ISSN 2308-6106

AUDITIMI PUBLIK

KLSH

KËRKIMORE

SHKENCORE

INFORMATIVE

REVISTË 4 - MUJORE Nr. 18

2018

ALSAI

EUROSAI

INTOSAI

Seria : botime KLSH - 03/2018/87 Tiranë, 2018

KONTROLLI I LARTË I SHTETIT

Experentia mutua omnibus prodest

AUDITIMI PUBLIK

REVISTË KATËRMUJORE
kërkimore-shkencore-informative
shqip-anglisht

Nr. 18/2018, Tiranë
ISSN 2308-6106
Viti i VII-të i botimit 2018
Shtator - Dhjetor 2017
Seria : botime KLSH - 03/2018/87

Titulli:

AUDITIMI PUBLIK NR. 18

Redaktore: Irena Islami

Amantja Patozi

Art Design: Elisa Metaj

Seria : botime KLSH - 03/2018/87

Shtypur në Shtypshkronjën ”Morava”

Tiranë 2018

ALBANIAN SUPREME AUDIT INSTITUTION

Experentia mutua omnibus prodest

PUBLIC AUDIT

EVERY FOUR MONTHS MAGAZINE

of research, science and information

in Albanian and in English

No. 18/2018, Tirana
ISSN 2308-6106
September - December 2017
Series:Publications ALSAI - 03/2018/87

BORDI SHKENCOR

Dr. Bujar Leskaj, Kryetar i KLSH	Kryetar
Prof. Dr. Omer Stringa Profesor, Fakulteti i Ekonomisë (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Dhori Kule, Dekan, Fakulteti i Ekonomisë (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Jorgji Bollano, Kryetar i Këshillit Kombëtar të Kontabilistëve	Anëtar
Prof.Dr. Skënder Osmani, Fakulteti i Gjeologjisë dhe Minierave	Anëtar
Prof. Dr. Ardian Nuni, Fakulteti i Drejtësisë	Anëtar
Prof. Dr. Sotiraq Dhamo, Përgjegjës i Departamentit të Kontabilitetit FE (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Aurela Anastasi, Akademik, Fakulteti i Drejtësisë (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Argita Berisha, Profesor, Fakulteti i Drejtësisë (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Lindita Lati, Drejtore e Përgjithshme, KLSH	Anëtar
Prof. Dr. Heinz-Dieter Wenzel, Profesor, Universiteti i Bambergut, Gjermani	Anëtar
Dr. Igor Soltes, ish-President i Gjykatës së Auditimit të Sllovenisë	Anëtar
Dr. Sang M. Lee, Universiteti i Nebraskës, SHBA	Anëtar
Prof. Dr. Tonin Kola, Profesor, Fakulteti i Ekonomisë (UT)	Anëtar
Prof. As. Dr. Sazan Guri, Instituti " G& G Group"	Anëtar
Prof.As. Dr. Manjola Naço, Drejtore e Përgjithshme, KLSH	Anëtar
Prof.As.Dr. CPA Hysen Çela, Kryetar i IEKA**,** Managing Partner,nH EuroConsult	Anëtar
Prof. As.Dr. Flutura Kola, Profesor, Fakulteti i Drejtësisë (UT)	Anëtar

SEKRETARIATI

Irena Islami	Sekretare Kolegjiumi

I NDERUAR LEXUES !

Numri 18-të i Revistës Kërkimore shkencore të KLSH-së është botimi i 87-të i kolanës së botimeve të KLSH-së, e cila do të arrijë shifrën e 100 botimeve në fund të vitit 2018.
Në këtë numër të Revistës kanë kontribuar me shkrimet e tyre personalitete të njohura të auditimit të jashtëm publik, Auditor i Përgjithshëm i SAI-t të Indisë, Drejtues të Gjykatës Evropiane të Audituesve, pedagogë të Fakultetit të Gjeologjisë dhe Minierave, Kryetari i Këshillit drejtues të IEKA, Drejtues dhe auditues të KLSH-së, etj.

Janë të ftuar të publikojnë punimet dhe opinionet e tyre kontabilistë, financierë, ekonomistë të përgjithshëm, specialistë të enteve publike dhe private, akademikë, ekspertë të shoqërisë civile, profesionistë të pavarur si dhe çdo i interesuar që gjen me vend trajtimin e një çështjeje të caktuar me interes në auditimin dhe vlerësimin e administrimit publik të vendit, bazuar në moton e INTOSAI *"Experentia mutua omnibus prodest (Eksperienca e Përbashkët ju shërben të gjithëve)".*

Bordi Shkencor i Revistës ju fton të shprehni vërejtjet dhe sugjerimet tuaja në funksion të përmirësimit, të rritjes së cilësisë dhe efikasitetit të saj me qëllim që kjo Revistë Shkencore, të jetë një mundësi më shumë për zhvillimin e debatit në fushën e auditimit dhe më gjerë.

Adresa e redaksisë

Kontrolli i Lartë i Shtetit
Rruga "Abdi Toptani"nr. 1,
Tiranë Tel./ Fax. 04/ 228485, Tel. 04/ 251267
Web-site: www.klsh.org.al, E-mail: revista@klsh.org.al, klsh@klsh.org.al

PËRMBAJTJA

TITULLI	AUTORI	FAQE
Strategjia e ECA –s për vitet 2018-2020: Nxitja e besimit përmes auditimit të pavarur	Z.Andreas BOLKART dhe z. Gaston MOONEN, Kabineti i Presidentit, ECA (*botuar në nr. 9, shtator, Revista e ECA-s*)	**11**
Zhvillimi i njohurive dhe shkëmbimi i eksperiencave:Çelësi i Suksesit	Z. Shashi KANT SHARMA Kontrollor dhe Auditor i Përgjithshëm i SAI-t të Indisë & Kryetar i Komitetit të Shkëmbimit të Dijeve dhe Njohurive, INTOSAI *(Marrë nga revista INTOSAI Journal, vjeshtë 2017)*	**17**
Burimet, performanca, optimizimi, projekti dhe mirëqeverisja	Prof. Dr. Skënder OSMANI Fakulteti i Gjeologji - Minierave Universiteti Politeknik i Tiranës Dr.Bujar LESKAJ Kryetar, KLSH	**21**
Domosdoshmëria e zhvillimit të programeve të përgatitjes për teknikët kontabël në vendin tonë	Prof. Dr .Hysen ÇELA Kryetar i Këshillit Drejtues IEKA	**37**
Raport Special i Gjykatës Evropiane të Audituesve për Partneritetet Publik –Privat në BE: Mangësi të shumta dhe përfitime të kufizuara	Gjykata Europiane e Audituesve	**51**

Ide kërkimore për inteligjencën artificiale në auditim: Formalizimi i auditimit dhe shtojcave të fuqisë punëtore	Z. Hussein ISSA Z. Ting SUN Z. Miklos A.Vasarhelyi RUTGERS Universiteti i New Jersey	**101**
Lidershipi në shoqërinë liberaldemokrate	Msc. Melina KABO Adituese, KLSH	**143**
SAI i Republikës Çeke mbështet auditimet e SDG në lidhje me projektet energjitike	*SAI Çek* *(Marrë nga revista INTOSAI Journal, vjeshtë 2017)*	**155**
A kanë mundësi SAI-t të rifitojnë besimin e qytetareve?	Z. Radek MAJER, Kabineti i Presidentit, ECA *(botuar në nr. 11, nëntor,Revista e ECA-s)*	**161**
Si të përzgjedhim një auditim: Procedurat e reja të programit të ECA-s	*Znj.* Sandra DIERING, Kabineti i Presidentit, ECA *(botuar në nr. 9, shtator, Revista e ECA-s)*	**169**
Info nga vendi	Aktivitete të KLSH –së (shtator- dhjetor 2017)	**175**
Zyra e Llogaridhënies së Qeverisë së Shteteve të Bashkuara të Amerikës	Profil	**237**

Content

TITLE	AUTHOR	PAGE
The ECA Strategy for 2018-2020: Fostering trust through independent audit	Andreas Bolkart, Gaston Moonen, Diroctorate of the Presidency, ECA (*Published in no.9 September, ECA Journal*)	**249**
Knowledge development and sharing: The key to success	Mr. Shashi Kant Sharma, Comptroller and Auditor General of India and Chair of the INTOSAI Knowledge Sharing and Knowledge Services Committee	**255**
Sources,performance, optimization,project and good governance	Prof. Dr. Skënder OSMANI Faculty of Geology and Mining, Polytechnic University of Tirana Dr. Bujar LESKAJ Chairman, ALSAI	**259**
Necessity to develop preparation programs for accounting technicians in our country	Prof.Dr. Hysen Çela, Chairman Institute of Certified Accounting Experts	**275**
Special Report Public Private Partnership in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits	European Court of Auditors	**287**
Research ideas for artificial intelligence in auditing: The formalization of audit and workforce supplementation	Mr. Hussein ISSA Mr. Ting SUN Mtr. Miklos A.Vasarhelyi RUTGERS University of New Jersey	**331**

Leadership in the Liberal Democratic Society	*Melina Kabo, Auditor ALSAI*	**371**
Czech Republic SAO supports SDG audits with energy projects	*Published in INTOSAI Journal, Aut 2017*	**383**
Can SAI-s kontribute to restoring the trust of EU citizens?	*Radek Majer, Directorate of the Presidency (Published in no. 11 November of ECA Journal)*	**387**
How to select an audit task - The ECA's new programming procedures	*Sandra Diering, Directorate of the Presidency (Published in no. 9 September of ECA Journal)*	**395**
Events and activities of ALSAI during September- December 2017	INFO	**399**
The U.S Government Accountability Office (GAO)	Profile	**453**

STRATEGJIA E ECA-s PËR VITET 2018-2020:

NXITJA E BESIMIT PËRMES AUDITIMIT TË PAVARUR

Si auditues i jashtëm i BE-së, misioni i ECA-së është të kontribuojë në përmirësimin e menaxhimit financiar të BE-së, për të promovuar llogaridhënien dhe transparencën dhe për të vepruar si kujdestar i pavarur i interesave financiare të qytetarëve të Bashkimit.

Nga: Andreas Bolkart dhe Gaston Moonen, Kabineti i Presidentit, ECA (Marrë nga Revista e ECA-s nr. 9, shtator 2017)

Si institucion publik, ECA duhet të rivlerësojë rregullisht se si të rrisë rëndësinë e saj dhe të shtojë vlerën për qytetarin evropian. Në përputhje me praktikat e mira, ECA harton plane shumëvjeçare dhe përcakton objektiva strategjike. ECA kohët e fundit ka publikuar strategjinë e saj për tre vitet e ardhshme. Cilat janë faktorët kryesorë për strategjinë e saj dhe cilat objektiva janë përcaktuar për peri-dhën 2018-2020?

Zhvillimi i strategjisë: një proces pjesëmarrës.

Si auditues i jashtëm i BE-së, misioni i ECA-së është të kontribuojë në përmirësimin e menaxhimit financiar të BE-së, për të promovuar llogaridhënien dhe transparencën dhe për të vepruar si kujdestar i pavarur i interesave financiare të qytetarëve të Bashkimit. ECA paralajmëron për rreziqet, jep siguri, tregon mangësi dhe suksese dhe ofron udhëzime për politikëbërësit e BE-së dhe ligjvënësit se si të përmirësojnë menaxhimin e politikave dhe programeve të BE-së dhe të sigurojnë që qytetarët e Evropës dinë se si shpenzohen paratë e tyre. Për të zbatuar misionin e saj, për të arritur ndryshime strategjike dhe për të ofruar orientim të gjerë, ECA ka përdorur strategji shumë-vjeçare që nga viti 2008. Strategjia 2008-2012 është ndjekur nga stra-tegjia 2013-2017 dhe strategjia 2018-2020 u miratua nga Anëtarët e ECA dhe pak pas botimit në korrik 2017.

Zhvillimi i strategjisë u udhëhoq nga një grup pune i përbërë nga Presidenti i Anëtarëve të ECA Klaus-Heiner Lehne, Daniële Lamarque dhe Alex

Brenninkmeijer (kryesues) si dhe Sekretari i Përgjithshëm Eduardo Ruiz Garcia. Grupi u mbështet nga Andreas Bolkart dhe Gaston Moonen. Ne përdorëm doracakun e planifikimit strategjik të Iniciativës për Zhvillim të INTOSAI-t. Puna përgatitore për strategjinë e re filloi me një analizë përpara mjedisit tonë. Kjo përfshinte trendet kryesore të politikës aktuale të BE-së, zhvillimet në menaxhimin financiar të BE-së, si dhe zhvillimet në mjedisin tonë profesional, siç janë metodat e reja të auditimit dhe teknologjia. Procesi i zhvillimit të strategjisë mbështetej shumë në konsultime, të brendshme dhe të jashtme. Nga jashtë, Gjykata ju drejtua deputetëve të Parlamentit Evropian, përfaqësuesve të vendeve anëtare të BE, Komisionit Evropian, organizatave të motrës dhe aktorëve joinstitucional si akademikët, think-tanks, OJQ-të dhe gjithashtu fushën e auditimit privat. Çështjet që rrjedhin nga kontaktet tona të rregullta me palët e interesuara, si në kontekstin e shkarkimit vjetor të Komisionit Evropian, ose nga ushtrimi vjetor i planifikimit të auditimit.

Strategjia u diskutua midis anëtarëve të ECA-s duke përfshirë edhe seminarin vjetor të Anëtarëve 2016 dhe gjatë tre raundeve të diskutimeve të fokus grupeve me stafin e ECA. Pjesëmarrja në këto grupe ishte e hapur për të gjithë dhe u reklamua brenda vendit. Përveç kësaj, ekzistonte një periudhë e ekspozimit të brendshëm të dokumentit të strategjisë së projektit.

“Besimi” si një pikë thelbësore

Në strategjinë e saj të re, ECA identifikon vitet 2018-2020 si një periudhë vendimtare për Bashkimin Evropian me vendime të rëndësishme që duhet të merren. Pasojat e krizës financiare, presioni migrator në kufijtë e BE, gjendja ndërkombëtare e sigurisë dhe sfidat e ndryshimeve klimatike kanë ndikim në mënyrën se si BE qeveriset në nivel rajonal, kombëtar, ndërqeveritar dhe mbikombëtar. Zhvillimet në politikën e përgjithshme të BE-së, financimi i saj - gjithashtu në pikëpamje të Brexit, menaxhimi financiar i BE-së dhe mjedisi profesional i ECA paraqesin sfida të mëdha, por gjithashtu mundësi për ECA.

