



MINISTERUL FINANTELOR

UNITATEA CENTRALĂ DE ARMONIZARE PENTRU AUDITUL PUBLIC INTERN

# GHID

## PENTRU AUDITUL DE PERFORMANȚĂ

București, martie 2021

*Prezentul ghid a fost elaborat de către UCAAPI împreună cu auditori din administrația publică din Austria în cadrul proiectului finanțat de către CE prin Programul de Sprijin pentru Reforme Structurale „Performance Audit, as the instrument assessing the efficiency of programmes in the public administration of Romania SRSS/S2018/037” .*

Echipa din Austria a fost coordonată de către dl. Andreas BERGER Chief Audit Executive, Federal Ministry of Education, Science and Research.

*Ghidul este destinat informării celor care lucrează în domeniul auditului public intern din România. Responsabilitatea cu privire la aplicarea acestui ghid în practică, revine celor care preiau informațiile.*



# CUPRINS

<b>1 ASPECTE TEORETICE .....</b>	<b>4</b>
1.1 INTRODUCERE .....	4
1.2 CE ESTE AUDITUL DE PERFORMANȚĂ? .....	4
1.3 FAIMOȘII "TREI E" .....	5
1.3.1 ECONOMIE .....	5
1.3.2 EFICACITATE .....	6
1.3.3 EFICIENȚĂ .....	7
1.4 DOUĂ ÎNTREBĂRI DE BAZĂ .....	8
1.5 OBIECTIVELE AUDITULUI DE PERFORMANȚĂ .....	9
1.5.1 SUBIECTUL .....	9
1.5.2 CRITERIILE DE AUDIT .....	10
1.5.3 ABORDAREA DE AUDIT .....	10
1.6 REZULTATELE AUDITURILOR DE PERFORMANȚĂ .....	10
<b>2 METODOLOGIA DE AUDIT .....</b>	<b>12</b>
2.1 PLANIFICAREA AUDITULUI .....	12
2.1.1 STRUCTURA .....	12
2.1.2 ORDINUL DE SERVICIU .....	14
2.1.3 ANALIZA MEDIILOR .....	15
2.1.4 DOMENII CENTRALE DE AUDIT .....	17
2.1.5 METODE DE AUDIT .....	19
2.1.6 JALOANE .....	19
2.2 INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI .....	19
2.2.1 PRIMA ÎNTÂLNIRE .....	20
2.2.2 FORMULAREA CONSTATĂRILOR .....	21
2.2.3 EVALUARE .....	21
2.2.4 RECOMANDĂRILE ȘI ACCEPTAREA LOR .....	22
2.2.5 INFORMAȚII .....	22
2.3 RAPORTARE .....	23
2.3.1 STRUCTURA RAPORTULUI .....	23
2.3.2 SINTEZA RAPORTULUI .....	23
2.3.3 REZULTATELE AUDITULUI .....	24
2.3.4 VIZUALIZAREA TEXTULUI .....	24
2.3.5 RECOMANDĂRI .....	35
2.3.6 ACORDURI .....	35
2.4 URMĂRIREA (FOLLOW-UP) .....	35
<b>3 METODE DE AUDIT .....</b>	<b>36</b>
3.1 METODE CALITATIVE .....	36

3.1.1 INTERVIUL NARATIV .....	36
3.1.2 INTERVIUL DE SPECIALITATE (INTERVIUL GHIDAT).....	37
3.1.3 INTERVIU DE GRUP .....	38
3.1.4 OBSERVAȚIA.....	38
3.1.5 ANALIZA PROCESELOR.....	40
3.1.6 ANALIZA DATELOR CALITATIVE .....	42
3.2 METODE CANTITATIVE.....	43
3.2.1 SONDAJ (ONLINE) .....	43
3.2.2 ANALIZA SCENARIILOR .....	46
3.2.3 STATISTICI DESCRIPTIVE.....	47
3.2.4 EXPLORAREA PROCESULUI (PROCESS MINING).....	49
3.2.5 BECHMARKING-UL .....	50
3.2.6 ANALIZA VARIAȚIILOR (COMPARAȚIA ȚINTĂ - REZULTAT) .....	52
3.2.7 ANALIZA COST-BENEFICIU .....	52
<b>4 ANEXĂ .....</b>	<b>55</b>
4.1 MISIUNEA DE AUDIT .....	55
4.2 PREGĂTIREA SI PLANIFICAREA AUDITULUI.....	55
4.3 METODE DE AUDIT .....	59

# 1 ASPECTE TEORETICE

## 1.1 INTRODUCERE

În ultimele decenii, auditul intern a devenit unul dintre instrumentele cele mai importante pe care le au companiile, instituțiile publice și alte tipuri de organizații pentru a identifica disfuncționalitățile din cadrul operațiunilor lor, pentru a minimiza riscurile, a-și dezvolta sistemele și, mai presus de toate, pentru a-și realiza obiectivele. Auditul intern este o funcție esențială pentru supravegherea modului în care sunt realizate obiectivele instituției. Dar cum putem măsura nivelul realizării unui obiectiv? Și, nu este important modul în care instituțiile își realizează obiectivele? Mai ales în întreprinderile aparținând sectorului public, programele, sistemele, activitățile sau organizațiile trebuie să se desfășoare potrivit principiilor **economiei, eficienței și eficacității**. Acesta este punctul la care intră în scenă **Auditul de Performanță**.

Auditul de performanță este un concept nou în România, la fel ca în multe alte țări europene, și, multe persoane nu înțeleg pe deplin ce este, în fond, acest audit de performanță. Acest Ghid încearcă să explice ce este auditul de performanță, ce rol joacă acesta ca instrument de îmbunătățire a rezultatelor unei instituții și impactul și modul în care se poate face efectua un audit de performanță corespunzător.

## 1.2 CE ESTE AUDITUL DE PERFORMANȚĂ?

Auditul de performanță este un domeniu relativ nou în teoria auditului, comparativ cu alte tipuri de audit, cum ar fi auditul de conformitate sau auditul de sistem. Acest nou tip de audit a evoluat pentru a răspunde contribuabilului și a reprezentantului său, Parlamentul ce aveau nevoie de o mai bună informare mai ales în ceea ce privește eficiența și economia în utilizarea resurselor de către managerii publici ce acționează în numele guvernului. Sfera auditului de performanță poate cuprinde identificarea de fraude, risipă și abuzuri, chiar dacă, în mod normal, acestea nu sunt incluse în sfera sa.

Un audit de performanță al organizațiilor publice constituie o examinare sistematică, organizată și obiectivă a activităților guvernamentale. În sfera sa se includ examinarea economiei, eficienței, eficacității din punct de vedere al costurilor și a efectelor de mediu pe care le au activitățile guvernamentale; proceduri de măsurare a eficacității, relațiilor de asumare a răspunderii, de protecție a activelor publice și de asigurare a conformării în raport cu autoritățile. Subiectul auditului poate fi o entitate sau o activitate guvernamentală, sau un domeniu funcțional de la nivelul întregului guvern.

Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit, INTOSAI, afirmă în *"Principiile Fundamentale ale Auditului de Performanță"*, ISSAI 300, că un audit de performanță este *"o examinare independentă, obiectivă și de încredere a modului în care întreprinderile, sistemele, operațiunile, programele, activitățile sau organizațiile guvernamentale funcționează în conformitate cu principiile economiei, eficienței și eficacității și a posibilităților de îmbunătățire a situației."*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> INTOSAI, ISSAI 300, Principii Fundamentale ale Auditului de Performanță, pagina 2

Și INTOSAI continuă

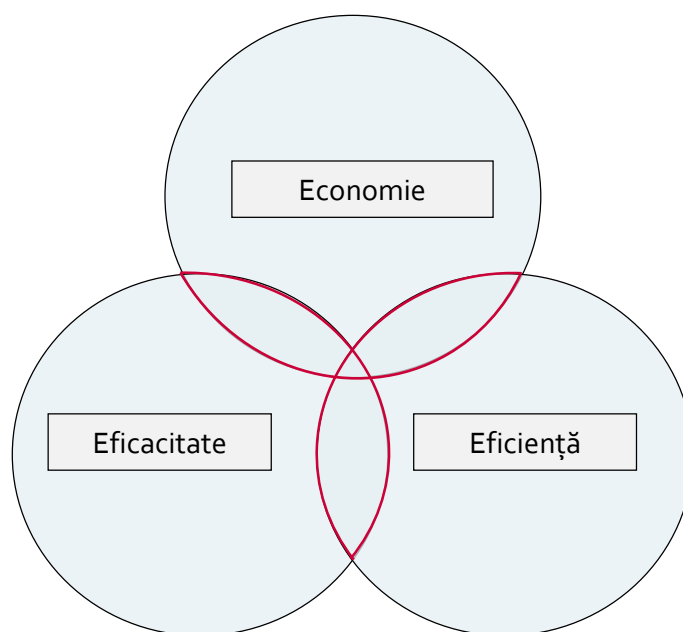
*“Auditul de performanță încearcă să ofere informații, analize și detalii noi, iar, acolo unde este cazul, recomandări de îmbunătățire a situației. Auditul de performanță oferă informații, cunoștințe sau valoare nouă prin:*

- *Asigurarea unor date analitice (analiza mai amplă sau mai aprofundată sau perspective noi);*
- *Sporirea gradului de accesibilitate a informațiilor existente pentru diferitele părți interesate;*
- *Asigurarea unei opinii sau concluzii independente sau autorizate, bazate pe dovezile de audit;*
- *Asigurarea unor recomandări ce se bazează pe analiza constărilor rezultate în urma auditului.<sup>2</sup>*

### 1.3 FAIMOȘII “TREI E”

Auditul de performanță se ocupă în principal de Economie, Eficiență și Eficacitate - aspecte cunoscute sub denumirea de “Cei trei E”.

#### Economie, Eficiență și Eficacitate



#### 1.3.1 ECONOMIE

Economia poate fi înțeleasă ca

---

<sup>2</sup> ibid.

### **minimizarea costurilor resurselor utilizate prin procurarea lor la timp, în cantitatea și la calitatea corespunzătoare și la cele mai bune prețuri.<sup>3</sup>**

Judecarea economiei în sine presupune formarea unei opinii cu privire la resursele (umane, financiare și materiale) angajate. Aceasta presupune să se analizeze dacă, în contextul dat, resursele au fost procurate, păstrate și utilizate în mod economic și procurate la timp, în cantitatea și la calitatea potrivită și la cel mai bun preț. Auditorul ce efectuează un audit de performanță trebuie să examineze dacă mijloacele alese constituie cea mai economică utilizare sau, măcar o utilizare rezonabil de economică a fondurilor publice.

#### **1.3.2 EFICACITATE**

Eficacitatea poate fi înțeleasă ca

**Realizarea obiectivelor stabilite și obținerea rezultatelor vizate.<sup>4</sup>**

**Întrebare fundamentală:**

**Sunt făcute lucrurile corecte?**

Eficacitatea este, în esență, un concept ce se referă la realizarea scopurilor. Se referă la realizarea sau nerealizarea de către program/activitate a obiectivelor sale. Când ne concentrăm pe eficacitate, este important să se facă deosebirea între produsele imediate și rezultatele sau impactul ultim. Rezultatele sunt importante pentru eficacitatea programelor / activităților dar pot fi mai dificil de măsurat și de analizat decât intrările (resursele) și ieșirile (produsele). Rezultatele vor fi adeseori influențate de factori externi și pot necesita o analiză pe termen lung mai degrabă decât una pe termen scurt.

Din punct de vedere al eficacității, auditul de performanță poate, spre exemplu, să:

- analizeze dacă obiectivele și resursele alocate (legale, financiare, etc.) pentru un program nou sau pentru unul deja existent din sectorul public sunt adecvate, consecvente, potrivite sau relevante pentru politică;
- analizeze și să stabilească cu dovezi dacă efectele economice și sociale, directe și indirecte constatate ale unei politici se datorează politicii sau dacă au alte cauze;
- identifice factorii ce împiedică realizarea în mod satisfăcător a obiectivelor;
- analizeze dacă programul completează, dublează, se suprapune sau contravine altor programe cu care acesta are legătură;
- analizeze cât de adecvat este sistemul de control al managementului pentru măsurarea, monitorizarea și raportarea eficacității programului;
- identifice modalități de sporire a eficacității programelor.

---

<sup>3</sup> Cf. Ibid.

<sup>4</sup> Cf. Ibid.

### 1.3.3 EFICIENȚĂ

Eficiența poate fi înțeleasă ca

**obținerea a cât mai mult cu resursele disponibile. Se concentrează pe relația dintre resursele alocate și produsele rezultate; în termeni de cantitate, calitate și timp.**<sup>5</sup>

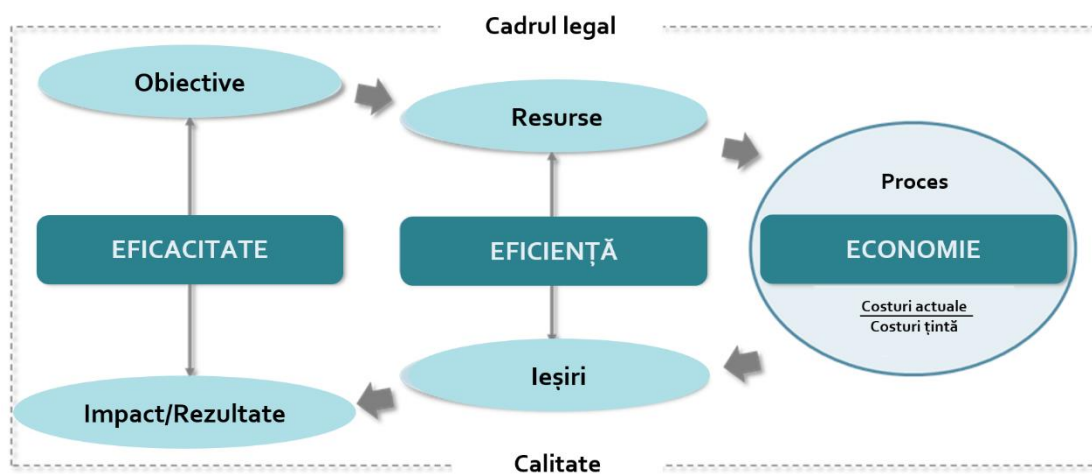
**Întrebare fundamentală:  
Se fac lucrurile în mod corect?**

Principiul eficienței înseamnă obținerea a cât se poate de mult cu resursele disponibile. Există eficiență acolo unde utilizarea resurselor financiare, umane, fizice și informatice este de așa natură încât produsul rezultat este maximizat pentru orice set dat de resurse de intrare, sau unde resursele de intrare sunt minimizate pentru orice cantitate și calitate dată a produsului rezultat. Principalul aspect ce trebuie examinat aici este dacă resursele au fost utilizate în mod optim sau satisfăcător sau dacă s-ar fi putut obține aceleași rezultate sau rezultate similare în termeni de calitate și de timp de realizare cu resurse mai puține. Se referă la relația dintre calitatea și cantitatea bunurilor și serviciilor realizate și la costul resurselor folosite pentru a le produce, în scopul realizării rezultatelor.

O constatare pe marginea eficienței poate fi formulată prin intermediul unei comparații cu activități similare, cu alte perioade sau cu un standard pe care entitatea l-a adoptat în mod explicit. Aprecierile cu privire la eficiență pot fi de asemenea bazate pe condiții ce nu țin de standarde precise, i.e. atunci când chestiunile sunt atât de complexe încât nu există standarde. În astfel de cazuri, aprecierile trebuie să se bazeze pe cele mai bune practici și pe informațiile disponibile.

Auditarea eficienței acoperă aspecte cum are fi:

- sunt sau nu utilizate în mod eficient resursele umane, financiare și de alt fel;
- sunt sau nu programele, entitățile și activitățile din sectorul public administrate, reglementate, organizate și îndeplinite în mod corespunzător;
- sunt serviciile prestate în tip util;
- sunt realizate obiectivele programelor din sectorul public într-o manieră eficientă din punct de vedere al costurilor.



<sup>5</sup> Cf. Ibid.

Graficul de mai sus prezintă relațiile dintre eficiență, eficacitate și economie. Pentru a-și atinge obiectivele, entitatea auditată folosește resurse (personal, timp, bani etc.). Aceste resurse sunt consumate pe parcursul unui proces. La sfârșitul acestui proces de lucru există o anumită ieșire. Acesta poate fi un produs, o informație, un document sau alte rezultate ale activităților administrative. Acest rezultat este utilizat de entitatea auditată pentru a-și atinge obiectivele.

În plus, graficul arată, de asemenea, cele mai importante componente care trebuie utilizate pentru evaluarea acestor trei categorii de bază (eficiență, eficacitate și economie).

Pentru a evalua **eficacitatea**, trebuie să punem gradul de realizare a obiectivelor în raport cu impactul atins. Evaluăm eficacitatea în raport cu realizarea obiectivelor entității auditate și evaluăm impactul real al activităților în comparație cu impactul intenționat.

Pentru a evalua **eficiența**, trebuie să analizăm relația dintre aportul de resurse și rezultatul obținut. Eficiența este diferența dintre utilizarea resurselor și rezultat. Auditul poate include eficiența utilizării resurselor umane, financiare și de altă natură, inclusiv examinarea sistemelor de informații, a măsurilor de performanță, a modalităților de monitorizare și a procedurilor urmate de entitățile auditate pentru remedierea deficiențelor identificate. Cu cât sunt mai mici resursele folosite și cu cât producția este mai mare, cu atât mai bine.

Pentru a evalua **economia**, trebuie să ne uităm la costuri. Economia este strâns legată de eficiență. În loc de economie, puteți spune, de asemenea, eficiența costurilor. Întrebăm aici, cât de potrivit este procesul pentru a obține rezultatul planificat cât mai ieftin posibil? Ne uităm la câți bani sunt folosiți pentru a obține rezultatul dorit. Sau cu alte cuvinte, câți bani se consumă în procesul de lucru și dacă poate fi schimbat procesul de lucru pentru a obține același rezultat într-un mod mai ieftin. Evaluăm economia activităților administrative în conformitate cu principiile și practicile administrative solide, precum și cu politicile de management.

#### 1.4 DOUĂ ÎNTREBĂRI DE BAZĂ

După cum se menționează deja în capitolele anterioare, auditurile de performanță pot răspunde următoarelor întrebări:

**Sunt făcute lucrurile corecte?**

**Se fac lucrurile în mod corect?**

În efortul de a răspunde la prima întrebare, trebuie să se acționeze cu prudență în sensul de a nu se depăși atribuțiile auditului, fără ca auditorii să își asume responsabilități manageriale. Pot fi însă evaluate și se pot elabora rapoarte pe marginea corectitudinii informațiilor sau contribuțiilor analizate atunci când se stabilește realizarea unei activități sau a unui program și pe marginea suficienței programelor și resurselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor activității sau programului respectiv.

A doua întrebare este, în linii generale, dacă acțiunile necesare pentru realizarea activității sau programului sunt duse la îndeplinire în mod adecvat. Această întrebare este de regulă asociată cu o evaluare *vis-à-vis* de norme, i.e., auditorul dorește să știe dacă factorul de conducere a respectat regulile sau cerințele activității sau programului. Până la acest punct, auditul de performanță se referă mai



ales la diferitele aspecte ale economiei sau eficienței operațiunilor. Sfera analizată se lărgște însă considerabil atunci când se pune cea de a doua întrebare, i.e. dacă sunt făcute lucrurile în mod corect. Cu alte cuvinte, eficacitatea operațiunilor se examinează prin adresarea de întrebări legate de implementarea corespunzătoare a politicilor adoptate. Un auditor de performanță poate stabili, spre exemplu, că o măsură aleasă este ineficientă și nu corespunde obiectivelor activității sau programului.

## **1.5 OBIECTIVELE AUDITULUI DE PERFORMANȚĂ**

Obiectivul principal al auditului de performanță este acela de a promova în mod constructiv un management economic, eficace și eficient. Contribuie de asemenea la asumarea răspunderii și la transparență. Auditul de performanță promovează asumarea răspunderii prin asistarea celor cărora li s-au încredințat atribuții de management și de supraveghere, pentru a îmbunătăți performanțele. El face acest lucru examinând dacă deciziile legislativului sau executivului sunt pregătite și implementate cu eficacitate și eficiență și dacă cetățenii sau contribuabilii primesc o valoare adecvată pentru banii pe care îi plătesc. Nu pune în discuție intențiile și deciziile legislativului, ci examinează dacă lacune din legislație sau din reglementări, sau neajunsuri ce țin de implementarea acestora, au împiedicat realizarea obiectivelor precizate.

Auditul de performanță se concentrează pe domenii în care poate adăuga valoare pentru cetățeni și care prezintă cel mai mare potențial de îmbunătățire. El stimulează în mod constructiv părțile responsabile să ia măsurile cuvenite. Auditul de performanță promovează transparența oferind posibilitatea parlamentului, cetățenilor, celor vizați de politicile guvernamentale, presei și altor părți interesate să cunoască detalii despre administrarea și rezultatele diferitelor activități guvernamentale. El contribuie așadar într-o manieră directă la oferirea unor informații utile cetățenilor, servind în același timp ca fundament de învățare și perfecționare.<sup>6</sup>

### **1.5.1 SUBIECTUL**

Auditul de performanță nu face în mod excesiv obiectul unor reglementări și așteptări speciale, el fiind mai flexibil în materie de alegere a subiectelor, obiectelor auditului, a metodelor și opiniilor, prin comparație cu auditul de conformitate sau auditul financiar care aplică standarde relativ constante. Auditul de performanță nu este un audit obișnuit, cu opinii formalizate, și nu își are rădăcinile în auditul care se practică în sectorul privat. Este, prin natura sa, cuprinzător și deschis judecăților și interpretărilor și utilizează multe metode de investigație și de evaluare. Mai multe detalii despre acestea se regăsesc în capitolele 2 și 3 ce urmează.

