

GUID 1900

Linii directoare privind evaluarea peer review

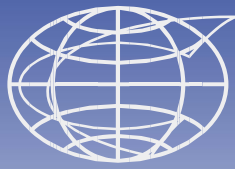


INTOSAI

Ghidurile INTOSAI sunt emise de Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit, INTOSAI, ca parte a Cadrului INTOSAI de Declarații Profesionale.

Pentru mai multe informații accesați www.issai.org

Document pre-IFPP - acest document a fost elaborat înainte de crearea Cadrului INTOSAI de Declarații Profesionale (IFPP) în 2016. Prin urmare, pot exista diferențe formale față de recentele Linii directoare de audit ale INTOSAI.



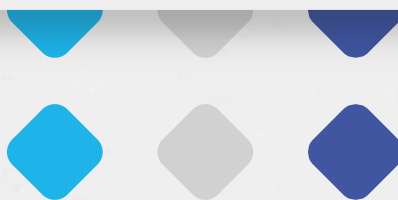
INTOSAI



INTOSAI, 2019

- 1) Aprobat în 2010 sub denumirea de ISSAI 5600 – Linii directoare privind evaluarea peer review și anexă
- 2) Conținut revizuit și redenumit Ghidul pentru evaluări peer review în 2016
- 3) Odată cu stabilirea Cadrului INTOSAI de Declarațiilor Profesionale (IFPP), redenumit GUID 1900 – Linii directoare privind evaluarea peer review cu modificări editoriale în 2019

GUID 1900 este disponibil în toate limbile oficiale ale INTOSAI: arabă, engleză, franceză, germană și spaniolă



CUPRINS

1. INTRODUCERE	4
2. DEFINIȚIE	7
3. CONSIDERAȚII STRATEGICE	9
4. PARTENERI ȘI RESURSE	16
5. MEMORANDUM DE ÎNȚELEGERE	20
6. PLANIFICAREA	24
7. ACTIVITĂȚILE PE TEREN	28
8. RAPORTAREA	32
9. IMPLEMENTAREA REZULTATELOR ȘI FOLLOW-UP	36
ANEXĂ: DOMENII ȘI ÎNTREBĂRI PENTRU ANALIZA PEER REVIEW	38
INTRODUCERE	38
A. INDEPENDENȚA	39
B. MANDATUL, STRATEGIA ȘI TIPUL DE ACTIVITĂȚI	42
C. MANAGEMENTUL RESURSELOR	45
D. COMUNICAREA ȘI RELAȚIA CU PĂRȚILE INTERESATE	49
E. ETICĂ, TRANSPARENȚĂ, RESPONSABILITATE ȘI BUNĂ GUVERNANȚĂ	50
F. STANDARDE DE AUDIT, METODOLOGIE ȘI CONTROLUL CALITĂȚII	53
G. ABORDAREA AUDITULUI	57

1

INTRODUCERE

- 1) Scopul *GUID 1900 – Linii directoare privind evaluarea peer review* ale INTOSAI¹ este de a servi drept sursă de bune practici și îndrumări pentru instituțiile supreme de audit (SAI) cu privire la planificarea, implementarea și aprecierea evaluărilor peer review.
- 2) GUID 1900 face parte din cadrul INTOSAI pentru declarații profesionale (IFPP). IFPP conține, de asemenea, principii (INTOSAI-P) și standarde (ISSAI).
- 3) Acest ghid a fost adoptat pentru prima dată în cadrul celui de-al XX-lea Congres INTOSAI (INCOSAI) desfășurat la Johannesburg în 2010. A fost conceput de la început ca un document care ar trebui revizuit și actualizat periodic pentru a reflecta cele mai recente evoluții și exemple de bune practici în acest domeniu.
- 4) Sarcina de a revizui și a actualiza GUID 1900 a fost dată Subcomisiei pentru evaluări peer review, care face parte din Comisia pentru consolidarea capacităților INTOSAI. Subcomisia este formată din membrii INTOSAI din Bangladesh (vicepreședinte al subcomisiei), Croația, Estonia, Curtea de Conturi Europeană, Germania, Ungaria, Indonezia, Maroc, Slovacia (președintele subcomisiei), Suedia și SUA.
- 5) Aceste linii directoare revizuite se bazează pe standardul inițial ISSAI 5600, în special pe cadrul inițial de principii și exemple de bune practici pe care le

¹ Definițiile termenilor folosiți în acest document pot fi consultate în glosarul on-line INTOSAI accesând <http://www.intosaiglossary.org.mx/>

conținea. Cu toate acestea, structura și conținutul ghidului au suferit modificări semnificative pentru a reflecta feedback-ul și sugestiile primite din partea membrilor INTOSAI de la adoptarea sa în 2010.

- 6) Mai mult decât atât, chestionarul pentru evaluarea peer review care a fost inclus ca anexă la standardul inițial ISSAI 5600 a fost îmbunătățit și redenumit *Domenii și întrebări pentru evaluarea peer review (PRAQ)*. Noua anexă oferă o listă actualizată a posibilelor domenii care trebuie luate în considerare la evaluarea peer review, întrebări care ar putea fi adresate, standarde și criterii relevante.
- 7) Din cauza diferențelor mari în ceea ce privește mandatele, contextul și activitățile SAI-urilor, GUID 1900 reprezintă doar un ghid și, prin urmare, este posibil să nu acopere toate situațiile, tipurile și domeniile de evaluare peer review. Cu toate acestea, își propune să stabilească o înțelegere comună a scopului și naturii evaluărilor peer review, în special a principiilor implicate și a opțiunilor care pot fi urmărite de SAI-ul evaluat și de echipa de evaluare peer review.
- 8) Mai mult, GUID 1900 ar trebui utilizat împreună cu alte declarații relevante IFPP - în special, *ISSAI 100 Principiile fundamentale ale auditului sectorului public* - cu trimiteri adecvate către declarațiile aplicabile atunci când sunt utilizate ca bază în cadrul unei evaluări.
- 9) GUID 1900 poate fi, de asemenea, utilizat în combinație cu Cadrul de măsurare a performanței SAI-ului (SAI PMF) în două moduri diferite:
 - GUID 1900 ar putea fi utilizat pentru a susține procesul, dacă evaluarea SAI PMF se realizează ca o evaluare peer review;
 - SAI PMF ar putea servi ca inspirație și/ sau ar putea asigura o structură a problemelor acoperite într-o evaluare peer review.
- 10) Aceste linii directoare oferă îndrumări cu rol de sprijin în legătură cu alte declarații IFPP (în special *INTOSAI-P 12 - Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit – impactul în viața cetățenilor*, *ISSAI 130 - Codul etic*, *ISSAI 140 - Controlul calității pentru SAI-uri*, *ISSAI 100 - Principii fundamentale ale auditului sectorului public* și Cadrul de măsurare a performanței instituțiilor de audit supreme - SAI PMF al IDI) și nu conține alte cerințe pentru efectuarea auditurilor.

11) O serie de îndrumări cu privire la evaluarea peer review și alte documente relevante sunt disponibile în Biblioteca de documente a Comisiei pentru consolidarea capacității a INTOSAI (CBC) accesând www.intosaicbc.org². Aceste documente includ acorduri și rapoarte de evaluare peer review furnizate de SAI-uri și care pot servi drept referință sau exemple de bune practici pentru altele. Subcomisia invită la depunerea altor documente pentru a completa documentația existentă și apreciază orice informații cu privire la evaluări peer review recent realizate sau planificate.³

² Accesați <http://www.intosaicbc.org/document-library/>.

³ Acestea trebuie trimise secretariatului CBC la adresa secretariat@intosaicbc.org și președintelui subcomisiei de evaluare inter pares.

- 1) Termenul „evaluare peer review” se referă la o revizuire externă și independentă a unuia sau mai multor elemente ale organizării și/ sau funcționării unei instituții supreme de audit de către o echipă de colegi din una sau mai multe instituții supreme de audit.⁴
- 2) O evaluare peer review nu este un audit, ci o evaluare și o serie de sfaturi oferite în mod voluntar de către colegi. Decizia de a face obiectul unei evaluări peer review⁵ sau de a fi implicat în evaluarea peer review a unui alt SAI este întotdeauna voluntară. Natura voluntară a unei evaluări peer review se reflectă, de asemenea, în toate contactele și schimburile dintre SAI-ul respectiv și echipa de evaluare peer review pe parcursul exercițiului.
- 3) Nu este obligatoriu pentru SAI-ul care face obiectul evaluării să accepte concluziile și recomandările echipei de evaluare peer review și poate decide, după caz și după necesități, cu privire la modul în care va utiliza rezultatele evaluării. Faptul că o evaluare peer review este efectuată de o echipă externă de colegi independenți oferă un nivel ridicat de asigurare a calității și credibilității procesului.
- 4) Scopul evaluărilor peer review și cadrul în care sunt desfășurate pot varia, în funcție de contextul juridic, profesional, organizațional al SAI-ului care face obiectul evaluării și de circumstanțele în care își desfășoară activitatea. Obiectivele specifice și sfera de aplicare a fiecărei evaluări peer review sunt determinate pe baza nevoilor și dorințelor SAI-ului care face obiectul evaluării. Acest lucru înseamnă, de asemenea, că obiectivele oricărei

⁴ În anumite cazuri, SAI-ul care face obiectul evaluării poate lua în considerare și includerea unor experți din instituții care nu sunt SAI-uri.

⁵ Această regulă se bazează pe *INTOSAI-P 10 - Declarația de la Mexic privind independența instituțiilor supreme de audit*. Cu toate acestea, unele SAI-uri au obligația legală sau de altă natură de a fi supuse unor evaluări inter pares, cum ar fi SAI-ul din SUA sau SAI-ul din Indonezia.

- evaluări peer review ulterioare ale unei SAI pot varia pe măsură ce prioritățile strategice și cerințele organizaționale se schimbă și evoluează.
- 5) Există o gamă largă de domenii ale organizării sau funcționării unui SAI, care pot fi selectate pentru o evaluare peer review. Ele pot varia în ceea ce privește accentul și amploarea și pot varia de la evaluarea unuia sau mai multor procese de audit, până la revizuirea aranjamentelor, funcțiilor sau activităților organizaționale. O evaluare peer review nu include în mod normal o evaluare a calității auditurilor individuale și nu va oferi asigurare cu privire la concluziile și recomandările acestora.
 - 6) Pentru fiecare evaluare peer review, SAI-ul evaluat convine cu SAI-urile participante cu privire la termenii de referință, domeniile și abordarea care trebuie aplicată evaluării peer review. Acest acord trebuie să fie documentat în scris înainte de începerea activității de evaluare peer review. Acordul este formalizat în mod normal printr-un memorandum de înțelegere (a se vedea capitolul 5).

3

CONSIDERAȚII STRATEGICE

- 1) Angajarea într-o evaluare peer review implică o investiție considerabilă în timp, efort și resurse atât pentru SAI-ul evaluat, cât și pentru SAI-urile care pun la dispoziție membrii în echipa de evaluare peer review. Orice evaluare peer review trebuie să reprezinte o utilizare eficientă și eficace a acestor resurse.
- 2) Pentru a se asigura că investiția duce la rezultate utile, SAI-urile care planifică o evaluare peer review trebuie să aibă de o viziune clară asupra următoarelor:
 - scopul evaluării peer review propuse, inclusiv rezultatele și beneficiile preconizate;
 - accentul și domeniul de aplicare al evaluării peer review, luând în considerare resursele și constrângerile; și
 - standardele și criteriile care trebuie aplicate.

» **SCOP**

- 3) Este recomandabil ca SAI-ul care ia în considerare efectuarea unei evaluări peer review să efectueze mai întâi o evaluare preliminară a scopului, a riscurilor și beneficiilor preconizate în cadrul inițiativei. Acest lucru ar trebui să ajute SAI-ul să definească accentul, domeniul de aplicare și abordarea evaluării peer review. Poate servi și ca o ocazie de a analiza capacitatea și tipul de expertiză necesare în cadrul echipei de evaluare peer review.
- 4) Gradul mare de libertate în alegerea naturii și a tipului de evaluare peer review și gama largă de oportunități disponibile impune ca SAI-ul să acorde

atenție motivelor pentru care dorește să facă obiectul unei evaluări peer review. SAI-ul trebuie să analizeze modul în care această activitate s-ar încadra în strategia sa generală și în așteptările părților interesate. O evaluare peer review ar putea, de exemplu, să facă parte dintr-un proces de evaluare regulată sau să fie un precursor al introducerii unei noi practici sau al unui nou sistem. Poate fi, de asemenea, un răspuns la problemele ridicate de părțile interesate. Oricare ar fi motivul atunci când decide să efectueze o evaluare peer review, SAI-ul trebuie să analizeze cu atenție diferitele opțiuni disponibile pentru a-și satisface nevoile și pentru a obține rezultatul dorit.

5) De exemplu, un SAI poate utiliza evaluarea peer review pentru:

- a obține asigurare cu privire la măsura în care aplică standardele de audit internaționale și naționale;
- a obține o opinie informată cu privire la concepția și/ sau funcționarea unuia sau mai multor aspecte ale practicilor și sistemelor sale;
- a-l ajute să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la modul în care poate spori sau îmbunătăți eficiența și eficacitatea domeniilor sale de activitate;
- a primi idei despre cum să consolideze abordările, metodologiile și instrumentele de audit;
- a identifica modalități de a îmbunătăți productivitatea și calitatea activității sale;
- a compara practicile interne cu cele mai bune practici internaționale;
- a perfecționa modul în care își desfășoară operațiunile; și/ sau
- a confirma sau crește credibilitatea sa față de părțile interesate, printr-o aprobare independentă a organizării și funcționării sale.

6) Uneori pot exista dificultăți în reconcilierea obiectivelor și așteptărilor SAI-ului evaluat cu cele ale membrilor echipei de evaluare peer review. Prin urmare, este important ca orice diferență semnificativă și orice percepții eronate cu privire la rezultatele așteptate să fie suficient discutate și rezolvate la începutul procesului. De exemplu, SAI-ul evaluat s-ar putea aștepta să primească asigurarea că practicile sale sunt bine concepute și conforme cu standardele. Ca atare, este posibil să nu accepte observații contrare, mai ales dacă raportul urmează să fie publicat.