Strategjia e ECA-s për vitet 2018-2020: Vazhdimi i besimit nëpërmjet 6 auditimit të pavarur (vazhdimi)

Përballimi me sukses i sfidave të Bashkimit do të kërkojë informacion të qartë, të besueshëm dhe të qasshëm për qytetarët, për atë që është arritur me paratë e BE-së dhe ndërhyrje të tjera. Njerëzit duhet të jenë në gjendje të shohin se BE vepron me integritet, zbaton rendin e ligjit, shpenzon me kujdes paratë e

taksapaguesve, është i qartë në lidhje me objektivat e saj dhe arrin rezultatet që ka premtuar. Dështimi për të demonstruar për qytetarët e BE se sfidat e përbashkëta janë përmbushur dhe rezultatet pozitive janë arritur dhe veprimi i BE-së shkakton një rrezik që besimi i qytetarëve në të zvogëlohet.

ECA beson se ajo është e vendosur për të ndihmuar në adresimin e këtyre sfidave dhe mundësive të qeverisjes dhe shpenzimet e duhura të fondeve. Përmes auditimeve të pavarura, ECA mund të ofrojë informacion për atë se çfarë funksionon dhe çfarë nuk funksionon në shpenzimet dhe veprimet e BE-së, të ndihmojë qytetarët e të vendosin nëse institucionet japin rezultate për ta dhe në këtë mënyrë të kontribuojnë në nxitjen e besimit. Për ta bërë këtë, auditimet e ECA-së gjithashtu duhet të lidhen me shqetësimet e palës së interesit të saj, shtetasit evropian. Në fund të fundit BE nuk ka të bëjë me shifrat, por me njerëzit.

Qëllimet strategjike të ECA-së për vitet 2018-2020

Për të kapur mundësi të reja dhe për të rritur shërbimin e saj ndaj qytetarëve të BE, ECA ka identifikuar katër objektiva strategjike:

Qëllimi 1: Përmirësimi i vlerës së shtuar të Deklaratës së Sigurimit në kontekstin e menaxhimit të sotëm financiar të BE-së. Zhvillimet pozitive në sistemet e menaxhimit dhe kontrollit i japin ECA-s mundësinë për të marrë një vështrim të ri në Deklaratën e Sigurimit. ECA çdo vit jep një opinion mbi besueshmërinë e llogarive të BE-së dhe ligjshmërinë dhe rregullsinë e transaksioneve themelore. Për qasjen e Deklaratës së Sigurimit 2018-2020, ECA duke mbetur në përputhje të plotë me standardet ndërkombëtare të auditimit të sektorit publik, vlerëson opsionet e përdorimit të informatave të ligjshmërisë dhe rregullsisë të ofruara nga auditet, duke përfshirë veprimin korrigjues që kanë marrë. Kjo do të çonte në zvogëlimin e testimeve të drejtpërdrejta të pagesave të ECA-së dhe rritjen e efektivitetit të punës së tij në Deklaratën e Sigurimit. Në këtë kontekst, ECA do të konsiderojë një rinovim më të gjerë të Raportit Vjetor të saj.

Qëllimi 2: Rritja e fokusit në aspektet e performancës së veprimeve të BE. Përveç sigurimit të përputhshmërisë, një çështje tjetër e rëndësishme për shumicën e qytetarëve të BE është nëse shpenzimet dhe veprimet e BE-së çuan në rezultate të prekshme dhe nëse ndikimi është arritur në mënyrë efikase. Për vlerësimin e performancës, ECA do të përqendrohet, për shembull, në: vlerën e shtuar të

veprimit në nivelin e BE-së krahasuar, aty ku është e mundur, me veprim në nivele të tjera; ofrimin e përgjigjeve të shpejta ndaj pyetjeve të ngutshme dhe të synuara mbi veprimin e BE; promovimi i shembujve dhe praktikave të mira në mënyrën se si zbatohen fondet dhe politikat e BE-së, duke ofruar njohuri për dallimet gjeografike për të nxitur të mësuarit reciprok; vlerësimin e cilësisë së sistemeve të parandalimit dhe zbulimit kundër mashtrimit dhe korrupsionit me fondet e BE-së.

Qëllimi 3: Merrni mesazhe të qarta ECA tek audiencat e ECA. ECA vetëm mund të arrijë të kontribuojë në besimin në BE nëpërmjet produkteve të saj, nëse arrin palët e interesuara, duke filluar nga autoritetet e mbikëqyrjes politike si Parlamenti Evropian, drejtpërdrejt te qytetarët e BE-së. Veprimet specifike të parashikuara për arritjen më të mirë janë: formulimi i mesazheve të qëndrueshme kyçe dhe identifikimi i çështjeve horizontale bazuar në gjetjet në shumë fusha dhe riorganizimi i tyre në të gjithë gamën e produkteve të ECA-s; të rrisë përpjekjet për të krijuar një tregim bindës, me një strukturë të qartë dhe shmangien e zhargonit, me evidencat e mbledhura dhe analizën e të dhënave; të komunikojnë më mirë me punën e planifikuar dhe të vazhdueshme dhe të krijojnë produkte informuese për të maksimizuar ndikimin e punës së ECA-së.

Qëllimi 4: Futni organizatën ECA në produktet e ECA. Pas riorganizimit të tij të fundit duke e bërë ECA më fleksibël dhe më të fokusuar në auditim, ECA synon të përdorë organizatën e saj të rinovuar për të arritur tre qëllimet e përmendura më lart. Kjo do të thotë për shembull: përfitimi më i mirë i njohurive të stafit të tij duke përmirësuar lidhjet dhe shkëmbimet ndërmjet stafit, por edhe me komunitetet e ekspertëve jashtë ECA; shfrytëzojnë mundësitë e ofruara nga teknologjia për inovacion në punën e auditimit, si optimizimi i përdorimit të të dhënave të mëdha dhe analizës në tekstin masiv; kur planifikon punën e auditimit, të jetë më i përgjegjshëm dhe fleksibël për zhvillimet në Bashkimin Evropian, duke marrë parasysh pesë fushat e politikave me prioritet të gjerë, të përcaktuara nga ECA për 2018-2020.

Çfarë ndodh më pas?

Në ECA, zbatimi i strategjisë 2018-2020 tashmë ka filluar. Një grup teknik i punës i kryesuar nga Sekretari i Përgjithshëm është duke punuar në një propozim specifik për zbatimin e qëllimit numër 1 në lidhje me Deklaratën e Sigurimit. Kolegji ECA do të diskutojë këtë propozim në vjeshtën e vitit 2017 dhe, nëse miratohet, qasja e rishikuar do të

zbatohet duke filluar me punën për Deklaratën e Sigurimit 2018. Lidhur me të katër qëllimet strategjike, ECA ka miratuar një plan veprimi që identifikoi aktivitete specifike dhe cakton përgjegjësitë në të gjitha pjesët e organizatës. Puna në këto aktivitete ka filluar ose është planifikuar për vitin e ardhshëm. Për më tepër, ECA do të përdorë ciklin vjetor të programimit të punës për të planifikuar, ekzekutuar dhe monitoruar zbatimin e strategjisë së saj. Strategjia 2018-2020 gjithashtu shërben për të ndikuar në grupin e mendjes të njerëzve për të shqyrtuar se si secili individ mund të kontribuojë në arritjen e objektivave strategjike. Do të varet nga kontributi i secilit për të transformuar strategjinë në një realitet të prekshëm.

Përmirësimi performancës së BE

Viti 2017 shënon 40 vjetorin e ECA. Nëpërmjet Deklaratës së Sigurimit, raportet e saj mbi performancën e programeve të BE, mendimet mbi legjislacionin e propozuar dhe vëmendjen e saj për rreziqet e mundshme ECA ka kontribuar në përmirësime të konsiderueshme në menaxhimin financiar të BE gjatë dekadave të fundit. Si auditor i jashtëm i BE-së zbaton dhe promovon llogaridhënien, transparencën, profesionalizmin, integritetin, paanshmërinë dhe reagimin. Kjo ka mundësuar ZAK që të luajë një rol kyç në procesin e llogaridhënies të BE-së dhe të stimulojë një qeveri mësimore. Për të vazhduar ta bëjë këtë, ECA ka rikalibruar objektivat e saj strategjikë për të siguruar njohuri dhe mirëkuptim në proceset komplet-kse të BE. Duke zbuluar se çfarë funksionon dhe çfarë nuk funksionon në shpenzimet e BE-së dhe veprimet e BE-së, ECA ndihmon në përmirësimin e funksionimit dhe kuptimit të BE-së. Kjo do të kontribuojë në nxitjen e besimit në aftësinë e BE-së për të adresuar sfidat aktuale dhe të ardhshme. Me implementimin e strategjisë së saj të re, ECA ka për qëllim të rrisë vlerën e shtuar për vendimmarrësit e politikave dhe qytetarët e BE.

Përktheu: Xhein Xhindoli, Auditues

Departamenti i auditimit të Vetë-qeverisjes Vendore

Nga: Andreas Bolkart dhe Gaston Moonen, Kabineti i Presidentit, ECA

ZHVILLIMI I NJOHURIVE DHE SHKËMBIMI I EKSPERIENCAVE: ÇELËSI I SUKSESIT

Zinxhiri i vlerave të Organizatës Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (INTOSAI) përbëhet nga zhvillimi i njohurive dhe vendosja e standardeve; zhvillimi i kapaciteteve; shkëmbimi i eksperiencave; vlerësimi dhe reagimet.

Nga: Shashi KANT SHARMA, Kontrollor dhe Auditor i Përgjithshëm i SAI-t të Indisë & Kryetar i Komitetit të Shkëmbimit të Dijeve dhe Njohurive, INTOSAI

(Marrë nga Revista "INTOSAI Journal", vjeshtë 2017)

Zinxhiri i vlerave të Organizatës Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (INTOSAI) përbëhet nga zhvillimi i njohurive dhe vendosja e standardeve; zhvillimi i kapaciteteve; shkëmbimi i eksperte-ncave; vlerësimi dhe reagimet. Komiteti i Shkëmbimit të Dijes (KSC) krijon një rol kyç në zinxhirin e vlerave duke kontribuar në zhvillimin e njohurive dhe në mënyrën e ndarjes së tyre.

Komiteti i Standardeve Profesionale (PSC) dhe nën-komitetet e tij kontri-buojnë në zhvillimin e njohurive duke përgatitur standardet për tre drejti-met kryesore të auditimit; grupet e punës së KSC-së dhe Task Forcat kontribuojnë në zhvillimin e udhëzi-meve specifike për kornizën e Prononcimeve Profesionale (IFPP) të INTOSAI-t. Për shembull, gjashtë deklarata të reja dhe katër të rishikuara të përgatitura nga grupet e punës të KSC u miratuan në INCOSAI 2016, si pjesë e kornizës së ISSAI-ve. KSC dhe grupet e saj të punës lehtësojnë shkëmbimin e njohurive përmes shkëmbimit të përvojave të Institucioneve Supreme të Auditimit (SAI) në takimet vjetore; organizimin e seminareve dhe simpoziumeve për tema të zgjedhura; botimin e buletinëve dhe revistave; mbajtjen e përmbledhjes së raporteve të audi-

timit të SAI-t; si dhe përmes portalit të komunitetit të INTOSAI-t.

Si Kryetar i KSC-së, unë kam privilegjin të ndaj me ju disa iniciativa kryesore, në të cilat KSC ka qenë e përfshirë në tre vitet e fundit:

- Në bashkëpunim me Iniciativën për Zhvillim të INTOSAI-t (IDI), në vitin 2015, KSC ka zhvilluar Portalin e Komunitetit të INTOSAI-t si një mjet për shkëmbimin e njohurive. Portali ka disa veçori tërheqëse, duke përfshirë çështje Praktike, blogje, bibliotekën, sondazhe, galerinë dhe lajmet. Si pjesë e përmirësimit të vazhdueshëm, ne kemi filluar procesin për të ripërtërirë portalin duke e vënë atë në dispozicion në të gjitha gjuhët zyrtare të INTOSAI-t, duke përmirësuar aksesin dhe duke siguruar komunikime online. Transformimi i këtij portali pritet të jetë i gatshëm në fund të vitit dhe aspiratat tona do të bëjnë atë një dritare të vetme aksesi për të gjitha shërbimet që lidhen me dijen.
- KSC është identifikuar në Planin Strategjik INTOSAI 2017-2022 si qendër për përpjekjet e INTOSAI-t për të ndarë njohuritë, kontributet në ndjekjen dhe rishikimin e Objektivit të Zhvillimit të Qëndrueshëm (SDG). Duke pranuar këtë njohje, KSC ka bashkëpunuar me IDI-n dhe ka nisur zhvillimin e një programi gjithëpërfshirës të kapaciteteve për "Auditimin e Zbatimit të SDG-s". Komponenti kryesor i programit - programi i auditimit të përbashkët për të audituar përgatitjen e implementimit të SDG - është duke u zhvilluar. Sapo të përfundojë programi i auditimit, mësimet e nxjerra dhe përmbledhja e gjetjeve të auditimit do të përgatiten brenda vitit 2019.
- Duke vlerësuar ndryshimet rrënjësore që Big Data mund të sjellin në funksionimin e SAI-ve, në INCOSAI 2016 u miratua një Grup i ri Pune për Big Data në kuadër të KSK-së, ngjarje e cila gjithashtu shënoi rikonstituimin e Task Forcës në Auditimin e Kontratave të
- Prokurimit, nëpërmjet Grupit të Punës për Auditimin e Prokurimit Publik. Si rezultat, KSC tani ka 11 grupe pune që merren me fusha të ndryshme të specializuara të auditimit në lidhje me korrupsionin, mjedisin, industritë nxjerrëse, teknologjinë e informacionit, borxhin publik, prokurimin, etj.
- Nevoja për çështje kërkimore që ndeshin grupet e punës ka qenë e njohur dhe nga përgjigjet e marra nëpërmjet një studimi të kryer nga KSK në vitet 2015-16, 70 % e SAI-ve mirëpritën kërkime ndërsektoriale duke sugjeruar shumë tema. KSK

ka ngritur dy grupe të hulumtimit për "Auditimin e gatishmërisë së emergjencave" dhe "Pjesëmarrja e qytetarëve në auditimin publik".