Scopul auditului de performanță poate fi: auditarea realizării obiectivului, auditul efectelor, audit de cuantificare a economiei, cu axare în mod deosebit pe obiectivele organizației sau ale programului.

---

<sup>6</sup> Cf. Ibid., pagina 3

Subiectul unui audit de performanță nu trebuie să se limiteze la anumite programe, entități sau fonduri, ci poate include activități (cu produsele, rezultatele și impactul lor) sau situații existente (inclusiv cauze și consecințe). Subiectul este determinat de obiectiv și formulat în întrebările de audit.

### 1.5.2 CRITERIILE DE AUDIT

Criteriile de audit în contextul auditului de performanță sunt standarde de performanță rezonabile specifice auditului, în raport cu care se evaluează și se analizează economia, eficiența și eficacitatea operațiunilor. Auditorul poate fi implicat uneori în dezvoltarea și selectarea criteriilor relevante pentru audit, după cum se discută în capitolele 2 și 3.

### 1.5.3 ABORDAREA DE AUDIT

Abordarea auditorilor de performanță este cuprinzătoare și deschisă. Concentrarea pe rezultate, impact și obiective implementează o abordare orientată mai mult pe obiectiv decât una orientată pe problemă. Cu toate acestea, și orientarea pe problemă poate face parte din auditurile de performanță - este posibilă, și uneori este necesară o combinație între orientarea pe problemă și cea pe obiectiv.

Pașii de făcut pentru efectuarea unui audit de performanță pot fi:

- a) Auditarea realizării obiectivelor - stabilirea gradului în care acțiunile au dus la îndeplinirea obiectivelor propuse;
- b) Auditarea efectelor - prin care se stabilește dacă și în ce grad măsurile au fost "eficiente" și deci potrivite pentru realizarea scopului;
- c) Auditarea economiei prin care se examinează dacă măsurile au fost implementate cu resursele prevăzute în buget - auditul economiei de implementare (de ex. construcția unei autostrăzi) și dacă măsurile, luate în ansamblu, au fost economice în ceea ce privește definirea scopului (de ex. pentru a spori veniturile dintr-o anumită regiune prin construirea unei autostrăzi - doar construcția autostrăzii nu este decisivă) - auditul economiei unei măsuri.

## 1.6 REZULTATELE AUDITURILOR DE PERFORMANȚĂ

Auditurile de performanță oferă entităților și părților interesate informații și garanții cu privire la calitatea administrării resurselor publice și îi ajută pe managerii din sectorul public prin identificarea și promovarea unor practici mai bune de administrare.

Auditul de performanță poate, deci, să conducă la o mai bună asumare a răspunderii, la o mai bună economie și eficiență în procurarea resurselor, la o eficacitate mai mare în realizarea obiectivelor programelor din sectorului public, la o calitate mai ridicată a serviciilor oferite de sectorul public și la planificarea și controlul îmbunătățit al administrării. O importantă responsabilitate a auditorului este aceea de a se asigura că prin fiecare audit de performanță se îndeplinește unul sau mai multe dintre aceste obiective.

Auditul de performanță reprezintă un mijloc și nu un scop în sine. Auditul de performanță trebuie să își propună să adauge valoare pentru management prin oferirea de informații independente, obiective și de nădejde, prin care se evidențiază lacunele și neajunsurile din planificarea și implementarea

programelor, din sistemele informatice ce influențează în mod specific produsele și rezultatele și calitatea cheltuielilor sau a administrării în general. Totodată, rapoartele de audit de performanță oferă părților interesate, printre care Parlamentul, Legiuitorii și publicul larg, informații valoroase și o evaluare independentă a managementului programului și a gradului în care sunt realizate obiectivele de politică. În acest fel, auditul de performanță contribuie la o mai bună guvernare.

Cei ce utilizează rapoartele de audit de performanță se așteaptă să primească rapoarte corecte, pe care să se poată bizui. Toate auditurile de performanță trebuie, așadar, planificate și executate ținându-se seama de rezultatele așteptate. O bună practică este aceea de a evalua impactul real al auditului de performanță asupra politicilor și programelor entității.

\*\*\*

## 2 METODOLOGIA DE AUDIT

Auditul de performanță este o misiune foarte complexă. De obicei este nevoie de mai mult de două persoane - un auditor și un supervisor - pentru a efectua un astfel de audit. Foarte frecvent cooperează 2 până la 4 auditori.

Poate că este doar o discuție teoretică dacă ar trebui să vedem activitatea de realizare a unui audit de performanță ca fiind similară cu implementarea unui mic proiect. Fără îndoială însă, utilizarea instrumentelor specifice managementului de proiect sunt extrem de utilă deoarece acestea includ evenimente de început și de final clar definite, procese foarte bine structurate și scopul de a adăuga valoare la organizația auditată.

Dincolo de acestea, auditul de performanță reprezintă mult mai mult decât bifarea unei liste. Instrumentele specifice propuse a fi utilizate contribuie la mai buna înțelegere a aspectelor de audit înglobate într-un mediu complex, având mai multe niveluri; ele contribuie la mai buna focalizare a activității, așa cum fac și întrebările de audit și oferă și indicații despre cum ar trebui să se procedeze din punct de vedere metodologic.

Documentația de audit trebuie întocmită temeinic și din motive de asigurare a calității.

### 2.1 PLANIFICAREA AUDITULUI

Planificarea auditului începe atunci când auditorii (și supervisorul) se întâlnesc prima dată și se încheie atunci când auditorii încep munca de teren.

**Observație.** Este foarte important să existe cel puțin 2 ședințe în faza de planificarea auditului: una la începerea planificării și alta la finalul acestei faze.

În cazuri rare este nevoie ca ulterior să se redeschidă faza de planificare atunci când intervin situații neprevăzute. Dacă acestea merg dincolo de cadrul de audit stabilit și influențează chiar tema misiunii de audit, trebuie să se solicite permisiunea persoanei responsabile cu planul de audit.

**Exemplu.** Tema misiunii de audit se referă la eficiența proceselor de achiziție. Se afirmă că în cursul muncii de teren cifrele cele mai importate sunt cele ce se referă la achizițiile directe. Atunci întrebarea este: activitatea trebuie continuată cu sau fără un accent special pe aceste achiziții directe? (Se poate decide organizarea unui audit separat, etc.)

#### 2.1.1 STRUCTURA

Întregul audit de performanță trebuie documentat într-o manieră structurată. Dosarul misiunii de audit poate fi văzut ca un document viu, având versiuni ce sunt arhivate periodic din rațiuni de trasa-bilitate. În acest scop este de preferat a se utiliza o documentație electronică.

Coperta dosarului include: tema auditului, structura sau structurile auditate, o referință la planul de audit, numele membrilor echipei de audit, numele coordonatorului, numele supervisorului.

Structura dosarului misiunii de audit intern, raportată la activitățile din cadrul misiunii de audit intern, este următoarea:

Secțiune	Activitate		Documente emise	
	Cod activitate	Denumire activitate	Cod document	Denumire document
A	<b>Inițierea misiunii</b>			
	A01	Elaborarea ordinului de serviciu	A01-VV	Ordinul de serviciu
	A02	Elaborarea declarațiilor de independență	A02.XX-VV	Declarații de independență pentru fiecare membru al echipei, inclusiv coordonatorul și supervisorul
	A03	Elaborarea notificării structurii auditate	A03-VV	Notificarea structurii auditate
	A04	Planificarea și derularea ședinței de deschidere	A04-VV	Minuta ședinței de deschidere
B	<b>Planificarea misiunii</b>			
	B01	Analiza mediului	B01.01-VV B01.02-VV B01.03-VV	Analiza auditurilor anterioare Identificarea și analiza relațiilor Mind Mapping
	B02	Studiul preliminar	B02-VV	Studiul preliminar
	B03	Emiterea programului de audit	B03.01-VV B03.02-VV	Programul de audit inițial Programul de audit final
	B04	Emiterea documentului de abordare a intervenției la fața locului	B04-VV	Abordarea intervenției la fața locului
C	<b>Intervenția la fața locului</b>			
	C01	Emiterea foilor de lucru	C01.XX-VV	Foi de lucru
	C02	Emiterea FIAP-urilor	C02.XX-VV	FIAP-uri
	C03	Emiterea FCRI-urilor	C03.XX-VV	FCRI-uri
	C04	Planificarea și derularea ședinței de închidere	C04-VV	Minuta ședinței de închidere
D	<b>Raportare</b>			
	D01	Elaborarea proiectului de raport	D01-VV	Proiectul de raport
	D02	Comunicarea proiectului de raport	D02-VV	Adresă de comunicare a proiectului de raport către structura auditată, pentru exprimarea unui punct de vedere
	D03	Primirea punctelor de vedere ale structurilor auditate	D03	Punctul de vedere la proiectul de raport, exprimat de structura auditată
	D04	Planificarea și derularea ședinței de conciliere	D04-VV	Minuta ședinței de conciliere
	D05	Emiterea raportului final	D05-VV	Raportul final
	D06	Transmiterea raportului final spre avizare	D06-VV	Adresă de transmitere spre avizare a raportului final
	D07	Avizarea raportului final	D07-VV	Raportul final avizat
	D08	Comunicarea raportului final către structura auditată	D08-VV	Adresă de transmitere a raportului final către structura auditată
E	<b>Urmărirea implementării recomandărilor</b>			
	E01	Primirea planului de acțiune	E01-VV	Planul de acțiune
	E02	Elaborarea FUR	E02-VV	Formularul de urmărire a implementării recomandărilor
	E03	Informarea managementului cu privire la stadiul implementării recomandărilor	E03-VV	Adresă către managementul entității cu privire la stadiul implementării recomandărilor

**Observație:** XX reprezintă numărul de ordine al documentului. Este aplicabil acolo unde se emit mai multe documente similare. De exemplu, se emite o declarație de independență pentru fiecare auditor din echipă. VV reprezintă versiunea documentului. Versiunea 01 este versiunea emisă prima oară de auditor. Dacă supervisorul solicită modificări, documentul modificat va avea versiunea 02.

În sub-capitolele ulterioare 2.1.2 - 2.1.7 sunt explicate în detaliu aspectele cele mai importante ale documentației de audit în materie de audit de performanță.

## 2.1.2 ORDINUL DE SERVICIU

Ordinul de serviciu este întocmit de auditori, avizat de supervisor și semnat de șeful structurii de audit și reprezintă însărcinarea scrisă dată echipei de audit.

Ordinul de serviciu se va documenta printr-un formular standard de tipul următor:

Ordin de serviciu										
<b>Tema misiunii</b> ( <i>ce trebuie auditat; textul se va așa cum este în planul de audit</i> )										
<b>Evenimentul de începere al misiunii:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ședința de deschidere</li> </ul>	<b>Data de începere (Plan):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> </ul>									
<b>Eveniment de încheiere:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmiterea proiectului de raport către structura auditată</li> </ul>	<b>Data de încheiere (Plan):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> </ul>									
<b>Obiectivul general al misiunii de audit:</b> <i>se va defini în corelație cu tema misiunii de audit</i>										
<b>Proceduri de audit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pregătire</li> <li>Constatări &amp; interpretare critică</li> <li>Evaluare recomandări</li> <li>Raportare</li> </ul>	<b>Resurse:</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Resurse</th> <th style="width: 20%;">Zile pe persoană</th> <th style="width: 20%;">Costuri</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auditori interni</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costuri externe</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Resurse	Zile pe persoană	Costuri	Auditori interni			Costuri externe		
Resurse	Zile pe persoană	Costuri								
Auditori interni										
Costuri externe										
<b>Supervisor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> </ul>	<b>Coordonator:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> </ul>									
<b>Echipa de audit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>	<b>Experți Externi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>									

Obiectivul general al misiunii de audit intern se va defalca în obiective specifice; acestea sunt un rezultat al muncii de planificare a auditului și precizează aspectele care vor face obiectul auditului. Supervisorul trebuie să se asigure că obiectivele specifice acoperă tema misiunii în totalitatea sa, fără lacune relevante sau aspecte neacoperite.

“Non-obiectivele” există pentru a preciza ce nu trebuie auditat în cazul în care pot exista dubii în acest sens.

**Exemplu.** *Eficiența administrării unui proiect trebuie auditată. Trebuie să se auditeze și justificarea respectivului proiect? Dacă nu, acest lucru se va menționa ca non-obiectiv.*

### 2.1.3 ANALIZA MEDIILOR

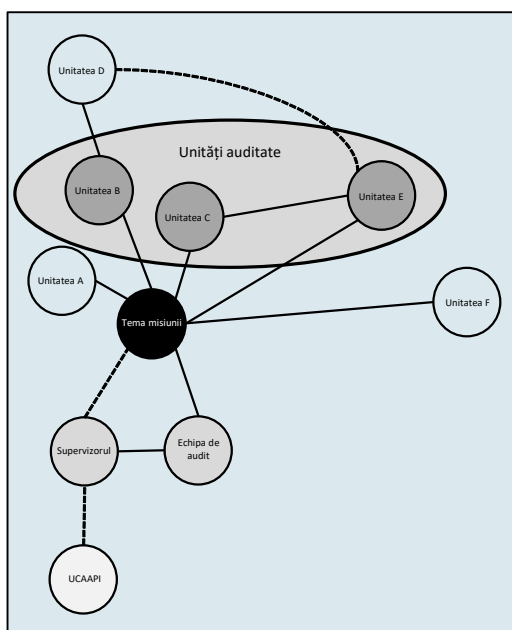
Mediile sunt (sub-) unități organizatorice ce influențează tema auditului. În funcție de tema auditului, adeseori nu este necesar să se auditeze fiecare (sub-) unitate, dar includerea acestora în "peisaj" contribuie la o mai bună înțelegere a temei auditului. Echipa de audit intern și supervisorul ei sunt considerate medii interne.

Analizarea unor audituri anterioare referitoare la aceleași teme de audit sau aspecte similare de audit sau la aceleași unități este foarte utilă pentru a așeza tema auditului într-un context mai amplu.

#### 2.1.3.1 ILUSTRAREA RELAȚIILOR

Prin utilizarea unui grafic se poate ilustra influența pe care o are o unitate în ceea ce privește tema auditului, se pot diferenția (sub-) unitățile între ele, se poate ilustra cooperarea dintre (sub-) unități în interiorul grupurilor, etc.

##### *Exemplu.*



*Imaginea arată că unitățile B, C și E sunt auditate. Unitatea E și unitatea C sunt într-o strânsă relație de lucru, la fel ca și unitatea B și unitatea D. Liniile punctate ilustrează relațiile ce nu sunt foarte importante pentru tema auditului. De exemplu, supervisorul interacționează direct cu echipa de audit (desigur), dar în principiu nu intervine în mod direct în desfășurarea misiunii de audit. Relația dintre unitatea B și unitatea C este în afara sferei de audit, dar interfața dintre aceste unități trebuie totuși auditată.*

*În plus (neilustrat aici), dimensiunea baloanelor poate indica importanța unității (în funcție de buget sau de personal, etc.).*

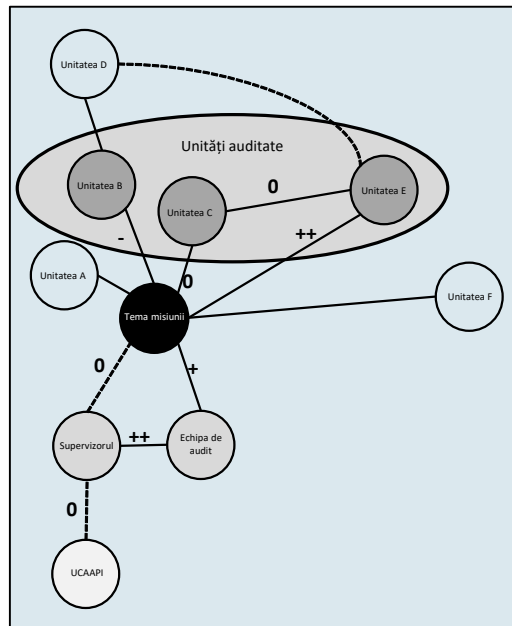
#### 2.1.3.2 ANALIZA RELAȚIILOR

Relațiile din mediul de audit sunt descrise și analizate din perspectiva conflictelor sau oportunităților. Pe baza acestei analize se pot planifica strategii și activități concrete pentru relații de succes.

Rezultatul analizelor este ilustrat în două modalități.

Prima modalitate este integrată în imaginea de mai sus, de ex. prin utilizarea simbolurilor ++ / + / 0 / - / --.

**Exemplu.**



*Echipa de audit este bine structurată și foarte interesată să efectueze un audit concret, dar nu are experiență foarte multă în auditul de performanță etc. (+). Supervisorul nu este o persoană care să ghideze și să critice echipa de audit dar este o persoană foarte motivată și oferă o bună asistență în materie de metodologii etc. (++) . Unitatea E salută auditul, Unității B nu îi face plăcere să fie auditată (poate din cauză că Unitatea B nu este legată de Unitățile C și E și îi place independența sa). Unitățile A, D și F nu vor fi neapărat analizate.*

A doua modalitate este aceea de a utiliza un tabel în care se indică oportunitățile și conflictele, descriindu-se succint activitățile ce vor fi efectuate de auditori.

**Exemplu.**

Analiza relațiilor		
Mediu	Relație (Oportunitate/Conflict)	Activități
Unitatea B	Unitatea B se teme că și-ar putea pierde independența sau ar putea fi chiar comasată cu Unitatea E. Informațiile vor fi date limitat sau vor fi chiar manipulate.	A se explica în detaliu țintele și non-țintele auditului. A se ține seama de probleme atunci când se planifică interviurile, etc.
Etc.		

**2.1.3.3 AUDITURI ANTERIOARE**

Sunt descrise auditurile succesive sau paralele precum și auditurile anterioare și sunt explicate relațiile.



**Exemplu.**

Legăturile cu alte audituri		
Tema auditului	Relație	Activități
Auditul XY	Auditul se efectuează în același timp, obiect de audit identic sau similar	Coordonare cu echipa de audit XY
Auditul AB Auditul CD	Auditul AB, auditul CD și auditul nostru sunt puternic legate între ele, în total cele trei audituri contribuie la formarea unei opinii cu privire la o situație complexă	Coordonare cu echipele de audit AB și CD
Auditul EF	Planul anual de audit 20xx	A se citi raportul de audit (temă de audit similară)
Auditul GH	Planul anual de audit 20xx	A se contacta un membru al echipei de audit
Etc.		

**2.1.4 DOMENII CENTRALE DE AUDIT**

Tema misiunii stabilește obiectivul general al auditului. În ansamblul său, tema constituie un cadru ce trebuie respectat de echipa de audit: conținutul proiectului de audit trebuie să acopere toate aspectele date și nu poate depăși cadrul acesteia.

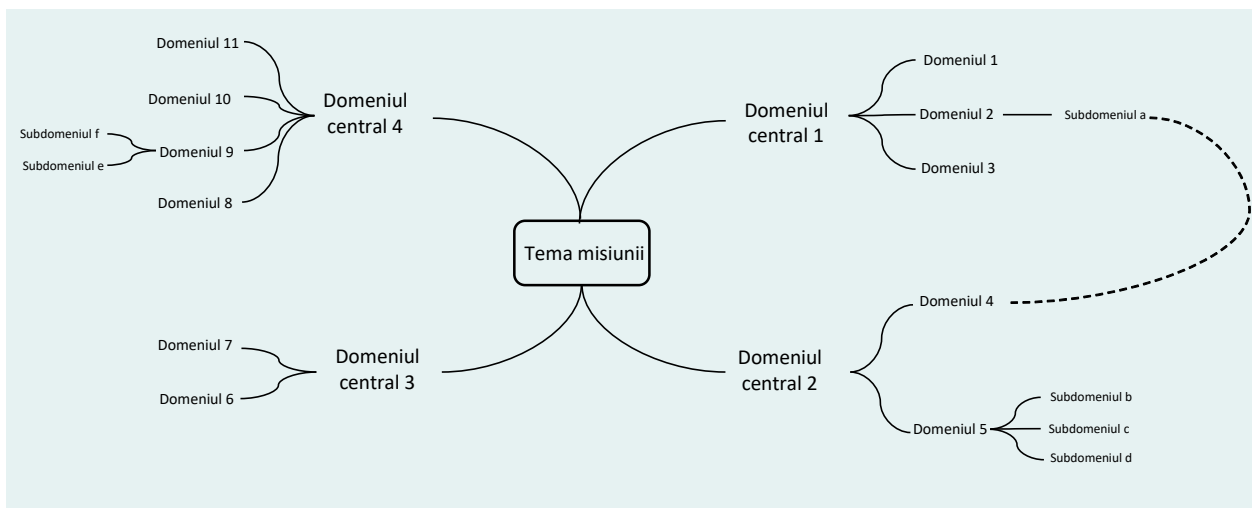
Domeniile centrale încearcă să răspundă cel mai bine obiectivelor specifice ale auditului.

Un prim pas este crearea unei hărți a minții (cartografierea ideilor), apoi sunt elaborate întrebările de cercetare. Pentru a compara rezultatul obținut cu intenția prevăzută în temă, se va descrie accentul strategic al auditului.

**2.1.4.1 HARTA MINȚII**

Harta minții este un instrument creativ de vizualizare menit să așeze în ordine aspectele.