- 7) SAI-ul poate alege să includă o „analiză a decalajelor” ca element al evaluării peer review, pentru a identifica elementele slabe sau curențele și pentru a evidenția oportunități pentru îmbunătățirea organizării și a practicilor sale de audit. Rezultatele evaluării peer review pot fi folosite ca bază pentru elaborarea unui plan strategic global și pentru stabilirea priorităților.
- 8) O evaluare peer review poate evalua activitățile SAI-ului și, prin urmare, poate oferi recomandări cu privire la modul de a le continua și de a le îmbunătăți. Evaluările peer review încurajează și promovează bune practici în auditul extern public atât pentru SAI-urile direct implicate, cât și pentru comunitatea mai mare a SAI-urilor.
- 9) În această etapă, poate fi benefic pentru SAI-ul să aibă o bună înțelegere a principiilor, cerințelor și provocărilor care decurg dintr-o evaluare peer review. Acest lucru poate implica consultarea SAI-urilor care au trecut prin proces sau care au contribuit la o evaluare peer review. Mai mult, documentația privind evaluările peer review disponibilă pe pagina de internet a CBC oferă materiale de referință utile.
- 10) SAI-ul ar trebui, de asemenea, să aibă suficiente discuții interne și să convină cu privire la scopul și beneficiile preconizate ale evaluării peer review propuse. Se recomandă ca acest lucru să se facă înainte să aibă loc o planificare mai detaliată, cum ar fi stabilirea ariei de cuprindere a evaluării peer review, identificarea SAI-urilor partenere, calendarul evaluării peer review și formatul de raportare.
- 11) În paralel, SAI-ul ar trebui să ia în considerare și să abordeze așteptările interne și externe cu privire la evaluarea peer review propusă. Acest lucru include comunicarea în timp util și adecvată cu privire la scopul și valoarea adăugată care derivă din inițiativă, adresându-se publicului intern și extern, după caz.
- 12) În concluzie, obiectivul este de a putea stabili în cunoștință de cauză tipul și acoperirea evaluării peer review necesare. Etapele inițiale de conceptualizare și definire a evaluării peer review ar trebui să contribuie la maximizarea potențialului său de a conduce și de a stimula dezvoltarea și perfecționarea organizației și a personalului.

» **OBIECTIV ȘI ARIE DE CUPRINDERE**

- 13) Pentru ca o evaluare peer review să fie cât se poate de utilă, decizia cu privire la obiectivul și aria sa de cuprindere ar trebui să fie foarte mult influențată de motivele care au determinat evaluarea și beneficiile așteptate ale acesteia.
- 14) Mai mult, SAI-ul ar trebui să ia în considerare și resursele pe care le are la dispoziție pentru a finanța și sprijini evaluarea și modul în care acestea pot fi optimizate cel mai bine. De exemplu, o evaluare peer review cu o arie de cuprindere restrânsă probabil va atrage observații și recomandări foarte detaliate și specifice din partea echipei de evaluare peer review. Pe de altă parte, evaluările cu o arie de cuprindere mai amplă vor dura mai mult și vor necesita mai multe resurse și vor avea ca rezultat observații și recomandări mai puțin detaliate, care se concentrează asupra aspectelor strategice generale și asupra impactului.
- 15) Acest lucru face necesar ca SAI-ul să definească în mod clar ce anume intenționează să supună evaluării și care sunt limitele exercițiului. Domeniile sau subiectele posibile ce pot fi cuprinse într-o evaluare peer review includ⁶:
- strategie și programare;
 - operațiuni și/ sau reguli interne, manuale și procese în raport cu standardele de audit internaționale și naționale;
 - abordarea și sistemul de control al calității și conceperea și implementarea proceselor de asigurare a calității;
 - metode de raportare și abordarea raportării;
 - relațiile cu părțile interesate;
 - managementul resurselor umane;
 - comunicare și activități mass media; și
 - gestionarea funcțiilor administrative și de asistență.

⁶ Pentru informații suplimentare cu privire la accentul și aria de cuprindere într-o evaluare peer review a unui SAI, puteți consulta documentul PRAQ (anexă) care acoperă o serie de domenii și probleme care pot fi ridicate într-o evaluare peer review.. O altă opțiune este consultarea paginii de internet a CBC, care conține o gamă largă de documente practice puse la dispoziție de o serie de SAI-uri.

- 16) La definirea ariei de cuprindere a unei evaluări peer review planificate, SAI-ul ar trebui să ia în considerare și elementele cheie care definesc mandatul și activitățile sale (cum ar fi legile și standardele naționale, cerințele contabile naționale și reglementările din sectorul public, politicile și normele interne, precum și standardele internaționale). Aceste aspecte ar trebui, de asemenea, luate în considerare de către echipa de evaluare peer review atunci când, printre alte aspecte, aceasta definește abordarea, întrebările și criteriile evaluării peer review.
- 17) În concluzie, SAI-ul ar trebui să se asigure că accentul și aria de cuprindere ale evaluării peer review vor conduce la rezultate utile și eficace. Pentru detalii privind standardele și criteriile, a se vedea anexa (PRAQ).

» EVALUAREA PEER REVIEW ȘI AUTO EVALUAREA

- 18) Având în vedere natura procesului de evaluare peer review și de publicare probabilă a concluziilor sale, SAI-ul ar putea lua în considerare realizarea unei auto-evaluări înaintea evaluării peer review și inițierea unor acțiuni de remediere înainte ca evaluarea să aibă loc. Există diferite instrumente de auto-evaluare disponibile (a se vedea tabelul). Auto-evaluarea poate fi, de asemenea, un mijloc util pentru a ajuta SAI-ul să stabilească accentul evaluării peer review propuse. Evaluarea peer review poate include apoi o evaluare a adecvării măsurilor corective întreprinse în urma auto-evaluării.
- 19) SAI-ul se poate referi, de asemenea, la rezultatele evaluărilor interne, inspecțiilor și măsurilor de control finalizate recent pe care le-a întreprins pentru a monitoriza progresul și implementarea sau în scopul controlului calității. Rezultatele acestor evaluări pot furniza informații suplimentare relevante care să fie utilizate la definirea accentului și a ariei de cuprindere a evaluării peer review.

Exemple de instrumente care pot fi utilizate pentru autoevaluare și ca bază pentru evaluările peer review de către SAI-uri

Ghidul CBC Building Capacity in Supreme Audit Institutions (Consolidarea capacității în instituțiile supreme de audit)

<p>Ghidul (elaborat de fosta subcomisie CBC 1) oferă informații atât despre modelele de evaluare specifice SAI-urilor, cât și despre cele mai generice. De asemenea, indică maniera de a profita la maximum de evaluarea externă și aspectele cheie care trebuie luate în considerare la evaluarea capacității. Consultați www.intosaicbc.org</p>
<p>Cadrul de măsurare a performanței SAI-urilor (SAI PMF)</p>
<p>SAI PMF (dezvoltat de Grupul de lucru al INTOSAI privind valoarea și beneficiile SAI-urilor) oferă baza pentru o evaluare cuprinzătoare a performanței SAI-urilor în raport cu bunele practici stabilite ale INTOSAI:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Cadrul INTOSAI de declarații profesionale;
<ul style="list-style-type: none"> ● Alte materiale de îndrumare ale INTOSAI.
<p>SAI PMF include o combinație între metode obiective de măsurare și metode de evaluare calitativă. Acesta își propune să evalueze performanța SAI-urilor în domeniile de audit, al proceselor organizaționale și serviciilor suport, al independenței și cadrului legal, precum și al valorii și beneficiilor SAI-urilor pentru societate. SAI PMF poate fi aplicat ca autoevaluare, evaluare peer review sau evaluare externă. Consultați www.idi.no</p>
<p>Autoevaluarea IT (ITSA)</p>
<p>Instrumentul de autoevaluare IT (dezvoltat de Grupul de lucru al EUROSAI privind Tehnologiile Informaționale) are ca scop:</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● să contribuie la activitatea SAI-urilor prin asigurarea calității și performanței mediului propriu al tehnologiei informației (IT) al SAI-ului și prin promovarea conștientizării guvernantei IT;
<ul style="list-style-type: none"> ● să dezvolte capacitatea SAI-urilor pentru îndeplinirea obiectivelor strategice prin utilizarea tehnologiei informației (de exemplu, în legătură cu managementul intern, prin audituri mai eficiente și prin dezvoltarea competențelor personalului).
<p>Consultați www.eurosai-it.org.</p>
<p>Autoevaluarea auditului IT (ITASA)</p>

ITASA (dezvoltat de asemenea de către Grupul de lucru al EUROSAI privind Tehnologiile Informaționale) evaluează maturitatea curentă și de perspectivă a funcției de audit IT sub forma unui atelier de lucru. ITASA nu este o evaluare a performanței, deși oferă o evaluare eficientă a stării actuale și stării dorite a auditului IT așa cum este perceput de participanți. Consultați www.eurosai-it.org.

Instrumentul de evaluare a conformității cu ISSAI (iCAT)

Instrumentul iCAT (dezvoltat de IDI) este un instrument conceput pentru a ajuta SAI-urile să structureze practicile lor curente de audit la cerințele standardelor ISSAI, astfel încât să își poată identifica nevoile de implementare a standardelor ISSAI. Consultați www.idi.no.

Cadrul de consolidare a capacității instituționale

Cadrul (elaborat de AFROSAI-E) este utilizat pentru a facilita autoevaluările în legătură cu cadrul instituțional de consolidare a capacităților instituționale. Cadrul acoperă cinci domenii de dezvoltare instituțională: (1) independența și cadrul juridic; (2) organizare și management; (3) resurse umane; (4) standarde și metodologie de audit; și (5) comunicarea și relația cu părțile interesate. Consultați www.afrosai-e.org.za.

Modelul de capacitate al Asociației Instituțiilor Supreme de Audit din zona Pacificului (PASAI)

Modelul de capacitate al PASAI se concentrează pe acțiuni de îmbunătățire cu prioritate ridicată care ar putea avea cel mai mare impact pozitiv. Are șase niveluri și prezintă caracteristicile pentru fiecare nivel. Fiecare nivel precedent este un „strat al fundației” pe care se poate construi cu eforturi de schimbare. Îmbunătățirile sunt, astfel, etapizate și schimbarea este progresivă. Consultați www.pasai.org.

IntoSAINT

IntoSAINT (dezvoltat de SAI-ul Olandei) este un instrument de autoevaluare care analizează riscurile de integritate ale SAI-urilor și maturitatea sistemelor de management al integrității. Acesta permite utilizatorului să proiecteze o politică de integritate personalizată și să sensibilizeze personalul în același timp. Consultați www.intosaicbc.org/intosaint/.

4

PARTENERI ȘI RESURSE

» PARTENERI

- 1) Succesul unei evaluări peer review depinde în mare măsură de cunoștințele și experiența echipei de evaluare peer review. În general, membrii echipei de evaluare peer review provin de la unul sau mai multe SAI-uri, dar lucrează individual pentru echipă. Ca atare, evaluarea peer review nu obligă SAI-urile care efectuează evaluarea și nici nu este aprobată în mod oficial de aceștia în același mod precum este, de exemplu, un raport de audit.
- 2) Selectarea SAI-urilor partenere în evaluare peer review și a membrilor echipei depinde, în mare măsură, de obiectivele, aria de cuprindere și beneficiile preconizate ale evaluării, tipul de SAI evaluat și considerațiile lingvistice. Experiența arată că un SAI care dorește să facă obiectul unei evaluări peer review ar trebui să ia în considerare identificarea potențialelor SAI-uri partenere cât mai devreme posibil, chiar și cu doi ani înainte ca evaluarea peer review planificată să aibă loc. Acest lucru este deosebit de important pentru evaluatorul principal (atunci când este selectat de SAI-ul evaluat), care poate ajuta la identificarea altor SAI-uri partenere.
- 3) O evaluare peer review poate fi benefică atât pentru SAI-ul care este evaluat, cât și pentru SAI-urile care realizează evaluarea. De exemplu, bunele practici și alte informații obținute în timpul evaluării pot inspira SAI-urile care realizează evaluarea să reevalueze și să-și îmbunătățească propriile practici și activități.

» CRITERII IMPORTANTE LA SELECȚIA PARTENERILOR

- 4) Evaluările peer review pot fi efectuate doar de către personalul unui singur SAI sau al mai multor SAI-uri. O evaluare care implică un singur SAI poate fi finalizată mai rapid, deoarece nu este necesară o coordonare între SAI-urile care realizează evaluarea. Pe de altă parte, existența unei echipe de evaluare mai amplă poate aduce beneficii deosebite prin diferitele perspective și abilități care sunt reunite pentru evaluarea peer review. O echipă mai amplă de evaluare contribuie, de asemenea, la împărțirea nevoii de resurse între SAI-urile partenere.
- 5) Înainte de a invita potențiali parteneri să furnizeze evaluatori, SAI-ul evaluat poate lua în considerare o serie de criterii, cum ar fi:
 - expertiza și experiența relevante în domeniile care urmează să fie acoperite de evaluarea peer review;
 - experiență anterioară cu evaluările peer review;
 - orice factori care ar putea afecta independența percepută sau efectivă a SAI-ului care realizează evaluarea și a membrilor echipei sau situații de conflict de interese (de exemplu, atunci când SAI-ul vizat pentru realizarea evaluării a fost un donator sau consultant al SAI-ului evaluat);
 - preferințele în materie de experiență profesională a evaluatorilor individuali, mai ales atunci când este necesară o anumită specializare;
 - resurse suficiente (atât cantitative, cât și calitative) pentru realizarea evaluării peer review propuse;
 - abilități de comunicare și lingvistice, deoarece aceste lucruri au implicații practice semnificative pentru interviuri și nevoia de traducere;
 - structura organizațională. Poate fi un avantaj ca evaluarea să fie efectuată de către SAI-uri cu o structură similară (model colegial, model jurisdicțional sau modelul auditorului general), dar poate crea, de asemenea, valoare adăugată și evaluarea de către SAI-uri care au o perspectivă diferită; și
 - distanța geografică. O perspectivă culturală diferită poate fi un avantaj, dar distanța geografică poate duce și la creșterea costurilor și a complicațiilor legate de organizare (fusuri orare diferite);

În general, echipa de evaluare peer review ar trebui să ofere un echilibru și un amestec adecvat între cultură și expertiză, suficient pentru o analiză eficientă și eficace.