Një zhvillim që më ka dhënë kënaqësi të jashtëzakonshme është evolucioni i mekanizmave për bashkëpunim të shëndetshëm me PSC dhe Komitetin e Ndërtimit të Kapaciteteve (CBC). Bashkëpunimi midis tre drejtuesve të grupeve është rritur në dy vitet e fundit dhe ka dhanë disa rezultate pozitive - krijimin e Forumit për deklaratat Profesionale të INTOSAI (FIPP); hartimin e sigurimit të cilësisë për të mirat publike; zhvillimin e një paneli drejtimi për monitorimin dhe raportimin e njëtrajtshëm nga tre Drejtuesit; dhe identifikimin e strategjive për zbatimin e Planit Strategjik të Zhvillimit të IFPP (SDP). Unë parashikoj disa sfida në vijim në objektivin tonë për të siguruar krijimin dhe shpërndarjen efektive të njohurive:

- Procesi i rishikimit kërkon pjesëmarrjen e një ndërmjetësi të FIPP në ekipet e projektit, të krijuara për të zhvilluar dhe rishikuar IFPP. Kjo kërkesë natyrisht vendos një kufizim në numrin e projekteve, në të cilat FIPP mund të marrë pjesë. Nga ana tjetër, grupet e punës të KSC-së aspirojnë të zhvillojnë disa dokumente të reja për IFPP. Është e domosdoshme të arrihet një ekuilibër i mirë midis aspiratave të grupeve të punës dhe aftësisë së FIPP për të ndarë burimet që marrin pjesë në projekte të tilla.
- Projekti i dokumentit për sigurimin e cilësisë të të mirave publike i INTOSAI-t vendosi që drejtuesit e objektivave të nënshkruajnë një deklaratë të sigurimit të cilësisë për produktet e zhvilluara nga nën-komitetet dhe Grupet e Punës. Unë besoj se ka nevojë për të zhvilluar një mekanizëm të fuqishëm, nëpërmjet të cilit drejtuesit e objektivave mund të japin siguri për cilësinë e produkteve.
- Mirëmbajtja e portalit të komunitetit të INTOSAI-t e riorganizuar, pritet të jetë dinamike dhe në shumë gjuhë dhe do të kërkojë mbështetjen e SAI-ve. Unë gjithashtu parashikoj një nevojë për të zvogëluar numrin e faqeve te ndryshme të WEB-it të mbajtura nga organizma të ndryshme të INTOSAI-t për të shmangur publikimin dhe përsëritjen. Duke pasur parasysh angazhimet tona të suksesshme me palët e interesuara gjatë viteve te fundit, jam i bindur se këto sfida mund të adresohen lehtësisht përmes dialogut dhe bashkëpunimit me palë të ndryshme të interesit. Meqë KSC vazhdon të përpiqet drejt zhvillimit të njohurive për çështjet në

zhvillim dhe për shkëmbimin e njohurive dhe përvojave të SAI-ve, me qëllim përfitimin e të gjitha palëve, unë ftoj SAI-t të bashkohen me grupet e punës së KSC dhe të japin kontributin e tyre në portalin e INTOSAI-t.

Përktheu: Amantja Patozi, Specialiste

Drejtoria e Komunikimit, Botimit dhe Marrëdhënieve me Jashtë

Nga: Shashi KANT SHARMA, Kontrollor dhe Auditor i Përgjithshëm i SAI-t të Indisë & Kryetar i Komitetit të Shkëmbimit të Dijeve dhe Njohurive, INTOSAI

BURIMET, PERFORMANCA, OPTIMIZIMI, PROJEKTI DHE MIRËQEVERISJA

Performanca në shoqëri, ekonomi, politikë, art, auditim etj. zakonisht lidhet me paraqitjen e zgjidhjes më të mirë të një problemi ose realizimit të një qëllimi apo funksioni, duke respektuar faktorin kohë, burimet materiale dhe realizimin e misionit dhe vizionit për aktivitetin që kryen.

Nga: Prof. Dr. Skënder OSMANI - Fakulteti i Gjeologjisë dhe Minierave, Universiteti Politeknik i Tiranës
Dr.Bujar LESKAJ -Kryetar, KLSH

Optimizimi dhe performanca

Në përgjithësi njerëzit janë të familjarizuar më shumë me kuptimin e optimizimit se me atë të performancës, ndoshta sepse për këtë të fundit ka një sërë kuptimesh të ndryshme në literaturë.

Performanca në shoqëri, ekonomi, politikë, art, auditim etj. zakonisht lidhet me paraqitjen e zgjidhjes më të mirë të një problemi ose realizimit të një qëllimi apo funksioni, duke respektuar faktorin kohë, burimet materiale dhe realizimin e misionit dhe vizionit për aktivitetin që kryen.

Për shembull, një Institucion Suprem Auditimi ka për mision ruajtjen dhe mirëmenaxhimin e parasë publike të takspaguesve, të qytetarëve, nëpërmjet përdorimit me efektivitet, efiçiencë dhe ekonomicitet të fondeve shtetërore, ose ndryshe arritjen e vlerës për paranë publike, në produktet dhe shërbimet që institucioni shtetëror realizon. Si KLSH, ne e kemi të përcaktuar në vizionin e institucionit objektivin ku duam të arrijmë.

Siç dihet, një problem optimizimi ka të bëjë me maksimizimin ose minimizimin e një funksioni (ose të disa funksioneve) që plotëson kushte të caktuara në një bashkësi të dhënash. Vlera ekstremale (maksimale ose minimale) e funksionit në bashkësinë e dhënë të përcaktimit quhet optimum, ndërsa procesi i përcaktimit të saj quhet optimizim. Optimumi

është vlerë, e cila jo në çdo problem mund të gjendet (p.sh. kur ai ka stukturë komplekse).

Performanca rrjedh nga folja me performue që do të thotë me krye, me bë, me ekzekutue, etj. Që këtej, performanca e një aktiviteti në kushte të caktuara do të thotë realizim i qëllimit të tij. Natyrisht njeriu kur kryen një aktivitet synon ta realizojë qëllimin e tij me performancë sa më të lartë ose siç thuhet me performancë optimale.

Performanca përftohet në mënyra (variante) të ndryshme, por gjithmonë njeriu synon të realizojë atë që është më e mirë, më e lartë etj., d.m.th vlerën maksimale. Megjthatë ndodh që veprimtaria është e dëmshme, e rrezikshme etj, e njeriu në këtë rast synon "të keqen më të vogël", pra minimumin.

Nga sa më sipër, vërehet që si optimumi (optimizimi) ashtu dhe performanca (realizimi) kanë të përbashkët aktivitetin dhe realizimin e tij: optimumi- llogaritjen e vlerës më të madhe (nganjëherë edhe më të vogël, në rastin e veprimtarive të dëmshme) ose një të përafërt të tyre, ndërsa performanca arritjen optimale reale ose një masë të përafërt me të. Siç mund të kuptohet, optimizimi është një veprimtari mendore (logjike, matematike), ndërsa performanca një veprimtari mendore (teorike) dhe fizike (aplikative, që zbatohet).

Pra këto dy veprimtari synojnë realizimin më të mirë ose të përafërt me të, në dy mënyra disi të ndryshme, njëra "pastër" si matematikë, ndërsa tjetra realizohet në realitetin specifik: logjik, biologjik, fizik, inxhinierik, kimik, shoqëror, në auditim, etj. Meqënëse në literaturë ka raste kur për performancën ka kuptime, përkufizime të ndryshme, si dhe specifike, më poshtë po japim për këtë qëllim disa konsiderata.

Sipas përkufizimit, optimizimi është një proces që vlerësohet matematikisht p.sh. për prodhimin, koston, energjinë, mjedisin, kohën, aktivitetin shoqëror, politik, ekonomik, audites. Në aktivitete ekonomike, inxhinierike, buqësore performanca vlerësohet nëpërmjet produktit që realizohet, dmth masës së tij. Ose në një kuptim më konkret, nëpërmjet vlerës së tij.

Por jo gjithmonë ndodh kështu, sepse njeriu mund të punojë, të japë një produkt, të realizojë një performancë (vlerë) por që realisht ajo që realizon "duket jo konkrete" psh kur njeriu në një koncert këndon, ekzekuton një melodi, dirigjon një orkestër etj apo në një institucion diskuton me inteligjencë, shpjegon një mësim, mbron një çështje me urtësi, merr një vendim të qëlluar, individual apo

kolegjial, kryen një auditim, etj. Natyrisht që edhe në këto raste mund të bëhet fjalë për performancë. Megjithatë aktiviteti, performanca ka një përmasë, cilësim që i referohet "më të mirës". Pra në kuptimin menaxherial, optimizimi dhe performanca kanë të përbashkët aktivitetin dhe vlerësimin përkatës, dmth kur performanca është saktësisht e matshme, që të dy janë numerikisht të vlerësueshëm.

Në thelb optimizimi, historikisht është konsideruar si një kategori e veçantë operacionale, d.m.th një model matematik. Ndryshe qëndron puna me performancën, ajo është një kategori “me këmbë në tokë”, d.m.th është në realitet një model specifik sipas aktivitetit që zbatohet në praktikë, d.m.th që “merr në konsideratë” bashkësinë e të gjitha objekteve të aktivitetit, marrëdheniet e tyre, bashkëveprimin me mjedisin, të dhënat e realitetit, riskun, dobinë në fund, por më i rëndësishmi, vendimin për ta zbatuar modelin përkatës d.m.th për të arritur performancën më të lartë. Në auditim, audituesi ose drejtuesi i grupit të auditimit, merr parasysh të gjithë tërësinë e faktorëve që të mundësojnë një aktivitet auditimi me performancë të lartë, pra duke përdorur burimet audituese me efektivitet, efiçiencë dhe ekonomicitet. Pra është kategori menaxheriale.

Masa e ndryshimit

Në bashkëlidhjen performancë-optimizim ngrihet pyetja: a ka performanca karakter optimal? Konsiderojmë një aktivitet të çfarëdoshëm d.m.th një bashkësi objektesh të bashkëlidhur që ndryshojnë (projekte, strukturë, sistem) dhe që i përgjigjen baballarëve të menaxhimit, d.m.th të gjitha pyetjeve logjike matematike etj., që kanë të bëjnë me menaxhimin: çfarë, kush pse, sa, si, kur, ku, e me rradhë. Me marrëveshje, objektet që ndryshojnë po i quajmë burime. Për konkretizim në aktivitetin që po shqyrtojmë, për shembull në auditim, po supozojmë burime njerëzore, natyrore, teknologji, burime informacioni, komunikimi, financiare, etj, pra në një kuptim menaxherial klasik, një projekt. Le të themi edhe më konkretisht, projekti i ndryshimit të një institucioni kombëtar auditimi, nga një institucion kryesisht me konceptim dhe bazë aktiviteti dhe performance inspektimin financiar, në një institucion modern auditimi, i ngjashëm me simotrat e tij (institucionet supreme të auditimit, SAI-t) e zhvilluara evropiane.

Cilido qoftë burimi i këtij projekti, pra një plan strategjik 5 vjeçar (sikurse ai i

zhvillimit të Kontrollit të Lartë të Shtetit (KLSH) për periudhën 2012-2017[1], apo plani korent i zhvillimit strategjik të institucionit 2018-2022), ndryshimi që bëhet në të i referohet një grupi njohurish shkencore (me performancë të lartë) p.sh. matematikë, fizikë, kimi, biologji, informatikë etj.

Këto njohuri që veprojnë në objektin (burimin) sjellin teorikisht ndryshimin përkatës, krejt njëlloj sikur ato të ishin operatorë fizikë, teknologjikë, etj. Në qoftë se këta operatorë do të ishin të pavarur, ndryshimi i përgjithshëm në "projekt" (në tërësinë e burimeve, bashkëlidhjen, strukturën apo sistemin e tyre), pra në rastin konkret në realizimin e strategjisë së zhvillimit të KLSH, masa e ndryshimit do të ishte në mënyrë të përafërt me shumën e ndryshimeve "operacionale" të burimeve, me supozimin e dytë që secili operator disiplinor do të ndryshonte vetinë përkatëse të tij. Kemi arritur kështu në njehsimin "e trashë" të masës së ndryshimit të tërë burimeve (të projektit).

Nga hipotezat e mësipërme si: pavarësia e operatorëve apo e vetive të burimeve të projektit, apo që një operator (disiplinor) vepron vetëm në atributin përkatës etj, për një shtjellim më të saktë do të duhen edhe shumë hipoteza të tjera, që dalin jashtë qëllimit tonë. Në rastin konkret, në projektin e zhvillimit modern të KLSH, tërësia e përparësive dhe dobësive, oportuniteteve dhe risqeve, që janë pjesë të natyrshme të një analize SWOT, të kryer në vijimësi nga KLSH[2] si për procesin e dhënies llogari dhe raportimit përpara qytetarit, Kuvendit të Shqipërisë dhe palëve të tjera të interesit, ashtu dhe për formatimin dhe realizimin e Strategjisë së Zhvillimit 2012-2017, si dhe në përgatitjen e strategjisë së re 2018-2022, të lansuar në analizën vjetore 2017 të institucionit, në shkurt 2018[3].

Gjithsesi, këto janë vetëm supozime dhe konsiderata, si p.sh. matjet, provat, strukturat, modelet, risqet etj. Në vijim, masën e ndryshimit të burimeve po e quajmë performancë.

[1] Botimi "Plani Strategjik (KLSH 2013-2017, INTOSAI 2011-2016 dhe EUROSAI 2011-2017)", Kolana "Botime KLSH", Tiranë, 2013: http://klsh.org.al/web/Plani_Strategjik_893_1.php

[2] Instrumenti motodologjik i analizes SWOT, i perdorur ne analizat vjetore te KLSH në vitet 2013-2017, Kolana "Botime KLSH", Tiranë, vitet 2013-2017(për analizën e vitit 2017, botimi eshte duke u pergatitur): http://klsh.org.al/web/KLSH_Analiza_vjetore_2013_887_1.php; http://klsh.org.al/web/KLSH_Analiza_vjetore_2014_1484_1.php; http://klsh.org.al/web/KLSH_Analiza_vjetore_2015_2458_1.php; http://klsh.org.al/web/Analiza_Vjetore_2016_2874_1.php.

[3] Plani Strategjik i Zhvillimit te KLSH 2018-2022. http://www.klsh.org.al/web/strategjia_okok_copy_1_3868.pdf

Dhe, nëse këto supozime e vlerësimet përkatëse do t'i konsideronim reale (dhe reale është një strategji 5 vjeçare zhvillimi që KLSH e ka përmbushur në 80 përqind të objektivave të tij), atëherë kemi arritur në përfundimin që masa e ndryshimit të burimeve të projektit është shuma (integrali) i masave të ndryshimit të të gjitha vetive të burimeve.

Metodologjia për përgatitjen e Strategjisë së Zhvillimit të KLSH 2018 - 2022, është bazuar në praktikën e Planit Strategjik të institucionit dhe në Udhëzuesit për Planifikimin Strategjik të SAI-ve nga IDI[4]. Plani Strategjik i INTOSAI-t dhe EUROSAI-t kanë qenë dhe mbeten udhërrëfyesit më të rëndësishëm në përcaktimin e qëllimeve dhe objektivave strategjikë të institucionit.