**Exemplu.**



*Harta minții arată că s-au identificat patru domenii centrale, unsprezece domenii și (cel puțin) șase sub-domenii care merită a fi auditate. Poziționarea domeniului 2 arată că acesta trebuie văzut în contextul domeniului central 1, nu ca un domeniu de audit de sine stătător. Auditorii nu trebuie, așadar, să extindă domeniul 2 cât se poate de mult, ci să se concentreze doar pe aspectele domeniului 2 ce privesc domeniul central 1.*

*Linia punctată dintre subdomeniul a și domeniul 4 sugerează o legătură tematică puternică. S-ar putea ca ambele domenii să poată fi comasate într-un singur capitol al raportului.*

#### 2.1.4.2 ÎNTREBĂRI DE CERCETARE

Aspectele de audit incluzând domeniile de audit la diferitele lor niveluri trebuie centralizate în câteva întrebări care reflectă, în total, obiectivul specific al auditului. Numărul de întrebări nu ar trebui să fie mai mare de cinci sau șase. Natura întrebărilor nu trebuie să conducă la simple descrieri ci la evaluări.

***Exemplu.** Întrebarea "Cum este structura organizatorică a unității auditate?" nu este suficientă. Deoarece generează un răspuns pur descriptiv, de genul "În organizație sunt angajate un număr de nn persoane, ce corespund unui echivalent de atâtea zile/om. Organigrama este următoarea..., etc.". O întrebare de cercetare poate fi: "Cât de eficient contribuie structura organizatorică la rezultatele unității auditate?"*

#### 2.1.4.3 ACCENTUL STRATEGIC

Accentul strategic descrie succint obiectivele specifice ale auditului în contextul său. Dacă este posibil, se va evidenția legătura dintre strategia întregii administrații, sistemele standardizate și obiectivele specifice ale auditului.

**Exemplu.** Dezvoltarea continuă a sistemelor de gestionare a riscurilor reprezintă una din principalele ținte ale administrației publice, stipulate în... (legea / programul de guvernare / ...). Auditul de concentrare pe aspectele esențiale ale sistemului de gestionare a riscurilor în ceea ce privește riscurile operaționale.

### 2.1.5 METODE DE AUDIT

Selectarea cu precizie a metodelor de audit trebuie realizată în cursul fazei de planificare. Informațiile agregate referitoare la lecțiile învățate din toate auditurile sunt extrem de importante pentru funcțiile de supervizare.

**Exemplu.**

Metode de audit	Cum să	De ce	Lecții învățate
Analize de date	Utilizarea propriului acces IT la sistemul xy	Analiza indicatorilor de performanță, Selectarea cazurilor unice	Merge bine dar imaginea este incompletă, datele nu sunt întotdeauna actualizate - Utile dar sunt necesare metode suplimentare
Etc.			

### 2.1.6 JALOANE

Auditul de performanță presupune disciplină. Este necesară o concentrare strictă pe obiectivele specifice ale auditului. Pentru a susține supervizarea, asigurarea calității, eficiența și eficacitatea activității de audit este necesar un calendar. Evenimentele relevante sunt fixate ca jaloane, cu descrierea acțiunilor, a datei planificate și datei efective.

**Exemplu.**

Jaloane				
Eveniment		Descrierea acțiunii	Data Planificată	Data Efectivă
J1	Finalizarea planificării misiunii	Studiul preliminar semnat de supervizor		
J2	Începerea intervenției la fața locului	Comunicarea documentului de abordare a intervenției la fața locului		
J3	Finalizarea intervenției la fața locului	Semnarea de supervizor a minutei ședinței de închidere		
J4	Proiect raport de audit transmis la punct de vedere	Proiectul de raport și adresa de înaintare a sa către structura auditată semnate de către conducătorul structurii de audit		
J5	Raport final transmis la avizat	Raportul final și adresa de înaintare a sa pentru avizare semnate de către conducătorul structurii de audit		

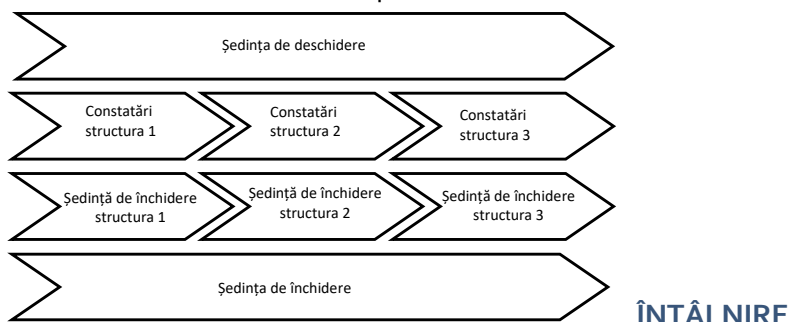
## 2.2 INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI

Planificarea unui audit de performanță durează mult timp. Trebuie să se dobândească o bună înțelegere a tipului de activitate, a organizației, a reglementărilor și standardelor și să se personalizeze o abordare de audit corespunzătoare.

Intervenția la fața locului este faza de lucru următoare. Este activitatea de audit ce se desfășoară la sediul structurii auditate sau în contact direct cu reprezentanții structurii auditate sau cu alte persoane, dar include și analizele de date.

*Exemplu. Intervenția la fața locului poate include interviuri, chestionare, parcurgerea unor teste, etc., etc. (vezi capitolul 3). Chiar dacă analiza datelor se efectuează frecvent în birourile auditorilor, ea este văzută ca parte a intervenției la fața locului.*

Intervenția la fața locului începe cu o întâlnire la sediul / biroul structurii auditate și se încheie cu ședința de închidere. Dacă sunt auditate mai multe structuri este necesară o ședință comună de deschidere și una comună de încheiere. Activitatea ce se va efectua pe fiecare dintre diferitele structuri se va face separat, la fel și constatările sunt discutate separat.



### 2.2.1 PRIMA

Prima întâlnire la fața locului de realizează cu participarea conducătorului și / sau reprezentanților structurii auditate. Sunt comunicate, în general, informații despre natura auditului de performanță și despre procesele de audit, se explică sfera misiunii de audit și sunt stabilite elementele de bază, cum ar fi infrastructura necesară, salariații ce vor fi intervievați, etc. Trebuie să se furnizeze un document inițial (abordarea intervenției la fața locului) care să cuprindă toate aceste informații.

*Se recomandă includerea unui calendar **aproximativ** al misiunii de audit, care să evidențieze pașii de audit, precum:*

Activitate	Săptămâna calendaristică (SC)	20... (Anul)															
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>Pregătirea misiunii</b>																	
▪ Ședința de deschidere		█															
▪ Analiza primelor documente		█	█														
▪ Stabilirea programului de audit			█	█													
▪ Elaborarea abordării intervenției la fața locului				█													
<b>Intervenția la fața locului (analize)</b>																	
▪ Analiza documentelor			█	█	█	█	█	█	█								
▪ Interviuri				█	█	█	█	█	█								
▪ Alte tipuri de verificări							█	█	█								
▪ Constatări preliminare								█	█	█							
▪ Comunicarea cu structurile auditate											█						
<b>Intervenția la fața locului (evaluarea rezultatelor)</b>																	
▪ Evaluarea pozițiilor structurilor auditate											█	█					
▪ Formularea constatărilor													█				



fi util. În scopul transparenței și trasabilității, se vor menționa sursele utilizate în scopul evaluării.

Chiar și sistemele ce nu sunt implementate în mod oficial pot fi auditate și evaluate prin utilizarea standardelor general recunoscute și prin clasificarea cu un model de maturitate (grosier).

**Exemplu.** *Nu există reguli explicite despre un sistem de gestionare a riscurilor. Pe baza modelului COSO unele componente există efectiv. În ansamblu, situația dată poate fi estimată la un nivel 1 din 5.*

O altă problemă cu auditul de performanță este varietatea nivelurilor abordate. Acestea trebuie descrise clar în raport și uneori și în afara raportului.

**Exemplu.** *A se vedea exemplul 3.2.2 (constatări).*

*Nivelul 1: Situația referitoare la rolurile IT este o încălcare a principiului celor 4 ochi.*

*Nivelul 2: Sistemul de control intern al unității auditate este afectat și prin aceasta slăbit.*

*Nivelul 3: Constatările sunt în mod evident legate de funcțiile de directori adjuncți, au un rol dublu prin natura lor. Aceste informații trebuie, de asemenea, furnizate.*

#### 2.2.4 RECOMANDĂRILE ȘI ACCEPTAREA LOR

Recomandările sunt propuneri de îmbunătățire a situației constatate de auditorii interni.

Structura auditată și alte funcții responsabile trebuie să avanseze în direcția propusă. Scopul auditului intern, anume acela de a adăuga valoare, vizează o abordare sistemică a dezvoltării viitoare, nu detaliile de sistem. Recomandările se referă la "unde trebuie să mergem", nu la "cum să facem".

**Exemplu:** *Revenind la exemplul 2.2.2, continuat în 2.2.3:*

*Recomandarea ar fi: "Îmbunătățirea Sistemului de Control Intern în ceea ce privește principiul celor 4 ochi." O recomandare referitoare la un anumit salariat se va formula doar dacă acesta este într-o situație extraordinară, necomparabilă cu a celorlalți.*

Acceptarea recomandărilor se realizează de către conducerea structurii auditate. Recomandările acceptate sunt recomandările asupra cărora s-a căzut de acord cu structura auditată încă din timpul intervenției la fața locului. Acest fapt nu poate împiedica structura auditată de a formula observații sau comentarii la proiectul de raport, referitor la aceste recomandări.

#### 2.2.5 INFORMAȚII

Auditorii furnizează informații și comunică regulat cu structura auditată. Informațiile minime ce trebuie furnizate sunt:

Ațiunea	Modalitatea de comunicare / Informații furnizate
Anunțarea auditului	Prin poștă sau telefon și ulterior adresă scrisă
Ședința de deschidere	Organizată prin poștă sau telefon și documentată prin minuta ședinței, inclusiv abordarea intervenției la fața locului
Interviuri	Informații brute cu privire la întrebări și pentru ce sunt adresate Feedback către persoana interviuată pe marginea informațiilor primite.
Ședința de închidere	Informații despre faptele constatate Întâlniri pe marginea constatărilor, evaluărilor și recomandărilor

Proiect de raport	Document trimis celor auditați și persoanelor ce au participat la întâlnirea finală pentru ultimele corecții, dar nu pentru justificare.
Raport final	Document trimis în primul rând persoanei ce a semnat mandatul de audit, spre înștiințare, apoi trimis la managerii responsabili.

## 2.3 RAPORTARE

Raportul de audit este produsul final al activității de audit prin care se comunică rezultatele auditului. Întrucât nu există decât un raport de audit, el trebuie să acopere necesarul de informații al diferitelor părți interesate.

***Exemplu.** Persoana ce a semnat planul de audit și comitetele de audit sunt interesate mai ales de “imaginea de ansamblu” prezentată în sinteza raportului. Structurile auditate și persoanele responsabile cu implementarea recomandărilor sunt interesate mai ales de informațiile detaliate din raport.*

Proiectul de raport cuprinde rezultatele ședinței de închidere. Persoanele auditate au o ultimă șansă de a formula un punct de vedere, două săptămâni fiind termenul legal pentru a reacționa pe marginea proiectului de raport.

### 2.3.1 STRUCTURA RAPORTULUI

Structura raportului este următoarea:

Prima pagină: include tema auditului, structura sau structurile auditate referință la planul de audit, numele membrilor echipei de audit, numele coordonatorului, numele supervisorului, data și numărul raportului.

În continuare, raportul conține:

- Informații despre persoanele cărora le va fi distribuit raportul final
- CUPRINS
- Lista graficelor și lista tabelelor
- Explicația abrevierilor
- Sinteza raportului
- Informații despre contextul de audit și procedura de audit
- Informații despre obiectivele auditului și metodologia de audit folosită
- Constatări și recomandări (rezultatele auditului)
- **Opinia**
- Recomandările acceptate

### 2.3.2 SINTEZA RAPORTULUI

Sinteza raportului prezintă succint rezultatele auditului. Pentru că auditul de performanță se referă adeseori la situații foarte complexe, este de preferat ca în sinteză informațiile să fie prezentate în formă narativă, recomandându-se evitarea prezentării informațiilor în formă tabelară.

Sinteza poate începe cu o frază ce prezintă importanța problemei principale și poate fi structurat în paragrafe referitoare la principalele obiective ale auditului. Aceste paragrafe pot purta ca titlu opiniile exprimate.

**Exemplu.** *[Fraza introductivă]*

*Volumul mediu al achizițiilor este de....., volumul mediu al plasamentelor directe este de .... Pentru a îndeplini țintele de eficiență a costurilor și conformare este implementat un sistem de control intern personalizat. Calitatea acestui sistem va fi îmbunătățită.*

*[Titlu primul paragraf]*

*Sistemele de control intern au slăbiciuni în ceea ce privește principiul celor patru ochi*

*[Paragraf]*

*Angajații, mai ales adjunctii, au în același timp roluri de conducere și de supervizare IT. Au fost constatate situații de auto-aprobare și situații fără un proces de avizare de conducere.*

*etc. (următorul titlu, următorul paragraf)*

### 2.3.3 REZULTATELE AUDITULUI

Raportul de audit trebuie să separe strict constatările, opiniile auditorilor și recomandările acestora.

### 2.3.4 VIZUALIZAREA TEXTULUI

Pentru o mai bună înțelegere, constatările sunt scrise cu caractere diferite față de caracterele cu care sunt scrise opiniile (de ex. cursive) și recomandările (de ex. îngroșate).

**Exemplu.**

*[Constatare]*

*Directorii au diferite roluri IT în același timp: ei pot acționa în calitate de conducător și ca supervizor. aa persoane utilizează ambele roluri în nn cazuri și bb persoane utilizează rolul de supervizare în mm cazuri în care nu a fost integrat un funcționar de conducere.*

*[Opinie]*

*Sistemul de Control Intern al structurii auditate este slăbit de această situație și de altele (vezi...)*

*[Recomandare]*

***Problema referitoare la principiul celor 4 ochi trebuie rezolvată.***

#### 2.3.4.1 VIZUALIZAREA REZULTATELOR PRIN GRAFICE ȘI TABELE

Pentru a explica mai bine faptele și rezultatele auditului, sunt potrivite diferite tipuri de vizualizări. Pentru o mai bună înțelegere a problemelor complexe din raport, se recomandă o vizualizare grafică. Spre exemplu, următoarele puncte:

- Organizare
- Prezentarea subiectelor de bază
- Prezentarea rezultatelor statistice
- Vizualizarea și documentarea punctelor slabe
- Recunoașterea proceselor, a fluxurilor valorice și a cantităților



- Depistarea controalelor deficitare
- Comparabilitatea declarațiilor între grupuri
- Depistarea verificărilor diferite
- Vizualizarea și evaluarea maturității proceselor sau organizațiilor
- etc.

Mai jos veți vedea exemple de vizualizare în contextul auditurilor de performanță. Exemplele date aici sunt menite să servească pur orientativ. În funcție de tipul auditului de performanță, pot fi adecvate diferite tipuri de vizualizări ale rezultatelor testelor. Este atribuția auditorului să elaboreze rezultatele într-o manieră cuprinzătoare și inteligibilă.

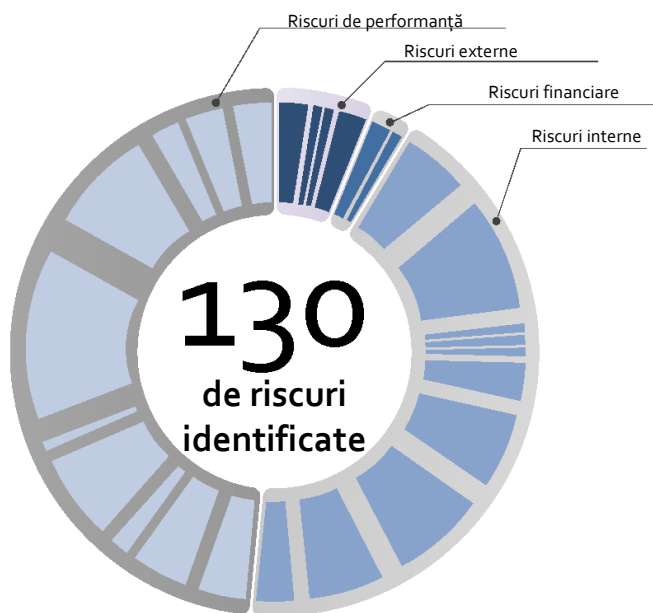
Majoritatea instrumentelor grafice se pot regăsi aici:

<https://www.amcharts.com/javascript-charts/>

## Organizare

Figura următoare ilustrează o prezentare a proceselor de management, a proceselor de bază și a proceselor suport ale unei organizații IT. Ea servește ca o primă prezentare a proceselor esențiale ale organizației.

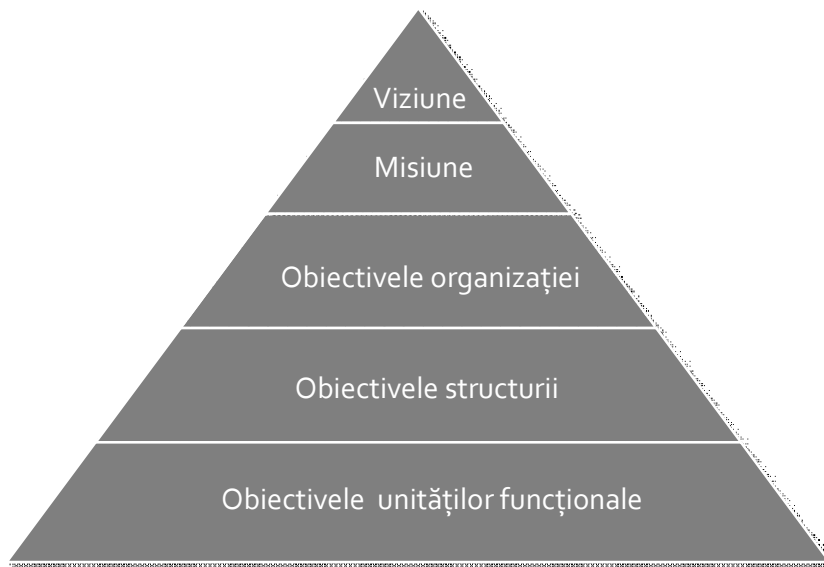




Graficul din stânga (**diagrama circulară**) ilustrează o prezentare a riscurilor pe categorii de riscuri. Acesta poate fi ales ca punct de plecare în domeniul auditului de performanță în gestionarea riscurilor.

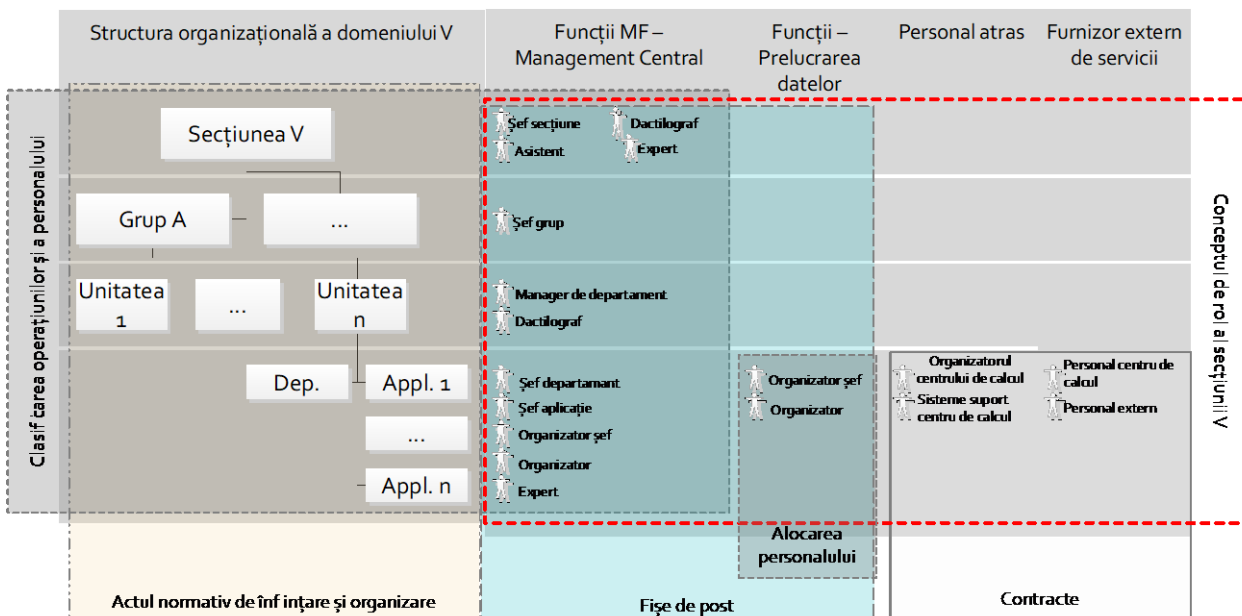
### Subiectul de bază

Graficul următor ilustrează un concept de bază al structurii unei ierarhii a obiectivelor. Ea oferă o primă modalitate prin care beneficiarii raportului pot fi aduși mai aproape de subiectul de bază.



### Legături tematice

Următorul grafic ilustrează corelațiile dintre structura organizatorică, funcții, fișele de post, legi, contracte și reguli interne într-o organizație IT.