- 6) Evaluările peer review reciproce, în care două SAI-uri care își revizuiesc practicile reciproc în mod alternativ, ar trebui evitate, deoarece pot lăsa impresia că influențează obiectivitatea și independența echipelor respective și a rezultatelor.
- 7) Odată ce au fost identificate potențialele SAI-uri partenere, este considerată o bună practică pentru SAI-ul evaluat să le contacteze informal pe fiecare și să ofere detalii generale despre aria de cuprindere, calendarul, considerațiile privind costurile și informații generale despre sine (de exemplu, mandatul său, organigrama și orice raport anual de activitate publicat) pentru a stabili dacă invitația oficială va putea fi acceptată. Natura informală a acestor prime contacte oferă flexibilitatea pentru a permite altor parteneri potențiali să fie contactați în cazul în care se primesc răspunsuri negative.
- 8) Atunci când există mai multe SAI-uri evaluatoare, ar trebui să fie nominalizat un evaluator principal pentru a asigura conducerea și coordonarea procesului. De obicei, SAI-ul principal trebuie să aloce mai multe resurse, având în vedere volumul suplimentar de muncă. Evaluatorul principal poate fi nominalizat de SAI-ul evaluat sau de comun acord între participanții la evaluarea peer review. Evaluatorul principal trebuie menționat în memorandumul de înțelegere (a se vedea capitolul 5).

» RESURSE

- 9) O evaluare peer review implică adesea investiții considerabile de resurse umane și financiare atât pentru instituțiile supreme de audit evaluate, cât și pentru instituțiile supreme de audit partenere care participă la evaluare. Aspectele legate de resursele umane trebuie planificate cu atenție pentru a asigura un proces eficient și eficace.

Planificați necesarul de resurse umane de la început

- 10) Trebuie să se stabilească numărul, funcțiile și profilurile evaluatorilor care urmează să fie alocați de SAI-urile partenere cât mai devreme. Atunci când selectează membrii echipei de evaluare peer review, SAI-urile partenere

trebuie să se asigure că echipa deține competențele necesare, precum experiența tehnică specifică și cunoștințe lingvistice.

- 11) La constituirea echipei de evaluare peer review și la planificarea calendarului vizitelor, este important să se țină seama de disponibilitatea echipei, precum și de disponibilitatea personalului și a conducerii SAI-ului evaluat. Ar trebui să existe o coordonare timpurie a disponibilităților atunci când se stabilește calendarul evaluării peer review.
- 12) Se recomandă ca SAI-ul evaluat să înființeze o echipă internă care să coordoneze procesul de evaluare peer review și care să servească drept punct de contact și sprijin pentru echipa de evaluare peer review. Funcțiile echipei intern pot include, de exemplu, obținerea de documente, organizarea de întâlniri pe plan intern și cu părțile interesate, furnizarea de sprijin administrativ și logistic. Echipa internă trebuie să colaboreze îndeaproape cu conducerea superioară a SAI-ului evaluat.

Stabiliți repartizarea costurilor

- 13) Costurile complete ale unei evaluări peer review pot fi semnificative atunci când sunt incluse toate elementele (de exemplu, traducere, deplasare și cazare). SAI-ul evaluat și SAI-urile partenere trebuie să decidă cât mai devreme cu privire la modul de finanțare a evaluării peer review și la repartizarea costurilor.
- 14) Există diferite opțiuni pentru repartizarea costurilor, precum:
 - fiecare dintre SAI-urile implicate suportă propriile cheltuieli;
 - SAI-ul evaluat finanțează costurile suplimentare directe ale echipei de evaluare peer review (de exemplu, deplasarea și diurna), precum și celelalte costuri legate de evaluare (de exemplu, traducerea);
 - evaluarea peer review ar putea fi, de asemenea, susținută și finanțată de donatori sau de organizații internaționale în conformitate cu principiile de independență ale INTOSAI.
- 15) Atunci când abordează problemele legate de costuri, toate părțile trebuie să implice departamentele care se ocupă de deplasări și de contabilitate pentru a asigura respectarea regulilor și a reglementărilor interne.

5

MEMORANDUMUL DE ÎNȚELEGERE

- 1) O evaluare peer review este o inițiativă voluntară bazată pe încredere reciprocă. Memorandumul de înțelegere (MoU) este un acord între SAI-ul evaluat și SAI-urile partenere care participă la evaluare. Acesta definește drepturile, responsabilitățile și obligațiile celor implicați și stabilește elementele cheie ale evaluării peer review (de exemplu, aria de cuprindere, abordarea, calendarul și livrabilele).
- 2) Memorandumul de înțelegere trebuie aibă gradul necesar de detaliere și să fie cât mai succint posibil. Nu trebuie să fie un plan detaliat al evaluării peer review (a se vedea capitolul 6).
- 3) Memorandumul de înțelegere trebuie să fie acceptat de toți partenerii înainte de începerea evaluării peer review și este semnat, în general, de conducătorul SAI-ului evaluat și de conducătorul SAI-ului care preia rolul de examinator principal. Este posibil, de asemenea, și ca toți partenerii să îl semneze.
- 4) Următoarele rubrici oferă o indicație a elementelor care pot fi acoperite într-un memorandum de înțelegere cu privire la o evaluare peer review. Acestea sunt oferite cu titlu indicativ și pot fi mai cuprinzătoare sau mai puțin detaliate, în funcție de circumstanțe.

» DE CE - CONTEXTUL EVALUĂRII PEER REVIEW ȘI BENEFICIILE AȘTEPTATE

- Care sunt motivele desfășurării evaluării peer review?
- Ce rol joacă evaluarea peer review în strategia generală a SAI-ului evaluat?
- Evaluarea peer review este legată de o altă inițiativă?
- A fost solicitată o evaluare peer review de către o parte interesată?
- Care sunt beneficiile așteptate ale evaluării peer review?

» CE - OBIECTIV, ACCENT, ARIE DE CUPRINDERE, STANDARDE ȘI CRITERII ALE EVALUĂRII PEER REVIEW

- Ce va fi evaluat?
- Există anumite limitări referitoare la aria de cuprindere?
- Care sunt întrebările (și sub-întrebările) evaluării peer review?
- Relația posibilă cu orice autoevaluare a organizației evaluate.
- Ce standard și criterii vor fi aplicate?
- Există limite de acces la informațiile legate de obiectiv și aria de cuprindere a evaluării peer review?

» CÂND - CALENDAR

- Când va începe evaluarea peer review?
- Care sunt etapele importante?
- Când urmează să fie predate proiectul de raport și raportul final al evaluării peer review?

» CINE - ASPECTE LEGATE DE RESURSE UMANE

- De la ce SAI-uri vor proveni membrii echipei de evaluare peer review?
- Ce SAI a primit rolul principal în evaluarea peer review?
- Ce abilități și experiență specifice sunt necesare echipei de evaluare peer review?
- Este nevoie de experți externi?

» CUM – ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI

- Care sunt rolurile și responsabilitățile SAI-ului evaluat și ale echipei de evaluare peer review?
- Ce reguli de confidențialitate se aplică?
- Ce cerințe specifice (legale) ale SAI-ului evaluat și ale SAI-urilor evaluatoare ar trebui aduse în atenția tuturor partenerilor?
- Care sunt regulile și cerințele pentru documentația evaluată în ceea ce privește accesul, gestionarea și arhivarea?
- Există anumite circumstanțe care limitează drepturile echipei de evaluare peer review de a accesa anumite informații?
- Ce sprijin va furniza SAI-ul evaluat echipei de evaluare peer review, de exemplu pentru contactarea părților interesate externe?
- Cum și cât de des va comunica echipa de evaluare (evaluatorul principal) progresul evaluării peer review către SAI-ul evaluat?

» CÂT - DEFINIREA COSTURILOR

- Câte zile este așteptat să dedice fiecare membru al echipei pentru evaluarea peer review?
- Cine va acoperi cheltuielile de deplasare, cazare și alte cheltuieli suplimentare?
- Există un plafon general pentru costul deplasării sau un număr maxim autorizat de zile de deplasare?
- Care este procedura de rambursare a cheltuielilor efectuate în timpul evaluării?
- Ce alte costuri vor exista (de exemplu, traducerea) și cine le va acoperi?

» REZULTAT – RAPORTUL DE EVALUARE PEER REVIEW

- În ce limbă va fi scris raportul și va fi tradus în alte limbi?
- Ce procedură de validare este avută în vedere?
- Ce aranjamente există pentru a asigura calitatea traducerii raportului final, astfel încât aceasta să fie clar, ușor de citit și precis?
- Se stipulează faptul că textul raportului original va prevala dacă apar discrepanțe între versiunea originală și cea tradusă a raportului final?
- Va fi publicat raportul final (sau o parte din acesta)? Dacă da, cum anume?
- Recomandările vor face obiectul unei prioritizări și unui calendar?

- 5) Odată ce memorandumul de înțelegere a fost semnat și evaluarea peer review a început, anumite ipoteze se pot schimba sau pot apărea evenimente externe care afectează evaluarea. Prin urmare, partenerii de evaluare peer review trebuie să includă posibilitatea de a revizui memorandumul de înțelegere în timpul procesului, în special atunci când un element cheie al memorandumului de înțelegere este afectat. Dacă necesitatea unei revizui este recunoscută de toți partenerii, un memorandum modificat trebuie redactat și adoptat prin aceeași procedură ca documentul original.

6

PLANIFICAREA

- 1) După semnarea memorandumului de înțelegere, este recomandabil ca echipa de evaluare peer review să pregătească, pe baza acordului încheiat, un plan detaliat care să stabilească abordarea și pașii care trebuie urmați în timpul procesului de evaluare. Planul trebuie să documenteze:
 - deciziile cheie și ipotezele de bază;
 - programul preconizat al activităților și sarcinilor care trebuie întreprinse;
 - calendarul vizitei/vizitelor la SAI-ul evaluat și datele întâlnirilor cheie (de exemplu, la începutul și la sfârșitul activităților pe teren și pentru aprobarea raportului);
 - reperele care trebuie îndeplinite;
 - resursele umane și monetare necesare pentru fiecare acțiune;
 - livrabilele așteptate în fiecare etapă; precum și
 - posibilele riscuri critice și măsuri de atenuare;
 - criteriile pe baza cărora va fi evaluat SAI-ul care face obiectul evaluării; și
 - orice follow-up referitor la constatări anterioare ale altor evaluări peer review, dacă este cazul.

Detaliile conținute în plan vor depinde de complexitatea sarcinii și de nevoile SAI-lui evaluat și ale echipei de evaluare peer review.

- 2) Planificarea evaluării peer review poate beneficia de utilizarea instrumentelor și a tehnicilor de planificare adecvate pentru a programa sarcinile, a aloca activitățile și a gestiona echipa (de exemplu, diagramele Gantt). Bunele practici includ identificarea și planificarea principalelor etape ale misiunii planificate (de

exemplu, primele date de începere, durata preconizată și alte sarcini dependente) și integrarea unor marje în planificare pentru a anticipa potențialele întârzieri în execuția evaluării peer review. Obiective SMART⁷ pot fi, de asemenea, definite pentru a facilita monitorizarea generală și urmărirea progresului de către conducerea superioară. De asemenea, trebuie pregătit și urmărit un buget pentru a se asigura că atât costurile cât și și alte resurse rămân în limitele estimate sau preconizate.

- 3) Planul trebuie să fie finalizat și convenit cu toți membrii echipei de evaluare peer review și comunicat SAI-ului evaluat pentru informații și discuții, cu mult timp înainte de începerea activităților pe teren. Documentul trebuie, de asemenea, să fie actualizat pentru a asigura o gestionare eficientă și eficace a proiectului și monitorizarea progresului. Planul poate fi utilizat, de asemenea, pentru a facilita comunicarea între SAI-uri și în cadrul echipei de evaluare peer review, oferind o bază pentru coordonarea și gestionarea activităților și a schimbărilor.
- 4) Similar oricărui alt plan pe care un SAI l-ar pregăti înainte de începerea unui audit sau înainte de începerea unui proiect, planul de evaluare peer review trebuie să vizeze următoarele întrebări despre organizarea, execuția și gestionarea activităților: **CE ?**, **CÂND ?**, **CINE ?**, **CUM?** și **CÂT?** Ar trebui să ofere detalii suplimentare cu privire la considerațiile stabilite în memorandumul de înțelegere (a se vedea capitolul 5). Unele dintre principalele probleme și provocări care stau la baza fiecăreia dintre aceste întrebări sunt explorate mai jos:

CE implică identificarea atentă a tuturor domeniilor care trebuie acoperite și furnizarea unei defalcări a sarcinilor și a activităților planificate care trebuie întreprinse. Acest lucru depinde, în special, de modul în care echipa de evaluare peer review intenționează să își desfășoare activitatea și ce resurse sunt disponibile pentru evaluare. Când se pregătește pentru evaluarea peer review, echipa de evaluare trebuie să obțină o înțelegere suficientă a naturii, mandatului și obiectivelor SAI-ului evaluat, pentru a înțelege pe deplin contextul în care funcționează SAI-ul evaluat și modul în care acesta funcționează. Pentru a realiza acest lucru, echipa de evaluare peer review ar putea lua în considerare efectuarea unui studiu.