Strategjia e re e Zhvillimit u bazua në vlerësimin e nevojave dhe në vlerësimin e kuadrit institucional që mbulojnë aspekte kryesore të organizimit dhe identifikimin e mangësive ose fushave që kanë nevojë për përmirësime të performancës. Ajo përfshin një kuadër rezultatesh, duke respektuar hierarkinë logjike të qëllimeve:

misioni – vizioni – qëllimet - objektivat; ose inputet – aktivitetet –outputet – rezultati – ndikimi.

Objektivat e përcaktuara në të shoqërohen me një numër treguesish të matshëm dhe konkretë, të nevojshëm këto për matjen dhe vlerësimin e arritjeve gjatë monitorimit të progresit. Për këtë qëllim është përgatitur dhe Plani i Veprimit, i cili identifikon dhe i jep prioritet projekteve që duhet të ndërmerren për të arritur qëllimet dhe objektivat e planit strategjik, dhe që identifikon rreziqet për arritjen e tij. Strategjia e Zhvillimit është hartuar duke vënë theksin në reflektimin e pritshmërive të grupeve të interesit të KLSH, dhe është plotësuar me identifikimin e rreziqeve që mbartin objektivat e vendosura.

Natyrisht vlerësimi i masës së ndryshimit komplikohet mjaft kur operatorët apo vetitë, funksionalisht nuk janë të pavarura (për shembull, KLSH zhvillohet në një mjedis në evoluim të vazhdueshëm, ku shumë burime dhe faktore ndryshojnë jashtë vullnetit të institucionit), deterministike etj, kur rritet numri i vetive, kur ato nuk janë të një grupimi ose klase fizike, gjeologjike, ekonomike etj. apo kur ato kanë tipologji të ndryshme,

[4] [4] IDI (Instituti për Zhvillim i INTOSAI-t) :"Strategic Planing Handbook", https://www.nku.gov.sk/documents/10272/1273416/IDI+Strategic+planning+handbook.pdf/4363b7d8-4af7-4f03-a9ca-574001c5c817

ose ato mund të formojnë strktura komplekse të ndryshme, etj. Në këto rrethana, problemi i vlerësimit të performancës është një çështje studimi me përmasa jo të vogla.

Institucioni i KLSH ka zgjedhur në matjen(ose arritjen e qëllimit) e performancës së tij Kuadrin e Matjes së Performancës të Institucioneve Supreme të Auditimit (SAI's Performance Measurement Framework). KLSH ka konsoliduar metodologjikisht dhe ka implementuar Kornizën e Matjes së Performancës[5], e cila është bazuar në metodologjinë e miratuar në Kongresin INCOSAI XXII të INTOSAI-t në Abu d'Habi, në Dhjetor 2016. Metodologjia e përdorur për matjen e performancës së Kontrollit të Lartë të Shtetit është bazuar në sistemin e vetëvlerësimit, si dhe është marrë në konsideratë vlerësimi i realizuar nga Gjykata Austriake e Auditimit, nëpërmjet procesit të vlerësimit nga kolegët (Peer Review) në lidhje me "Pavarësinë dhe kornizën ligjore", duke mundësuar vlerësimin e performancës së institucionit, në kushtet e kufizimit në burime.

Matematika, teknologjia (inteligjente)

Nga sa më sipër, vihet re:

1) Çdo operator (njohuri diturish me performancë të lartë, p.sh. logjikë, fizikë, kimi, informatikë, biologji, ekonomi, auditim, etj.) i ka rrënjët në matematikë, sepse procesi dhe masa e ndryshimit që ai "prodhon" është një kuptim matematik, funksion, integral, ekuacion, sistem, etj. Që këtej vendi dhe roli i matematikës në vlerësimin e performancës së burimeve, të projektit në përgjithësi dhe i strategjise se zhvillimit te KLSH ne veçanti, njëherësh edhe i teknologjisë përkatëse të disiplinës, pa të cilën nuk mund të bëhet ndryshimi, eshte vendimtar. Në këtë kontekst vendi dhe roli i matematikës dhe teknologjisë si strategji themelore zhvillimi paraqet interes dhe dobi të veçantë për shumë departamente dhe njësi qeverisjeje me bazë burimore ose edhe teknologjike, në shkencë, arsim, ekonomi dhe auditim.
2) Performanca si masë e ndryshimit është kuptimi që në thelb parashikon ekzistencën e burimeve dhe teknologjitë përkatëse etj. Pak më ndryshe, kjo masë varet nga burimi, rezervat, teknologjia,

[5] "Korniza e Matjes së Perfomancës së SAI-ve", Kolana "Botime KLSH" – 07/2017/74, Tiranë 2017

rezultati i ndryshimit të burimeve si p.sh. prodhimi, fitimi, dobia, rezultati, etj. Kësisoj, performanca është një kriter qoftë edhe i përafërt për klasifikimin dhe masën e investimeve në ekonomi, financa publike, kulturë, art, zhvillim social, auditim, etj. Shkurt, kuptimi i masës është i rëndësishëm për performancën ekonomike, teknologjike, arsimore, financiare, mjedisore, shëndetësore etj., pra për zhvillimin e burimeve njerezore, natyrore, mjedisore, etj. Në këtë vështrim, pa burime nuk ka performancë.

3) Që të bëhet vlerësimi i masës së ndryshimit të burimeve duhen domosdoshmërisht njohuri të sakta për burimin, teknologjitë, matjet, risqet, metodikat, kualifikimi, specializimi, zbatimi etj., struktura duke filluar nga formatimi i të dhënave, grumbullimi, seleksionimi e deri në formatimin e projektit, sistemit etj. etj. Në mjaft raste këto kritere lihen mënjanë, psh nuk zbatohen në strukturimin e njehsimin e performancës; megjithëse ato janë çështje themelore që kërkojnë studime, investime, teknologji, kompetenca, menaxhim e në mënyrë të veçantë kualifikim të burimeve njerëzore.
4) Të gjitha burimet janë të rëndësishme në vlerësimin e performancës, por mbi të gjitha burimi njeri si krijues i procesit dhe masës së ndryshimit, vlerësimit dhe zbatimit të saj në zhvillimin e shoqërisë njerëzore. Duam të ndalemi veçanërisht në investimet e burimeve njerëzore që ka mundësuar institucioni i KLSH në periudhën 2012-2017, nëpërmjet trajnimeve brenda dhe jashtë vendit për të gjithë audituesit dhe punonjësit mbështetës (specialistë juridikë, të komunikimit, vlerësimit cilësor në auditim, etj), me anë të mbi 30 marrëveshjeve të lidhura me institucionet simotra moderne evropiane të auditimit (SAI polak, kroat, turk, etj.) dhe me organizata profesionale të fushës në vend, me OJF aktive në luftën kundër korrupsionit, për transparencën publike, për mbrojtjen e mjedisit, etj. Nga një tregues shumë i ulët i zhvillimit të burimeve njerëzore në vitin 2011, me vetëm 2.1 ditë trajnimi në vit për audituesi, KLSH ka arritur një mesatare prej 25.6 ditë trajnimi për audituesi për periudhën 2012-2017 dhe 29 ditë trajnimi për audituesit e rinj.

Në lidhje me burimet, më poshtë po bëjmë edhe një marrëveshje për shenjën e masës së ndryshimit, e cila

mund të jetë pozitive, negative ose zero.

Në qoftë se shenja e masës së ndryshimit të burimit është pozitive, kemi zhvillim, në qoftë se ajo është negative, kemi prapambetje ose regres në lidhje me burimin në fjalë. Përmendim që vlerësimi i masës varet nga burimi, procesi i ndryshimit, teknologjia e përdorur, etj. Në realizimin e projektit të zhvillimit modern të KLSH për periudhën 2012-2017, jemi mbështetur në teknologjitë e ofruara nga INTOSAI, në zbatimin me përkushtim të standardeve ndërkombëtare të fushës, ISSAI-ve[6] Në përgjithësi, metodikat e vlerësimit janë jo vetëm specifike të përmbajtjes së burimit, por ato varen edhe nga karakteri i masës së ndryshimit, shkurt nga vetia që ndryshon, koha, bashkeveprimi etj.

5) Vlerësimi i performancës, para së gjithash e mbi të gjitha kërkon që t'i jepet përgjigje e saktë pyetjeve që bëjnë baballarët e menaxhimit: çfarë është veprimtaria?, kush e bën atë?, pse bëhet?, si bëhet?, sa kërkon (burime etj.)?, sa fiton? etj., ku bëhet?, kur bëhet? e shumë e shumë pyetje të tjera apo nënvariante të pyetjeve të mësipërme. Pra, nuk ka performancë pa projekt e vlerësim të përgjithshëm të tij. Problemi i projektit, i formatit të tij, normave juridike (p.sh. i riskut), varianteve, vendimeve të shndërimeve paraprake, të vetë projektit, të zbatimit, monitorimit e vlerësimit etj., janë çështje themelore veçanërisht kur investimet janë të mëdha. KLSH investoi të gjitha burimet modeste në dispozicion të tij, në rradhë të parë përkushtimin e audituesve të vet, për të arritur në këtë stad zhvillimi ku është sot, me një ligj bazë të auditimit suprem në vend, të standardeve të kërkuara nga INTOSAI dhe nga Bashkimi Evropian, plotësisht në përputhje me standardet ISSAI, duke kontribuar kështu në një avancim të shpejtë të bisedimeve për kapitullin 32 të Marrëveshjes së Asocim-Stabilizimit me Bashkimit Evropian, i cili ka të bëjë me menaxhimin dhe kontrollin e financave publike.
6) Madje rëndësia dhe përgjegjësia ndaj këtij problemi është shumë herë më e madhe kur flitet për projektizimin në mbarë ekonominë e vendit, reforma, koncesione, kontrata etj, informatizimin, dixhitalizimin, automatizimin, robo-

[6] Standardet ndërkombëtare të auditimit të INTOSAI-t, ISSAI-t. Botimi "Standardet e INTOSAI-t", Kolana "Botime KLSH", Tiranë, 2012: http://klsh.org.al/web/Standardet_e_Auditimit_INTOSAI_504_1.php

tizimin, teknologjitë inteligjente. Po kështu me rëndësi të jashtëzakonshme është koherenca dhe korelacioni i strategjive të ndryshme dhe e performancave të tyre me zhvillimet eksponenciale të teknologjive inteligjente, e cila do të kërkojë studime shumë rigoroze dhe të gjithanshme në të ardhmen.

7) Projektizimi i vendit, në kuadër të realizimit me efektivitet të bisedimeve për anëtarësimin e plotë të Shqipërisë në BE, është një tjetër çështje e madhe që lidhet me performancën dhe që në gjendjen e tanishme të vendit tonë, kërkon studime në rradhë të parë për strategjinë e variantet e saj, për të dhënat, metodat, teknologjitë, vlerësimin, matematikën, strukturat, riskun, standardizimet etj. madje edhe për struktura të veçanta që mund të jenë: qendra zhvillimi, departamente menaxhimi, qendra e të dhënave, instituti kombëtar i menaxhimit etj.

Performanca shoqërore

Historikisht, po t'i hidhet një vështrim zhvillimit të vendit p.sh. në këto 30 vitet e fundit dhe të bëhet pyetja, pse Shqipëria ka qenë dhe vazhdon të jetë vend i prapambetur (duke konsideruar të gjitha burimet e saj), mund të dalin në pah shumë faktorë, nga të cilët vendimmarrja, projektet, niveli arsimor dhe kulturor, horizonti perspektiva, qeverisja, etj. Të gjitha këto kanë në qendër elementin njeri, performancën e tij.

Vendi ynë vazhdon të jetë i prapambetur në rradhë të parë e mbi të gjitha, sepse mesatarisht performanca "integrale" e shoqërisë tonë është e vogël dhe jashtë mundësive e kapaciteteve e rezervave burimore që ka vendi. E kjo fillon që nga qeverisja e nivelit më të lartë e deri në atë lokal, komunar etj, nga buxheti i shtetit, projektet kombëtare e deri në ato lokale, nga projektet universitare e deri në ato të niveleve më të ulta të zhvillimit arsimor, nga investimet në kërkimin e "madh" shkencor e deri në ato të zhvillimit të brezave, nga reformat pjesore-ato të zhvillimit të përgjithshëm (që akoma sot nuk ekzistojnë) deri në ato me karakter lokal etj. etj., nga përgjegjësitë institucionale të niveleve të larta për zhvillimin e projekteve nga standartizimi i projekteve e deri në prokurimin e tyre, jo rrallë herë pa variante, strategji etj.

Duke patur parasysh që projektet, sistemet etj. janë promotori i zhvillimit të shoqërisë, performanca e tyre është një çështje komplekse, me shumë përmasa, madje në vijën e parë të strategjisë kombëtare.

Perfomanca shoqërore është baza e zhvillimit ndërsa ajo e individit në veçanti dhe e burimeve të tjera (natyrore, energji, minerale, financiare, të informacionit, mjedisit, komunikimit etj.) është themeli i këtij zhvillimi. Pikënisja e zhvillimit është truri, inteligjenca, njohuritë, dituritë etj. shkurt performanca e individit ndërsa finishi dhe kurorëziomi i këtij zhvillimi, është mirëfilltaz "integrali" i të gjitha performancave të burimeve të vendit, njerëzore dhe natyrore.

Performanca si kategori biologjike nuk është një kuptim statik, e dhënë një herë e përgjithmonë. Ajo lind (kryhet), rritet me kohën, edukohet, përpunohet, zhvillohet në jetë, familje, shoqëri, komunitet, institucione etj. e në këtë mes "operatorët" e parë të saj kryhen e zhvillohen në institucionet e dijes në shkollë, universitet etj. Siç përmendëm më sipër, në bashkësinë e këtyre operatorëve matematika, teknologjia në përgjithësi dhe ajo inteligjente, krahas disiplinave të tjera që sjellin ndryshim me performancë të lartë, janë ndër faktorët e rendit të parë që ndikojnë e rrisin performancën e individit.

Performanca e individit është problemi më kompleks e më i vyer, sepse performanca e tij është kapitali më i çmuar i zhvillimit (krahasimisht me kapitale të tjera). Në këtë kontekst rritja e performancës së tij nuk është thjesht një çështje reforme (p.sh. arsimore), pavarësisht nga niveli, apo një realizim me objektiva me afate të caktuara, por një çështje e përgjithshme, globale dhe e përhershme në qendër të zhvillimit shoqëror, arsimor, shkencor etj. Nëse shoqëria jonë sot ka prapambetje të caktuara, objekti më i parë shkakësor i identifikimit, diagnostikimit, analizës, zhvillimit e parashikimit të tij është performanca e individit.