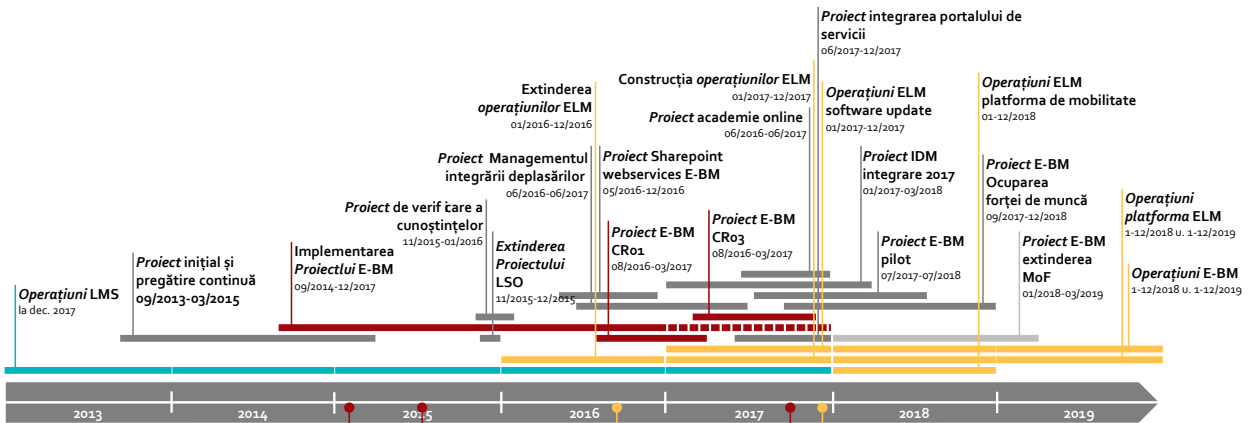
## Legături funcționale

Următorul grafic (**diagrama Chord**) ilustrează relațiile funcționale ale unui concept de rol în domeniul IT. Diagrama circulară ilustrează relațiile detaliate dintre roluri și funcții.



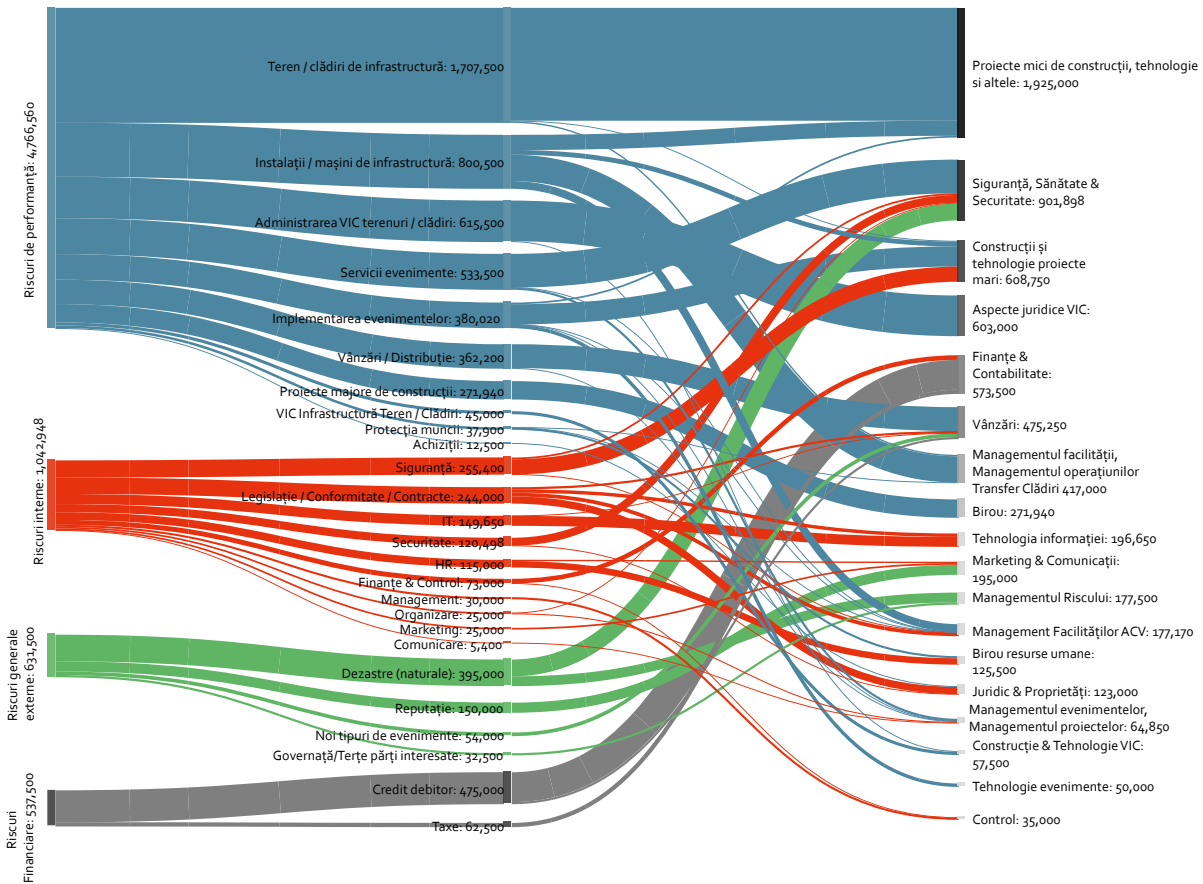
## Legături temporale

Graficul următor (**Gantt**) ilustrează legăturile dintre proiecte în succesiunea lor în timp.



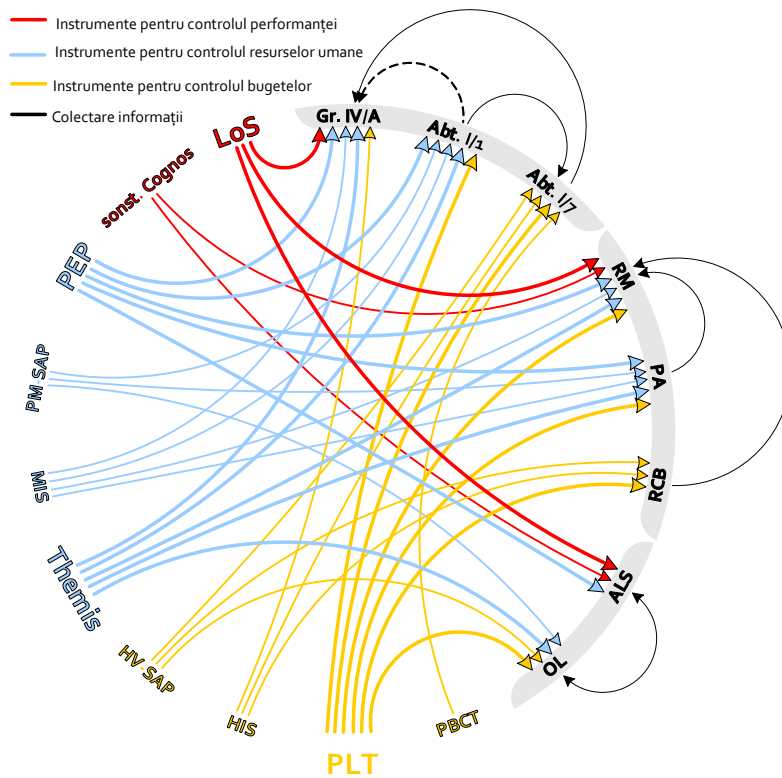
## Alocare dinamică, fluxuri de masă

Figura următoare (**diagrama Sankey**) ilustrează alocarea dinamică a riscurilor între unitățile organizaționale și categoriile de risc.



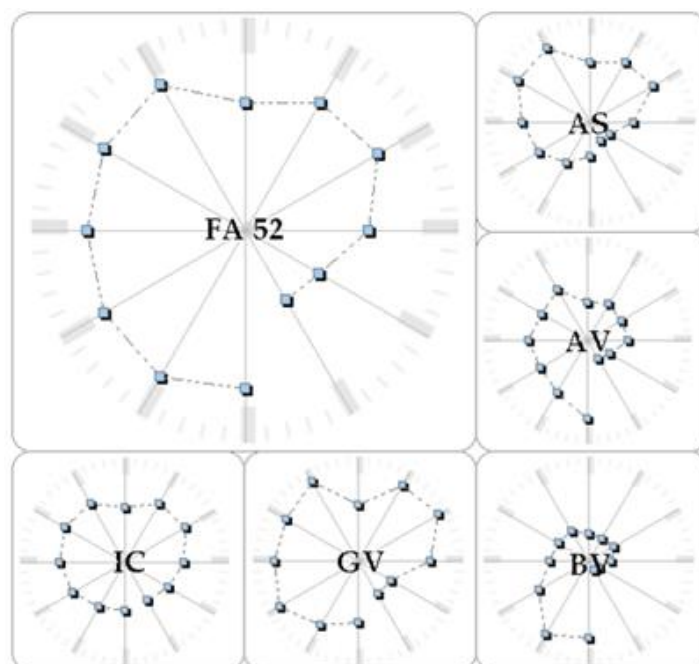
## Fluxul de informații

Pentru a reprezenta fluxul de informații se poate utiliza cu succes o **diagramă circulară**. Figura următoare ilustrează fluxul de informații dinspre aplicațiile IT către diferitele unități din organizație.



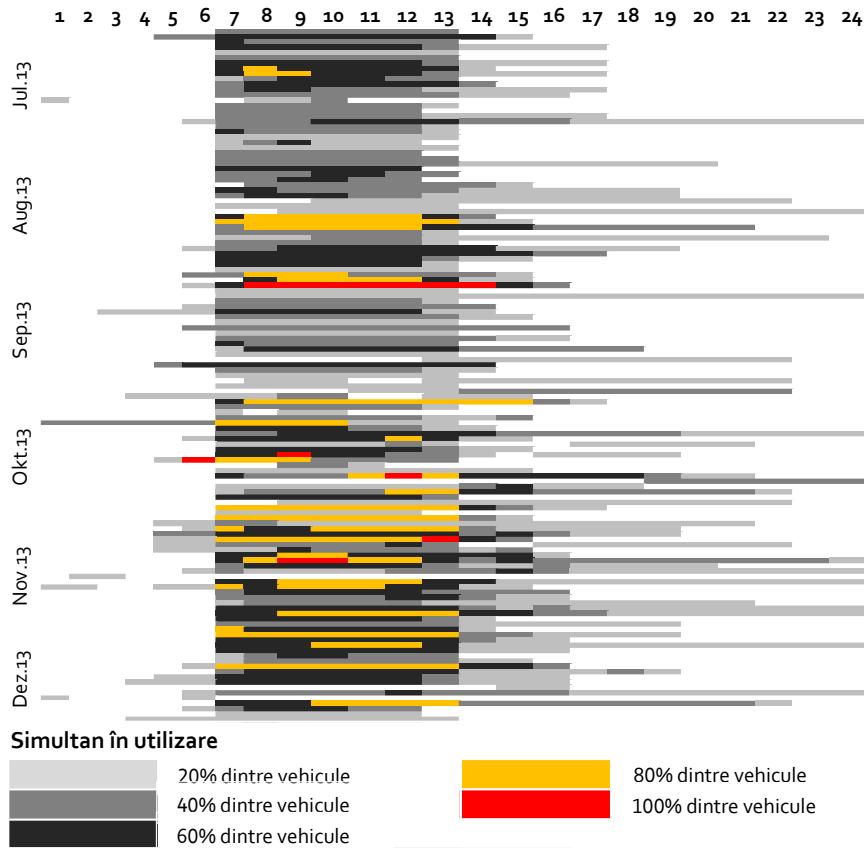
## Vizualizarea timpilor de procesare

**Diagramele de tip păianjen** sunt foarte potrivite pentru vizualizarea timpilor de execuție, deoarece ele ilustrează momente în timp. Figura următoare ilustrează astfel de timpi de procesare în funcție de numărul și momentul înțelegerilor încheiate.



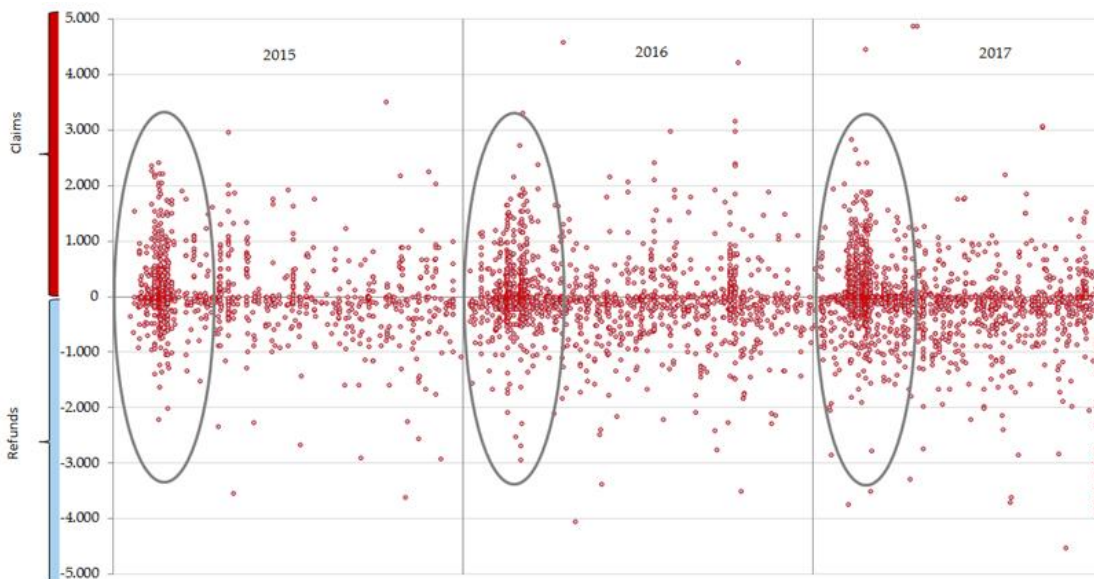
## Încărcarea

Gradul de încărcare al resurselor poate fi și ea ilustrată grafic. Figura următoare (**Gantt**) prezintă rezultatele unei analize privind gradul de încărcare al vehiculelor la anumite momente.



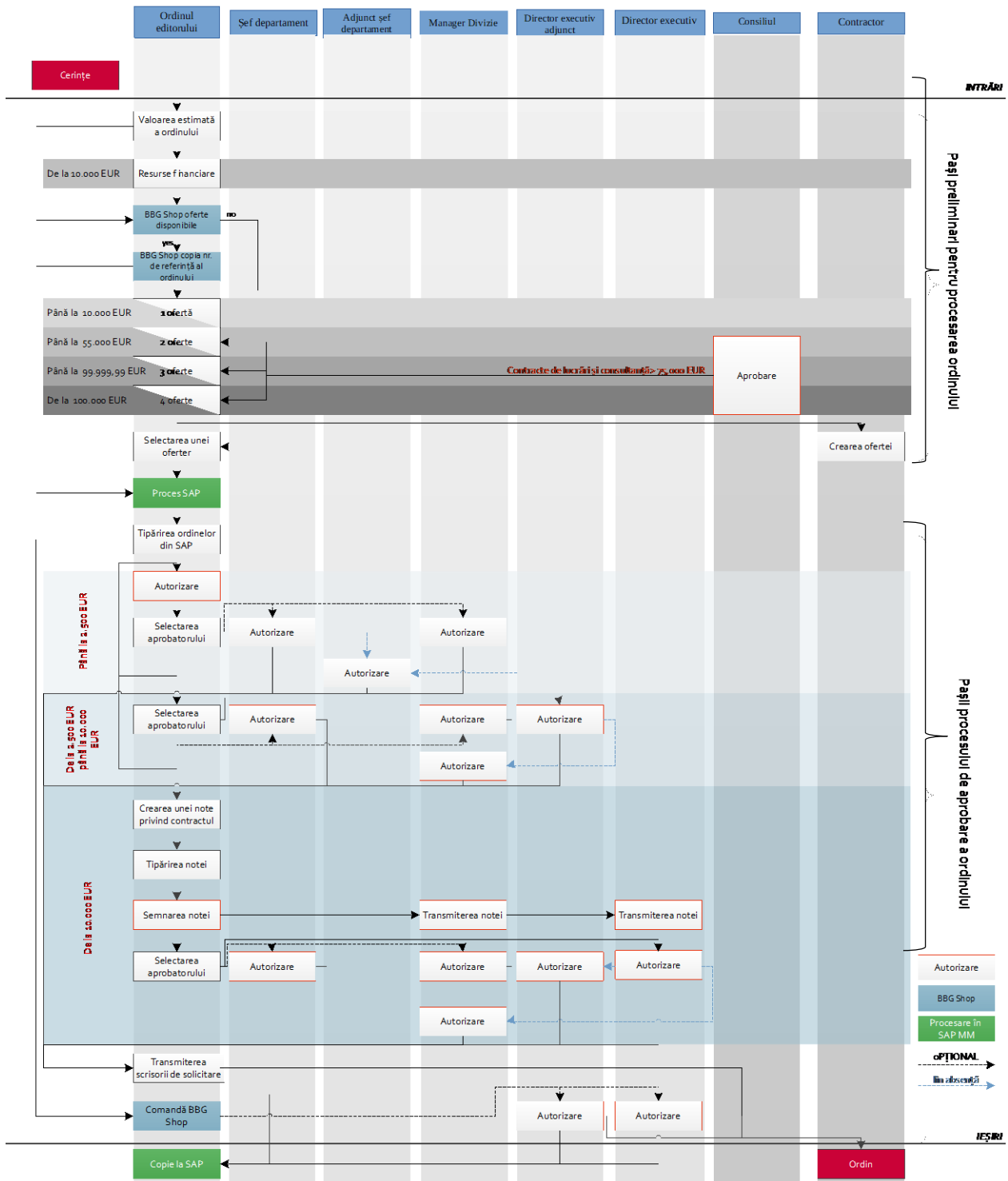
## Corelații

Pentru a reprezenta corelațiile foarte potrivite sunt **diagramele cu puncte**. În următoarea imagine, sunt ilustrate corelațiile între deciziile de impunere în funcție de sume și de frecvența în timp a emiterii lor.



## Procese

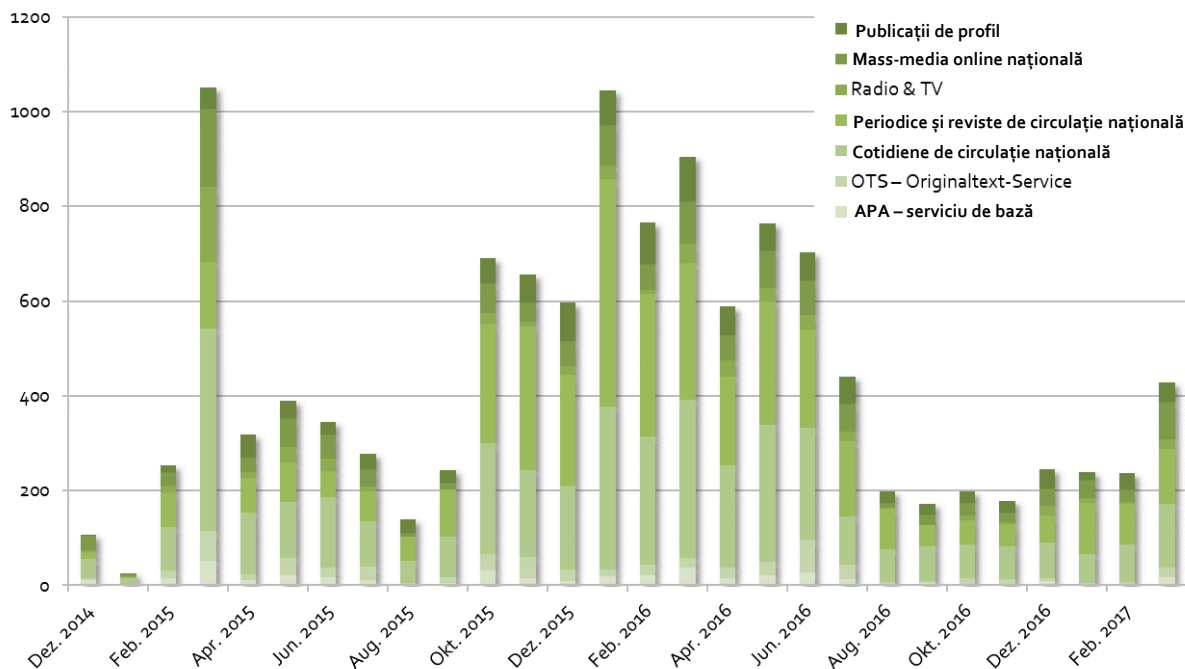
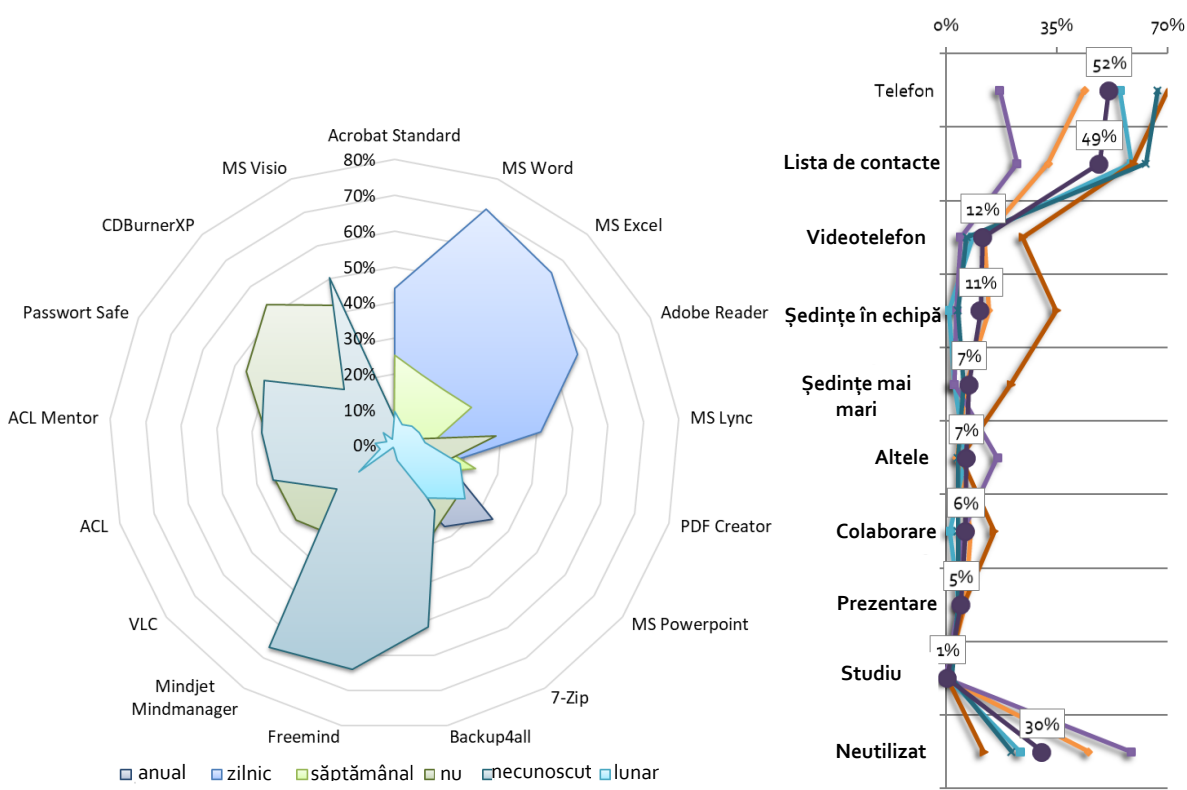
Procesele pot fi reprezentate în multe feluri. O bună metodă de reprezentare din punctul de vedere al auditului sunt așa-numitele **modele de tip culoar**. În culorile individuale, sunt ilustrate persoanele / organizațiile responsabile.