⁷ SMART înseamnă Specific, Măsurabil, Atribuibil/ Convenit, Realist, la Termen. Sursa: *Doran, George T. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives" Management Review, paginile 35 și 36 (noiembrie 1981)*

CÂND implică crearea unor termene adecvate pentru fiecare etapă a evaluării peer review, asigurându-ne că toate sarcinile planificate sunt enumerate și programate corespunzător și că sunt disponibile persoanele necesare. Toate etapele până la finalizarea evaluării peer review trebuie convenite și documentate. Echipa de evaluare peer review trebuie să monitorizeze aceste termene și să se asigure că toate lucrările planificate pot fi finalizate în termenele prevăzute. Trebuie acordat suficient timp pentru colectarea documentației justificative necesare, precum și pentru redactarea și aprobarea raportului final.

CINE implică completarea listei de persoane care vor fi implicate în diferitele etape ale evaluării peer review și definirea responsabilităților acestora. Membrii echipei de evaluare peer review trebuie selectați cu atenție și pregătiți în mod adecvat pentru sarcinile lor (ce și cum). Unul dintre membrii echipei de evaluare peer review, cel mai probabil din SAI-ul care are rolul de evaluator principal, ar trebui să aibă responsabilitatea de a asigura coordonarea cu SAI-ul evaluat. Personalul SAI-ului evaluat trebuie, de asemenea, să fie informat în mod corespunzător cu privire la evaluarea peer review și aranjamentele făcute pentru desfășurarea activității pe teren, în special dacă li se cere să interacționeze cu echipa de evaluare peer review (când și cine). Același lucru este valabil și pentru părțile interesate externe care pot fi abordate sau intervievate ca parte a evaluării peer review.

CUM trebuie să acopere metodele alese de echipa de evaluare peer review. De obicei, include o combinație a următoarelor metode: analiză documentară, interviuri, focus grupuri, observații, sondaje și chestionare. Alegerea metodei va depinde de ceea ce urmează să fie acoperit în evaluarea peer review, de ceea ce se așteaptă de la exercițiu, de când se așteaptă finalizarea activităților, de ce resurse sunt alocate evaluării peer review, de cine va efectua evaluarea peer review, de cine va participa din SAI-ul evaluat și din părțile interesate ale acestuia, precum și de modul de funcționare și de structura SAI-ului evaluat.

CÂT se referă la costul total estimat al evaluării și la modul în care fiecare participare și fiecare sarcină vor fi finanțate și de către cine. Principiile trebuie stabilite în memorandumul de înțelegere și costurile trebuie angajate în mod corespunzător în bugetele respective ale SAI-urilor implicate.

- 5) În plus, atunci când se iau în considerare întrebările de mai sus, ambele părți (adică echipa de evaluare peer review și SAI-ul evaluat) trebuie să fie atente la următoarele aspecte:

- orice lucru care ar putea întârzia în mod semnificativ sau chiar împiedica realizarea obiectivelor evaluării peer review, cum ar fi: drepturi limitate de acces la informațiile necesare desfășurării evaluării peer review; indisponibilitatea personalului cheie al SAI-ului evaluat și a membrilor echipei de evaluare peer review în timpul perioadelor critice de lucru pe teren; sau lipsa neprevăzută a unor abilități sau expertize specifice necesare pentru evaluare;
 - necesitatea de a stabili planuri de urgență, în special pentru riscurile care sunt considerate de către echipa de evaluare peer review ca fiind probabile și care ar putea avea un impact decisiv asupra procesului de evaluare peer review.
- 6) În timpul planificării, trebuie acordată atenție pregătirii unei schițe a raportului de evaluare peer review. Se recomandă ca echipa de evaluare peer review să formuleze deja în acest stadiu incipient structura raportului și să schițeze conținutul și să stabilească legături cu sarcinile și întrebările planificate pentru evaluarea peer review. Acest lucru va ajuta la asigurarea faptului că toate aspectele cheie ale evaluării sunt acoperite în mod adecvat în timpul activității pe teren și va facilita, de asemenea, redactarea detaliată a raportului de evaluare peer review la finalizarea activității pe teren.
- 7) În concluzie, planificarea evaluării peer review trebuie să servească, în cele din urmă, ca mijloc pentru a se asigura că evaluarea rămâne concentrată pe problemele de bază, proiectul este definit corespunzător și are resursele adecvate, procesul se încheie la timp și în buget, iar raportul final este obiectiv, complet, clar, convingător, pertinent și precis.

7

ACTIVITĂȚILE PE TEREN

- 1) Etapa de lucru pe teren a procesului de evaluare peer review presupune colectarea probelor esențiale pentru susținerea observațiilor evaluării peer review, precum și analiza constatărilor. Activitatea pe teren trebuie să urmeze planul dezvoltat de echipa de evaluare peer review și convenit cu SAI-ul evaluat. De asemenea, trebuie să reflecte orice ajustări aduse planului în cursul evaluării, de exemplu, modificărilor ariei de cuprindere sau problemele legate de colectarea probelor justificative.
- 2) De asemenea, înainte de începerea activității pe teren, trebuie să se acorde atenție ca toți membrii ai echipei să își înțeleagă în mod clar responsabilitățile și rolurile așteptate. Acest lucru este deosebit de important, având în vedere natura uneori ad-hoc și complexă a evaluărilor peer review. În plus, întrucât este puțin probabil ca echipa de evaluare peer review să fi lucrat împreună înainte, este important să ne asigurăm că fiecare sarcină este identificată în mod adecvat și alocată corespunzător.⁸
- 3) Mai mult, având în vedere că obiectivele unei evaluări peer review diferă în mod fundamental de cele ale unui audit (a se vedea capitolul 2), este important să ne asigurăm că toți membrii echipei acționează în consecință și nu tratează evaluarea ca pe un audit sau pe SAI-ul evaluat ca pe o entitate auditată. De exemplu, în mod normal nu este necesar într-o evaluare peer review, să se coroboreze probele cu teste de fond (așa cum ar fi necesar pentru un audit), cu excepția cazului în care este convenit în mod specific ca parte a abordării

⁸ Matricea de responsabilități RACI, utilizată în mod obișnuit în proiecte sau misiuni pentru a descrie rolurile diferiților participanți care contribuie la îndeplinirea sarcinilor sau la obținerea rezultatelor, poate fi utilă în special pentru clarificarea rolurilor și responsabilităților și încurajarea muncii în echipă pentru evaluările inter pares. Este o matrice care indică cine sunt cei **Responsabili** să desfășoare activitățile necesare realizării sarcinii; **Răspunzători** de finalizarea corectă și temeinică a livrabilului sau a sarcinii; cei care trebuie să fie **Consultați** și cu care există o comunicare bidirecțională; și, în cele din urmă, cei care trebuie să fie **Informați** și să fie la curent cu progresul prin comunicare unidirecțională.

- 4) Poate fi adesea suficientă utilizarea testelor de tip „*teste de parcurgere*” (walk through) pentru a înțelege procesele, mai degrabă decât efectuarea testelor detaliate ale controalelor. Informațiile colectate în timpul interviurilor nu trebuie neapărat să fie coroborate în mod oficial, deși este considerată o bună practică documentarea informațiilor și semnarea lor atât de persoana interviuată, cât și de cel care realizează interviul. Acest lucru este important în special atunci când este singura sursă de probe și dacă va servi ca bază pentru observații în raportul final.
- 5) Atunci când evaluarea peer review implică sau necesită examinarea sau testarea directă a controalelor sau a dosarelor de audit, atunci acest lucru trebuie să se facă pe bază de eșantion. Mărimea eșantionului trebuie să depindă de concluziile așteptate, de resursele disponibile și de amploarea și robustețea aparentă a sistemului de asigurare a calității a SAI-ului evaluat.
- 6) Mai multe etape și abordări standard de audit pot fi utilizate, în mod util, în cadrul evaluărilor peer review. De exemplu, în timpul activității pe teren, echipa de evaluare peer review trebuie:
 - să obțină o înțelegere suficientă a SAI-ului evaluat și a mediului său;
 - să definească procedurile care trebuie utilizate pentru colectarea și analiza informațiilor și a datelor;
 - să colecteze fapte și să evalueze comentariile;
 - să fie deschisă și să ia în considerare diferite puncte de vedere și argumente;
 - să mențină o atitudine obiectivă și imparțială față de informațiile prezentate;
 - să exercite raționamentul profesional pentru a determina dacă probele strânse sunt suficiente și îndeajuns de credibile pentru a trage concluzii cu privire la chestiunile examinate și pentru a face recomandări utile și relevante;
 - să consulte toate părțile cheie implicate;
 - să utilizeze argumente convingătoare (ca în cazul auditurilor performanței) pentru a ajunge la o anumită concluzie și la recomandările rezultate (spre deosebire de concluziile de tip „corect/greșit” ale multor audituri financiare și de conformitate);

- să păstreze documentația justificativă necesară și notele analitice; și
 - să redacteze și să discute constatările și observațiile care stau la baza raportului.
- 7) În ciuda acestor similitudini cu auditul, natura nenormativă a evaluărilor peer review înseamnă că echipa are mai multă libertate, flexibilitate și spațiu de manevră în desfășurarea activității sale și în explorarea diferitelor moduri în care SAI-ul evaluat se poate dezvolta și îmbunătăți. De exemplu, într-o evaluare peer review, echipa poate analiza ceea ce își propune să realizeze SAI-ul evaluat, motivele pentru care acționează în acel mod, ce alte opțiuni au fost luate în considerare, dacă activitățile desfășurate au un caracter adecvat, ce poate fi îmbunătățit și cum.
- 8) La începutul activității pe teren, ar trebui să aibă loc o discuție formală introductivă între responsabilii din SAI-ul evaluat și echipa de evaluare peer review. Scopul acestei întâlniri poate fi schimbul de informații cu privire la chestiuni precum:
- mandatul convenit, inclusiv accentul și aria de cuprindere a evaluării peer review și orice modificări ulterioare;
 - orice noi evoluții și probleme conexe;
 - calendarul și activitățile de desfășurat;
 - lista persoanelor care vor fi intervievate/ lista respondenților vizați în interiorul și în afara SAI-ului evaluat;
 - aspecte legate de accesul la documentație, sisteme informatice și personal;
 - cerințele legate de traducere sau interpretare;
 - coordonarea logistică și comunicarea;
 - reguli în materie de cheltuieli și rambursare;
 - perioade și etape importante preconizate; și
 - înțelegeri privind raportarea și validarea raportului/modalități de raportare și de validare a raportului
- 9) Evaluatorul principal al echipei de evaluare peer review ar trebui, de asemenea, să mențină un contact regulat cu conducerea SAI-ului și să o

informeze în mod corespunzător și la timp cu privire la progresul evaluării peer review. Orice modificare semnificativă a ariei de cuprindere și a abordării ar trebui să fie imediat discutată și convenită cu SAI-ul evaluat. Mai mult, ar putea impune și o actualizare a evaluării peer review și, dacă este necesar, și o schiță a proiectului de raport.

- 10) O întâlnire formală de încheiere sau o serie de întâlniri ar trebui să aibă loc la sfârșitul activităților pe teren pentru ca echipa de evaluare peer review să informeze SAI-ul evaluat cu privire la observațiile lor și să discute orice probleme nerezolvate și termenul pentru finalizarea evaluării peer review.
- 11) În concluzie, activitățile pe teren ale evaluării peer review se bazează pe trei aspecte principale:
 - *Strângerea de informații:* Aceasta include colectarea de date și documentație de la SAI-ul evaluat și de la părțile interesate;
 - *Activitatea analitică:* Aceasta include orice evaluări, analize de date și evaluări ale studiilor de caz efectuate de echipa de evaluare peer review cu privire la chestiunile examinate; și
 - *Comunicarea continuă:* Aceasta este menținută de-a lungul diferitelor etape ale procesului de evaluare peer review (în special activitatea pe teren și raportarea), pe măsură ce sunt identificate și împărtășite diferite observații, constatări, argumente și perspective care rezultă din evaluarea peer review.

8

Raportarea

- 1) Etapa de raportare a evaluării peer review include pregătirea unui proiect de raport, validarea constatărilor, concluziilor și recomandărilor cu SAI-ul evaluat, primirea de comentarii scrise și pregătirea raportului final de evaluare peer review.
- 2) Raportul de evaluare peer review este principalul rezultat al procesului de evaluare peer review. Scopul său este de crea valoare adăugată pentru SAI-ul evaluat și:
 - a) să prezinte obiectivele, aria de cuprindere și natura muncii efectuate și motivația din spatele acestora;
 - b) să comunice în mod clar și obiectiv principalele observații și concluzii care rezultă din evaluarea peer review;
 - c) să facă recomandări practice și relevante cu privire la domeniile în care există posibilități de îmbunătățire ulterioară; precum și
 - d) să servească drept un punct de referință util pe baza căruia îmbunătățirile sau modificările aduse de SAI-ul evaluat să poată fi în viitor comparate și urmărite.
- 3) Este considerată o bună practică publicarea rezultatelor evaluării peer review, deoarece aceasta reflectă angajamentul și dorința SAI-ului revizuit de a fi responsabil și transparent cu privire la operațiunile și activitățile sale. Cu toate acestea, decizia cu privire la publicare rămâne prerogativa SAI-ului evaluat.
- 4) Cititorii țintă ai raportului de evaluare peer review sunt SAI-ul evaluat, precum și părțile interesate cheie și alți actori interesați (de exemplu Parlamentul,

mass-media, cetățenii, guvernul, organizațiile neguvernamentale și alte SAI-uri). Credibilitatea raportului va depinde, în mare măsură, de calitatea și prezentarea acestuia. Reputația SAI-urilor evaluate și a SAI-urilor evaluatoare ar putea fi subminate dacă raportul final este slab conceput sau redactat.