Për këtë qëllim ky problem fillon me strategjinë përkatëse e "përfundon" në projektet, investimet, realizimet. Për të gjykuar sadopak për vendin dhe rolin e investimeve në performancën shoqërore mjafton të shqyrtohen ato që bëhen për kërkim e zhvillim në buxhetin e shtetit, janë ndër më të voglat në Europë, p.sh., sipas nje studimi te UNESCO-s, viti 2013 renditja e vendeve e Ballkanit është: Mali i Zi vendi i 31,Serbia 36, Turqia 38,Kroacia 40, Greqia 50, Bullgaria 52, Rumania 57, Maqedonia 80, Shqiperia 92, Bosnje Herzegovina 113.

Ndryshimi i konceptimit dhe i realizimit të vendit dhe rolit eventual te performancës së individit në zhvillim të shoqërisë duhet të jetë në plan të parë të politikave shtetërore. Pa këtë performancë nuk ka as

ekonomi e aq më pak politika dhe zhvillim të shëndetshëm.

Vlerësimi i performancës

Performanca, që të vlerësohet duhet të matet, d.m.th duhet të njehsohen vetitë e burimeve (njerëzore dhe natyrore) dhe ndryshimi i tyre gjatë një aktiviteti. Për burimet njerëzore ky problem nuk është i thjeshtë sepse njeriu është "minierë" vetish biologjike, mentale, fizike, fiziologjike, nervore etj. etj. ndërsa për burimet e tjera vlerësimi i performancës nuk është kaq kompleks dhe varet nga specifikat e burimit energji, minerar, ekonomik, teknologjik, mjedisor, financiar, ekonomik, komunikativ, kulturor, artisitik, letrar, sportiv etj.

Përgjithësisht matja e performancës është një temë shumë e gjerë, përfshi këtu mjetet, metodat, procedurat, instrumentat etj. dhe del jashtë qëllimit të dhënë. Për më tepër, problemi i matjes së performancës së njeriut ka mjaft aspekte, është kompleks veçanërisht në fushën konjitive, psikologjike, neurologjike, fiziologjike etj. ndaj edhe sot e kësaj dite, ai konsiderohet objekt studimi dhe vlerësimi nga komuniteti europian, etj.

Si KLSH, kemi matur performancën e institucionit sipas gjashtë fushave të metodologjisë së pikëzimit të Kornizës së Matjes së Performancës të INTOSAI-t[7], ku për secilin dimension dhe fushë niveli i pikëzimit maksimal është 4 :

Fusha A, "Pavarësia dhe korniza ligjore",
Fusha B, "Qeverisja e brendshme dhe etika",
Fusha C "Impakti dhe dinamika e auditimeve"
Fusha D, "Menaxhimi financiar, asetet dhe strukturat mbështetëse"
Fusha E, "Burimet Njerëzore dhe Trajnimi",
Fusha F, "Komunikimi dhe menaxhimi i palëve të interesit",

Treguesit e agreguar sipas fushave identifikojnë se KLSH ka një perfomancë mbi nivelin mesatar dhe konkretisht për tre nga 6 fusha vlerësimin 3,5-4 (nga 4) dhe për 3 fusha vlerësimin 3[8].

Performanca si masë e ndryshimit është e kushtueshme veçanërisht kur bëhet fjalë për përcaktimin e "realizimit më të mirë", apo ka raste kur përkufizimi standart i performancës p.sh. 3E nuk i përgjigjet realitetit e në këto rrethana na vjen në ndihmë optimizimi (i proceseve) me arsenalin e mjeteve, metodikave,

[7] "Korniza e Matjes së Perfomancës së SAI-ve", fq. 18-21, Kolana "Botime KLSH" – 07/2017/74, Tiranë 2017:

[8] Per secilin dimension dhe fushë niveli i pikëzimit është në trend rritës nga 1-4 ku niveli 4 është niveli maksimal.

algoritmeve etj. si p.sh. optimizimi me një objektiv, linear, jo linear etj, optimizimi me shumë kritere (kushte dhe objektiva), optimizimi konveks, kombinatorik, optimizimi "bashkë-veprues" (teoria e lojës) etj.

Përmendim kalimthi që një nga objektivat "e heshtur" të tekstit "Optimizimi V" është zbatimi i metodave të optimizimit me shumë kritere për situata të tilla, ose që kanë një karakter edhe më kompleks. Në këtë vështrim si një shembull të thjeshtë dhe standart për praktikën e auditimit po konsiderojmë performancën 3E (ekonomicitet, eficence, efektivitet) për një projekt në të cilin operohet me një numër të fundëm burimesh, në një periudhë të caktuar kohe, me procese të mirëpërcaktuara stacionare dhe me kushte të dhëna për koston, efektivitetin.

Në këto rrethana ngrihet pyetja: a është performanca me 3E kusht i mjaftueshëm për auditimin e çdo aktiviteti? Së pari, në këtë problem proceset janë të pavaruara nga koha e aktivitetit, gjë që shpesh herë nuk ndodh në realitet. Performanca e 3E nuk e konsideron riskun që është një faktor që zhvlerëson parashikimin e vlerësimit të performancës. Përveç riskut ka edhe faktorë të tjerë që lihen mënjanë. Edhe bashkëveprimi i burimeve të projektit me mjedisin nuk mund të lihet jashtë realitetit të vlerësimit të perfomancës, sepse ky është një tip tjetër risku.

Në përgjithësi, në princip burimet në një projekt nuk kanë vetëm tre kritere siç është rasti 3E, përkuandrazi ka struktura me shumë objektiva dhe me shumë kritere, madje kontradiktore ndërmjet tyre, po kështu mund të ketë burime me tipologji të ndryshme etj. Shkurt performanca 3E jo gjithmonë i përgjigjet realitetit, pra në një kuptim shkencor rigoroz nuk është performancë optimale. Duke patur parasysh që performanca është kriter zhvillimi, vlerësimi i saj është mjaft i rëndësishëm në shumë aspekte të burimeve, p.sh. të kërkimit e identifikimit të burimeve, klasifikimit e përdorimit të tyre, të projekteve të tyre, p.sh. për prokurimin publik, riskun e menaxhimit të financave publike, etj .

Kur flasim për prokurim projektesh në përgjithësi kemi parasysh projektet me burime jo njerëzore, d.m.th me burime natyrore, minerale, energji, financiare, teknologjike etj. d.m.th me "burime të zakonshme". Në kushtet reale, sidomos për vendin tonë, performanca e këtyre projekteve "vuan" nga shumë faktorë siç janë të dhënat, bashkësitë, kategoritë, statistikat, data mining, metodikat e

optimizimit fazi, dobia, machine learning, etj.

Në analogji me një projekt të zakonshëm me performancë të caktuar është edhe njeriu. Zhvillimi i burimeve njerëzore në KLSH është një projekt madhor, madje nje sistem kompleks, (me shumë grupe klasa të dhënash e procesesh nga qelizat, organet etj) që ka një performancë integrale, e cila më tepër testohet se sa vlerësohet.

Menaxhimi i burimeve njerëzore në KLSH është konsideruar si parakusht dhe jetik për funksionimin e institucionit në mënyrë efikase dhe të efektshme. KLSH në kuadrin e reformimit dhe modernizimit institucional ka implementuar në vijimësi si një politikë të menaxhimit të burimeve njerëzore e cila është në një linjë më standardet ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit dhe parimeve e praktikave më të mira të administratës publike të grekomanduara nga Bashkimi Evropian.

Në bashkëpunim me ekspertët e SAI-t të Polonisë, NIK, në kuadër të projektit të Binjakëzimit IPA 2013 për zhvillimin e auditimit të jashtëm publik në Shqipëri, gjatë vitit 2017 u hartua dokumenti i Politikave të Menaxhimit të burimeve njerëzore të institucionit[9].

Në vitet e fundit në literaturë po i kushtohet një rëndësi shumë e madhe pregatitjes së gjithanshme të individit për të ardhmen, p.sh. pregatitjes së rinisë shkollore, universitare, pasuniversitare etj. në sferat e matematikës, teknologjisë inteligjente, inteligjencës artificiale,

data mining, machine learning etj. për të cilat lexuesi mund të konsultojë referencat nga institucionet e Presidentit të SHBA, Kongresit Amerikan, Bashkimit Evropian ose burime të tjera infomacioni në internet. Një gjë bie në sy në këto referenca: objektivi madhor institutcional në nivelet më të larta të shoqërisë për përgatitjen e individit me performancë të lartë është kërkesë e domosdoshme e zhvillimit më të shpejtë të shoqërisë.

Individi është subjekti i ndryshimit dhe në këtë kontekst performanca është një atribut që i takon atij. Meqënëse individi është njëherësh edhe burim, shprehja: performanca e burimeve të tyre është po aq kuptimplotë sa shprehja: performanca e njeriut.

Në këtë kontekst, KLSH ka patur si objektiv prioritar jo vetëm ngritjen e

[9] "KLSH-Analiza Vjetore 2017", fq. 68 (libri është duke u përgatitur për botim

kapaciteteve të brendshme por dhe ruajtjen e një strukture organike që do t'i mundësojë efiçiencë në realizimin e misionit të tij kushtetues, si një institucion që garanton vlerë të shtuar në shpenzimin e parasë publike.

Investimi tek njeriu, tek ngritja e kapaciteteve të audituesve është prioritar në institucion. Nga një numër total prej 156 audituesish dhe punonjës mbeshtetes në vitin 2011, dinamika e shtimit të numrit të tyre ka rezultuar me 5 audites çdo vit duke kulmuar me 181 audites dhe punonjës për vitin 2017, duke siguruar kështu mbulimin e kërkesave në rritje, në volum dhe cilësi si dhe të kompleksitetit te aktiviteteve subjekt i auditimit të KLSH, me burime të mjaftueshme njerëzore.

Ky trend në rritje i ka dhënë mundësi institucionit të rekrutojë dhe ekspertë të jashtëm të cilët përfaqësojnë personalitete me kontribute të njohura në fushat dhe disiplinat përkatëse apo dhe ish auditues me përvojë, etj.

KLSH ka zbatuar politika efektive të menaxhimit dhe rekrutimit të burimeve njerëzore bazuar në tre parimet bazë që janë: i)Vlerësimi i profesionalizmit, ii) transparencës dhe iii) konkurimi i hapur dhe mundësia e pjesëmarrjes për të gjithë të interesuarit.

Vetëm për vitin 2017, institucioni ka rekrutuar 22 punonjës nga të cilët 1 drejtues me titullin "Profesor Doktor", 2 drejtues me Diplomë Ndëkombëtare në Kontabilitet dhe Auditim dhe një audites me titullin "Doktor i Shkencave.[10]

Performanca optimale në të ardhmen

Performanca optimale e shoqërisë në të ardhmen është problemi themelor (numër një) i zhvillimit, i çdo reforme specifike apo globale, dhe në këtë kontekst është çështje e vijës së parë të strategjisë kombëtare. Siç dihet çdo reformë është një projekt, ndoshta më saktë një sistem dhe si e tillë ajo përmban të gjitha objektivat ekonomikë, financiarë, teknologjikë, mjedisorë, kulturorë etj. që parashikon të realizojë.

Natyrisht që këto janë të domosdoshëm por nuk janë të plotë, kur atje mungon "objektivi' për performancën njeri, sepse cilido qoftë objektivi që parashikon reforma, ai nuk do të zbresë nga qielli, ai do të bëhet nga njeriu, madje njeriu i përgatitur për objektivin në fjalë ose të tjerë, d.m.th për të gjithë projektin. Shkurt, jeta është projekt, është performancë etj.

[10] Po aty, "KLSH-Analiza Vjetore 2017", fq. 69-70.

E një përgatitje e njeriut nuk bëhet me një të rënë të lapsit, pa strategji themelore, të përgatitura me teknologjinë adekuate, kompetencat e kërkuara, investimet e nevojshme etj. Madje, në rradhën e objektivave të çdo projekti, reforme, objektivi i performancës optimale të individit dhe në përgjithësi i shoqërisë është më i rëndësishmi sepse është ai që do të sjellë të renë e novatoren e reformës, të përparuarën, performancën optimale. Natyrisht ky nuk është një fakt i thjeshtë, përkundrazi problemi më i vështirë për realizimin e performancës optimale, kapitali më i çmuar i saj.

Zhvillimi ekonomik i vendit është i lidhur pazgjidhshmërisht me performancën shoqërore, burimet njerëzore e natyrore, kërkimin e arsimin, dijet dhe teknologjinë, projektet dhe reformat stategjinë, politikën, dhe institucionet, auditimin dhe kontrollin, programimin dhe simulimin, modelimin dhe optimizimin, sigurinë dhe riskun etj.

Mendojmë se është koha që këto çështje të iniciohen e të forcohen më tepër në ndërgjegjen shoqërore me biseda, diskutime, workshop-e e konferenca, e më pas edhe me studime, punime shkencore e projekte, me konferenca lokale dhe simpoziume, konferenca specifike, të përgjithshme dhe globale deri në objektivat e zhvillimit perspektiv të performancës, strategjitë dhe projektet e saj.

Natyrisht këto aktivitete lidhen me institucionet përkatëse ekzistuese dhe me ato që domosdoshmërisht duhet të krijohen. Performanca shoqërore në përgjithësi dhe ajo individuale në veçanti është baza themelore e zhvillimit dhe, për këtë qëllim, kërkohet në rradhë të parë nga çdo pjestar i shoqërisë tonë rritja e performancës vetiake e, për këtë kërkohet më shumë punë, studim, mirëkuptim dhe bashkëpunim për rezultate shumë më të larta.

Referenca

A.Abu Saa (2016) Educational Data Mining & Students' Performance Prediction. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 7, No. 5, (2016).

A.B.E.Din Ahmed, Elaraby 2 (2014). A prediction for Student's Performance Using Classification Method. World Journal of Computer Application and Technology 2.

European Commission Directorate General for Network Content & Technology. Mathematics for Europe. (2016)

Executive Office of the President (2016). Preparing for the Future of

Artificial Intelligence. National Science and Technology Council. Committee on Technology, Washington. U.S.A.

G. Hoger, G. Wellein (2011). Introduction to Performance Computing for Scientist and Engineers. CRC Press, New York, U.S.A.

High Performance Computing and Simulation (2007) 6th International Conference, FINLAND House of Lords (2012). Higher Education of Science, Technology Engineering and Mathematics (STEM). London, U.K.