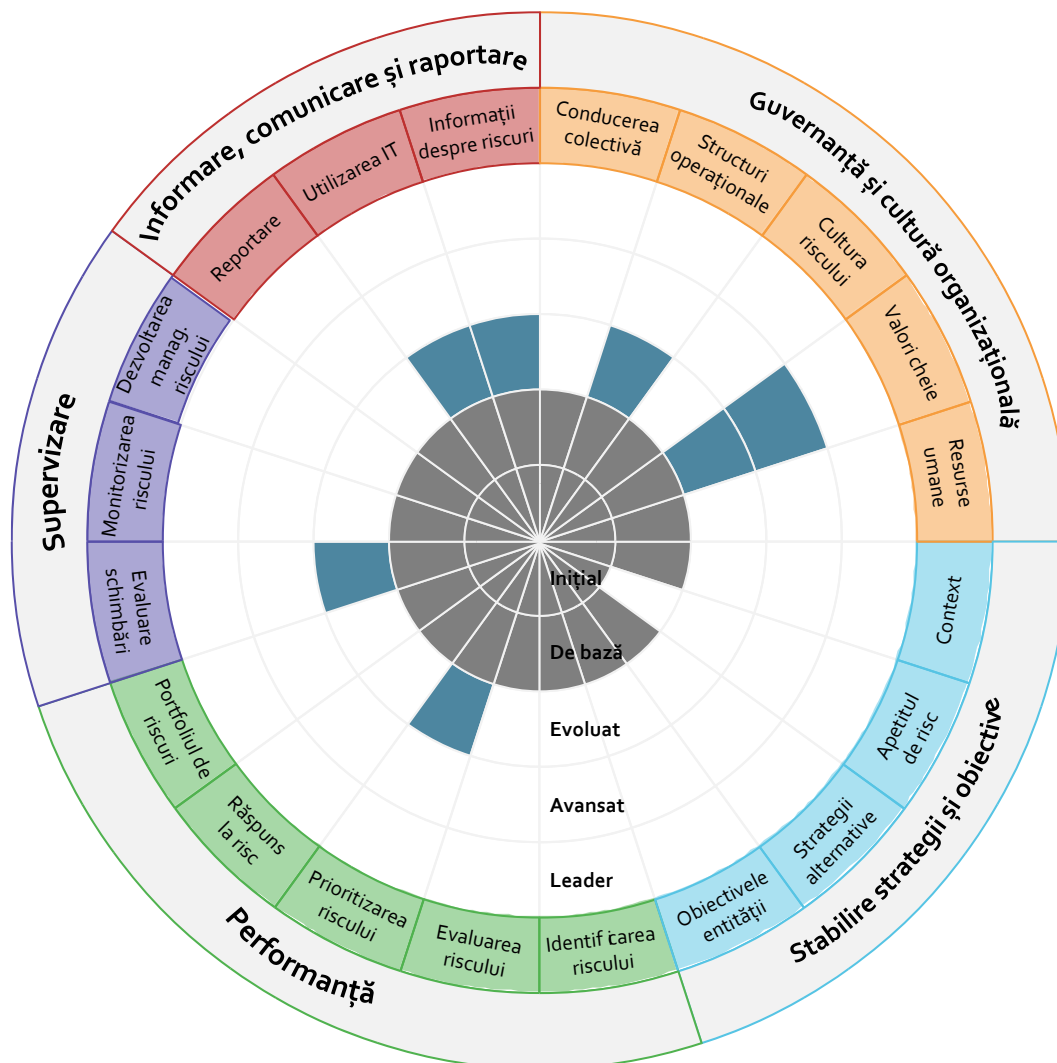
## Statistici descriptive

Statisticile descriptive pot fi prezentate printr-un număr de diagrame și tabele diferite. În continuare sunt prezentate câteva exemple de grafice dintr-o statistică descriptivă.



## Maturitatea

Maturitatea unei organizații poate fi reprezentată grafic într-o varietate de moduri. Figura ce urmează prezintă nivelul de maturitate al unei organizații de gestionare a riscurilor, așa cum a fost ea evaluată prin modelul COSO ERM actual.



### **2.3.4.2 OPINIA**

Opinia reflectă o imagine completă a rezultatelor auditului în ceea ce privește obiectivele specifice ale auditului. Toate opiniile de audit se pot centraliza într-o concluzie.

### **2.3.5 RECOMANDĂRI**

Recomandările sunt notate în capitolul *Constatări și recomandări*, în diferite locuri, și sunt sintetizate în cadrul opiniei.

### **2.3.6 ACORDURI**

Recomandările acceptate sunt convenite la ședința de închidere și sunt enumerate într-un tabel.

## **2.4 URMĂRIREA (FOLLOW-UP)**

Pentru că auditul de performanță se axează pe sisteme și pe rezultate, există posibilitatea de a verifica perfecționarea acestor sisteme și îmbunătățirea rezultatelor lor prin efectuarea unui alt audit de performanță (urmărire indirectă).

De obicei, monitorizarea îndeplinirii recomandărilor este suficientă. Persoana responsabilă cu implementarea raportează la date stabilite auditorilor cu privire la stadiul implementării. După o verificare rapidă a plauzibilității, stadiul implementării este raportat mai departe către funcțiile superioare, inclusiv către persoana ce a semnat planul de audit.

\*\*\*

## 3 METODE DE AUDIT

În următorul capitol sunt descrise metodele de audit cantitative și calitative. Utilizarea acestor metode nu se limitează la auditul de performanță. Folosirea metodelor diferă însă în funcție de tipul de audit. Spre exemplu, interviurile calitative se folosesc și în audituri de performanță și în audituri de conformitate. Cu toate acestea, întrebările diferă semnificativ de la unul la celălalt.

În capitolul Anexă este prezentată comparativ aplicarea metodelor de audit în auditul de conformitate și în auditul de performanță.

### 3.1 METODE CALITATIVE

Metodele calitative oferă o descriere diferențiată și detaliată a opiniilor și impresiilor individuale. Ele încep acolo unde metodele mari bazate pe date, măsurători de specialitate și investigațiile cantitative nu oferă suficiente informații despre fondul comportamentului uman.

Caracteristicile metodelor cantitative sunt:

- Abordarea relativ deschisă și flexibilă
- Numărul mic de persoane
- Considerații și studii de caz mai aprofundate
- Fără pretenții de reprezentativitate, de cele mai multe ori
- Bazate pe înțelegerea semnificației (motiv, intenții)
- Fără evaluare statistică

Capitolele următoare descriu metodele calitative adecvate în auditul de performanță și lucrurile cărora trebuie să li se acorde atenție atunci când sunt folosite acestea.

#### 3.1.1 INTERVIUL NARATIV

Interviul narativ vizează provocarea și întreținerea unei narațiuni mai lungi, inițial fără intervenții din partea intervievatorului. În limitele cadrului de audit, este foarte potrivit pentru o primă extragere de informații pe parcursul fazei de început a unui audit.

După o introducere și faza introductivă, o întrebare inițială formulată cât se poate de deschis ar trebui să îi încurajeze pe cei intervievați să discute informal și să le dea suficient spațiu pentru descrierile și justificările acestora.

Faza narativă poate fi presărată cu pauze și tăceri, și intervievatorii au rolul de ascultători atenți. Dacă este necesar, întrebările neclare sau neconcordanțele din narațiune pot fi clarificate într-o etapă de clarificare.

Pe scurt, pentru interviurile narative din cursul unui audit pot fi înregistrate următoarele puncte:

- Deschiderea conversației cu o întrebare inițială
- Întrebarea inițială ar trebui să stimuleze partenerul de interviu să povestească
- Potrivit pentru dobândirea de informații
- Util în faza de pregătire a auditului (apropierea de subiect)

### Faze ale interviului narativ

1. Faza declarației: Intervievatorul îi explică celui interviuat că acesta nu este un interviu de tip întrebare - răspuns, și că atunci când interviuatul va vorbi, interviuatorul îl va asculta cu atenție.
2. Introducere: Intervievatorul explică ce aspecte îl interesează în mod special.
3. Faza de înregistrare: Intviuatul spune singur povestea sa până la sfârșit.
4. Faza întrebărilor: Dacă ceva a rămas neclar, interviuatorul poate întreba acum.
5. Echilibrare: Intervievatorul și interviuatul pot discuta despre cum decurge interviul.

### Exemple de întrebări inițiale:

*“Ați venit în acest departament dintr-o altă unitate a organizației. Vă mai amintiți cum au fost primele zile în acest departament? Ce ați făcut? Cum v-ați simțit?”*

*“Suntem interesați în procesele de activitate legate de educație. Sunteți conducătorul departamentului dezvoltare personal. Care sunt considerentele de instruire a personalului în departamentul dumneavoastră? Cum sunt reglementate procesele de activitate și unde vedeți loc de îmbunătățiri?”*

### **3.1.2 INTERVIUL DE SPECIALITATE (INTERVIUL GHIDAT)**

Interviul este o discuție cu roluri distribuite asimetric. Intervievatorul pune întrebări și intervievații vorbesc despre experiențele lor și despre părerile lor pe un anumit subiect. Spre deosebire de un chestionar, răspunsurile sunt date în cadrul unui interviu. Se adresează doar întrebări deschise.

Interviu ghidat este un termen colectiv pentru interviurile semi-standardizate utilizate pentru a compara percepțiile oamenilor. Prin urmare, zonele relevante ale subiectului ar trebui cunoscute de la început (de ex din interviurile narative).

Într-un interviu ghidat, interviuatul are cunoștințe profesionale de specialitate. Aceste cunoștințe sunt de interes pentru echipa de audit.

Ca parte a auditului, interviul va fi realizat cu ajutorul întrebărilor parțial standardizate. Întrebările se bazează pe subiecte centrale. Acestea, în mod ideal, corespund priorităților de audit.

Nu există răspunsuri date pentru întrebări. Nu există nici o obligație de a răspunde la întrebări. Este permis de asemenea că nu poți răspunde la întrebări.

Ghidul servește ca instrument de orientare pentru interviuator. Pe baza ghidului, interviuatorul poate verifica dacă a acoperit toate subiectele și aspectele. Utilizarea ghidului este flexibilă. Nu este necesar ca întrebările să fie procesate una după alta.

### Reguli de creare a unui interviu ghidat

- Informarea interviuatului cu privire la subiect
- Promisiunea anonimatului
- Captarea meta datelor (locație, data și ora, durata,...)
- Crearea de subiecte centrale pe baza aspectelor de auditat
- Crearea de întrebări și sub-întrebări pe baza aspectelor de auditat.

## Reguli pentru întrebări

- Fără întrebări despre categoriile teoretice
- Întrebări despre datele concrete ale persoanei intervievate
- Întrebări scurte și inteligibile, fără întrebări lungi
- Întrebări deschise, nu întrebări închise (ex. da / nu)
- Întrebări sugestive
- Cereri țintite

### 3.1.3 INTERVIU DE GRUP

Interviul de grup este o formă specială de interviu. Într-un interviu de grup sunt intervievate mai multe persoane în același timp. Persoanele ce urmează a fi intervievate sunt afectate de un subiect în mod egal sau similar. De aceea pot fi întrebate în același timp. Accentul cade nu pe persoana individuală ci pe afirmațiile pe o anumită temă din cadrul grupului.

Într-un interviu de grup ar trebui notate următoarele puncte:

- Poate interviul de grup este utilizat în locul interviului individual (din rațiuni economice).
- Interviuri cu grupuri mici (max. 6-8 persoane) concentrare pe un anumit subiect
- Se derulează ca un interviu ghidat
- Este important să se asigure ca interviurile individuale nu domină grupul
- Membrii mai rezervați trebuie încurajați
- A se încerca să se obțină răspunsuri de la întregul grup
- Echilibru între controlul (direct) asupra grupului și moderarea sa (indirectă)

### 3.1.4 OBSERVAȚIA

Observația este una din metodele centrale de colectare a datelor în cursul auditurilor și se referă la analiza vizuală și/sau din punct de vedere al auditului a evenimentelor cum ar fi procesele și situațiile interactive sau sociale precum și a succesiunii acțiunilor. Observațiile se pot clasifica în mai multe moduri: în funcție de structurarea mai ridicată sau mai scăzută, de tip participativ sau neparticipativ, deschise sau ascunse.

Observațiile constituie o parte esențială a vieții de zi cu zi. Spre deosebire de observațiile zilnice, observațiile de audit sunt sistematice și obiective. Ele sunt abordări specifice în care datele despre obiectele investigației nu se bazează pe informațiile directe (interviuri de specialitate, interviuri narative), ci sunt colectate în mod indirect de către auditor. Observația este, prin urmare, în general, perceperea atentă, planificată și cu un scop precis a proceselor, evenimentelor și comportamentelor în funcție de anumite situații. Scopul observației este acela de a înțelege obiectul respectivului interes cât se poate de exact. Este o metodă elementară de adunare a datelor și de colectare a faptelor la momentul incidentului. O observare descrie sau reconstituie realitatea unei întrebări de audit cu ajutorul unei metode ce poate fi descrisă cu precizie. Observația este una dintre metodele calitative de audit esențiale în afara interviului.

Situațiile în care se fac observațiile pot fi special aranjate în scopul auditului, putând avea deci o natură artificială, dar se pot desfășura și în mediul natural (observații de teren).

### Tipuri de observații:

- Nestructurate, structurate parțial sau integral
  - Pentru orientarea inițială, observațiile sunt adeseori nestructurate, cu câteva constrângeri și câteva limitări. Observatorii percep ceea ce li se pare lor important și, de cele mai multe ori, înregistrează în scris observațiile lor.
  - Observațiile se pot face structurat parțial sau integral, la fel ca majoritatea metodelor cantitative, utilizând o schemă de observație fixă, demonstrată, detaliată, o caracteristică sau un sistem de categorii și câteva grade de libertate pentru observatori.
- Participativă sau neparticipativă. În funcție de gradul de implicare a auditorilor deosebim
  - participare totală,
  - observație participativă,
  - participare în scopul observației și
  - diferită de observația neparticipativă.

Tipul de participare poate fi activă sau pasivă. În cazul participării active, observatorii sunt integrați. La participarea pasivă, aceștia sunt prezenți, dar sunt distanți și doar înregistrează. În cazul observației neparticipative, auditorii nu sunt prezenți personal, nu au contact direct cu evenimentul. Situația corespondentă este înregistrată, spre exemplu, din presă.

- Directă sau indirectă

Deosebirea dintre observația directă și cea indirectă se referă la vederea celor observate. Dacă acestea sunt percepute de către auditori, dacă aceștia sunt prezenți, atunci este o observație directă. Dacă aceștia nu sunt prezenți și observațiile sunt făcute prin intermediul mijloacelor tehnice (înregistrări audio /video), avem o observație indirectă.

- Deschisă sau ascunsă

În observațiile deschise, auditorii se identifică ca atare, în cele ascunse, nu. În observațiile deschise, trebuie să se țină cont de faptul că cei observați se comportă diferit în prezența auditorilor. Observațiile sub acoperire pot genera conflicte morale /personale.

### Faza de planificare

În faza de planificare a observațiilor sistematice, trebuie să se determine ce se observă de către cine, cum și când. Trebuie definite:

- caracteristicile comportamentale ce trebuie observate ("ce trebuie observat: acțiunea /comportamentul general al anumitor ființe sau doar anumite acțiuni / comportamente?)
- caracteristicile situației (în ce situații trebuie observate caracteristicile comportamentale?)
- procedurile de măsurare sau de înregistrare (Cum se va completa documentația, ce se va înregistra, să se stabilească dacă un anumit eveniment are loc sau cât de frecvent are loc într-un anumit interval de timp? Cum se face această Documentație?)

## **Domenii problematice / surse de eroare**

- Lipsa obiectivității observatorilor
  - Auditorii au în minte un anumit obiectiv de audit și, mai mult sau mai puțin inconștient, văd doar ceea ce doresc să vadă, ei au prejudecăți.
  - Adunarea datelor și evaluarea se realizează de o singură persoană, de aceea ea este mai mult sau mai puțin subiectivă.
  - Auditorii s-ar putea să nu își îndeplinească la fel de bine cele două funcții pe care le au, cea de membru al grupului și de cea de observator pe parcursul participării la observație; ei pot intra în situații conflictuale sau pot scrie situațiile mai târziu, pe baza a ceea ce își amintesc, ceea ce poate conduce la inexactități.
- • Reactivitatea observatorilor
  - Persoanele aflate sub observație se comportă mai puțin natural (mai puțin spontan și informal), cel puțin în primele faze ale observației. Există, așadar, riscul ca observatorii să înregistreze un comportament alterat, ceea ce poate afecta valoarea investigației.

### **3.1.5 ANALIZA PROCESELOR**

Analiza proceselor este o metodă de audit ce contribuie la sporirea eficienței și eficacității unui proces. Ea stabilește cât de bine își atinge scopul procesul respectiv. Prin analiza procesului se identifică și se examinează fiecare parte a structurii, inclusiv procesul în sine, participanții, schimbul de informații și altele. Prin urmare, ea poate contribui la identificarea de potențiale îmbunătățiri ce pot fi aduse procesului, facilitând realizarea unei re-proiectări a procesului la un moment dat.

În majoritatea cazurilor, analiza proceselor de activitate poate ajuta la:

- Identificarea cauzelor din spatele întârzierilor sistematice
- Clarificarea modului "corect" de parcurgere a procesului
- Stabilirea funcționării sau nu a procesului la capacitatea sa maximă potențială
- Identificarea necesității de a perfecționa sau re-proiecta procesul

În cursul unui audit de performanță, evaluarea proceselor și stabilirea modului în care pot fi acestea perfecționate. Pe măsură ce trece timpul, apar noi tehnologii, ceea ce face ca procesul în faza curentă să fie depășit sau ușor de îmbunătățit. Sau, procesul în faza curentă poate consuma prea multe resurse, sau poate fi, pur și simplu, ineficient datorită unor tehnologii învechite.

### **Rezultatul unei analize de proces**

- Efectuarea unei analize temeinice a proceselor de activitate contribuie la stabilirea părților din documentație ce sunt încă relevante.
- Se vede dacă procesul este costisitor sau risipitor.
- Se găsesc cauzele ineficiențelor și întârzierilor din cadrul proceselor.
- Analiza procesului ajută la segmentarea procesului în tranșe mai mici, făcându-l astfel mai ușor de înțeles sau de analizat. Acest lucru face mai ușor de înțeles dacă un proces funcționează sub capacitate sau dacă poate fi îmbunătățit.



- Se identifică riscurile inutile din cadrul procesului.

În ansamblu, analiza proceselor vă permite să studiați procesele în detaliu și să le examinați din unghiuri diferite, pentru a le eficientiza. Datele obținute sunt utile atât pentru a evalua cât de bine funcționează procesele curente, cât și pentru a dezvolta unele noi.