- 5) Pentru a realiza un raport de înaltă calitate, este important ca echipa de evaluare peer review să acorde suficientă atenție următoarelor criterii de raportare: obiectivitate, concizie, relevanță, claritate, completitudine, caracter convingător, precizie și caracter constructiv. Proiectul de raport de evaluare peer review ar trebui să fie transmis SAI-ului evaluat pentru comentarii, de preferință în format scris.
- 6) Recomandările de îmbunătățire sunt adesea concepute în timpul activității pe teren și finalizate în timpul etapei de raportare. Acestea trebuie:
 - să rezulte din constatări și concluzii;
 - să se concentreze pe domenii cu risc semnificativ sau cu potențial de îmbunătățire;
 - în măsura posibilului, să fie în concordanță cu recomandările făcute în alte evaluări peer review sau cu evaluările anterioare ale SAI-ului evaluat;
 - să fie redactate de o manieră pozitivă, cu accent pe rezultatele care trebuie atinse;
 - să fie succinte, dar să ofere suficiente detalii pentru a fi înțelese;
 - să fie mai degrabă convingătoare decât descriptive; și
 - să fie practice și utile.
- 7) Echipa de evaluare peer review trebuie să instituie controale și măsuri de control intern adecvate pentru a se asigura că raportul final îndeplinește aceste standarde. Responsabilitatea pentru elaborarea raportului revine adesea evaluatorului principal. Planificarea raportului ar trebui să înceapă în timpul planificării generale a evaluării peer review (a se vedea capitolul 6). Mai mult, procesul de elaborare trebuie să fie repetitiv, versiunile preliminare ale raportului fiind revizuite, modificate și îmbunătățite în etape, până când documentul este gata pentru a fi prezentat SAI-ului evaluat.

- 8) Raportul final de evaluare peer review trebuie să stabilească observațiile, concluziile și recomandările cele mai relevante și importante, într-un mod clar și logic.

Aceleași principii directe și practici exemplare aplicate în mod normal de SAI-uri la elaborarea, de exemplu, a rapoartelor de audit al performanței, ar trebui aplicate și rapoartelor de evaluare peer review. Raportul de evaluare peer review este, de obicei, compus din următoarele elemente:

- *Rezumat executiv* (care conține o prezentare succintă, clară și exactă a ceea ce se regăsește în raport, concentrându-se pe cele mai importante observații și concluzii);
 - o scurtă *Introducere și informații de context*;
 - informații cheie privind *Obiectivele, aria de cuprindere, abordarea și criteriile evaluării peer review* în raport cu care a fost evaluat SAI-ul respectiv;
 - *Observații* (acesta este corpul principal al raportului și poate fi prezentat în mai multe capitole. Este important ca rezultatele să fie prezentate într-un mod care să ajute cititorul să urmărească fluxul argumentelor); și
 - *Concluzii și recomandări*, care oferă răspunsuri/ concluzii clare și succinte cu privire la obiectivele stabilite pentru evaluarea peer review, precum și recomandări practice conexe pentru îmbunătățire.
- 9) Alte informații relevante pot fi furnizate în anexe pentru a permite corpului raportului să se concentreze asupra punctelor cheie. Utilizarea de diagrame, grafice, date și imagini alese cu grijă poate îmbunătăți lizibilitatea și poate face raportul mai atractiv pentru cititor. Prezentarea finală a raportului poate depinde de alți factori, cum ar fi stilul standard urmat în mod normal de SAI-ul cărui îi revine rolul de evaluator principal, preferințele naționale sau regionale, precum și de reglementările sau standardele naționale aplicabile.
- 10) Proiectul final de raport trebuie prezentat echipei interne a SAI-ului evaluat, invitând-o să transmită comentarii și sugestii. Această parte a procesului se încheie, de obicei, cu una sau mai multe ședințe finale de validare. Se poate conveni, de asemenea, ca SAI-ul evaluat să ofere un răspuns scris la raportul de evaluare peer review, indicând, de exemplu, poziția sa cu privire la

observații și recomandări, inclusiv orice motive pentru care nu le acceptă. Aceste răspunsuri pot fi publicate.

- 11) Etapele și termenele indicative pentru elaborarea și finalizarea raportului de evaluare peer review sunt specificate în mod normal în memorandumul de înțelegere (a se vedea capitolul 5). Raportul este adesea semnat de conducătorii SAI-urilor participante, dar practicile pot varia. O abordare alternativă este aceea că evaluatorul principal al echipei de evaluare peer review să semneze raportul în numele echipei. Unele rapoarte conțin numele tuturor membrilor echipei de evaluare peer review și, uneori, și semnăturile acestora.
- 12) Odată ce raportul final este finalizat și publicat, evaluatorul principal al echipei de evaluare peer review - sub rezerva unui acord prealabil cu SAI-ul evaluat - poate trimite o copie către INTOSAI, împreună cu comentarii privind cele mai bune practici și idei cu privire la modul de perfecționare a acestora sau a altor declarații ale INTOSAI. Acest acord poate fi, de exemplu, convenit prin memorandumul de înțelegere.

9

IMPLEMENTAREA REZULTATELOR ȘI FOLLOW-UP

- 1) Este la discreția SAI-ului evaluat să decidă în ce măsură recomandările din evaluarea peer review trebuie urmărite și puse în aplicare. Un plan de acțiune poate fi, de asemenea, inclus în răspunsul scris pe care SAI-ul evaluat îl transmite echipei de evaluare peer review sau poate fi publicat ca parte a raportului final. Un follow-up bine conceput ajută la valorificarea maximă a procesului de evaluare peer review, favorizând îmbunătățirea și schimbarea.
- 2) Pentru a facilita implementarea, poate fi util ca echipa de evaluare peer review să facă o ierarhie sau să clasifice recomandările în funcție de diferite criterii, cum ar fi:
 - importanța recomandării (din punctul de vedere al SAI-ului evaluat);
 - orizontul de timp preconizat pentru implementare (pe termen scurt, mediu și lung); și
 - dacă recomandarea poate fi pusă în aplicare direct de SAI-ul evaluat sau dacă implementarea acesteia necesită, de exemplu, măsuri legislative. Acesta poate fi cazul recomandărilor care au ca scop consolidarea independenței SAI-ului.
- 3) Implementarea recomandărilor acceptate ale evaluării peer review poate fi realizată ca un proiect de sine stătător sau prin atribuirea de responsabilități directorilor sau angajaților responsabili pentru activitățile sau operațiunile în cauză. La fel ca în toate celelalte inițiative în care se urmărește schimbarea sau îmbunătățirea, măsurile propuse ar trebui să includă și termene limită pentru finalizare. De asemenea, progresul poate fi urmărit prin raportarea periodică către conducerea SAI-ului.

- 4) Este considerată o bună practică ca SAI-ul evaluat să raporteze în mod sistematic (în raportul său anual sau în alt format adecvat) cu privire la progresele realizate în implementarea recomandărilor acceptate ale evaluării peer review.
- 5) SAI-ul evaluat ar putea solicita, de asemenea, echipei inițiale de evaluare peer review să verifice măsura în care recomandările au fost urmate după un timp convenit (de exemplu, unul, doi sau trei ani), în funcție de nivelul de importanță și semnificație al recomandărilor. După verificare, echipa poate pregăti un raport suplimentar cu privire la gradul de implementare a recomandărilor, precum și la posibilele actualizări ale recomandărilor inițiale. În special în acele cazuri în care au fost publicate rezultatele primei evaluării peer review, este o bună practică să fie publicate și rezultatele evaluării peer review de follow-up, în interesul transparenței și al responsabilității.
- 6) O examinare a evaluării peer review trebuie realizată de către echipa de evaluare peer review și SAI-ul evaluat. Această examinare a evaluării peer review nu trebuie să se facă doar în interesul individual al participanților, ci în interesul general al comunității INTOSAI, în special al tuturor SAI-urilor care consideră participarea la o evaluare peer review, fie în calitate de evaluator, fie de evaluat. SAI-urile sunt încurajate să examineze evaluările peer review efectuate pentru a stabili cele mai bune practici și a împărtăși experiența lor. Deoarece evaluarea peer review este voluntară (a se vedea 2.2), examinarea retrospectivă este și aceasta voluntară.

ANEXĂ: DOMENII ȘI ÎNTREBĂRI PENTRU EVALUAREA PEER REVIEW

INTRODUCERE

1. Această anexă denumită „Domenii și întrebări pentru evaluarea peer review” (PRAQ) este un ghid pentru domeniile mandatului, organizării și funcționării unui SAI care pot fi acoperite de o evaluare peer review. Oferă, de asemenea, exemple de întrebări pentru a fi utilizate în procesul de evaluare peer review. Nu este obligatorie utilizarea acestei anexe, dar este concepută ca o referință utilă ¹.
2. Îndrumările furnizate de PRAQ nu sunt nici exhaustive, nici obligatorii. O evaluare peer review poate acoperi domenii care nu sunt incluse în PRAQ. Întrebările trebuie adaptate la fiecare SAI și/ sau la obiectivele specifice ale evaluării peer review. Poate fi imposibil sau inutil să folosiți toate exemplele de întrebări. Pot fi necesare întrebări suplimentare.
3. PRAQ se bazează, în primul rând, pe principiile și orientările definite în Cadrul INTOSAI de Declarații Profesionale (IFPP). În special, aceasta ia în considerare:
 - Principiile fondatoare și principiile de bază ale INTOSAI (INTOSAI-P 1 și INTOSAI-P 99) care oferă fundamentele esențiale pentru evaluarea mecanismelor de independență, transparență, responsabilitate, guvernare, etică și control al calității ale unui SAI;
 - Standardele INTOSAI (ISSAI) care definesc standardele profesionale general recunoscute pentru auditul din sectorul public;

¹ PRAQ poate servi, de asemenea, ca referință utilă pentru un SAI care efectuează un exercițiu de autoevaluare în pregătirea unei evaluări peer review.

- Ghidurile INTOSAI (GUID) care transpun aceste standarde în linii directoare mai specifice, detaliate și operaționale ce pot fi folosite și consultate în cadrul activităților zilnice.
4. Materiale de referință suplimentare cu privire la evaluările peer review ale SAI-urilor sunt disponibile pe site-ul CBC (www.intosaicbc.org). Biblioteca de documente online include exemple de evaluări peer review și alte informații valoroase despre procesul de evaluare peer review.
 5. PRAQ se concentrează pe următoarele șapte teme generale principale, fiecare abordând principiile fundamentale, cerințele esențiale și/ sau chestiuni cheie acoperite în cadrul INTOSAI de declarații profesionale și alte orientări și literatură de specialitate:
 - A. Independența
 - B. Mandatul, strategia și tipurile de activități
 - C. Managementul resurselor
 - D. Comunicare și relația cu părțile interesate
 - E. Etică, transparență, responsabilitate și bună guvernare
 - F. Standarde de audit, metodologie și control al calității
 - G. Abordarea auditului

INDEPENDENȚA

6. Independența SAI-ului este de o importanță fundamentală. Atunci când se evaluează gradul de independență al unui SAI, se recomandă să se facă trimitere la INTOSAI-P 10 (Declarația de la Mexico privind independența instituțiilor supreme de audit), INTOSAI-P 12 (Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit - impactul în viața cetățenilor) și GUID 9030 (Linii directoare și bune practici legate de independența instituțiilor supreme de audit).
7. Exemple de întrebări de evaluare peer review privind independența SAI-ului (grupate în funcție de secțiunile Declarației de la Mexico) includ:
 - **Cadrul juridic de stabilire a independenței SAI-ului**
 - Există un cadru constituțional, legal sau statutar adecvat și eficient care să garanteze independența SAI-ului?
 - Dispozițiile acestui cadru sunt aplicate în practică?

- Relațiile dintre SAI și parlament, precum și dintre SAI și guvern, sunt clar definite în cadrul constituțional/ statutar/ legal?
- **Independența conducerii SAI-ului**
 - Există un mecanism adecvat pentru selectarea și numirea conducătorilor și membrilor SAI-ului (în cazul instituțiilor de tip colegial)?
 - Există mecanisme adecvate pentru a asigura menținerea independenței, în special atunci când mandatul conducătorului (conducătorilor) SAI-ului trebuie reînnoit?
 - Sunt adecvate durata mandatului și prevederile privind condițiile de angajare?
 - Există suficiente garanții legale în vigoare pentru a proteja independența conducerii SAI-ului, inclusiv siguranța duratei mandatului și imunitatea juridică în exercitarea normală a atribuțiilor acesteia?
- **Independența auditorilor ²**
 - Există suficiente garanții legale în vigoare pentru a proteja independența auditorilor SAI-ului, pe parcursul desfășurării activității lor, inclusiv în situația unor presiuni nejustificate din partea ierarhiei SAI-ului?
 - Există un mecanism care să garanteze că procesul de evaluare a performanței auditorilor se bazează doar pe considerații profesionale și că aceștia nu pot fi sancționați pentru observațiile și constatările pe care le-au emis în îndeplinirea atribuțiilor lor?
- **Capacitate deplină în îndeplinirea funcțiilor și atribuțiilor SAI-ului**
 - Mandatul SAI-ului acoperă domeniile de activitate enumerate în Principiul 3 al Declarației de la Mexic?³
 - Legislația oferă SAI-ului capacitate deplină în îndeplinirea funcțiilor și atribuțiilor sale?

² În cazul în care SAI-ul este o instanță cu competențe judiciare, auditorii - magistrați, membri ai instanței sau consilierii (titlul poate varia în funcție de cadrul legislativ național) nu pot fi sancționați de superiorii lor pentru observațiile și constatările emise în exercitarea atribuțiilor lor, ci pot fi trași la răspundere civil, penal sau disciplinar numai în conformitate cu procedurile specifice prevăzute prin lege.

³ SAI-urile ar trebui să fie abilitate să auditeze:

- utilizarea de fonduri, resurse sau active publice, de către un destinatar sau beneficiar, indiferent de statutul său juridic;
- colectarea veniturilor datorate autorităților sau entităților publice;
- legalitatea și regularitatea conturilor autorităților sau ale entităților publice;
- calitatea gestiunii și a raportării financiare; și
- economicitatea, eficiența și eficacitatea operațiunilor guvernamentale sau ale entităților publice.

Cu excepția cazului în care legislația impune acest lucru în mod specific, SAI-urile nu auditează politicile autorităților sau ale entităților publice, ci se limitează la auditul implementării respectivelor politici.