L.Luo (2011). Software Efficiency on Performance. Optimization at the Software and Hardware Architectural Level. Turku University of Applied Sciences. FINLANDN Othman (2014) Employee Performance appusual. Universitety of Manchester (thesis), U.K Performance management-hrmii-pm (internet).

Performance strategy. ACCORN (internet)

S.Vasikalnen (2014). Performance Management of the University Education Process (dissertation). University of Oulu, FINLAND

V.Soili (2014). Performance management of the University Education process. (discutation). University of Oulu, Finland

Word Bank (2011). Defining and Using performance Indicators and Targets in Government M&E Systems

B.Leskaj Mirëqeverisja- paradigm e re në administrimin publik. Auditimi Publik Nr.5, 2013, Tiranë

B.Leskaj Performanca e KLSH 2012, drejt nje institucioni modern supreme auditimi. Auditimi Publik Nr.4, 2013, Tirane.

S.Osmani B.Leskaj Performanca, Sisitemi, Risku dhe vendimmarrja Fazzi në grup me shume kritere" Konferenca e IV –t Shkencore Analiza e Riskut, Vol.1, 2016, Tirane.

S.Osmani Optimizimi i dinamikes se burimeve, baze e politikes kombetare. Auditimi Publik Nr.4, 2013, Tirane.

S.Osmani. B.Leskaj "Zvoglimi i riskut nje potencial i mundshem i zhvillimit te vendit". Konferenca e e III te Shkencore Auditimi Kombetar ne Sherbim te qeverisjes Kombetare.

S.Osmani. B.Leskaj Vendimmarrja dhe teknologjia inteligjente. Auditimi Publik nr 10, 2015, Tirane

Nga: Prof. Dr. Skënder OSMANI - Fakulteti i Gjeologjisë dhe Minierave, Universiteti Politeknik i Tiranës

Dr.Bujar LESKAJ -Kryetar, KLSH

DOMOSDOSHMËRIA E ZHVILLIMIT TË PROGRAMEVE TË PËRGATITJES PËR TEKNIKËT KONTABËL NË VENDIN TONË

Detyrat dhe aktivitetet që marrin pjesë në funksionin e kontabilitet dhe të raportimit financiar të një organizate biznesi janë të ndryshme si përsa i përket natyrës ashtu edhe kompleksitetit të tyre, çka bën që jo të gjitha detyrat në këtë fushë të kryhen nga profesionistët kontabël.

Nga: Prof.Dr. Hysen ÇELA, Kryetar Instituti i Ekspertëve Kontabël të Autorizuar

Ky shkrim ka për qëllim të trajtojë me një komentim të thjeshtë kërkesat e përfshira në Udhëzuesin e ri të IFAC-ut[1] për edukimin dhe trainimin e teknikëve kontabël, i cili synon: të sensibilizojë në lidhje me rolin dhe vlerat e teknikeve kontabel si për sektorin publik, ashtu edhe atë privat; të promovojë rëndësinë e hartimit të programeve për teknikë kontabël dhe të inkurajojë organizmat profesionale të kontabilitetit që të mbështetin përgatitjen e teknikëve kontabël duke ofruar trainime që çojnë në çertifikimin dhe anëtarësimin e kësaj kategorie të specialistëve në organizmat përkatëse profesionale.

[1] The Education, Training and Development of Accounting Technicians

Në vijim jepen pikëpamjet e IFAC në lidhje me programet e përgatitjes së teknikëve kontabël.

Hyrje

Profesioni kontabël, pavarësisht ndarjeve e segmentimit që ai ka në vende të ndryshme, dallohet per diversitetin e tij, që do të thotë se brenda tij përfshihen individë të kualifikuar që punojnë në një shumëllojshmëri rolesh, të cilët variojnë nga roli më i lartë, ai i profesionistit kontabël e deri tek roli i teknikut kontabël. Në vitet e fundit po evidentohet një kërkesë gjithnjë në rritje për teknikë kontabël (specialistë të kontabilitetit që kryejne funksione e detyra jo shumë komplekse), qoftë nga sektori privat ashtu edhe nga ai publik. Ky fenomen është veçanërisht më i dukshëm në vendet në zhvillim dhe në ekonomitë në tranzicion (siç është edhe ekonomia e vendit tonë),

ku individët nuk kanë burime të mjaftueshme për t'u kualifikuar si profesionistë kontabël (profesionistë me një shkallë të lartë kompetence). Në këto ekonomi, për këtë kategori të profesionistëve, në përgjithësi ka mungesa. Sektori publik i vendeve në zhvillim, ka veçanërisht nevojë për zhvillimin e kapaciteteve në fushën e kontabilitetit, përmbushja e të cilës mund të bëhet përmes teknikëve kontabël, të cilët janë një burim thelbësor për këtë sektor, për shkak të vështirësisë që ekziston për rekrutimin, trajnimin dhe mbajtjen e profesionistëve kontabël.

Për teknikë kontabël kanë nevojë edhe ekonomitë e zhvilluara, si në rastet e entiteteve të vogla, të cilat për nevojat e tyre mund të mos kërkojnë aftësitë e profesionistëve kontabël, por ja u besojne ato aftësive të teknikëve kontabël; ashtu edhe në rastet e entiteteve të tjera më të mëdha, të cilat për të realizuar shumë nga nevojat e tyre, do të kërkonin përveç punës që kryhet nga profesionistët kontabël, edhe punën e realizuar në një nivel teknik të specialistëve të kontabilitetit.

Edhe pse disa vende kanë organizma anëtare të kontabilitetit me të drejta të plota ose anëtarë të asociuar në IFAC; apo kanë institucione apo qendra të edukimit, të cilat ofrojnë programe të çertifikimit të teknikëve kontabël, shumë prej tyre mund të mos i kenë këto mundësi. Në këto raste teknikët kontabël i marrin njohuritë dhe zotësitë përmes trajnimit në punë, shpesh pa patur mbështetje për zhvillimin profesional të vijueshëm. Për të trajtuar këtë çështje të rendësishme, IFAC ka përgatitur një udhëzues, i cili ka zhvilluar një kuadër bazë për çertifikimin e teknikëve të kontabilitetit dhe për mbështetjen e mbikqyrjen e tyre të vazhdueshme me anë të programeve të kualifikimit të vijueshëm profesional. Udhëzuesi jep gjithashtu, mekanizmat e mundshëm që sigurojnë se teknikët e kontabilitetit respektojnë edhe kërkesat etike.

Për kë është hartuar udhëzuesi i IFAC-ut?

Udhezuesi i IFAC-ut është hartuar për t`u shërbyer disa qëllimeve njëherësh.

Në radhë të parë ky udhëzues është shkruar për të ndihmuar organizatat profesionale të kontabilitetit, duke përfshirë organizmat anëtare dhe ato të asociuara të IFAC-ut, me qëllim që ato të kuptojnë rolin e teknikëve të kontabilitetit, dhe të ndërtojnë një kuadër për zhvillimin e një programi të përgatitjes për këtë kategori të anëtarëve të tyre aktualë ose perspektivë, (teknikët kontabël). Ky

udhëzues nuk ka për qëllim të përcaktojë kriteret specifike për anëtarësimin e teknikëve kontabël në një organizatë profesionale të kontabilitetit, por ai pranon nevojën për mbështetjen e vazhdueshme të teknikëve të kontabilitetit të kualifikuar, sidomos në fushën e mundësive të zhvillimit të vijueshëm profesional dhe në respektimin e kërkesave etike. Sipas IFAC-ut, organizatat profesionale të kontabilitetit mund të përmbushin këtë rol duke përfshirë në anëtarësinë e tyre teknikët kontabël të kualifikuar, çka ju jep mundësinë për të siguruar që teknikët kontabël të kualifikuar të mbajnë dhe zhvillojnë më tej kualifikimet profesionale. Anëtarët, të cilët nuk duket se e përmbushin kërkesën e anëtarësimit, duhet të mbështeten dhe të ndihmohen për të përmbushur këtë kërkesë.

Duke qënë se operojnë në mjedise ndryshme, organizatat profesionale të kontabilitetit në vende të ndryshme, ndodhen në nivele të ndryshme të zhvillimit të tyre organizativ. Ato organizata profesionale të kontabilitetit që mund të jetë në fazën e parë të zhvillimit të tyre organizativ nuk mund të kenë burimet dhe mekanizmat e duhura e të mjaftue-shme për të zbatuar një program të përgatitjes së teknikëve kontabël, ose ato nuk mund të jenë në gjendje të sigurojnë përkrahje të vazhdueshme për teknikët kontabël të kualifikuar, anëtarë të tyre. Organizatat profesionale të kontabilitetit që ndodhen në një nivel më të lartë të zhvillimit organizativ, inkurajohen për të marrë në shqyrtim dhe përdorur publikimin e bërë nga Komiteti i IFAC-ut per vendet në zhvillim, për çështjet që lidhen me krijimin dhe zhvillimin e një organizmi profesional, dhe për të marrë udhëzime në lidhje me rolin e organizatave profesionale të kontabilitetit, duke përfshirë edhe përcaktimin e kritereve për anëtarësimin e kategorive të ndryshme të anëtarësisë, përfshirë teknikët kontabël.

Ky udhëzues mund të jetë me interes edhe për punëdhënësit, të cilët luajnë rol në përgatitjen dhe zhvillimin e teknikëve të kontabilitetit. Janë punëdhënësit, ata që ofrojnë mjedisin e punës ku teknikët kontabël të ardhshëm marrin eksperiencën praktike dhe në këmbim të saj edhe punëdhënësit përfitojnë nga aftësitë dhe zotësitë e aplikuara nga teknikët kontabël të kualifikuar.

Në të njëjtin kuptim ky udhëzues mund të përdoret edhe nga agjencitë e zhvillimit, të cilat kanë si qëllim të mbështetin projektet e zhvillimit të kapaciteteve të kontabilitetit. Ato do ta gjejnë këtë udhëzues të dobishëm në përkrahjen e iniciativave të tyre për

të përgatitur sa më shumë teknikë të kontabilitetit për nevojat e tregut.

Përkufizimi dhe roli i teknikëve kontabël

Detyrat dhe aktivitetet që marrin pjesë në funksionin e kontabilitet dhe të raportimit financiar të një organizate biznesi janë të ndryshme si përsa i përket natyrës ashtu edhe kompleksitetit të tyre, çka bën që jo të gjitha detyrat në këtë fushë të kryhen nga profesionistët kontabël. Në praktikë shumë nga detyrat nuk kanë nevojë për ekspertizë të lartë, kështu që ato mund të kryhen edhe nga specialistët me nivele më të ulëta të kompetencës, pra nga teknikë të kontabilitetit.

Një teknik i kontabilitetit është një person i aftë që merr përsipër shumë nga funksionet e përditshme të mjedisit të kontabilitetit. Teknikët kontabël mund të punojnë në mënyrë individuale në organizatat e vogla të biznesit, ndonëse në organizatat më të mëdha, ata zakonisht kryejnë punë në mbështetje të kontabilistëve me një një nivel kualifikimi e përgjegjësie më të lartë. Teknikët kontabël përgjithësisht punojnë në nivel operacional, duke marrë vendime të përshtatshme për rolin e tyre, bazuar në udhëzimet që jepen nga një nivel më i lartë. Teknikët kontabël punojnë në të gjitha llojet e organizatave, duke përfshirë sferën e tregtisë dhe të industrisë; sektorin qeveritar; ata gjithashtu janë të përfshirë në profesionin e lirë në shërbimet publike dhe ato private. Teknikët kontabël mund të avancojnë në nivele pune më të larta apo kualifikime më të larta, pasi të kenë përfunduar nivelin e tyre te kualifikimit si teknikë.

Në nivel operacional, teknikët kontabël luajnë një rol kyç për prodhimin e informacioneve financiare të besueshme dhe në kohën e duhur, të cilat janë thelbësore për investime të sukseshme, dhe për një qeverisje efektive. Këto informacione financiare të besueshme kontribuojnë në zhvillimin ekonomik dhe sjellin përfitime me interes publik.

Natyra e punës së teknikëvë të kontabilitetit do të varet nga aftësitë dhe përvoja e individëve, nga mjedisi në të cilin ata punojnë, siç janë lloji dhe madhësia e organizatës, dhe nga fakti nëse organizata vepron në sektorin privat apo publik. Kur organizatat kanë të punësuar profesionistë kontabël, kapacitetet e organizatës mund të kufizohen rreptësisht po qe se atyre ju mungon një mbështetje e duhur operative. Teknikët kontabël me eksperiencë dhe të trajnuar siç duhet janë shpesh në gjendje për të vepruar dhe për të menaxhuar sistemet financiare me një

mbikqyrje minimale. Në entitetet dhe organizatat më të vogla, teknikët e kontabilitetit janë në gjendje të merren me menaxhimin e sistemeve të kontabilitetit pa qënë nevoja për mbikqyrje. Në këto kushte profesionistët kontabilistë mund t`i delegojnë disa nga detyrat e tyre tek teknikët kontabël dhe në këtë mënyrë, ata çlirohen nga punët rutinë, për t'u fokusuar më shumë në rolin strategjik për të cilin ata janë më të kualifikuar.

Pra, teknikët e kualifikuar të kontabilitetit mund të kontribuojnë dukshëm në punën e profesionistëve kontabilistë, me aftësitë dhe zotësitë e tyre për të kryer punën në mënyrë efektive.

Objektivat e Udhëzuesit të IFAC-ut për teknikët kontabël

Një kuadër i përcaktuar qartë për zhvillimin dhe mbajtjen e aftësive dhe të kompetencës teknike, nga një nivel hyrës i teknikëve të kontabilitetit e deri në nivelin e profesionistit kontabël, bën të mundur që ekonomitë të zhvillojnë kapacitetet e tyre profesionale me kosto-efektive. Përveç kësaj, formalizimi i rolit të teknikëve të kontabilitetit krijon dhe rrit besimin e publikut tek roli i tyre dhe në vetë rolin e profesionit kontabël dhe gjithashtu, ofron një referencë për një nivel të standartizuar të njohurive, kompe-tencës dhe etikës individuale.