### Cum se efectuează Analiza Proceselor

<p>1. Stabilirea procesului ce trebuie analizat</p>	<p>Indiferent care este obiectivul pe care îl urmăriți, primul lucru de făcut este acela de a identifica procesele pe care le veți analiza. În mod tipic, veți analiza procesele esențiale pentru activitatea economică. Acestea includ procesele ce au o influență directă asupra produsului final, asupra veniturilor, cheltuielilor și a altor componente esențiale.</p> <p>Pe de altă parte, ați putea analiza un proces nou, implementat de curând, pentru a vă asigura că acesta funcționează așa cum s-a intenționat.</p> <p>Atunci când selectați procesele pe care le veți analiza, asigurați-vă că vă notați cu exactitate punctul de începere și punctul de final. Pentru că procesele pot fi împletite între ele, analiza dumneavoastră ar putea deveni destul de încâlcită.</p>
<p>2. Culegeți informațiile de care aveți nevoie</p>	<p>Odată stabilit procesul, trebuie să culegeți cât se poate de multe informații pentru a-l putea analiza. În acest pas, principalul scop al dumneavoastră este acela de a trece prin toate sursele de informații despre proces, fie prin parcurgerea documentației, fie prin interviuarea persoanelor implicate.</p>
<p>3. Cartografierea procesului</p>	<p>Pentru a putea avansa cu analiza, trebuie să vă așezați constatările într-o formă structurată.</p> <p>Cartografierea procesului presupune vizualizarea procesului de activitate. Atunci când cartografiați procesul, scopul dumneavoastră este acela de a filtra toate informațiile relevante pe care le-ați cules și de a le prezenta într-o formă structurată și ordonată. Cartografierea proceselor vă permite să vizualizați clar procesul de care vă ocupați și să înțelegeți mai bine rolurile pe care le au diferitele părți implicate. Face mai ușor de văzut ce funcționează și ce nu, care sunt riscurile asociate diferitelor componente ale procesului și, în general, imaginea de ansamblu.</p> <p>Există mai multe modalități de cartografiere a unui proces de activitate. Puteți construi diagrame de flux, organigrame, sau diagrame ale fluxurilor de valoare.</p>
<p>4. Analizarea procesului</p>	<p>Acum, că aveți toate informațiile necesare, este timpul să le analizați. Cu toate datele pe care le-ați adunat până la acest punct, ar trebui să aveți deja o idee clară cu privire la ce ați dori să îmbunătățiți. Pentru a identifica mai multe potențiale îmbunătățiri însă, vă puteți pune întrebări de felul:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Care sunt cele mai importante componente ale procesului?</li> <li>▪ Care este impactul lor?</li> <li>▪ Ar fi suficient dacă am îmbunătăți doar aceste componente?</li> <li>▪ Există întârzieri sau probleme sistematice în cadrul procesului?</li> <li>▪ Puteți vedea motivele pentru care intervin acestea?</li> <li>▪ Există o modalitate de a le rezolva?</li> <li>▪ Cât de mare este influența lor asupra produsului?</li> <li>▪ O anumită componentă a procesului necesită prea multe resurse?</li> <li>▪ Există o modalitate de a o schimba?</li> </ul>

	Acestea sunt doar câteva întrebări pe care trebuie să le aveți în vedere. Pe măsură ce mergeți mai în profunzime, veți înțelege mai bine la ce anume trebuie să aveți grijă.
5. Stabilirea potențialelor îmbunătățiri	<p>Motivul pentru care ați făcut toate acestea până la acest punct este acela de a înțelege cum puteți perfecționa procesul dumneavoastră. Utilizând constatările din pașii anteriori, puteți să vedeți lipsurile și să propuneți potențiale îmbunătățiri.</p> <p>Tipul de îmbunătățiri ce se potrivesc organizației dumneavoastră va depinde de situația dumneavoastră specifică. Nu există o soluție universală și s-ar putea să fie nevoie să fiți creativi pentru a veni cu potențiale îmbunătățiri. Asigurați-vă că țineți cont de efectele pe termen lung pe care le au schimbările pe care le veți face - deși ceva poate părea minunat pe termen scurt, în timp se poate transforma într-un dezastru. Spre exemplu, prin mărirea vitezei procesului, puteți dubla de asemenea rata riscului de defecțiuni, ceea ce vă aduce de unde ați plecat.</p> <p>În funcție de cele constatate, puteți decide dacă veți aduce modificări mici, modeste, procesului sau dacă îl veți reprojeta cu totul. Deși această ultimă soluție poate presupune mai multe resurse și mai mult timp, efectele pot fi pe măsură.</p>

### 3.1.6 ANALIZA DATELOR CALITATIVE

Ca parte a analizei datelor calitative, materialul este evaluat în diferiți pași de interpretare și, pe baza declarațiilor din cursul interviurilor, este dezvoltat un sistem de categorii sau este clasificat în cadrul unui sistem de categorii existent (probleme și sub-probleme).

Analiza datelor calitative asigură o procedură structurată, spre exemplu, prin generalizarea declarațiilor din interviuri. Din declarațiile generalizate, se procedează la reducții pentru a se ajunge la declarația generală.

Software-ul QDA (ACD) susține evaluarea datelor de natură calitativă. Programele sunt instrumente utilizate ca metode de evaluare în cursul auditurilor, dar ele nu trebuie percepute ca reprezentând o tehnică de analiză independentă. Utilizarea software-ului QDA a înlocuit în mare măsură evaluarea de tip Hârtie și Creion. Pasaje din texte (dar și imagini și secvențe de film) sunt acum procesate și analizate în formă digitală.

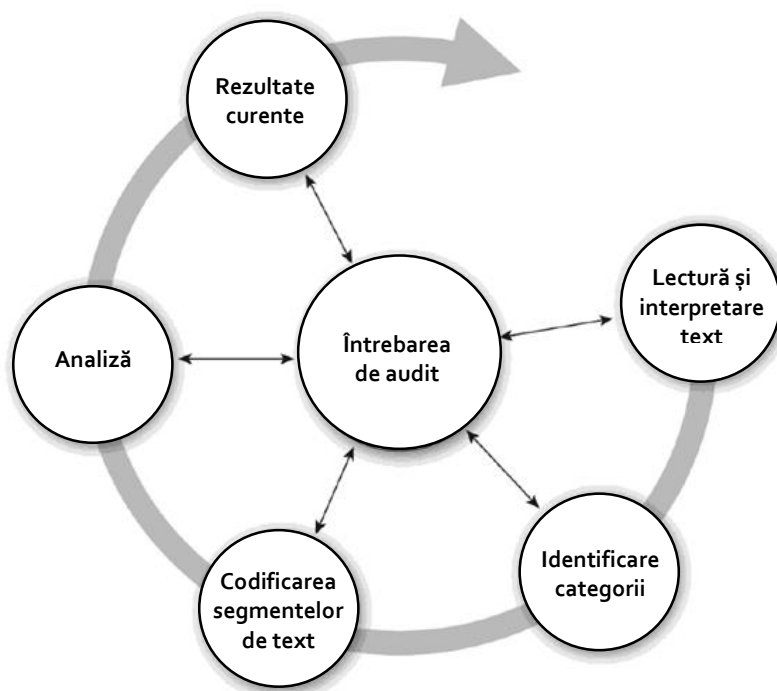
Printre funcțiile importante ale programelor se numără:

- Gestionarea datelor (de ex. compilarea pasajelor de text pentru anumite codificări)
- Gestionarea categoriilor (compilarea categoriilor și sub-categoriilor, atașarea de note la categorii)
- Anotarea (captarea de idei aferente pasajelor de text, categoriilor și tuturor cazurilor)

Avantajele utilizării software-ului QDA sunt, în general, procesarea unor volume mari de date și structurarea clară a datelor, posibilitatea de integrare a diferitelor tipuri de date și de legare a lor într-o manieră multimedia, precum și o mai bună documentare și o transparență sporită. În plus, un alt avantaj este faptul că software-ul permite, de obicei, procesarea simultană sau paralelă a înregistrărilor, susținând astfel munca în echipă.

Ce face	Beneficii potențiale	Ce nu face
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structurare și organizare</li> <li>▪ Explorare</li> <li>▪ Comentarii</li> <li>▪ Adnotare</li> <li>▪ Coduri și recuperare</li> <li>▪ Vizualizare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poate lucra cu Seturi Mari de Date</li> <li>▪ Timp liber ce poate fi dedicat analizei</li> <li>▪ Îmbunătățește validitatea / auditabilitatea</li> <li>▪ Îmbunătățește credibilitatea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gândire analitică</li> <li>▪ Auto-codificare fără erori</li> <li>▪ Eliminarea de prejudecăți</li> <li>▪ Analiza cantitativă avansată</li> </ul>

**Procesul de analiză a datelor calitative**



**3.2 METODE CANTITATIVE**

**3.2.1 SONDAJ (ONLINE)**

Ca metodă de colectare empirică a datelor, sondajul este țintit și foarte structurat. Fazele individuale ale unui sondaj cantitativ sunt, în detaliu:

- Planificarea conceptului de audit incluzând proiectul de chestionar
- Efectuarea sondajului
- Evaluarea rezultatelor
- Interpretarea și prezentarea datelor

Opțiunile de răspuns într-un sondaj cantitativ sunt, în mare parte, date respondenților. Întrebările sunt formulate într-o manieră închisă, însemnând, spre exemplu, că se poate răspunde doar cu "da" sau "nu". Pe scurt, un sondaj empiric poate fi definit ca o procedură planificată, având un obiectiv structurat, în care un număr mare de oameni sunt conduși printr-o serie de întrebări țintite despre informații. Pe parcursul sondajului, trebuie făcute mai întâi niște considerații preliminare și trebuie

adoptate câteva decizii importante. Acestea se referă la transformarea "conceptului de audit", i.e. planul exact în pași ce trebuie parcurși într-o anumită ordine. Desigur, la fel ca și cu alte metode cantitative-empirice, trebuie, mai întâi, să vă stabiliți interesul:

- Ce doriți de fapt să aflați cu ajutorul sondajului?
- Ce vă interesează și de ce?

În principiu, sondajele cantitative au un grad mare de libertate atât pentru cel ce adresează întrebările cât și pentru respondent, dat fiind stilul direct și neutru al interviului.

### Puncte forte și puncte slabe ale sondajului

Tipul de sondaj folosit depinde de subiect și de condițiile cadru ale auditului. Elaborarea unui chestionar, distribuirea sa, așteptarea primirii sale și evaluarea rezultatelor sunt mai complexe și presupun cunoștințe de specialitate dobândite anterior. Sondajele scrise oferă date cu o semnificație mai mare din punct de vedere cantitativ.

Avantajele unui sondaj online sunt costurile relativ reduse. Puteți contacta mulți oameni în același timp utilizând mereu același formular, ce este copiat ulterior. De asemenea, efortul de organizare este mai redus, deoarece respondenții completează aceste formulare în mod independent.

Marele dezavantaj al unui sondaj scris este acela ca tu, ca respondent, nu poți controla procesul de răspuns la chestionar. În cazul unor ambiguități și al unor neînțelegeri ce apar, în pofida "pre-testării", nu poți oferi nici un fel de informații și mai mult, nu există posibilitatea ca cei care efectuează sondajul să știe dacă persoanele intervievate au parcurs în mod consecvent chestionarul.

### Sondaj scris (online)

Un chestionar ar trebui să îndeplinească anumite condiții:

- - Întrebările trebuie formulate clar și fără echivoc
- - Chestionarul ar trebui să se manipuleze ușor
- - Instrucțiunile de completare trebuie să fie exacte
- - Structura întrebărilor trebuie să aibă o logică internă
- - Răspunsurile trebuie să fie adecvate atât conținutului cât și unei evaluări ulterioare.

Pentru unele întrebări sunt suficiente opțiunile de răspuns "da", "nu", "nu contează". Pentru întrebarea: "Sunteți mulțumit(ă) de oferta educațională din organizația dumneavoastră?" Un așa-numit "profil de polaritate" oferă mai multe informații decât un răspuns închis de tipul da /nu: răspunsul ar trebui, mai degrabă, să fie reprezentat de o scară cu poli extremi. Pe de altă parte, o astfel de schemă de răspuns este mai complex de evaluat decât ar fi în cazul unui simplu răspuns de tipul da și nu.

Nu doar răspunsurile, dar și modul în care formulați întrebările, determină într-o măsură considerabilă dacă un chestionar este completat. Întrebările trebuie formulate în așa fel încât nimeni să nu se simtă încolțit, dar în același timp să se obțină rezultate care să aibă semnificație.

Există un număr de ponturi și trucuri pentru elaborarea celor mai bune chestionare. Este important de reținut că la finalul procesului de răspuns, respondenții sunt în pericol să își piardă și atenția și interesul. Prin urmare, spre finalul chestionarului, întrebările trebuie să fie mai scurte. În continuare sunt prezentate câteva principii esențiale pentru elaborarea chestionarelor

### **Reguli importante pentru elaborarea chestionarului dumneavoastră**

- Întotdeauna încercați ca întrebările pe care le elaborați să fie cât se poate de simple, clare și inteligibile, dar și cât se poate de scurte. Frazele complexe, dubbele negații, neologismele și termenii de specialitate sunt de evitat. Așadar, întrebările ar trebui să se bazeze pe un limbaj simplu.
- Formulați întrebările cât se poate de concret. Sunt de evitat întrebările neclare.
- Formulați întrebările cât se poate de neutru. În consecință, răspunsurile trebuie să fie echilibrate din punct de vedere calitativ.
- Întrebările sugestive este bine să fie omise, la fel ca și cele retorice. "Sunteți de acord.....?", "Sunteți, la fel ca majoritatea angajaților, de părere că.....?").
- Numărul de răspunsuri trebuie să fie gestionabil dar, în același timp, să ofere informații.
- Întrebările nu ar trebuie supra-aglomerate. Acest lucru se aplică pe de o parte în ceea ce privește experiența pe care o presupune din partea ne-specialiștilor și, pe de altă parte supra-estimării estimărilor ("Cât de multe ore petreceți într-un an la serviciu?").
- Chestionarul trebuie să cuprindă unitățile de măsură și relațiile la care fac referire întrebările. (Întrebarea "Cât de mult citiți, în medie, pe săptămână?" Trebuie, logic, să includă o scară în minute sau ore). Totodată, este logic ca scalele să fie segmentate într-un mod relevant. (Întrebarea referitoare la durata cititului, poate fi clasificată sub forma a "sub o oră, 1-2 ore, .....peste 8 ore", etc. O pre-testare poate oferi informații despre numărul rezonabil și despre sfera fiecărei categorii)
- Chestionarul dumneavoastră trebuie, desigur, să conțină informații personale despre caracteristicile ce vă interesează. Bineînțeles, trebuie să vă asigurați că obținerea acestor informații nu periclitează anonimatul. Pot fi informații despre sex și vârstă, poate și despre nivelul de studii sau despre zona de proveniență.

### **Recapitularea pașilor individuali în cazul unui sondaj**

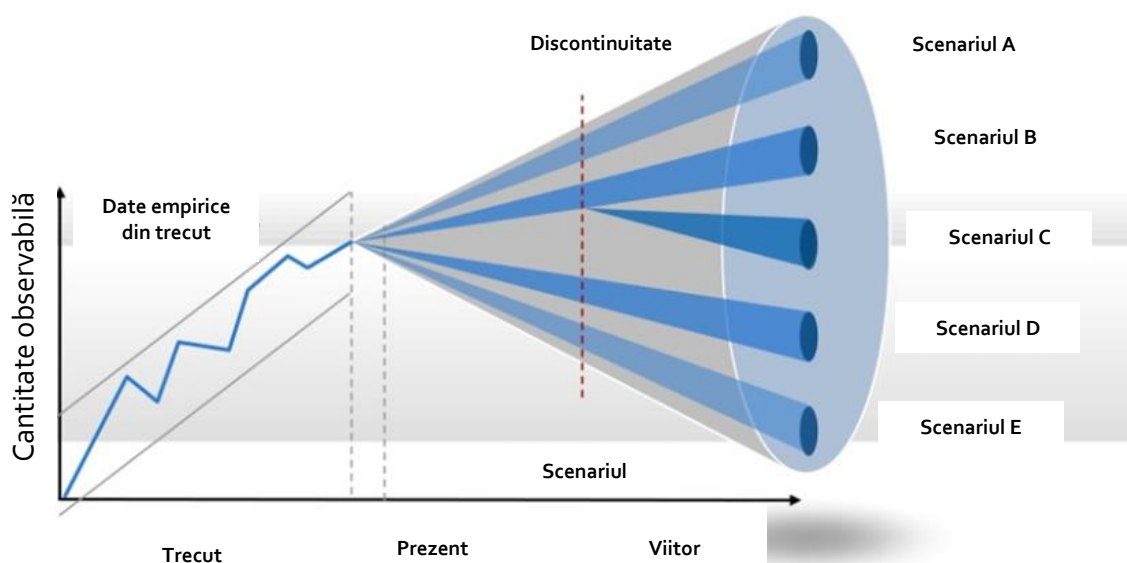
1. Colectarea de documente pe tema subiectului auditului, citirea materialului de examinare, analize preliminare, formularea întrebărilor principale.
2. Definirea grupului țintă
3. Dezvoltarea instrumentului de sondare (conceperea chestionarului)
4. Pre-testarea
5. Efectuarea sondajului
6. Trecerea în revistă și numărarea răspunsurilor
7. Analize statistice și analiza datelor
8. Prezentarea și interpretarea rezultatelor

### 3.2.2 ANALIZA SCENARIILOR

Analiza scenariilor simulează scenarii alternative în care poate fi plasată organizația. Un scenariu este o descriere a unei posibile situații viitoare. Fiecare dintre scenarii oferă posibilitatea unor concluzii diferite și a unor oportunități de evoluție diferite. Consecințele sunt analizate cât se poate de detaliat.

Ideea de bază într-o analiză a scenariilor în cadrul unui audit este aceea de a descrie o stare alternativă și de a vedea consecințele pentru conducere pe baza acestei descrieri. Ca regulă, informațiile astfel obținute sunt utilizate pentru a formula recomandări concrete pe baza lor.

Ilustrarea grafică este sub formă de pâlnie. El pornește de la momentul prezent. Pentru elaborarea diferitelor scenarii se utilizează date din trecut. Cu cât scenariul merge mai în viitor însă, cu atât datele devin mai incerte și sunt posibile mai multe abateri. Se creează limita acestei tehnici prin cel mai bun și cel mai rău scenariu.



Astfel, un scenariu este reprezentat de simulări de alternative de mediu în care poate fi plasată organizația. Scenariile sunt o descriere a posibilelor situații viitoare, și fiecare dintre scenarii oferă posibilitatea unor concluzii diferite și a unor oportunități de evoluție diferite.

#### Analiza scenariilor - succesiune

- **Analiză**
  - Analiza situației interne
  - Definirea domeniului concret al analizei de scenariu
  - Analiza sferelor de influență externe
  - Stabilirea factorilor de influență
- Proiecții ale tendințelor
  - Formularea unităților de măsură pentru descrierea mediului
  - Identificarea tendințelor
  - Descrierea situației curente & viitoare a factorilor de influență
  - Culegerea datelor despre posibilele evenimente interne și externe disturbatoare
- Evaluare

- Verificarea coerenței și logicii alternativelor
- Evaluarea evoluției scenariului
- Concluzii și consecințe
- Derivarea de oportunități și riscuri și a activităților pe baza acestora

### Avantaje și dezavantaje ale unei analize a scenariilor

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• promovează flexibilitatea</li> <li>• orizontul factorilor de decizie este lărgit</li> <li>• perfecționarea metodologiei de planificare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costisitoare uneori</li> <li>• foarte complexă uneori</li> <li>• rata de eroare crește odată cu reducerea complexității</li> </ul>

Analiza scenariilor poate fi, așadar, utilizată în audituri pentru a ilustra efectele abaterilor de planul strategic. Aceasta oferă conducerii posibilitatea de a identifica lățimea de bandă a procesului de luare a deciziilor de timpuriu, pe baza rezultatelor auditului. Analiza scenariilor contribuie la identificarea din timp a oportunităților și riscurilor. Analiza scenariilor este, deci, un instrument ce ajută o organizație să ridice calitatea planificării și să implementeze o prevenire eficientă a riscurilor.

### 3.2.3 STATISTICI DESCRIPTIVE

Statisticile descriptive sunt utilizate pentru a descrie caracteristicile de bază ale datelor într-un studiu. Ele oferă rezumate simple ale eșantioanelor și măsurătorilor. Împreună cu analiza simplă a graficelor, ele constituie baza pentru aproape toate analizele cantitative de date.

Cu ajutorul statisticilor descriptive, pur și simplu descrii ce există și ce arată datele. Statisticile Descriptive sunt utilizate pentru a prezenta descrieri cantitative într-o formă gestionabilă. Într-un audit putem avea o mulțime de măsurători. Sau putem măsura un număr mare de valori cu orice fel de unitate de măsură. Statisticile descriptive ne ajută să simplificăm sensibil volumele mari de date. Fiecare statistică descriptivă reduce loturi de date într-o centralizare mai simplă.

Analizele cu o singură variabilă implică examinarea în multiple cazuri a fiecărei variabile în parte. Există trei caracteristici majore ale unei variabile unice la care avem tendința să ne uităm:

- distribuția
- tendința centrală
- dispersare

În majoritatea situațiilor, descriem toate aceste caracteristici pentru fiecare dintre variabilele din auditul nostru.

#### Distribuția

Distribuția este o centralizare a frecvenței valorilor individuale sau a intervalelor de valori pentru o variabilă. Distribuția cea mai simplă constă în enumerarea fiecărei valori a unei variabile și a numărului de persoane ce au fiecare valoare. Spre exemplu, descriem sexul prin listarea numărului de persoane sau a procentului de bărbați sau de femei.

Una dintre cele mai comune modalități de a descrie o singură variabilă este cu ajutorul distribuției frecvenței. În funcție de variabila în cauză, pot fi reprezentate toate valorile sau puteți grupa mai întâi valorile în categorii (de ex. pentru vârstă, preț, nu este de regulă logic să stabilim frecvența pentru fiecare valoare în parte. Valorile sunt, în schimb, grupate în intervale și se determină frecvența acestora.). Distribuția frecvenței poate fi ilustrată în două moduri, sub formă de tabel sau sub formă de grafic.