- Este SAI-ul protejat de instrucțiuni sau interferențe când:
 - decide cu privire la activitățile sale de audit neobligatorii?
 - în a se organiza și conduce în mod autonom?
 - în punerea în aplicare a deciziilor sale (și sancțiunilor, acolo unde este cazul)?
- SAI-ul are, de asemenea, obligația de a efectua investigații/ audituri solicitate de parlament sau guvern? În cazul în care nu are această obligație, are un mecanism adecvat pentru a decide ce solicitări să accepte, dacă este cazul?
- SAI-ul își exercită în mod eficient mandatul și capacitatea sa pentru a asigura răspunderea publică pentru actul de gestiune și pentru a îmbunătăți gestiunea fondurilor publice?
- SAI-ul depune eforturi active pentru a-și promova, asigura și menține independența în conformitate cu mandatul și cadrul legal?
- **Acces la informații**
 - SAI-ul dispune de drepturi de acces nerestricționate și în timp util la toate informațiile necesare pentru îndeplinirea corespunzătoare a responsabilităților sale statutare?
 - Există vreo restricție care limitează în mod semnificativ capacitatea SAI-ului de a-și exercita responsabilitățile legale?
- **Libertatea de a decide asupra conținutului și calendarului rapoartelor de audit**
 - SAI-ul are dreptul și obligația de a raporta cu privire la rezultatele activității sale de audit?
 - Există o cerință legală ca SAI-ul să raporteze rezultatele activității sale de audit cel puțin o dată pe an, așa cum se indică în Principiul 5 al Declarației de la Mexico?
 - SAI-ul are libertatea să decidă asupra conținutului rapoartelor sale de audit, precum și asupra calendarului, publicării și diseminării acestora?
 - Dacă nu, ce restricții există și limitează independența SAI-ului?
- **Follow-up și monitorizarea independente ale rezultatelor auditului**
 - SAI-ul dispune de mecanisme de monitorizare și raportare pentru a se asigura că observațiile și recomandările sale sunt implementate în mod adecvat?

- Sunt acestea eficiente în asigurarea implementării recomandărilor în timp util de către entități guvernamentale și din sectorul public și pentru asigurarea responsabilității publice?
- **Resurse suficiente pentru a garanta independența**
 - Există suficiente garanții legale asupra independenței financiare, administrative și de gestiune a SAI-ului?
 - SAI-ul este finanțat suficient pentru a-și îndeplini mandatul?
 - SAI-ul este autorizat să utilizeze fondurile care i se alocă după cum consideră potrivit, sau este bugetul supus controlului de către guvern sau parlament?
 - SAI-ul dispune de resursele umane și materiale necesare pentru a-și atinge obiectivele și are acces la expertiză externă sau sprijin atunci când este necesar?
- **Structura organizatorică adecvată**
 - Structura organizatorică a SAI-ului este definită în legislație sau este aprobată formal de o altă manieră?
 - Structura organizatorică a SAI-ului este adecvată pentru luarea eficientă a deciziilor și pentru îndeplinirea mandatului său?

B. MANDATUL, STRATEGIA ȘI TIPUL DE ACTIVITĂȚI

8. Un SAI își exercită funcția de audit al sectorului public într-un context constituțional și juridic specific. Poate fi mandatat să efectueze mai multe tipuri de misiuni pe orice subiect pertinent. Amploarea și forma acestor misiuni și redactarea rapoartelor aferente acestora vor varia în funcție de mandatul SAI-ului. În anumite țări, SAI-ul este o instanță cu competențe jurisdicționale asupra administrației publice.
9. SAI-ul trebuie să ia decizii strategice cu privire la modul în care poate îndeplini cel mai bine cerințele mandatului său și alte obligații legale. Evaluarea peer review poate examina modul în care SAI-ul acordă prioritate și ajustează capacitățile și resursele sale pentru a satisface aceste cerințe.
10. Planificarea strategică este un proces sistematic prin care un SAI își definește prioritățile care sunt esențiale pentru misiunea și mediul său și modul de realizare a acestora. Planificarea strategică este o funcție cheie de conducere, prin care se așteaptă ca președintele SAI-ului și conducerea superioară să preia rolul de lider. Acest lucru implică stabilirea viziunii, a misiunii și a

valorilor organizației care îi ghidează direcția strategică. Acestea ar trebui apoi transformate în ținte, obiective și priorități specifice. Planificarea strategică trebuie să acopere, de asemenea, achiziția și alocarea resurselor pentru realizarea acestor priorități ⁴.

11. Majoritatea planurilor strategice au o durată cuprinsă între cinci și șapte ani. Durata depinde de factori precum ciclul de finanțare al SAI-ului, cheltuielile sau ciclurile legislative, precum și ritmul de schimbare a mediului.
12. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review privind procesul de planificare strategică includ ⁵ :
 - **Responsabilitatea pentru planificarea strategică**
 - Există responsabilități, acțiuni și un calendar pentru elaborarea planului strategic al SAI-ului care să fie clar definite?
 - Este procesul de planificare strategică condus de cineva cu suficientă experiență și autoritate în SAI?
 - Președintele SAI-ului și conducerea superioară sunt suficient de implicați în proces?
 - Restul organizației este implicat și/ sau informat despre planificarea strategică?
 - **Dezvoltarea și comunicarea strategiei**
 - Procesul de planificare strategică a SAI-ului se bazează pe o evaluare solidă a nevoilor și pe o analiză a lipsurilor?
 - Strategia SAI include definirea și aplicarea viziunii, misiunii și valorilor sale?

⁴ Consultați Manualul IDI pentru SAI-uri privind planificarea strategică.

⁵ Manualul IDI, precum și INTOSAI-P 10 Declarația de la Mexic privind independența SAI-urilor, INTOSAI-P 12 Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit - impactul în viața cetățenilor, INTOSAI-P 20 Principiile transparenței și responsabilității, GUID 9030 Liniile directoare și bunele practici legate de independența SAI-urilor, GUID 9040 Bunele practici legate de transparența SAI-urilor și Grupul de lucru privind valorile și beneficiile cadrului de măsurare a performanței instituțiilor supreme de audit ale SAI (SAI PMF) pot fi utilizate ca bază pentru identificarea domeniilor de evaluare peer review și pentru întrebări cu privire la procesul de planificare strategică. Există, de asemenea, o vastă literatură despre management în domeniul public cu privire la principiile, instrumentele și bunele practici în acest domeniu.

- SAI-ul are o abordare adecvată pentru identificarea și evaluarea riscurilor în schimbare și emergente în mediul său, inclusiv problemele cheie care afectează societatea?
 - Procesul de planificare al SAI-ului răspunde la aceste probleme în timp util și adecvat?
 - SAI-ul are o metodă adecvată pentru evaluarea așteptărilor părților interesate externe și interne ale instituției? Ține cont de acestea în planificarea sa strategică?
 - SAI-ul definește clar țintele și obiectivele în strategia sa? Acoperă acestea toate problemele strategice?
 - Sunt incluse în strategie măsuri ale performanței? Acestea măsoară gradul de realizare al obiectivelor SAI-ului? Sunt acestea practice și rentabile? Măsoară rezultatele, precum și contribuțiile?
 - Strategia a fost comunicată pe scară largă? Au fost informați în mod adecvat conducerea și membrii personalului cu privire la strategie? Părțile interesate externe au fost vizate printr-un plan de comunicare adecvat? Strategia a fost făcută publică?
- **Tipuri de audit și alte activități**
 - SAI-ul realizează un echilibru adecvat între diferitele tipuri de audituri pe care le efectuează și celelalte funcții și activități ale sale?
 - Activitatea de audit a SAI-ului și alte activități contribuie la asigurarea unei responsabilități suficiente a entităților guvernamentale și a sectorului public pentru administrarea și utilizarea resurselor publice?
 - SAI-ul ține cont de riscurile de nereguli financiare, fraudă sau risc atunci când își exercită mandatul?
 - În cazul auditurilor financiare și de conformitate, SAI-ul are un mandat clar de a verifica respectarea de către entitățile auditate a reglementărilor, regulilor și principiilor? Este definit nivelul necesar de asigurare pentru această activitate?
 - În cazul în care SAI-ul are funcții judiciare, are dreptul să aplice proceduri și sancțiuni adecvate?
 - SAI-ul efectuează auditul performanței, acolo unde este adecvat și relevant?
 - SAI-ul are mandatul de a efectua evaluări ale politicilor și programelor publice? Aceste tipuri de evaluări sunt întreprinse de către SAI?
 - SAI-ul își folosește cunoștințele pentru a încuraja și sprijini reformele din sectorul public?

- SAI-ul ține cont de activitatea altor organizații, inclusiv a celorlalte SAI-uri, a INTOSAI și a grupurilor de lucru regionale relevante, pentru a-și dezvolta capacitățile și a împărtăși cunoștințele?
- **Monitorizare, evaluare și raportare cu privire la implementarea strategiei**
 - SAI-ul monitorizează progresele în implementarea strategiei sale?
 - SAI-ul are date de referință adecvate, indicatori și ținte pentru măsurarea performanței sale?
 - SAI-ul monitorizează diferitele activități și proiecte care au loc ca parte a implementării strategiei sale?
 - SAI-ul își revizuieste și își actualizează periodic strategia pentru a reflecta schimbările importante din mediul său? Au fost luate măsuri preventive sau corective în timp util atunci când lucrurile nu au mers conform planului?
 - SAI-ul dispune de un mecanism adecvat pentru a gestiona potențialele cazuri de eșec al auditului, adică în cazul auditurilor complexe, auditurilor care implică aspecte cu vizibilitate sporită și/ sau sensibile din punct de vedere politic, care i-ar putea submina credibilitatea?
 - SAI-ul face bilanțul realizărilor sale și își evaluează rezultatele? Are un sistem eficient de evaluare a realizărilor și progreselor sale și de raportare către părțile interesate relevante?
 - În cazul diferențelor majore dintre rezultatele obținute și rezultatele preconizate, SAI-ul efectuează analiza necesară pentru a identifica motivele și a lua măsuri corective?

C. MANAGEMENTUL RESURSELOR

Resursele umane

13. Oamenii sunt cel mai valoros activ al unui SAI, deoarece joacă un rol cheie în desfășurarea unei activități de audit de înaltă calitate. Un SAI are nevoie de personal suficient calificat și motivat pentru a funcționa eficient. Acesta trebuie să ofere angajaților săi un mediu de lucru motivant și plin de satisfacții.
14. Iată câteva exemple de întrebări pentru evaluarea peer review referitoare la managementul resurselor umane ⁶ :

- **Planificarea resurselor umane**
 - SAI-ul definește și planifică viitoarele sale nevoi de personal? SAI-ul a stabilit o strategie, un plan și un buget clare pentru resurse umane de care are nevoie pentru a-și îndeplini mandatul și a-și atinge obiectivele?
 - Există politici și proceduri clare în materie de managementul resurselor umane pentru a acoperi toate problemele principale, inclusiv recrutarea, promovarea, salarizarea, formarea și dezvoltarea profesională, evaluările personalului, etica, rotația personalului etc.?

- **Recrutarea**
 - SAI-ul are o abordare obiectivă și eficientă a recrutării și selecției noilor membri ai personalului, pentru a-i permite să își satisfacă nevoile profesionale?
 - Atunci când recrutează membri ai personalului, SAI-ul pune accentul necesar pe cerințele multidisciplinare pe lângă calificările specifice și experiența profesională?

- **Încurajarea învățării și schimbului de cunoștințe**
 - SAI-ul are o strategie adecvată de dezvoltare profesională, inclusiv de formare profesională?
 - Această strategie vizează excelența la toate nivelurile - individual, de echipă și organizațional?
 - SAI-ul oferă membrilor personalului său o pregătire tehnică și profesională suficientă și adecvată? Există o abordare sistematică pentru evaluarea nevoilor de formare?
 - SAI-ul stabilește obiective anuale de formare pentru membrii personalului?
 - SAI-ul își monitorizează formarea pentru a se asigura că este eficientă în eliminarea oricăror lacune în cunoștințe, know-how și competențe?
 - SAI-ul evaluează dacă sesiunile individuale de formare sunt prezentate în mod eficient și dacă îndeplinesc obiectivele stabilite pentru acestea?

⁶ INTOSAI-P 12 Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit – impactul în viața cetățenilor și ISSAI 140 - Controlul Calității pentru SAI-uri evidențiază o serie de chestiuni legate de managementul resurselor umane. Există, de asemenea, o literatură extinsă cu privire la aceste chestiuni, care este disponibilă în domeniul public și care oferă instrumente și exemple detaliate despre, de exemplu, modul de evaluare a funcției resurselor umane și a activităților dintr-o organizație.

- Există un mecanism pentru a asigura o participare suficientă la formarea obligatorie și o participare adecvată la formarea opțională?
- SAI-ul oferă un program de pregătire inițială suficientă și adecvată pentru personalul nou recrutat?
- SAI-ul oferă formare managerială pentru cei care supervizează echipele de audit sau care îndeplinesc alte sarcini de management? Există o strategie în vigoare pentru identificarea și formarea viitorilor manageri?
- **Fidelizarea personalului**
 - SAI-ul ia măsuri pentru a se asigura că sunt condiții de muncă (salarii, indemnizații, bunăstarea și beneficiile personalului) și oportunități de carieră suficient de atractive pentru a reține personalul cu experiență?
 - SAI-ul intervievează în mod sistematic membrii personalului care părăsesc locul de muncă pentru a stabili motivele plecării și pentru a folosi feedback-ul pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane?
- **Evaluarea performanței personalului**
 - Performanța membrilor personalului este evaluată oficial în mod regulat?
 - Există o politică documentată și transparentă care să definească în mod clar obiectivele și scopul procesului de evaluare a membrilor personalului? Sunt comunicate clar criteriile de evaluare?
 - SAI-ul ia măsuri pentru a se asigura că evaluările sunt efectuate în mod obiectiv, consecvent și echitabil? Există o procedură adecvată de contestație?
 - Sistemul de evaluare permite recunoașterea și recompensarea celor cu performanțe bune, precum și documentarea și urmărirea performanței inadecvate?
- **Feedback-ul personalului**
 - Există politici, proceduri și măsuri în vigoare pentru a se asigura că membrii personalului sunt tratați în mod echitabil și nediscriminatoriu? Există mecanisme adecvate pentru a raporta hărțuirea și pentru a asigura urmărirea adecvată a acesteia?
 - Se măsoară periodic bunăstarea și/ sau satisfacția la locul de muncă a personalului? Rezultatele sunt urmărite și utilizate pentru a îmbunătăți managementul resurselor umane?