Puna e teknikëve kontabël varion nga niveli bazë i administrimit financiar, tek rolet mbikqyrëse dhe deri tek ato drejtuese. Përveç kësaj, shumë teknikë të kontabilitetit shkojnë më tej, pasi ata zhvillojnë aftësitë e tyre dhe bëjnë progres drejt arritjes së nivelit të profesionistit kontabël. Është e rëndësishme që organizatat profesionale, të cilat kërkojnë të zhvillojnë programet për përgatitjen e teknikëve kontabël, të marrin në konsiderate kuadrin e dhënë në këtë udhëzues të IFAC-ut. Kuadri mund të përdoret nga organizmat profesionale të kontabilitetit, në varësi të nevojave të tyre dhe duke u bazuar në mjedisin dhe burimet që ato kanë në dispozicion. Organizmat profesionale të kontabilitetit mund të adoptojnë elemente të kuadrit sipas prioriteteve të tyre, duke mbajtur parasysh nivelin ekzistues të edukimit, çertifikimit, dhe marrëveshjet e mbikqyrjes që ato zbatojnë për anëtarët e tyre. Organizatat profesionale të kontabilitetit mund të zgjedhin, për shembull, për t'u përqëndruar në fillim në futjen në zbatim të një një proçesi të kualifikimit dhe për të trajtuar elementet e post-kualifikimit mund të vendosin më vonë.

Për të bërë të mundur përfshirjen e një game të gjerë të individëve, të cilët mund të jenë të interesuar në marrjen e kualifikimit si teknikë të kontabilitetit, programi i përgatitjes së teknikëve të kontabilitetit mund të strukturohet në një mënyrë të atillë që të mund të ndiqet me kohë të pjesshme ose me kohë të plotë nga teknikët e ardhshëm të kontabilitetit, të cilët mund të jenë si nga radhët e atyre që nuk kanë asnjë përvojë pune të përshtatshme, e deri tek ata që kanë nivele të ndryshme të përvojës së punës.

Kuadri për zhvillimin dhe mbështetjen e teknikëve kontabël

Dhënia e statusit profesional dhe anëtarësimi i teknikëve kontabël në një organizëm profesional të kontabilitetit, përmirëson besimin e publikkut në nivelin teknik të profesionit të kontabilitetit. Ai gjithashtu, jep një referencë për të përcaktuar një nivel të kërkuar të standartizuar të dijes, kompetencës, etikës dhe performancës së kësaj kategorie të anëtarësisë.

Udhëzuesi i IFAC-ut është i organizuar sipas disa fazave ku përfshihen fazat e parakualifikimit, fazat e kualifikimit, dhe fazat e post-kualifikimit. Ai gjithashtu, trajton mundësinë që kanë teknikët kontabël për të zhvilluar më tej aftësitë e tyre dhe për të avancuar kualifikimin e tyre drejt nivelit të profesionistëve të kontabilitetit.

Faza e para-kualifikimit për teknikë të kontabilitetit përfshin:

- Kërkesat për të hyrë në programin e përgatitjes;
- Përmbajtjen e programit të edukimit;
- Etikën, vlerat dhe qëndrimet profesionale.

Faza e kualifikimit si teknik kontabël përfshin:

- Vlerësimin;
- Metodat e vlerësimit.

Faza e kerkesave të post-kualifikimit per teknikët kontabël përfshin:

- Përvojën praktike për t'u pranuar në anëtarësim;
- Zhvillimin e vazhdueshëm profesional;
- Kodin e etikës;
- Veprimet investigative dhe disiplinore për rastet e mos-pajtueshmërisë.
- Avancimi më tej drejt kualifikimit si profesionist kontabël

Faza e para kualifikimit

Sipas udhëzuesit të IFAC-ut kandidatët për teknikë të kontabilitetit duhet të kenë një nivel të përshtatshëm të edukimit, apo ndryshe duhet të kenë një bazë të nevojshme për të marrë njohuritë, aftësitë, dhe kompetencën

e duhur për t'u bërë teknikë kontabël. Pika hyrëse në një program që përgatit teknikë kontabël, do të varet nga aftësitë e kandidatit, nga edukimi arsimor i mëparshëm dhe nga përvoja përkatëse e punës. Në thelb, një kandidat për teknik kontabël duhet të ketë arritur një nivel të arsyeshëm të shkrim-leximit dhe të njohurive në fushën e matematikës, që e bëjnë atë të aftë të përfundojë detyra me shkrim dhe të bëjë llogaritje numerike pa vështirësi.

Në përgjithësi mund të supozohet se individët të cilët kanë përfunduar me sukses shkollën e mesme (ose ekuivalentin e saj) ka të ngjarë të kenë aftësitë e nevojshme të shkrim-leximit dhe të matematikës të përmendura më lart, çka nënkupton se ata janë në gjëndje të hyjnë në një program të përgatitjes së teknikëve të kontabilitetit. Në disa juridiksione, niveli i duhur i edukimit të nevojshëm, mund të ndryshojë për shkak të diferencave që ekzistojnë në sistemin e arsimit, për shembull, në termat e moshës së përfundimit të studimeve dhe në termat e kualifikimeve të fituara. Është e rekomandueshme që të mos aplikohet asnjë kërkesë formale për hyrjen në program, pasi si teknikë shumë të mundshëm të kontabilitetit mund të jenë individët që kanë përfunduar maturën shtetërore, ose edhe ata të cilët kanë filluar por nuk kanë përfunduar studimet në shkollën e lartë, por që rezultojnë të kenë marrë kualifikime dhe tì kenë përmirësuar aftësitë e tyre përmes angazhimit në vendin e punës dhe jo përmes kualifikimeve formale. Disa organizata mund të zgjedhin për të zbatuar një test të shkurtër për nivelin e shkrim - leximit dhe të njohurive matematikore, që mund të përdoret ose si një vetëvlerësim, ose si një test zyrtar për hyrjen në program. Një test i tillë, mund te jete veçanërisht i dobishëm në rastet kur një individ që kërkon të hyjë në programin e kualifikimit për teknik të kontabilitetit, nuk ka përfunduar shkollën e mesme, por ka marrë njohuri përmes punës apo përmes trajnimeve të tjera.

Standardet Ndërkombëtare të Edukimit për Profesionistët Kontabël (IES) të IFAC-ut janë hartuar për të siguruar që profesionistët e ardhshëm kontabël të kenë "njohuri bazë dhe aftësi të forta në mënyrë që të përgatiten profesionistë kontabël kompetentë me vlerat e duhura, me etikë dhe qëndrime profesionale". Teknikët kontabël kanë nevojë të zhvillojnë aftësitë, njohuritë dhe të kuptuarit, të cilat ju mundësojnë atyre të kuptojnë plotësisht si dhe pse është ndërmarrë një detyrë/angazhim i/e veçantë. Kur njohuritë janë mësuar të izoluara nga praktika ku ato do të zbatohen, ekziston një rrezik i të

mësuarit, pa zhvillimin e të kuptuarit të vërtetë. Kështu që edukimi i teknikëve kontabël duhet të bëhet i bazuar në kompetencë, duke synuar në rezultate dhe jo thjesht në të mësuarit akademik dhe të matur qoftë në output, ashtu edhe në orët e mësimit të realizuara. Rezultati i dëshiruar është të përgatiten teknikë të kontabilitetit të cilët mund të kryejnë detyrat në mënyrë efektive dhe efikase në vendin e punës. Kjo nga ana tjetër, do të thotë se ata mund të vijojnë të marrin përsipër të kryejnë detyra edhe në qoftë se konteksti ose ambienti i punës së tyre ndryshon, për shembull në qoftë se ata do të duhej të lëviznin nga një mjedis i sektorit publik në ushtrimin e këtij profesioni në mënyrë të pavarur në praktikën publike, ose për të aplikuar aftësitë e tyre në një vend tjetër. Strukturat e kualifikimit të përcaktuara duhet t`ju mundësojnë individëve të përparojnë në nivelin teknik me qëllimin për të arritur potencialin e tyre të plotë. Kompetenca në çdo nivel duhet, megjithatë, të kreditohet, me synimin që të jepet njohja e vlerës që ajo ka në treg.

Një strukturë e sugjeruar e kualifikimit për teknikë të kontabilitet mund të ndahet në tri nivele:

Niveli i parë, mbulon fushat hyrëse duke përfshirë kontabilitetin sipas partisë dyfishe, një paraqitje hyrëse në proçeset administrative, rakordimet e bankës dhe të librave kontabël dhe sistemet manuale dhe të kompjuterizuara të kontabilitetit.

Niveli i dytë, prezanton detyra më të ndërlikuara të kontabilitetit, duke përfshirë përgatitjen e llogarive përfundimtare për tregtarët e vetëm dhe ortakëritë, mënyrën se si duhet të mbahen të dhënat kontabël të kostos dhe se si të përgatiten raportet dhe deklaratat.

Niveli i tretë, përfshin hartimin e pasqyrave financiare për shoqëritë me përgjegjësi të kufizuar, kryerjen e shumë detyrave të ndërlikuara të kontabilitetit të drejtimit dhe zhvillimin e zotësive menaxheriale. Ky nivel gjithashtu mund të përfshijë disa zgjedhje për fushat e studimit në mënyrë që kandidatët të mund të fillojnë të specializohen në fushat e tyre të preferuara, të tilla si tatimet personale dhe të biznesit, sektorin publik, etj.

Për teknikët kontabël është veçanërisht e rëndësishme që në çdo nivel të zhvillojnë jo vetëm njohuritë dhe të kuptuarit, por edhe aftësitë praktike të kontabilitetit dhe aftësi të gjera të biznesit, të cilat kërkohen për funksionimin efektiv të sistemeve të kontabilitetit. Eshtë dritëshkurtër që puna të përqëndrohet vetëm në

aspektet teorike dhe të lihet që aftësitë praktike dhe të biznesit të fitohen pas kualifikimit.

Etika, vlerat dhe qëndrimet

Sikurse përcaktohet në Standardin Ndërkombëtar të Edukimit Nr. 4 të IFAC –ut "programet e edukimit duhet të merren me rregullat etike në një mënyrë pozitive dhe pjesëmarrëse, për shembull, duke eksploruar lidhjet midis sjelljeve etike dhe dështimit të korporatave dhe mashtrimit. Është e rëndësishme që profesionistët kontabël të mësojnë nga përvojat e tyre". Teknikët kontabël kanë nevojë gjithashtu të zhvillojnë vlerat, etikën dhe qëndrimet e duhura profesionale. Kjo është esenciale për të mundësuar që ata të ofrojnë vazhdimisht shërbime me cilësi të lartë në interes të publikut dhe për të mbrojtur besimin e publikkut në profesionin kontabël në përgjithësi.

Rekomandohet që kjo pjesë e programit të mësohet në mënyrë të shkëputur, duke përfshirë diskutimet dhe tërheqjen e vëmendjes në përvojat reale të teknikëve të ardhshëm të kontabilitetit dhe në përvojat e tjera të marra nga raportet, media, etj. Dihet që disa nga çështjet etike të mundshme që ata duhet të mbulojnë do të jenë në fusha, në të cilat ata nuk kanë përvojë të drejtpërdrejtë, kështu që të mësuarit do të duhet të përqëndrohet edhe në situata hipotetike, dhe duhet të marrë në konsideratë edhe konfidencialitetin.

Kualifikimi – Vlerësimi

Sipas udhëzuesit të IFAC-ut, rekomandohet që vlerësimi për një teknik të kontabilitetit të ardhshëm të jetë një vlerësim i kompetencës së tij dhe jo një vlerësim me natyrë akademike. Kjo do të konfirmojë faktin nëse tekniku i ardhshëm kontabël i ka ose jo aftësitë e nevojshme, njohuritë dhe të kuptuarit për të kryer detyrat e kërkuara.

Kur kandidatët janë në gjendje të fitojnë përvojën e punës duke punuar në drejtim të kualifikimit të tyre, përvoja ofron një mundësi që aftësitë e tyre të vihen në zbatim në praktikë më herët. Megjithatë, shpeshherë, kandidatët që ndodhen në fazën e parë të punësimit të tyre apo kandidatët që punojnë në vendet në zhvillim, nuk mund të mos kenë një qasje të plotë të roleve të teknikut kontabël. Sidoqoftë, është e mundur që një kandidat të përfundojë një kualifikim fillestar për teknik kontabël, pa qenë i punësuar brenda një roli kontabël ose pa kërkuar që ai të realizojë një numër minimal vitesh të përvojës praktike.

Meqënese edukimi dhe trajnimi i teknikëve të kontabilitetit është i bazuar në aftësi dhe nuk është thjesht

akademik, është e rëndësishme që në përmbajtjen e programit të ketë një balancim të mjaftueshëm midis lendëve me natyre teorike e atyre që përqëndrohen në zhvillimin e aftësive. Proçesi i vlerësimit ofron një bazë për të vlerësuar nëse kandidati ka fituar aftësitë e nevojshme dhe kompetencat.

Metodat e vlerësimit

Metodat e vlerësimit ndryshojnë në varësi të rrethanave lokale, por është e rekomandueshme që të gjitha skemat e vlerësimit të përfshijnë disa provime formale dhe të regjistruara, për të garantuar standarde koherente të vlerësimit. Provimet mund të përdoren për të vlerësuar njohuritë e marra dhe të kuptuarit, mundësisht përmes një testi me natyrë aplikative. Regjistrimi i rezultateve të testimit formal përmes një proçesi me shkrim ose të bazuar në kompjuter jep evidencë për rezultatet e arritura nga teknikët kontabël të ardhshëm.

Për disa prej aftësive dhe kompetencave, vlerësimi do të ishte mirë të realizohej në vendin e punës. Vlerësimi në vendin e punës mund të jetë më i përshtatshëm të përdoret për të vlerësuar shkallën e zbatimit të njohurive dhe të të kuptuarit bazuar në skenarët e jetës reale, më shumë se sa në skenarë të stimuluar. Në disa rrethana, kjo nuk është gjithmonë praktike, pasi shumë kandidatë për teknikë të kontabilitetit nuk punojnë në një mjedis të kontabilitetit, përveç kësaj, shumë punëdhënës nuk dëshirojnë të bëjnë publik informacionin, ose nuk kanë aftësitë dhe as kohën për të kryer një vlerësim formal.

Prandaj rekomandohet, që për të vlerësuar kompetencën në ato raste kur vlerësimi në vendin e punës nuk është i mundur, të përdoren skenarë që stimulojnë kushtet e vendit të punës.

Për të realizuar testimin duhet të përdoret një kombinim i metodave të testimit në vendet e punës ose medodave që stimulojnë kushtet e vendit të punës me një testim formal të aplikimit të njohurive dhe të kuptimit të skenarëve që bazohen në punë. Këto forma të vlerësimeve testojnë kompetencën, aftësitë dhe njohuritë në një mjedis të kontrolluar, më tepër se sa thjesht një testim të memorjes apo aftësive akademike të kandidatëve. Ndarja midis vlerësimit të bazuar në punë dhe provimeve formale mund të ndryshojë nga njëri juridiksion në tjetrin. Faktorët që ndikojnë në këtë raport mund të përfshijnë disponueshmërinë e vlerësuesve të kualifikuar për të kryer vlerësimet në vendin e punës, kulturën që ka të bëjë me

besueshmërinë e vlerësimit në vendin e punës, si dhe burimet në dispozicion për të hartuar dhe korigjuar testet formale me shkrim ose të regjistruara në kompjuter.