Distribuțiile mai pot fi ilustrate și cu ajutorul procentajelor. Spre exemplu, puteți folosi procentaje ca să descrieți:

- procentul de persoane având diferite niveluri de venit
- procentul de persoane având intervale diferite de vârstă
- procentul de persoane în diferite intervale de scoruri înregistrate la teste standardizate.

### **Tendința Centrală**

Tendința centrală a unei distribuții este o estimare a "centrului" unei distribuții a valorilor. Există trei tipuri majore de estimări ale tendinței centrale.

- Mijloc
- Mediană
- Mod

**Mijlocul** sau media este probabil metoda cea mai întâlnită de descriere a tendinței centrale. Pentru a calcula mijlocul nu trebuie decât să adunați toate valorile și să împărțiți totalul la numărul de valori. Spre exemplu, punctajul de mijloc sau mediu la un test este determinat prin adunarea tuturor punctajelor și împărțirea totalului la numărul de studenți/elevi ce au dat testul. Spre exemplu, să considerăm că avem următoarele valori ale punctajelor testului:

15, 20, 21, 20, 36, 15, 25, 15.

Suma acestor 8 valori este 167, deci punctajul de mijloc sau mediu este  $167 / 8 = 20,875$ .

**Mediana** este punctajul ce se găsește exact în centrul setului de valori. O modalitate de calcul a mediane este aceea de a enumera toate punctajele în ordine numerică și apoi a localiza punctajul aflat în centrul eșantionului. Spre exemplu, dacă pe listă avem 500 de valori, punctajul #250 va fi mediana. Dacă ordonăm cele 8 punctaje prezentate mai sus, vom obține:

15,15, 15, 20, 20,21, 25, 36

Sunt 8 punctaje și punctajul #4 și #5 reprezintă punctul din centru. Pentru că ambele aceste punctaje sunt 20, mediana este 20. Dacă cele două punctaje din mijloc ar fi avut valori diferite, ar fi trebuit să procedați la o interpolare pentru a stabili mediana.

**Modul** este valoarea cea mai frecvent întâlnită din setul de punctaje. Pentru a determina modul, puteți să ordonați din nou punctajele așa cum se arată mai sus, și apoi să le numărați. Valoarea ce se întâlnește cel mai adesea este modul. În exemplul nostru, valoarea 15 apare de trei ori, această valoare fiind deci, modul. În unele distribuții există mai multe valori modale. Spre exemplu, într-o distribuție bi-modală, există două valori ce apar cel mai frecvent.



De notat că pentru același set de 8 punctaje, am obținut trei valori - 20,875; 20 și 15 - pentru medie, mediană și mod. Dacă distribuția este cu adevărat normală (i.e. în formă de clopot), media, mediana și modul sunt toate egale între ele.

### **Dispersia**

Dispersia se referă la repartizarea valorilor în jurul tendinței centrale. Există două unități de măsură cu ajutorul cărora se măsoară dispersia, amplitudinea și abaterea standard.

**Amplitudinea** este pur și simplu valoarea cea mai mare minus valoarea cea mai mică. În exemplul nostru de distribuție, valoarea mare este 36 și cea mică este 15, deci amplitudinea este  $36-15 = 21$

**Abaterea Standard** oferă o estimare mai exactă și mai detaliată a dispersiei deoarece o valoarea extremă poate exagera mult amplitudinea (așa cum s-a întâmplat în acest exemplu, unde valoarea extremă de 36 se diferențiază de restul valorilor). Abaterea Standard reflectă relația pe care o are setul de punctaje cu media eșantionului.

### **3.2.4 EXPLORAREA PROCESULUI (PROCESS MINING)**

Explorarea de Proces este o metodă de analiză a procesului ce își propune să descopere, să monitorizeze și să perfecționeze procesele reale (nu procesele prezumate) prin extracția cu ușurință a informațiilor din registrele existente de evenimente în sistemele de informații curente ale unei organizații. Ea merge dincolo de simpla prezentare a datelor principale ale procesului, în sensul de a recunoaște relațiile contextuale ale proceselor, prezentându-le sub formă de analiză grafică în vederea diagnosticării problemelor și sugerării de posibilități de îmbunătățire a calității modelelor procesuale. Cu ajutorul Explorării de Proces (Process Mining) va fi posibilă detectarea și diagnosticarea problemelor pe baza datelor și nu pe baza conjuncturilor sau intuițiilor. Explorarea Procesului încearcă să pună față în față datele aferente evenimentelor (comportamentul observat) și modelele procesuale (manuale sau descoperite prin automatizare). Prin împerecherea datelor aferente evenimentelor cu modelele procesuale, este posibil să verifici conformarea, să depistezi abaterile, să prevezi întârzierile, să susții deciziile conducerii și să recomanzi re-proiectări de procese.

Aplicarea tehnicii de Explorare de Proces într-o organizație oferă următoarele capacități:

- Descoperirea automatizată a modelelor procesuale, a excepțiilor și a cazurilor de procese, împreună cu frecvențe și statisticile elementare aferente.
- Descoperirea și analiza automatizată a interacțiunilor cu clienții, precum și alinierea cu procesele interne.
- Înțelegerea diferitelor perspective cu privire la operațiuni, nu doar o perspectivă procesuală.
- Monitorizarea indicatorilor cheie de performanță prin utilizarea tablourilor de comandă în timp real.
- Capacități de verificare a conformării și analiza decalajelor.
- Analiză predictivă, analiză prescriptivă, testarea scenariilor și simularea cu datele contextuale.
- Perfecționarea modelelor existente sau anterioare de procese cu ajutorul datelor suplimentare provenind din evidențele salvate.

- Asistență în pregătirea datelor și curățarea datelor.
- Combinarea diferitelor modele de procese ce interacționează unele cu altele într-un singur panel de explorare de proces (process mining).
- Sprijin pentru vizualizarea modului în care procesele contribuie la valoarea economică (cum ar fi modelele de funcționare a activității) - contextualizarea proceselor.
- Cooperare eficientă între Departamentele de Specialitate și IT.
- Standardizarea proceselor de activitate.
- Îmbunătățirea excelenței în funcționare prin optimizarea proceselor.

Explorarea proceselor exploatează informațiile înregistrate în jurnalele de evenimente pentru a efectua o analiză ulterioară a proceselor reale. Există trei tipuri principale de exploatare a proceselor (process mining):

1. Descoperirea, care ia un jurnal de evenimente și produce un model fără a utiliza informații anterioare, doar cu ajutorul algoritmilor de Process Mining.
2. Conformarea, în care se compară înregistrările de evenimente (procesele reale) și modelele de proces corespondente și sunt identificate coincidențele sau diferențele, cu scopul de a diagnostica abaterile sau ineficiențele dintre activitățile derivate ale modelelor procesuale și procesele ideale.
3. Dezvoltarea (extinderea), în care modelele de proces sunt adaptate și îmbunătățite pe baza datelor din procesele reale.

Explorarea de proces (Process mining) constă în doi pași principali:

Pasul 1: Selectarea și prioritizarea proceselor, în care se stabilesc în mod clar obiectivele de îmbunătățire și se identifică unde se creează valoarea economică în diferitele părți ale organizației și cum influențează procesele de la nivel înalt crearea de valoare.

Pasul 2: captarea informațiilor aferente procesului ce trebuie îmbunătățit pentru a fi reprezentate ca model de proces.

### 3.2.5 BECHMARKING-UL

Referențierea înseamnă identificarea și măsurarea criteriilor de succes relevante, compararea proprie cu ceilalți, învățarea din rezultatele comparației și implementarea de măsuri pentru perfecționarea proprie. Referențierea vă ajută în procesul de transformare a organizației dumneavoastră într-o "organizație de învățare", avantajele fiind următoarele:

- Prin comparația, dacă este necesară, cu alte organizații mai puternice, se creează o insatisfacție creativă.
- Nevoia de perfecționare și de dezvoltare nu este dictată de conducerea organizației și este determinată de rezultatele referențierii.
- Referențierea nu le arată angajaților ce este teoretic posibil, ci soluții încercate și testate.

Referențierea poate fi concepută ca o comparație internă, spre exemplu, între procese similare, sau ca o referențiere externă. Este profitabilă comparația cu organizații care îndeplinesc atribuții similare în același mediu tehnologic.

## **Etapele unei analize de referențiere**

Procedura unui proiect de referențiere este descrisă diferit în literatură. Deși modelele de procese diferă din punct de vedere al denumirii și al numărului de faze, ele corespund în mare, ca și conținut, procedurii descrise aici.

### **Prima fază a procesului de referențiere începe cu o descriere a aspectelor de referențiere și a nivelului de performanță**

La începutul oricărui proces de referențiere, trebuie să se stabilească ce se va compara. Selectarea aspectelor de referențiere trebuie să se facă din perspectiva obiectivelor strategice organizaționale globale. Întrebările următoare oferă clarificări:

- Care sunt obiectivele strategice ale organizației?
- Care sunt factorii relevanți de succes?
- Ce slăbiciuni trebuie rezolvate în interesul obiectivelor strategice?

Apoi este examinat și documentat în detaliu obiectul supus referențierii selectat din organizația dumneavoastră. De aici se pot obține măsurători adecvate pentru a se determina nivelul actual de performanță.

### **În a doua fază, selectați partenerul de referențiere (referința față de care realizați comparația) și referința.**

Această fază se referă la identificarea unuia sau mai multor parteneri de referențiere. Pentru a nu se compara mere cu pere, orice diferență ce ar putea apărea datorită factorilor de locație, număr de angajați, etc., vor fi expuse și "normalizate" prin referința la o bază comună.

### **În cursul celei de-a treia faze a analizei de referențiere, se culeg și se compară datele referitoare la performanță**

Important înainte de a începe acțiunea este selectarea metodelor și instrumentelor potrivite pentru culegerea datelor:

- Chestionar,
- Interviu
- Observație directă, etc.

Cu datele acum normalizate, se pot identifica diferențele de performanță. Acolo unde există diferențe semnificative, este important să se afle ce face diferit partenerul de referențiere față de ceea ce faci tu, obținând astfel o performanță mai bună.

A patra fază în procesul de referențiere este aceea de a verifica baza de date și a stabili cauzele.

În pasul următor vor fi stabilite cauzele ce duc la proceduri diferite, prin metode sau proceduri adecvate, cum ar fi:

- diagrame de procese,
- diagrame cauză-efect, etc.

Scopul acestei faze de analiză este acela de a prezenta factorii ce fac ca partenerul de referință să aibă rezultate mai bune.

### 3.2.6 ANALIZA VARIAȚIILOR (COMPARAȚIA ȚINTĂ - REZULTAT)

În analiza variațiilor, sunt analizate cauzele abaterilor pe care le înregistrează rezultatele efective față de țintele planificate. Constatările generate de aceste analize vor fi luate în considerare în planificarea de viitor a proceselor pentru a se reduce tot mai mult abaterile de la plan. În același timp, se verifică performanța unor părți din operațiuni (centre de cost sau fluxuri de proces). În cazul unor variații negative, i.e. ținta este atinsă, ea constituie baza pentru inițiativele de contracarare. O analiză relevantă se poate efectua, de obicei, doar cu niște indicatori de referință clar definiți și cuantificabili (cantități, costuri, număr de activități cum ar fi vizite ale clienților, reclamații, etc.).

În analiza variațiilor trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

1. Unde au intervenit abaterile?
2. De ce au apărut aceste abateri?
3. Ce măsuri trebuie implementate?
4. Cine este persoana responsabilă?

Există mai multe cauze ale variațiilor, ce pot acționa singure sau combinate, de ex.

- Abateri de preț,
- Abateri de consum
- Abateri de capacitate

#### Cauze posibile pentru abateri de cost:

Se face o deosebire între cauzele interne și externe. Trebuie făcută de asemenea o distincție între erorile aleatorii și cele repetitive, sistemice.

#### **Cauze externe:**

- Piața: fluctuații ciclice sau sezoniere ale prețurilor
- Furnizorii: Nefuncționare, defecte de calitate sau de cantitate.
- Clienții: Solicitări speciale după începerea producției, etc.

#### **Cauze interne:**

- scopuri nerealiste, planificare incorectă
- proasta organizare și comunicare
- angajații proprii (experiență, calificare, motivație)
- defectiuni de utilaje, etc.

### 3.2.7 ANALIZA COST-BENEFICIU

Analiza cost-beneficiu face parte din procesul macro-economic al proiectului și din evaluarea măsurilor. Este realizată pentru a verifica profitabilitatea proiectelor sau măsurilor și pentru a dobândi o

imagine obiectivă. Aici se compară obiecte, pe baza beneficiilor financiare pe care le aduc și a cheltuielilor pe care le ocazionaază.

În primul rând, principala sarcină este compararea costurilor cu beneficiile. Această comparație se realizează în organizații mai ales pe baze monetare.

Pentru a putea efectua o astfel de analiză, trebuie calculate și adunate toate costurile posibilelor produse / proiecte / servicii. În acest scop, este important să se ia în considerare toate subdiviziunile de cost și toate costurile ce nu sunt direct vizibile. Sunt luate în considerare următoarele costuri:

- costuri directe
- costuri indirecte
- costuri necorporale
- costuri de oportunitate
- costul riscurilor potențiale

În paralel se vor calcula și beneficiile.

Pe baza analizei costurilor și beneficiilor, organizațiile ar trebui să poată lua decizii legate de profitabilitatea unui produs / proiect / serviciu și să decidă dacă doresc să îl realizeze. Cu ajutorul acestei metode puteți compara și proiecte diferite (alternative).

Foarte important pentru succesul acestei analize este să nu se subestimeze costurile și să nu se supraestimeze veniturile. Dacă efectele și costurile sunt repartizate pe mai multe perioade, ele trebuie discountate pentru a se putea compara valorile determinate unele cu altele.

Analiza cost-beneficiu este o metodă bună de evaluare a profitabilității produselor, serviciilor sau proiectelor în cadrul sferei auditurilor de performanță. Atunci când se procedează la analiza cost-beneficii în cadrul auditurilor, trebuie să se aleagă o abordare structurată.

## **1. Definirea unității de cost**

Scopul unei analize cost-beneficii este acela de a se determina dacă un produs / proiect / serviciu își justifică costurile. Prin urmare, este important să se definească ce costuri vor fi luate în considerare în cadrul analizei. În mod normal, o analiză cost-beneficii măsoară valori monetare. Dacă nu există astfel de valori, se pot găsi alte alternative (spre exemplu, vieți umane).

## **2. Structura costurilor**

Primul pas într-o analiză cost-beneficii este acela de a proceda la o defalcare corectă, completă a acestor costuri. Costurile pot fi ocazionale sau continue. Costurile vor fi bazate, acolo unde este posibil, pe prețurile curente ale pieței și / sau, atunci când nu este posibil acest lucru, pe cele rezultate în urma cercetărilor, dar acestea trebuie să fie niște estimări fundamentate.

În analiza cost-beneficii se pot include următoarele tipuri de costuri:

- Costul bunurilor sau al incintelor
- Costuri de dezvoltare (software)
- Costuri de expediere, manipulare și transport

- Costuri operaționale
- Costuri de Resurse Umane (salarii, instruire, etc.)
- Imobiliare (sedii închiriate, etc.)
- Asigurări și taxe
- Costuri utilități (apă, electricitate, etc.)

### **3. Luarea în considerare a costurilor "necorporale".**

Rareori costurile unui proiect sunt formate doar din cheltuieli și costuri materiale, corporale. În mod normal, analizele cost-beneficii iau în considerare toate nevoile necorporale - lucruri precum timpul și energia de care este nevoie pentru a finaliza un proiect.

În continuare sunt enumerate costurile necorporale ce se includ într-o analiză cost-beneficii:

- Costul timpului petrecut cu un proiect, i.e. banii ce s-ar putea câștiga dacă acel timp ar fi cheltuit altfel.
- Costul energiei utilizate pentru un proiect
- Costul personalizării unei rutine consacrate
- Costul afacerilor potențial pierdute în cursul implementării proiectului propus
- Valoarea factorilor de risc pentru lucruri necorporale, cum ar fi securitatea

### **4. Ordonarea beneficiilor**

Scopul unei analize cost-beneficii este acela de a compara utilitatea unui proiect cu costul său. Defalcarea beneficiilor se realizează la fel ca în cazul costurilor.

În continuare sunt enumerate beneficiile ce sunt luate în considerare într-o analiză cost-beneficii:

- Venit realizat
- Bani economisiți
- Dobânda încasată
- Capital adunat
- Economii de timp și eforturi
- Afaceri noi cu clienții
- Necorporale precum recomandări, satisfacția clienților, angajați mai mulțumiți, un loc de muncă mai sigur, etc.

### **5. Discontare, adunare și comparare a costurilor cu beneficiile**

Înainte ca beneficiile și costurile să fie adunate, ele trebuie discontate (aduse la valoarea zilei) După aceea, costurile și beneficiile se pot compara și se poate trage o concluzie despre profitabilitatea unui produs / proiect / serviciu. Pe baza acestora, se formulează recomandările de audit.

\*\*\*

## 4 ANEXĂ

În această secțiune, vor fi explicate diferențele dintre Auditul de Conformitate și Auditul de Performanță cu ajutorul unei misiuni de audit teoretice.

Aceasta ar trebui ilustrată de procesul de audit. Începând cu misiunea de audit, pregătirea auditului și planificarea auditului și până la aplicarea metodelor de audit, diferențele sunt explicate prin utilizarea unui exemplu. Exemplul teoretic este un audit referitor la recrutarea de Resurse Umane.

### 4.1 MISIUNEA DE AUDIT

	Audit de Performanță	Audit de Conformitate
Scrisoare privind misiunea	<p>Administrația publică este caracterizată de o vârstă medie ridicată în structura sa demografică. Anii ce urmează vor fi marcați de valuri puternice de pensionări. Pe lângă intensificarea proceselor de digitalizare și automatizare, Recrutarea Resurselor Umane în sectorul public oferă o asigurare de viitor pentru acțiunea administrativă.</p> <p>Serviciul de Audit Intern trebuie să verifice eficiența și eficacitatea proceselor de RU în legătură cu recrutarea de RU. Totodată, Serviciul de Audit Intern trebuie să verifice coordonarea strategică dintre organizație și RU.</p>	<p>Administrația publică este caracterizată de o vârstă medie ridicată în structura sa demografică. Anii ce urmează vor fi marcați de valuri puternice de pensionări. Pe lângă procesele de digitalizare și automatizare tot mai intense, departamentele de Resurse Umane vor trebui să aibă de-a face cu un număr mare de proceduri de recrutare de RU.</p> <p>Serviciul de Audit Intern trebuie să verifice sistemul de control intern al proceselor de recrutare de RU. Totodată, Serviciul de Audit Intern trebuie să verifice recrutările efectuate în anii precedenți din perspectiva regularității și slăbiciunilor.</p>

### 4.2 PREGĂTIREA SI PLANIFICAREA AUDITULUI

În tabelul următor sunt descrise etapele individuale de pregătire a auditului ce arată diferențele dintre Auditul de Performanță și Auditul de Conformitate. Faza ulterioară, de planificare a auditului nu trebuie înțeleasă ca o listă de verificare. Aici, cititorul ar trebui să conștientizeze diferențele dintre abordările de audit. Planificarea fiecărui audit este un proces individual de gândire și nu poate fi realizat pe baza unei liste de verificare.