Managementul tehnologiei informației

15. Tehnologia informației (IT) joacă un rol vital și integrator în susținerea realizării obiectivelor și priorităților strategice ale SAI-ului. Funcția IT poate viza dezvoltarea, implementarea și întreținerea sistemelor și aplicațiilor care au impact la toate nivelurile organizației.
16. Un SAI trebuie să facă alegeri strategice critice pe termen lung cu privire la infrastructură, tehnologie și resursele necesare pentru a sprijini organizația și activitățile sale. Investițiile în IT planificate corespunzător pot îmbunătăți semnificativ eficiența operațională, eficacitatea și impactul SAI-ului și pot reduce costurile acestuia. Carențele în managementul IT, pe de altă parte, pot duce la costuri excesive, la o utilizare redusă și o interfață mediocră cu alte sisteme și o insatisfacție a utilizatorului final.
17. Un SAI trebuie să dezvolte și să mențină un set de politici și proceduri pentru a reglementa utilizarea și securitatea sistemelor sale IT, a rețelelor IT și a resurselor informatice. În fiecare zi, SAI-ul trebuie să se asigure că operațiunile sale IT sunt gestionate corespunzător și furnizează nivelul de serviciu așteptat utilizatorilor interni și externi.
18. Iată câteva exemple de întrebări pentru evaluarea peer review referitoare la managementul IT ⁷ :
 - SAI-ul are o strategie IT care să răspundă nevoilor sale IT într-un interval de timp adecvat? Strategia IT este aliniată cu strategia generală a organizației?
 - SAI-ul are sisteme IT adecvate pentru a-și sprijini activitățile de audit?
 - Utilizatorii IT și alte părți interesate sunt implicate în dezvoltarea sistemelor IT cheie?

⁷ Informații suplimentare pot fi obținute consultând:

- Manualul de audit IT al IDI (primul număr din octombrie 2013);
 - standardele acceptate la nivel internațional privind guvernarea IT;
 - Managementul IT și securitatea informației, și anume Obiectivele de control pentru tehnologia informației și tehnologii conexe (CobIT);
 - Comitetul organizațiilor sponsorizatoare al Comisiei Treadway (COSO); și
 - întreaga gamă de standarde stabilite de Organizația Internațională de Standardizare (ISO) privind tehnologia și securitatea informației.
- SAI-ul are acces la nivelurile necesare de resurse, competență tehnică și know-how pentru a-și întreține și dezvolta sistemele și aplicațiile? Există

un mecanism adecvat pentru identificarea și procesarea cererilor de îmbunătățiri și de modificări ale sistemelor existente?

- Funcția IT din cadrul SAI-ului își monitorizează performanța în furnizarea de servicii utilizatorilor, inclusiv timpii de nefuncționare ai sistemelor de hardware și software? Răspunde prompt în perioadele de nefuncționare?
- Se oferă angajaților SAI-ului formare profesională suficientă cu privire la chestiuni legate de IT?
- SAI-ul asigură securitatea și integritatea suficientă a datelor? A încercat și a testat proceduri de recuperare în caz de dezastru? Există politici în vigoare pentru protecția datelor și pentru asigurarea respectării acestora?

D. COMUNICAREA ȘI RELAȚIA CU PĂRȚILE INTERESATE

19. Pentru a-și atinge obiectivele strategice și pentru a încuraja relații de lucru bune, SAI-ul trebuie să se implice și să comunice cu părțile interesate. Acestea includ în mod normal parlamentul, guvernul și entitățile din sectorul public, autoritățile judiciare, mass-media, cetățenii, grupurile de interese speciale, organizațiile de donatori, mediul academic, organizațiile de politici publice, organismele profesionale și de stabilire a standardelor și angajații SAI-ului.
20. Un SAI trebuie să comunice, într-un mod clar și în timp util, cu părțile interesate cu privire la rolul, responsabilitățile, activitatea de audit și rezultatele sale, păstrându-și în același timp autonomia și independența.
21. Iată câteva exemple de întrebări pentru evaluarea peer review privind comunicarea și implicarea părților interesate ⁸ :
 - SAI-ul a identificat în mod clar diferitele părți interesate? A formulat o strategie pentru implicare și pentru comunicarea cu diferitele tipuri de părți interesate? Este aceasta legată de strategia organizațională generală a SAI-ului?

⁸ Principiile INTOSAI privind raportarea și comunicarea eficientă cu părțile interesate sunt definite în detaliu în INTOSAI-P 12 Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit – impactul în viața cetățenilor, INTOSAI-P 20 - Principii privind transparență și responsabilitate, GUID 9040 Bunele practici legate de transparența SAI-urilor

- SAI-ul monitorizează și actualizează preocupările și așteptările părților interesate? Ține cont de acestea în timpul planificării sale strategice și/ sau a activității, menținându-și în același timp independența?
- SAI-ul identifică mesajele cheie pe care dorește să le transmită părților interesate? Le comunică în mod corespunzător?
- SAI-ul întreprinde inițiative pentru a spori cunoștințele părților interesate și înțelegerea acestora cu privire la rolul și responsabilitățile sale? Contribuie SAI-ul la creșterea conștientizării părților interesate cu privire la necesitatea transparenței și responsabilității în sectorul public? SAI-ul are suficientă vizibilitate în rândul publicului?
- SAI-ul utilizează canale și mijloace media adecvate pentru a comunica cu părțile interesate cu privire la activitatea și rezultatele activității sale de audit? SAI-ul își face rapoartele disponibile public în timp util? Explică contextul și semnificația rapoartelor sale pentru a facilita înțelegerea lor de către mass-media și de către alte părți interesate?
- SAI-ul are o abordare adecvată pentru a implica părțile interesate și pentru a ține cont de opiniile lor? De exemplu, poate publicul să transmită comentarii și sugestii cu privire la activitatea curentă și viitoare a SAI-ului?
- SAI-ul a dezvoltat relații profesionale adecvate cu comisiile parlamentare de supraveghere relevante și cu entitățile auditate pentru a le ajuta să înțeleagă mai bine concluziile și recomandările auditului și să ia măsurile adecvate?
- SAI-ul evaluează periodic nivelul de conștientizare și înțelegere al părților interesate cu privire la rolul, valoarea și constatările sale?

E. ETICĂ, TRANSPARENȚĂ, RESPONSABILITATE ȘI BUNĂ GUVERNANȚĂ

22. Conduita unui SAI și a personalului acestuia trebuie să fie transparente și ireproșabile în orice moment și în toate circumstanțele. Pentru a putea emite judecăți cu privire la alții cu credibilitate, un SAI trebuie să acționeze de o manieră exemplară. Orice deficiență de conduită profesională sau orice conduită necorespunzătoare a conducerii SAI-ului și a personalului în viața privată periclitează propria lor integritate, a SAI-ului pe care îl reprezintă, precum și calitatea și validitatea activității acestuia. Adoptarea unui cod de etică, precum și a politicilor și sistemelor care promovează responsabilitatea,

transparența și buna guvernare în general, contribuie la promovarea încrederii în activitatea SAI-ului și a personalului acestuia.

23. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review privind etica, transparența, responsabilitatea și buna guvernare pot include ⁹:

- **Integritate și etică**

- SAI-ul promovează suficient și adecvat comportamentul etic în întreaga organizație?
- SAI-ul are un cod etic pentru membrii personalului de la toate nivelurile? Este acesta aliniat la dispozițiile ISSAI 130, și este în concordanță cu mandatul său și adecvat circumstanțelor sale? Este public?
- SAI-ul își ia măsuri preventive sau corective pentru a se asigura că personalul rămâne obiectiv și imparțial în desfășurarea activității lor? SAI-ul solicită personalului o declarație scrisă pentru a confirma acceptarea și respectarea cerințelor sale etice?
- Sunt obligați conducerea și membrii cheie ai personalului să pregătească o declarație de interese? Sunt publicate aceste declarații de interese?
- SAI-ul are proceduri adecvate și eficiente pentru identificarea și prevenirea conflictelor interne de interese sau a corupției?
- SAI-ul are politici și reguli pentru protejarea secretului profesional cu privire la informațiile obținute în timpul procesului de audit?
- Evaluează SAI-ul dacă este percepută de părțile interesate ca o instituție de încredere și credibilă?
- SAI-ul are garanții pentru a-și menține independența față de interferența politică în contactele sale regulate cu autoritățile legislative și cu executivul? În cazul în care membrii personalului SAI-ului au voie să participe la activități politice, sunt conștienți că o astfel de implicare poate duce la conflicte profesionale?

⁹ Principalele surse ale acestor întrebări sunt INTOSAI-P 12 Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit - impactul în viața cetățenilor, INTOSAI-P 20 Principiile transparenței și responsabilității, ISSAI 130 Codul de etică și GUID 9040 Bune practici cu privire la transparența SAI-urilor.

- SAI-ul a implementat, așa cum se prevede în ISSAI 140, politici și proceduri de rotație pentru personalul cheie de audit pentru a reduce riscul de familiarizare excesivă cu entitățile auditate?
- SAI-ul dispune de politicile și măsurile adecvate pentru a se asigura că standardele etice și profesionale ale SAI-ului sunt respectate și de furnizorii săi externi de servicii? SAI-ul rămâne responsabil pentru activitatea de audit externalizată?
- **Transparență și deschidere**
 - Cadrul legal al SAI-ului include niveluri adecvate de responsabilitate și transparență în funcționarea sa?
 - SAI-ul își face publice mandatul, numirile în conducere, precum și responsabilitățile, misiunea, strategia și planurile anuale?
 - SAI-ul face cunoscute părților interesate, în funcție de situație, aspecte cheie cum ar fi abordarea și metodologia sa de audit, activitățile sale etc.?
- **Buna guvernare și buna gestiune a operațiunilor proprii**
 - Sistemele de management și structura organizațională ale SAI-ului sunt adecvate pentru a sprijini buna guvernare și buna gestiune/controlul intern?
 - SAI-ul dispune de măsuri și controale adecvate pentru a se asigura că își desfășoară activitățile în modul cel mai economic, eficient și eficace? Evaluează și urmărește în mod regulat riscurile organizaționale?
 - SAI-ul are o abordare eficientă de gestionare a riscurilor întreprinderii care implică identificarea și luarea în considerare a riscurilor cu care se confruntă? Menține un registru de riscuri care este actualizat periodic?
 - SAI-ul are o funcție de audit intern adecvată și obiectivă?
 - SAI-ul raportează public, în conformitate cu legile și reglementările aplicabile, despre modul în care își gestionează operațiunile și activitățile?
 - Bugetele și situațiile financiare ale SAI-ului sunt făcute publice? SAI-ul face obiectul unui control extern independent? SAI-ul este auditat extern?
Aceste rapoarte sunt făcute publice?
 - SAI-ul utilizează indicatori de performanță pentru a evalua eficacitatea managementului său și valoarea activității sale de audit?

- SAI-ul monitorizează vizibilitatea publică, rezultatele și impactul său și folosește lecțiile învățate?
- **Publicarea rezultatelor și concluziilor auditului**
 - SAI-ul face publice rezultatele, concluziile și recomandările activității sale de audit (cu excepția cazului în care sunt considerate confidențiale prin lege)?
 - Raportul SAI-ului raportează public cu privire la probleme mai ample de gestiune financiară (execuția globală a bugetului, situația și operațiunile sale financiare etc.)?
 - Dacă SAI-ul servește și ca instanță, raportează sancțiunile și penalitățile impuse funcționarilor publici și altor membri ai personalului?

F. STANDARDE DE AUDIT, METODOLOGIE ȘI CONTROLUL CALITĂȚII

24. Activitatea de audit și controlul calității unui SAI sunt ghidate de standardele INTOSAI (standardele ISSAI) și de ghidurile INTOSAI (documentele GUID). Aceste standarde și linii directoare susțin SAI-ul în abordarea sa profesională, dar nu se substituie legilor, reglementărilor sau mandatelor naționale și nici nu restricționează SAI-ul în efectuarea de investigații, revizuri sau alte misiuni care nu intră în sfera standardelor ISSAI.
25. Un obiectiv cheie al unei evaluări peer review poate fi evaluarea conformității SAI-ului cu diferitele standarde în ceea ce privește transpunerea lor în manualele de audit și alte linii directoare și/ sau punerea lor în aplicare.

Standardele de audit și metodologia

26. SAI-ul trebuie să facă cunoscute standardele pe care le aplică atunci când își efectuează auditurile și să facă aceste informații accesibile utilizatorilor rapoartelor sale. Aceste standarde trebuie să fie utilizate de SAI pentru a oferi o bază solidă cu scopul de a se asigura că auditurile sale sunt efectuate în mod adecvat în ceea ce privește abordarea, metodele și calitatea. Acest lucru este esențial pentru asigurarea credibilității SAI-ului.

27. Exemple de întrebări pentru evaluările peer review privind standardele și metodologia de audit includ:

- SAI-ul a definit standardele de audit adecvate care să fie aplicate activității sale? Au fost aprobate oficial aceste standarde?
- Aceste standarde se aliniază cu declarațiile profesionale ale INTOSAI, precum și cu alte linii directoare și standarde profesionale recunoscute la nivel internațional, în măsura în care mandatul și poziția juridică ale SAI-ului permit acest lucru?
- SAI-ul dispune de manuale și linii directoare adecvate care să stabilească modul în care trebuie să se desfășoare activitatea sa profesională?
- Standardele SAI-ului și manualele și ghidurile aferente sunt ușor accesibile tuturor auditorilor?
- SAI-ul oferă instruire adecvată auditorilor săi cu privire la standarde, manuale și ghiduri?
- SAI-ul are proceduri pentru a se asigura că sunt respectate standardele, manualele și ghidurile?
- Există dovezi care să sugereze că activitatea de audit pe teren se desfășoară în conformitate cu propriile standarde ale SAI-ului? Există cazuri de neconformitate justificate și aprobate în mod corespunzător?
- SAI-ul se asigură că standardele, manualele și ghidurile sale sunt revizuite și actualizate periodic?

