qartë nga pjesëmarrësit duke kërkuar atyre ti shpjegojnë ato ose duke i përmbledhur shkurtimisht për të tjerët.

Vendi i zhvillimit të fokus grupit duhet të jetë një ambient i cili është neutral në të cilin pjesëmarrësit ndihen të qetë të shprehin mendimet e tyre. Zakonisht, për të ezauruar një temë të caktuar mund të nevojitet organizimi i më shumë se sa një fokus grupi, deri në masën kur drejtuesi i fokus grupit (audituesi ose moderatori) binden se janë marrë të gjitha informacionet e nevojshme për temën nën shqyrtim.

Roli i drejtuesit të fokus grupit

Drejtuesi i një fokus grupi quhet moderator. Roli i tij është të:

- a. drejtojë grupin me qëllim shmangien e daljes nga tema e diskutimit të fokus grupit;
- b. shtojë interesin e pjesëmarrësve për temën e diskutuar dhe të nxisë diskutimet e tyre mbi të duke e lenë grupin të lirë në shprehjen e mendimeve dhe opinioneve të tij.¹⁴³

Vështirësitë në kryerjen e një interviste në grup si fokus grupi

Kërkesat e kësaj teknike si dhe rezultatet e mundshme nga përdorimi i saj varën ngushtësisht nga mënyra se si menaxhohet procesi i intervistimit në grup.

Duhet mbajtur parasysh se, në rastin e përdorimit të kësaj teknike në kuadër të auditimeve të performancës, gjithmonë duhet që intervistuesit e angazhuar të jenë të paktën 2 (ose më shumë), me qëllim që një prej tyre të jetë në rolin e moderatorit (drejtuesit të fokus grupit) dhe tjetri/ose të tjerët në atë të personit që mban shënime mbi rezultatet e diskutimeve brenda grupit duke i dokumentuar në këtë mënyrë ato. Duke qenë se, në procesin e auditimit nuk parashikohet regjistrimi i intervistave dhe/ose fokus grupeve në përgjithësi (sikundër parashikohet për këtë teknikë në metodologjinë kërkimore për shkencat sociale), atëherë kuptohet se angazhimi i anëtarë të tjerë të grupit që nuk janë në rolin e moderatorit do të jetë i përqendruar tek dokumentimi me shkrim i rezultateve të diskutimeve, problematikave dhe konkluzioneve që mund të dalin nga zhvillimi i fokus grupit. Fakti që rolet në përdorimin e kësaj teknike janë të

¹⁴¹ Drejtuesi i fokus grupit (audituesi) duhet të tregohet i kujdesshëm dhe të shmangë krijimin e këtyre situatave duke ndërhyrë në diskutim e duke kërkuar kontributin e anëtarëve të tjerë të grupit sa i takon temës së diskutuar.

¹⁴² IntoSAINT përdor të njëjten teknikë për të kryer vëtvlerësimin e integritetit të SAI-ve.

¹⁴³ Për më shumë informacione mbi teknikën e fokus grupit sugjerojmë leximin e paragrafit 10.7 faqe 337 – 341 të librit SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., Research Methods for Business Students.

ndara mund të shndërrohet edhe në avantazh për grupin e auditimit, pasi anëtarët e grupit të auditimit të cilëve u caktohet detyra e dokumentimit të procesit e gjejnë veten edhe në rolin e vëzhguesit jo pjesëmarrës të ndërveprimit midis individëve të subjektit të seleksionuar për pjesëmarrje në fokus grup. Metodologjia e kërkimit për shkencat sociale nuk sugjeron kryerjen e më shumë se një fokus grupi në ditë.