	Audit de Performanță	Audit de Conformitate
--	----------------------	-----------------------

Date de contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducătorul departamentului de dezvoltare RU</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului de dezvoltare RU</li> <li>▪ Conducătorul departamentului de RU</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului de RU</li> <li>▪ Conducătorul managementului administrației publice</li> <li>▪ Experți din cadrul managementului administrației publice</li> <li>▪ Conducătorul departamentului IT Aplicații RU</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului IT Aplicații RU</li> <li>▪ Conducătorul departamentului de relații publice</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului de relații publice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducătorul departamentului de dezvoltare RU</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului de dezvoltare RU</li> <li>▪ Conducătorul departamentului de RU</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului de RU</li> <li>▪ Conducătorul departamentului IT Aplicații RU</li> <li>▪ Experți din cadrul departamentului IT Aplicații RU</li> </ul>
Obiectivele auditului	<p>Obiectivul auditului este folosirea unei abordări sistematice, cu orientare obiectivă pentru a audita procesele aferente recrutării de RU, în conformitate cu următoarele criterii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacitatea planificării recrutărilor de personal (planificare strategică)</li> <li>▪ Eficiența pașilor procesuali de la decizia de recrutare până la angajarea pe post a salariatului</li> <li>▪ Evaluarea cooperării dintre organizație și departamentul de RU</li> </ul>	<p>Ținta auditului este folosirea unei abordări sistematice, cu orientare obiectivă pentru a audita procesele aferente recrutării de RU, în conformitate cu următoarele criterii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regularitatea și slăbiciunile procesului de recrutare a angajaților în ultimii 3 ani.</li> <li>▪ Evaluarea sistemului de control intern de la încredințarea sarcinii departamentului de RU de a angaja un nou salariat.</li> <li>▪ Verificarea implementării corecte a pașilor de control în sistemul IT</li> </ul>
Non-obiective	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditarea detaliată a sistemului IT în legătură cu recrutarea de RU</li> <li>▪ Auditarea achizițiilor publice de aplicații IT în legătură cu recrutarea de RU</li> <li>▪ Auditarea pașilor procesuali după angajarea unui salariat</li> <li>▪ Auditarea detaliată a sistemului de control intern în legătură cu recrutarea de RU</li> <li>▪ Realizarea unui audit al fraudelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizarea unui audit al fraudelor</li> <li>▪ Analiza eficienței și eficacității procesului de recrutare</li> <li>▪ Auditarea cooperării dintre organizație și departamentul de RU</li> </ul>





<p>Probleme de audit</p>		
<p>Întrebările principale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cum se face planificarea strategică a recrutării de RU, ce tendințe se iau în considerare și cine este persoana ce are atribuții în acest sens?</li> <li>▪ Ce standarde și instrucțiuni sunt relevante pentru recrutarea de RU și cât de bine susțin acestea eficacitatea și eficiența procesului de recrutare?</li> <li>▪ Cât de eficient este conceput procesul de recrutare, care este influența suportului IT și care sunt atribuțiile clar reglementate?</li> <li>▪ Cât de eficientă este colaborarea cu alte unități ale organizației și ce impact are aceasta asupra complexității procesului de recrutare de RU?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cum este conceput procesul de recrutare de RU și care sunt atribuțiile și de cine sunt asumate acestea?</li> <li>▪ Cum este configurat sistemul de control intern în procesul de recrutare de RU, care sunt activitățile de control stabilite și ce linii de raportare există?</li> <li>▪ Implementarea IT asigură suficiente măsuri de securitate?</li> <li>▪ Sunt respectate standardele și regulile relevante și care sunt punctele slabe ce se pot identifica?</li> </ul>
<p>Accentul strategic</p>	<p>Acest audit își propune să arate cât de bine ia în considerare funcția de planificare RU nevoia de angajați noi și ce impact are aceasta asupra procesului de recrutare de RU. Aici tendințele și standardele joacă și ele un rol important. Acest audit își propune să ofere un răspuns la întrebarea legată de cât de adaptate sunt activitățile pentru a face ca administrația publică să fie pregătită pentru viitor.</p>	<p>Acest audit își propune să arate cât de bine este structurat sistemul de control intern în procesul de RU. În plus, se poate emite o declarație prin care să se arate dacă sistemul este pregătit să facă față numărului mare de angajări de personal ce se anticipează.</p>

### 4.3 METODE DE AUDIT

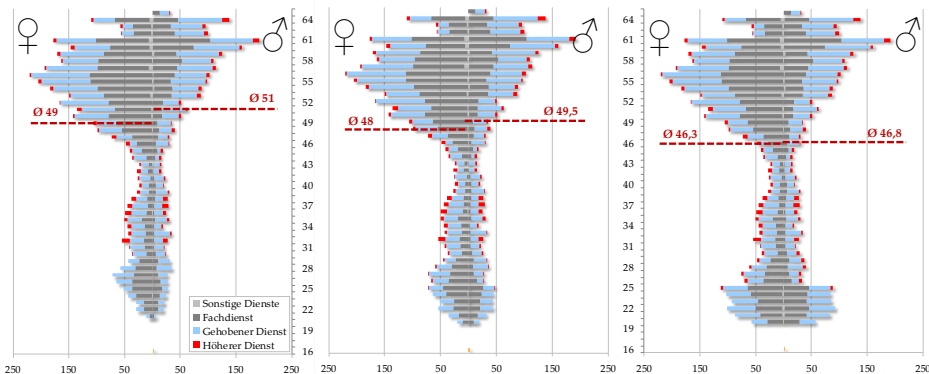
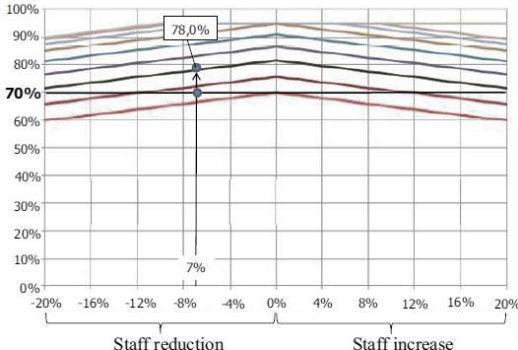
Majoritatea următoarelor metode de audit sunt potrivite pentru un audit de performanță și pentru un audit de conformitate. Cu toate acestea, conținutul metodei diferă în funcție de accentul auditului. Pe lângă metodele enumerate aici, nu se impun limite creativității auditorilor. Dacă, din punctul de vedere al auditorilor, alte metode sunt potrivite pentru a audita performanța, atunci aceștia nu trebuie să ezite să le aplice.

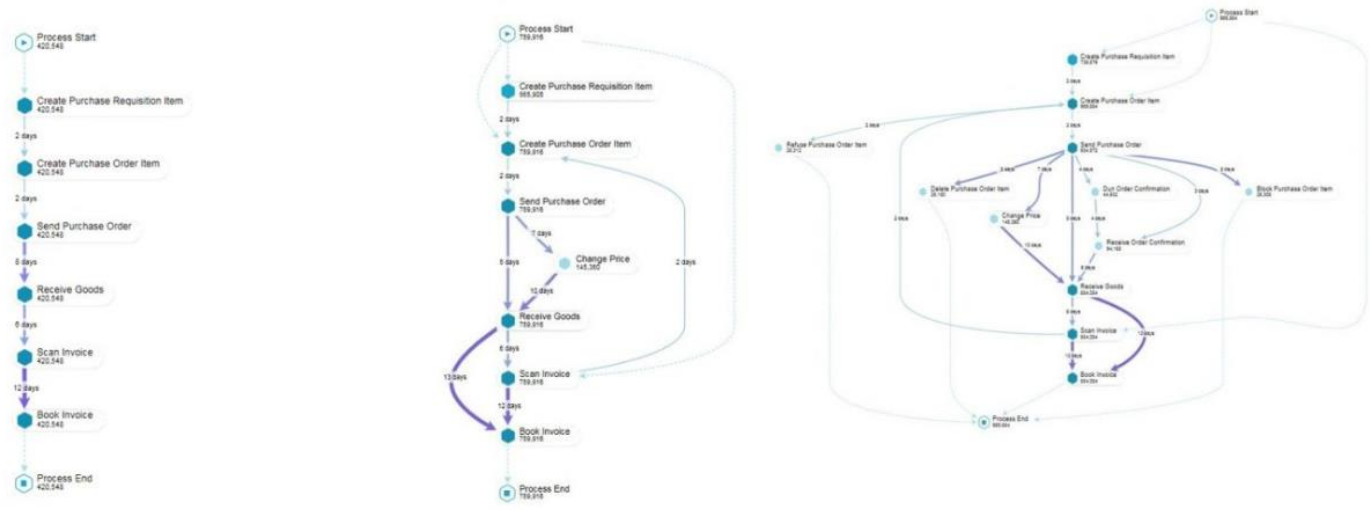
	Audit de Performanță	Audit de Conformitate		
Interviul Narativ	<p>Pentru a aborda acest subiect, metoda interviului narativ este potrivită și în Auditul de Performanță și în cel de Conformitate. Mai ales în faza inițială, de debut a auditului, dacă echipa de audit nu are informații concrete pe subiect, este adecvat să se utilizeze această metodă.</p> <p>Partenerii de interviu luați în considerare aici în legătură cu recrutarea de RU sunt experți sau conducători de departament de la departamentele de RU sau dezvoltare RU.</p> <p>Pentru că în Auditul de Performanță și Auditul de Conformitate accentul este diferit, întrebările ce trebuie să determine povestirea sunt diferite. În continuare avem două exemple de întrebări ce trebuie să determine povestirea.</p>			
	<b>Auditul "Recrutării de RU"</b>		<b>Auditul "Recrutării de RU"</b>	
	Data și durata		Data și durata	
	Locația		Locația	
Tipul interviului:	Interviu narativ	Tipul interviului:	Interviu narativ	
Persoana ce ia interviul		Intervievator		
Persoana ce ia notițe		Persoana ce ia notițe		
Persoana interviuată	Funcție, nume,	Persoana interviuată	Funcție, nume,	
<p>În calitate de conducător al departamentului de RU, am dori să aflăm de la dumneavoastră ce considerente strategice sunt avute în vedere pentru angajarea salariaților, cum funcționează practic procesul de recrutare de RU și ce unități din organizație joacă un rol relevant și în ce fel?</p>		<p>În calitate de conducător al departamentului de RU, am dori să aflăm de la dumneavoastră cum este structurat procesul de recrutare, ce activități de control sunt stabilite și de cine și care sunt seturile de reguli relevante pentru acestea</p>		
sarcini și cerințe	persoana responsabilă	termen limită		

Ghidul și întrebările de interviu ce sunt prezentate în continuare nu sunt complete. Din întrebări trebuie să reiasă diferențele dintre auditul de performanță și auditul de conformitate.

Interviu ghidat	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Auditul "Recrutării de RU"</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Data și durata</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Locația</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Tipul interviului:</td> <td colspan="2">Interviu ghidat</td> </tr> <tr> <td>Intervievator</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Persoana ce ia no-</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Persoana intervie-</td> <td colspan="2">Funcție, nume,</td> </tr> <tr> <td colspan="3">1. Vă rugăm să descrieți procesul de recrutare de RU.</td> </tr> <tr> <td colspan="3">2. Ce atribuții sunt definite în proces?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">3. Ce interfețe există în proces și cu ce unități din organizație?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4. Cum lucrați cu alte unități din organizație?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">5. În care dintre pași există suport IT?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">6. Cum și de către cine sunt definite grupurile țintă pentru ofertele de posturi?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">7. După ce criterii sunt definite grupurile țintă?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">8. Cum vă asigurați că ofertele de posturi sunt anunțate pe canalele potrivite?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">9. Ce rezultate au fost obținute în ultimii 3 ani din anunțarea ofertelor de posturi folosind diferite canale?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">10. Ce resurse bugetare sunt utilizate pentru a anunța posturile disponibile și pe ce canale?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">11. ...</td> </tr> <tr> <td>Sarcini și cerințe</td> <td>Persoana responsabilă</td> <td>termen limită</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Auditul "Recrutării de RU"			Data și durata			Locația			Tipul interviului:	Interviu ghidat		Intervievator			Persoana ce ia no-			Persoana intervie-	Funcție, nume,		1. Vă rugăm să descrieți procesul de recrutare de RU.			2. Ce atribuții sunt definite în proces?			3. Ce interfețe există în proces și cu ce unități din organizație?			4. Cum lucrați cu alte unități din organizație?			5. În care dintre pași există suport IT?			6. Cum și de către cine sunt definite grupurile țintă pentru ofertele de posturi?			7. După ce criterii sunt definite grupurile țintă?			8. Cum vă asigurați că ofertele de posturi sunt anunțate pe canalele potrivite?			9. Ce rezultate au fost obținute în ultimii 3 ani din anunțarea ofertelor de posturi folosind diferite canale?			10. Ce resurse bugetare sunt utilizate pentru a anunța posturile disponibile și pe ce canale?			11. ...			Sarcini și cerințe	Persoana responsabilă	termen limită							<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Auditul "Recrutării de RU"</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Data și durata</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Locația</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Tipul interviului:</td> <td colspan="2">Interviu ghidat</td> </tr> <tr> <td>Intervievator</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Persoana ce ia</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Persoana intervi-</td> <td colspan="2">Funcție, nume,</td> </tr> <tr> <td colspan="3">1. Vă rugăm să descrieți procesul de recrutare de RU</td> </tr> <tr> <td colspan="3">2. La ce puncte sunt planificate activități de control în cadrul procesului?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">3. Ce tip de activități de control sunt planificate? (principiul celor 4 ochi, separarea funcțiilor, etc.)</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4. Ce controale sunt implementate în sistemul IT?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">5. Ce limite de aprobare sunt implementate în procesul de recrutare?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">6. Cum se face raportarea în sistemul de control intern?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">7. Ce atribuții sunt desemnate și cui în cadrul procesului? Care sunt regulile pentru adjuncți?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">8. Cum sunt respectate regulile pentru adjuncți?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">9. Care sunt condițiile pentru ofertele de posturi, referitoare la circulație, buget, etc.?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">10. Cum se monitorizează respectarea acestor condiții?</td> </tr> <tr> <td colspan="3">11. ...</td> </tr> <tr> <td>Sarcini și cerințe</td> <td>Persoana responsabilă</td> <td>termen limită</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Auditul "Recrutării de RU"			Data și durata			Locația			Tipul interviului:	Interviu ghidat		Intervievator			Persoana ce ia			Persoana intervi-	Funcție, nume,		1. Vă rugăm să descrieți procesul de recrutare de RU			2. La ce puncte sunt planificate activități de control în cadrul procesului?			3. Ce tip de activități de control sunt planificate? (principiul celor 4 ochi, separarea funcțiilor, etc.)			4. Ce controale sunt implementate în sistemul IT?			5. Ce limite de aprobare sunt implementate în procesul de recrutare?			6. Cum se face raportarea în sistemul de control intern?			7. Ce atribuții sunt desemnate și cui în cadrul procesului? Care sunt regulile pentru adjuncți?			8. Cum sunt respectate regulile pentru adjuncți?			9. Care sunt condițiile pentru ofertele de posturi, referitoare la circulație, buget, etc.?			10. Cum se monitorizează respectarea acestor condiții?			11. ...			Sarcini și cerințe	Persoana responsabilă	termen limită						
	Auditul "Recrutării de RU"																																																																																																																																			
Data și durata																																																																																																																																				
Locația																																																																																																																																				
Tipul interviului:	Interviu ghidat																																																																																																																																			
Intervievator																																																																																																																																				
Persoana ce ia no-																																																																																																																																				
Persoana intervie-	Funcție, nume,																																																																																																																																			
1. Vă rugăm să descrieți procesul de recrutare de RU.																																																																																																																																				
2. Ce atribuții sunt definite în proces?																																																																																																																																				
3. Ce interfețe există în proces și cu ce unități din organizație?																																																																																																																																				
4. Cum lucrați cu alte unități din organizație?																																																																																																																																				
5. În care dintre pași există suport IT?																																																																																																																																				
6. Cum și de către cine sunt definite grupurile țintă pentru ofertele de posturi?																																																																																																																																				
7. După ce criterii sunt definite grupurile țintă?																																																																																																																																				
8. Cum vă asigurați că ofertele de posturi sunt anunțate pe canalele potrivite?																																																																																																																																				
9. Ce rezultate au fost obținute în ultimii 3 ani din anunțarea ofertelor de posturi folosind diferite canale?																																																																																																																																				
10. Ce resurse bugetare sunt utilizate pentru a anunța posturile disponibile și pe ce canale?																																																																																																																																				
11. ...																																																																																																																																				
Sarcini și cerințe	Persoana responsabilă	termen limită																																																																																																																																		
Auditul "Recrutării de RU"																																																																																																																																				
Data și durata																																																																																																																																				
Locația																																																																																																																																				
Tipul interviului:	Interviu ghidat																																																																																																																																			
Intervievator																																																																																																																																				
Persoana ce ia																																																																																																																																				
Persoana intervi-	Funcție, nume,																																																																																																																																			
1. Vă rugăm să descrieți procesul de recrutare de RU																																																																																																																																				
2. La ce puncte sunt planificate activități de control în cadrul procesului?																																																																																																																																				
3. Ce tip de activități de control sunt planificate? (principiul celor 4 ochi, separarea funcțiilor, etc.)																																																																																																																																				
4. Ce controale sunt implementate în sistemul IT?																																																																																																																																				
5. Ce limite de aprobare sunt implementate în procesul de recrutare?																																																																																																																																				
6. Cum se face raportarea în sistemul de control intern?																																																																																																																																				
7. Ce atribuții sunt desemnate și cui în cadrul procesului? Care sunt regulile pentru adjuncți?																																																																																																																																				
8. Cum sunt respectate regulile pentru adjuncți?																																																																																																																																				
9. Care sunt condițiile pentru ofertele de posturi, referitoare la circulație, buget, etc.?																																																																																																																																				
10. Cum se monitorizează respectarea acestor condiții?																																																																																																																																				
11. ...																																																																																																																																				
Sarcini și cerințe	Persoana responsabilă	termen limită																																																																																																																																		

	<p>Observația este la fel de potrivită pentru a înțelege mai bine fluxul procesual atât în auditul de performanță cât și în auditul de conformitate. În cazuri concrete de recrutare de RU, auditorii pot observa expertizii de specialitate atunci când introduc datele în sistemul IT, când lansează concursuri de angajare pe post, când efectuează interviuri, etc. Unghiul de observație este diferențiat.</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Observația</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Înțelegerea fluxului procesul în recrutare de RU</li> <li>▪ Evaluarea modului în care sunt respectate specificațiile. Punerea în discuție a eficienței în demersul de concepere a specificațiilor.</li> <li>▪ Evaluarea a cât de adecvată este selecția canalelor prin care sunt anunțate concursurile de ocupare a posturilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Înțelegerea fluxului procesul în recrutare de RU</li> <li>▪ Observarea modului în care sunt respectate specificațiile</li> <li>▪ Observarea activităților de control ce nu implică observație, a pașilor de aprobare, a regulilor pentru adjuncți, etc.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Analiza proceselor</p>	<p>Analiza proceselor în auditul de performanță se concentrează pe analiza eficienței procesului de recrutare. Procesul de recrutare este modelat conform specificațiilor și observațiilor. Analiza evidențiază ce echipe de proces sunt absolut necesare și unde se pot identifica ineficiențe.</p>	<p>Analiza procesului în auditul de conformitate se concentrează pe prezentarea activităților de control în sistemul de control intern. Analiza contribuie la evaluarea sistemului de control intern.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Analiza scenariilor</p>	<p>Analiza scenariilor este și ea o metodă potrivită și în auitul de performanță și în cel de conformitate. Din nou, punctul din care sunt privite lucrurile este diferit.</p>	<p>În auditul de conformitate, pot fi de asemenea parcurse diferite scenarii ținându-se seama de premise diferite. Din aceste scenarii pot fi trase concluzii diferite pentru Departamentul de RU (resurse umane suplimentare, procedură cu o durată mai lungă, scăderea calității etc.)</p>
	<p>În auditul de performanță analiza scenariilor poate fi utilizată pentru a verifica premisele strategice. Spre exemplu, diferite tendințe (digitalizarea tot mai mare, automatizarea în creștere) pot fi incorporate în diferite scenarii. Concluziile pot fi utilizate pentru a estima eficacitatea recrutării RU.</p> 	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Statistici descriptive</p>	<p>Statisticile descriptive pot fi utilizate în multiple moduri în cursul auditului de performanță. Spre exemplu, pot fi prezentate următoarele aspecte ale recrutării de RU:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Număr de persoane recrutate</li> <li>▪ Recrutare realizată / angajat al departamentului de RU</li> <li>▪ Durata medie / recrutare</li> <li>▪ Costuri / recrutare</li> <li>▪ Cost / anunț concurs ocupare post</li> <li>▪ Costuri / canal (de ex. ziar, rețele sociale, platforme internet)</li> <li>▪ Rata de succes / canal</li> <li>▪ etc.</li> </ul>	<p>În auditul de conformitate statisticile descriptive pot fi utilizate în multiple forme. Conținutul și declarațiile diferă însă, considerabil față de auditul de performanță. În cursul unui audit al recrutării RU pot fi prezentate, spre exemplu, următoarele aspecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Număr de activități de control</li> <li>▪ Număr de activități de control / supervisor</li> <li>▪ Durata medie a activităților de control</li> <li>▪ Durata medie a activităților de control /supervisor</li> <li>▪ Număr de constatări în urma activităților de control</li> <li>▪ Număr mediu de constatări /angajat</li> <li>▪ etc.</li> </ul>

	<p>Datele pot fi prezentate sub formă de tabele sau de grafice. Echipa de audit stabilește ce analize se efectuează în cadrul unui audit și cum sunt prezentate datele. Aceste aspecte depind de accentul auditului și de recomandările ce se intenționează a fi propuse.</p>
<p>Minning de procese</p>	<p>Dacă toți pașii din procesul de recrutare RU sunt electronici și înregistrați în timp (jurnale), mining-ul de proces poate fi utilizat și în Auditul de Performanță și în cel de Conformitate. Rezultatele obținute din mining-ul de proces pot fi utilizate în ambele tipuri de audit. Concluziile ce reies în urma rezultatelor sunt, însă, diferite.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="246 957 1276 1189"> <p>Minning-ul de proces oferă oportunitatea, în auditul de performanță, de a evidenția unde pot fi identificate ineficiențe în proces. Utilizând datele provenind din înregistrările de timp (ștampilele cu data și ora), procesul poate fi cartografiat și analizat așa cum se petrece el în realitate. De aici se pot formula recomandări de eficientizare.</p> </div> <div data-bbox="1276 957 2049 1189"> <p>Minning-ul de proces oferă posibilitatea depistării abaterilor de la procesul standard în cadrul auditului de conformitate. Aceasta poate duce la concluzii pe marginea conformării cu reglementările. Totodată, activitățile de control pot fi clar recunoscute din mining-ul de proces.</p> </div> </div>

Analiza cost-beneficiu	<p>Analiza cost-beneficiu este o metodă de audit utilă pentru verificarea eficacității măsurilor de recrutare de RU din punct de vedere al costurilor. Spre exemplu, analiza cost-beneficiu poate analiza postările de locuri de muncă în diferite medii (ziare, platforme de internet, rețele sociale, agenții de ocupare, universități / școli, etc.). În analiză se includ toate costurile de postare a locurilor de muncă disponibile. Pe lângă costurile externe, analiza va include și costurile interne, cum ar fi costurile de personal ale departamentului RU.</p> <p>La beneficii se vor include, spre exemplu, ocuparea mai rapidă a posturilor vacante sau numărul mai redus de candidați necalificați. Resursele ce sunt degrevate în cadrul departamentului RU prin externalizare sau prin reducerea audierilor vor fi luate în considerare ca beneficii.</p> <p>Din analiză pot fi formulate recomandări din perspectivă economică.</p>	
------------------------	--	--