CONTROLUL CALITĂȚII

28. Un SAI trebuie să stabilească și să mențină un sistem adecvat de control al calității care să acopere toate aspectele activității sale. Este esențial ca să fie asigurată calitatea în mod constant pentru a sprijini reputația și credibilitatea SAI-ului și, în cele din urmă, capacitatea sa de a-și îndeplini mandatul.

29. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review referitoare la controlul calității pot include¹⁰ :

- **Responsabilitatea conducerii în materie de calitate**
 - Strategia SAI-ului recunoaște importanța primordială a asigurării calității?

¹⁰ Acestea se bazează pe cadrul de control al calității stabilit în ISSAI 140 Controlul calității pentru SAI-uri, aspectele relevante evidențiate în INTOSAI-P 12 Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit - impactul în viața cetățenilor, precum și standardele ISSAI ale INTOSAI și liniile directoare GUID ale INTOSAI.

- Conducerea SAI-ului (aceasta poate fi o persoană sau un grup în funcție de mandatul și circumstanțele SAI-ului) își asumă responsabilitatea finală pentru sistemul de control al calității SAI-ului? Este acest lucru documentat și raportat în mod corespunzător?
 - SAI-ul promovează o cultură internă a importanței calității în toate aspectele activității sale? Este comunicat acest lucru întregului personal al SAI-ului și oricărei părți contractate pentru a efectua activități pentru SAI?
 - SAI-ul alocă resurse suficiente sistemului său de control al calității?
 - Există măsuri pentru reducerea riscului în situația în care aspecte politice, economice sau de altă natură ar putea să compromită calitatea activității SAI-ului?
 - SAI-ul recunoaște și recompensează munca de calitate?
 - Există sisteme și proceduri în vigoare pentru a identifica orice probleme care pot afecta calitatea și pentru a lua măsuri cu scopul de a preveni reapariția acestora?
- **Acceptarea și continuarea misiunilor**
 - SAI-ul ia în considerare, la stabilirea programului său de lucru, dacă are resurse și abilități suficiente pentru a finaliza fiecare sarcină de audit la nivelul de calitate dorit?
 - Atunci când este identificată o problemă de calitate (cum ar fi resurse insuficiente sau lipsa unor competențe specifice) pe parcursul unei misiuni de audit, există un mecanism adecvat pentru a se asigura că problema este gestionată sau transmisă superiorilor în cadrul SAI-ului și, după caz, către legislativ sau autoritatea bugetară?
- **Accent pe calitatea resurselor umane¹¹**
 - SAI-ul ia măsuri pentru a se asigura că dispune de resurse suficiente (personal și, după caz, părți contractate pentru a desfășura activități în numele său) cu competențele, capacitățile și angajamentul necesare față de principiile sale etice, pentru:
 - a-și îndeplini sarcinile în conformitate cu standardele relevante și cerințele legale și de reglementare aplicabile?
 - a permite SAI-ului să emită rapoarte adecvate circumstanțelor?

¹¹ A se vedea, de asemenea, sub-sectiunea C de mai sus privind gestionarea resurselor, inclusiv resursele umane

- SAI-ul se bazează pe surse externe pentru a se asigura că are capacitatea, competențele și expertiza necesare pentru a-și desfășura activitatea de audit?
- Politicile și procedurile SAI-ului în materie de resurse umane pun un accent adecvat pe principiile etice și pe calitate (în ceea ce privește recrutarea, evaluarea performanței, dezvoltarea profesională, promovarea, recompensarea etc.)?
- **Performanța misiunii**
 - SAI-ul dispune de politici, proceduri și metodologii adecvate pentru a se asigura în mod rezonabil că auditurile sale și alte activități sunt efectuate în conformitate cu standardele relevante și cu cerințele legale și de reglementare aplicabile și că rapoartele pe care le emite sunt adecvate circumstanțelor?
 - Aceste politici, proceduri și instrumente acoperă în mod adecvat chestiunile relevante pentru a promova o activitate constantă de înaltă calitate?
 - Aceste politici și proceduri acoperă suficient supervizarea și revizuirea responsabilităților pentru toate lucrările efectuate?
 - SAI-ul desfășoară misiuni de revizuire a controlului calității? Există mecanisme pentru a se asigura că problemele ridicate din aceste revizurii sunt abordate și rezolvate în mod satisfăcător?
- **Monitorizarea sistemului de control al calității**
 - Există un proces adecvat de asigurare a calității pentru a se asigura că sistemul SAI-ului de control al calității este adecvat și funcționează așa cum s-a dorit?
 - Procesul de asigurare a calității include o revizuire sistematică a unui eșantion de misiuni de audit finalizate din gama de activități desfășurate de SAI?
 - Revizuirile sunt efectuate independent? Sunt realizate de membri ai personalului cu experiență și autoritate suficiente și adecvate?
 - Concluziile și recomandările activității de asigurare a calității sunt aduse în atenția conducerii superioare și se iau măsuri în funcție de ele?

G. ABORDAREA AUDITULUI

30. O evaluare peer review poate acoperi una sau mai multe dintre următoarele etape diferite ale procesului de audit ¹² :

- a) selecție și programare;
- b) execuție;
- c) raportarea și comunicarea rezultatelor auditului; și
- d) follow-up și evaluarea impactului.

Este considerată o bună practică în cadrul unei evaluări peer review examinarea unui eșantion de misiuni de audit finalizate pentru a evalua diferenții pași ai procesului de audit. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review pentru fiecare dintre aceste categorii sunt prezentate mai jos.

Selecție și programare

31. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review privind selecția și programarea:

- SAI-ul are o abordare adecvată pentru planificarea activității sale de audit? Planificarea este legată de obiectivele strategice ale SAI-ului? SAI-ul are un mecanism de gestionare a diferitelor priorități între auditurile obligatorii și non-obligatorii, precum și între diferite domenii de audit?
- În ceea ce privește selectarea potențialelor teme de audit:
 - SAI-ul are în vedere evoluțiile și riscurile emergente în politica publică și management în administrația publică? SAI-ul colectează și sintetizează, într-o manieră structurată, informații relevante despre entitățile auditate, inclusiv activitățile de audit anterioare?
 - SAI-ul utilizează criterii adecvate atunci când selectează temele de audit? Aceasta include evaluarea problemelor, cum ar fi riscurile de slăbiciune a sistemului, denaturări semnificative în situațiile financiare, erori în tranzacții sau nerealizarea obiectivelor politicii?
 - Când se abordează fezabilitatea fiecărui audit selectat, se acordă o atenție suficientă pentru a evalua resursele financiare și umane necesare (inclusiv disponibilitatea membrilor personalului de audit cu abilitățile și competențele necesare), dimensiunea și complexitatea

¹² Acestea sunt ghidate de standardele INTOSAI (standardele ISSAI) și de liniile directoare INTOSAI (documentele GUID).

entității auditate, a eșantionului solicitat, a calendarului și a intervalului de timp preconizat al auditului, precum și riscul suprapunerii cu alte audituri sau evaluări similare?

- Sarcinile de audit potențiale sunt prioritizate și ierarhizate? Selecția finală a temelor de audit este făcută sau aprobată de conducerea SAI-ului?
- Planificarea activității de audit a SAI-ului permite flexibilitate și adaptabilitate pentru a răspunde la probleme sau cereri neprevăzute care necesită atenție și un răspuns rapid?

32. Atunci când planifică un audit, SAI-ul trebuie să ia în considerare și principiile cheie evidențiate în ISSAI 100, ISSAI 200, ISSAI 300 și ISSAI 400 privind planificarea corectă a unei misiuni. Principiile prezentate în aceste standarde ISSAI sunt sursa exemplurilor de întrebări pentru evaluarea peer review prezentate mai jos (care pot fi utilizate la revizuirea misiunilor de audit individuale):

- Înainte de a începe auditul, s-au asigurat auditorii că termenii auditului sunt clari? Au fost comunicate entității auditate termenii auditului și rolurile și responsabilitățile fiecăruia?
- Au obținut auditorii o înțelegere suficientă a naturii și contextului entității sau programului auditat, precum și a mediului său de control intern?
- Au efectuat auditorii o evaluare adecvată a riscurilor sau o analiză a problemelor, adecvată tipului de audit și obiectivelor sale și au identificat impactul potențial asupra auditului?
- Planificarea auditului definește în mod clar aria de cuprindere, obiectivele, criteriile și abordarea misiunii de audit? Planificarea include un calendar pentru audit? Stabilește natura, termenele și amplexarea procedurilor de audit? Include o estimare a costurilor? Include și planificarea resurselor umane, inclusiv experți externi?
- Planificarea este revizuită în mod regulat în timpul procesului de audit și actualizată după cum este necesar în funcție de problemele întâmpinate sau modificările de prioritate

Execuție

33. Principiile cheie evidențiate în INTOSAI-P 12, ISSAI 100, ISSAI 200, ISSAI 300 și ISSAI 400 privind desfășurarea corectă a unei misiuni de audit și valoarea adăugată a acestuia sunt surse bune pentru întrebări pentru evaluarea peer review și au inspirat aceste exemple (care pot fi utilizat la revizuirea misiunilor de audit individuale):

- Au efectuat auditorii proceduri de audit suficiente și adecvate pentru a trage concluzii cu privire la obiectivele de audit? Au fost obținute suficiente probe pentru a susține concluziile?
- Lucrarea s-a bazat pe o analiză solidă și robustă, precum și pe un raționament profesional independent? Probele de audit sunt de încredere?
- A fost documentat suficient procesul de audit?
- S-a ajuns la concluzii cu privire la toate întrebările de audit?
- Au fost comunicate și discutate constatările preliminare cu entitatea auditată, pentru a asigura validitatea acestora?
- Auditul a fost efectuat cu respectarea calendarului și a bugetului? Au existat întârzieri sau depășiri documentate și aprobate la nivelul corespunzător? Au fost ajustate aria de cuprindere și/ sau planul auditului ținând cont de problemele semnificative neprevăzute?
- Au fost extrase lecțiile din procesul de audit și împărtășite cu restul SAI-urilor ca exercițiu de învățare și îmbunătățire?

Raportarea și comunicarea rezultatelor auditului

34. Standardele INTOSAI și INTOSAI-P 12 (Valoarea și beneficiile instituțiilor supreme de audit - impactul în viața cetățenilor) pot fi utilizate ca îndrumare pentru evaluarea raportării și a comunicării rezultatelor auditului de către SAI.

35. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review (care pot fi folosite la revizuirea misiunilor de audit individuale) includ:

- SAI-ul dispune de controalele și procedurile de revizuire corespunzătoare pentru a se asigura că toate elementele importante ale auditului au fost acoperite în raport și că tot ceea ce este raportat este susținut de probe?

- Proiectul de raport a fost supus unei revizuirii interne și/sau externe independente pentru a evalua calitatea acestuia înainte de publicare?
- A fost validat proiectul de raport de audit împreună cu entitatea auditată pentru a asigura exactitatea faptelor înainte de publicare?
- Raportul de audit final este clar și ușor de înțeles, cu o structură logică între întrebările de audit, constatări, concluzii și recomandări?
- Recomandările sunt clare, specifice, convingătoare și practice?
- Dacă raportul include o opinie de audit, a fost utilizat formatul adecvat și a reflectat probele obținute?
- SAI-ul are proceduri în vigoare pentru a face față cazurilor de nereguli grave și fraudelor detectate în timpul auditului?
- Raportul a fost comunicat corespunzător, în conformitate cu mandatul și statutul juridic al SAI-ului? SAI-ul s-a asigurat că părțile interesate au înțeles constatările și concluziile sale atunci când a comunicat rezultatele auditului?

Follow-up și evaluarea impactului

36. Activitatea de follow-up se referă la examinarea de către auditori a acțiunilor corective luate de entitatea auditată sau de alte părți, pe baza recomandărilor SAI-ului. Activitatea de follow-up poate varia de la simpla inventariere a măsurilor corective până la efectuarea unui audit complet al eficacității acestora.
37. Rezultatele activității de follow-up pot fi raportate de la caz la caz sau în cadrul unui raport consolidat regulat. Acesta din urmă poate include o analiză care evidențiază tendințele comune și teme transversale. Activitatea sistematică de follow-up a măsurilor unui SAI poate contribui la o rată crescută a acțiunilor de remediere și la o mai bună înțelegere a rolului SAI-ului de a contribui la îmbunătățirea managementului financiar.
38. Necesitatea de a urmări implementarea constatărilor și recomandărilor unui audit variază în funcție de tipul de problemă sau de preocupările în cauză. De exemplu, pentru SAI-urile cu atribuții jurisdicționale, activitatea de follow-up poate include emiterea de rapoarte sau hotărâri obligatorii din punct de vedere juridic. În cazul auditurilor financiare și de conformitate recurente, procedurile de follow-up pot face parte din evaluarea riscurilor pentru anul următor. Pentru auditul performanței, acțiunile insuficiente sau

nesatisfăcătoare întreprinse de entitatea auditată pot impune un nou audit al SAI-ului.

39. Standardele INTOSAI oferă îndrumări specifice cu privire la activitatea de follow-up care trebuie întreprinsă, în funcție de tipul de audit. Exemple de întrebări pentru evaluarea peer review privind activitatea de follow-up:
- SAI-ul dispune de proceduri, criterii și metodologii adecvate pentru a decide cu privire la desfășurarea activității de follow-up?
 - SAI-ul efectuează periodic activități de follow-up cu privire la constatările și recomandările auditurilor anterioare și raportează, după caz, legislativului?
 - Evaluarea activității de follow-up desfășurată de SAI examinează dacă entitatea auditată a abordat problemele în mod adecvat și într-un termen rezonabil?
 - SAI-ul are o analiză a activității sale de follow-up și alte informații adecvate pentru a evalua impactul activității sale?