Të gjitha vlerësimet duhet të sigurojnë se evidenca që paraqesin teknikët e ardhshëm kontabël për aftësitë e tyre, njohuritë dhe kompetencën, është e vlefshme, e mjaftueshme, e besueshme, e kohëve të fundit dhe autentike.

Për të garantuar që ata që janë përgjegjës për vlerësimin kanë aftësitë e nevojshme për të bërë gjykime të shëndosha dhe që këto gjykime janë koherente, duhet të vihen ne funksionim sisteme që shërbejnë për dhënien e sigurisë për cilësinë, të cilat vlerësojnë nivelin e vlerësuesve dhe të korrigjuesve. Pasi nga vlerësimi është konfirmuar se tekniku i ardhshëm kontabël ka aftësitë, njohuritë dhe të kuptuarit e duhur, atij ose asaj mund t'i jepet çertifikimi për këtë kualifikim fillestar. Rekomandohet që teknikët e ardhshëm të kontabilitetit të kenë të paktën një vit punë eksperiencë, si pjesë përbërese e kërkesave të tyre të kualifikimit. Kjo do të jepte siguri se ata kanë patur mundësinë dhe i kanë vënë në praktikë aftësitë e tyre në një situatë reale të punës. Përvoja praktike duhet të verifikohet nga një person me kualifikimin e duhur.

Post-Kualifikimi

Pasi janë kualifikuar, teknikët kontabël do të kenë nevojë për të njëjtën mbështetje dhe monitorim, sikurse veprohet për profesionistët kontabël. Ky funksion mbështetje dhe monitorimi mund të realizohet nga një organizatë profesionale kontabël, e cila ka në anëtarësinë e saj kategorinë e teknikëve të kontabilitetit të kualifikuar.

Kur organizatat profesionale të kontabilitetit duan të ofrojnë anëtarësi për nivelin e teknikëve të kontabilitetit të kualifikuar, është e rekomandueshme që në kriteret e anëtarësimit të përfshihet kërkesa për përvojën praktike. Përvoja praktike mund të jetë ose e fituar gjatë kohës kur individi ndjek një program të përgatitjes për teknik kontabël duke punuar në drejtim të kualifikimit, ose pasi ata janë kualifikuar.

Edhe pse ka fokusin kryesor të zbatimit për profesionistët kontabël, IES 5 «Kërkesat për eksperiencën praktike»- përmban udhëzime për monitorimin e eksperiencës praktike, e cila mund të jetë e dobishme në zhvillimin e një proçesi të verifikimit të përvojës së fituar nga teknikët e kontabilitetit.

IES-et shprehin gjithashtu, nevojën që profesionistët kontabël të vazhdojnë të mësojnë dhe të përshtaten me

ndryshimet që ndodhin në standardet e rregullat, gjatë gjithë jetës së tyre profesionale. Këto objektiva janë njësoj të zbatueshme edhe për teknikët e kontabilitetit dhe për këtë arsye, sipas udhezuesit të IFAC-ut, organizatat profesionale të kontabilitetit inkurajohen për të zbatuar një program të zhvillimit profesional të vazhdueshëm (CPD) për anëtarët e tyre, teknikë të kontabilitetit të kualifikuar.

CPD kontribuon në kompetencën e teknikëve të kontabilitetit

Veprimtaritë e CPD synojnë të zhbillojnë njohuritë, aftësitë dhe vlerat, etikën dhe qëndrimet e teknikëve të kontabilitetit, të cilat janë të rëndësishme për punën e tyre aktuale dhe të ardhshme dhe për përgjegjësitë profesionale.

CPD mund të matet nëpërmjet metodave të ndryshme ose përmes një kombinimi të tyre, të tilla si metoda e bazuar në inpute, metoda e bazuar në outpute, ose një metodë e kombinuar midis tyre. Metoda e bazuar ne outpute parashikon edhe përdorimin e testimit për njohuritë e marra nga kjo kategori e specialistëve të kontabilitetit.

Sikurse profesionistët kontabël, edhe teknikët e kualifikuar të kontabilitetit, duhet të jenë të angazhuar për respektimin e kërkesave etike kur ata punojnë për punëdhënësit dhe klientët e tyre. Ata duhet t'u nënshtrohen rregullave dhe udhëzimeve strikte etike dhe sistemeve të masave disiplinore; në këtë kuptim ata kërkohet të zbatojnë parimet bazë që jepen në kodin e etikës të IFAC-ut, të cilat janë: Integriteti, Objektiviteti, Kompetenca profesionale dhe kujdesi i duhur; Konfidencialiteti dhe Sjellja profesionale.

Kodi i etikës jep një kuadër konceptual, të cilin teknikët e kontabilitetit duhet ta zbatojnë për t`ju mundësuar atyre që të identifikojnë dhe vlerësojnë kërcënimet që u bëhen parimeve etike dhe për të reaguar në mënyrë adekuate ndaj kërcënimeve. Zbatimi i standarteve teknike dhe i kërkesave etike kërkon që organizmat profesionale të kontabilitetit të venë në zbatim procedura dhe sisteme që analizojnë shkeljet dhe marrin masat ndaj individëve përkatës. Kjo është thelbësore për të ruajtur besimin e publikut në nivel teknik të profesionit të kontabilitetit.

Progresi i teknikëve kontabël drejt rolit të profesionistëve kontabël

Përgatitja si teknik kontabël mund të shërbejë si një bazë për një avancim të mëtejshëm profesional. Kjo pasi teknikët kontabël të kualifikuar e kanë tashmë bazën praktike në kontabilitet dhe shpesh janë edhe nxënës të mirë

në fushën e kontabilitetit. Ndonëse kërkesat për të hyrë në një program të përgatitjes së profesionistëve kontabël ndryshojnë nga kërkesat për t'u kualifikuar si teknik kontabël, shumë organizata profesionale të kontabilitetit mund të kenë vënë në funksionim një proçes që parashikon përjashtime për teknikët e kualifikuar të kontabilitetit që duan të hyjnë në një program të përgatitjes së profesionistëve kontabël, duke zbatuar për këtë qëllim testime ose vlerësime paraprake të njohurive të tyre.

Në kushtet e vendit tonë mendoj se ka ardhur koha që kjo kategori (segment) e profesionit të fillojë pikësëpari të identifikohet, duke identifikuar më shumë nevojën në rritje e më pas mundësitë për plotësimin e kësaj nevoje. Më pas, mendoj se duhet të punohet për të organizuar këtë kategori të rëndësishme të specialistëve. Sa i takon aspektit të testimit të njohurive për këta kandidatë, kërkesat e parashikuara në udhëzuesin e IFAC-ut, në kushtet tona mbase nuk është nevoja të zbatohen në mënyrë strikte dhe për këtë qëllim fillimisht mund të zbatohen proçedura shumë më të thjeshta, duke nisur me një vlerësim bazuar më shumë në përvojë dhe vetëm në një fazë të dytë mund të kalohet edhe në testet formale që testojnë anën teorike dhe atë praktike, si edhe të eksperiencës në mënyrë të kombinuar.

Nga: Prof.Dr. Hysen ÇELA, Kryetar Instituti i Ekspertëve Kontabël të Autorizuar

PARTNERITETET PUBLIK-PRIVAT NË BE: MANGËSI TË SHUMTA DHE PËRFITIME TË KUFIZUARA

EKIPI I AUDITIMIT

Raportet speciale të ECA-s përcaktojnë rezultatet e auditimeve të politikave dhe programeve të BE-së, ose të temave të lidhura me menaxhimin nga fushat specifike buxhetore. ECA zgjedh dhe planifikon që këto detyra të auditimit të jenë me ndikim maksimal, duke marrë parasysh rreziqet ndaj performancës ose përputhshmërisë, nivelin e të ardhurave ose shpenzimeve të përfshira, zhvillimet e ardhshme dhe interesin politik dhe publik.

Ky auditim i performancës u krye nga Dhoma e Auditimit II, Investime për fushat e kohezionit, rritjes dhe përfshirjes së shpenzimeve, kryesuar nga Anëtari i ECA Iliana Ivanova. Auditimi u drejtua nga Anëtari i ECA Oskar Herics, i mbështetur nga Thomas Obermayr, Shef i Zyrës Private; Pietro Puricella, menaxher kryesor; Enrico Grassi, Shef i Detyrës; Guido Fara, Di Hai, Svetoslav Hristov, Maria Carmen Jiménez, Chrysoula Latopoulou dhe Maria Ploumaki, Auditues.

Përmbledhje

Projekti i përzier: Një projekt PPP që kombinon fondet e BE me burime private të financimit.

Lidhja e Infrastrukturës së Evropës (CEF): Lidhja e Infrastrukturës së Evropës (CEF) ofron që nga viti 2014 ndihmë financiare për tre sektorë: energjia, transporti dhe teknologjia e informacionit dhe komunikimit (TIK). Në këto tre fusha, CEF-i identifikon prioritetet e investimeve që duhet të zbatohen në dekadën e ardhshme, siç janë korridoret e energjisë elektrike dhe gazit, përdorimi i energjisë së rinovueshme, korridoret e transportit të ndërlidhur dhe mënyrat më pak ndotëse të transportit, lidhjet me shpejtësi të lartë dhe rrjetet digjitale.

Fondi i Kohezionit (CF): Fondi i Kohezionit synon të forcojë kohezionin ekonomik dhe social brenda Bashkimit Evropian, duke financuar projektet e mjedisit dhe transportit në Shtetet Anëtare me një PBB për frymë më pak se 90% të mesatares së BE-së.

Rregullorja e përgjithshme e diskozitave (CPR): Rregullorja (BE) Nr 1303/2013 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit e datës 17 dhjetor 2013 që përcakton dispozitat e përbashkëta për Fondin Evropian të Zhvillimit Rajonal, Fondin Social Evropian, Fondin e Kohezionit, Bujqësinë Evropiane, Fondin për Zhvillimin Rural dhe Fondin Evropian të Detarisë dhe Peshkimit dhe përcaktimi i dispozitave të përgjithshme për Fondin Evropian të Zhvillimit Rajonal, Fondin Social Evropian, Fondin e Kohezionit dhe Fondin Evropian të Detarisë dhe Peshkimit dhe shfuqizimin e Rregullores së Këshillit (KE) Nr. 1083/2006[1].

Autoritetet kontraktuese: Autoritetet kontraktuese janë autoritete shtetërore, rajonale ose lokale, ose organe të rregulluara nga e drejta publike, të cilat duhet të zbatojnë direktivat e prokurimit publik për kontratat publike dhe konkurset e projektimit.

Qendra Evropiane e Ekspertizës së PPP-ve (EPEC): Mbështetur nga Banka Evropiane e Investimeve, punon në bashkëpunim me Shtetet Anëtare për të monitoruar zhvillimin e tregut sektorial dhe kombëtar të PPP-ve dhe ofron mbështetje për ngritjen e kapaciteteve institucionale për t'u marrë me PPP-të në administratat kombëtare.

Sistemi Evropian i llogarive kombëtare dhe rajonale (ESA): Statistikat e ESA-s prodhohen në nivel makro të agreguar për sektorët e qeverisjes së përgjith-shme dhe përdoren si korniza refe-ruese për politikat e financave publike, duke përfshirë raportimin e Shteteve Anëtare për përputhjen e tyre me Kriteret e Mastrihtit për borxhin dhe deficitin. Në përputhje me Rregulloren e Këshillit (KE) 549/2013 të 21 Majit 2013, ESA 2010 është e zbatueshme për të gjitha Shtetet Anëtare që nga shtatori 2014.

Fondi Evropian për Investime Strategjike (EFSI): EFSI-ja është shtylla e parë e Planit të Investimeve të Komisionit për Evropën, i cili gjithashtu quhet "Plani Juncker". Ky Fond ka synuar të mobilizojë për periudhën 2015-2017 të paktën 315 miliardë euro në investime afatgjata private dhe publike në të gjithë BE-në. EFSI-ja është themeluar në kuadër të Bankës Evropiane të Investimeve (BEI) si një fond besimi me kohëzgjatje të

[1] OJ L 347, 20.12.2013, p. 320.

pakufizuar, për të financuar pjesë të rrezikshme të projekteve. Një garanci deri në 16 miliardë euro, e mbështetur nga buxheti i BE-së do të kompensojë rrezikun shtesë të marrë nga BEI-ja. Shtetet Anëtare mund të kontribuojnë në EFSI. EFSI-ja mund të financojë projekte me interes të përbashkët, ose projekte të tjera të interkonjeksionit. Në kohën e auditimit, miratimi i një propozimi legjislativ për të zgjatur kohëzgjatjen e EFSI-së deri në fund të vitit 2020 dhe për të rritur garancinë e buxhetit të BE-së në 26 miliardë euro dhe për të arritur një objektiv investimi prej 500 miliardë euro, ishte ende në pritje.

Fondi Evropian i Zhvillimit Rajonal (ERDF): Fondi Evropian i Zhvillimit Rajonal synon të përforcojë kohezionin ekonomik dhe social brenda Bashkimit Evropian, duke korrigjuar pabarazitë kryesore rajonale nëpërmjet mbështetjes financiare për krijimin e infrastrukturës dhe investimeve produktive të krijimit të vendeve të punës, kryesisht për bizneset.

Fondet Strukturore dhe Investuese Evropiane (ESIF ose ESI Funds): ESIF-i mbulon pesë fonde të veçanta që synojnë të zvogëlojnë pabarazitë rajonale në të gjithë Bashkimin Evropian, me korniza të politikave të caktuara për periudhën buxhetore shtatë-vjeçare të MFF-së. Fondet përfshijnë: Fondin Evropian për Zhvillim Rajonal (ERDF); Fondin Social Evropian (ESF); Fondin e Kohezionit (CF); Fondin Evropian Bujqësor për Zhvillimin Rural (EAFRD) dhe Fondin Evropian Detar dhe të Peshkimit (EMFF).

Instrumentet financiare: Instrumentet financiare janë një term i përgjithshëm për kontratat të cilat i japin mbajtësit të tyre një kërkesë ndaj një detyruesi. BE-ja jep mbështetje për tre instrumente financiare të mundshme: instrumente e barazisë, huadhënies dhe garancisë. Instrumentet e barazisë ose hurdhënies janë kontrata mes një investuesi dhe një të investuari ose ndërmjet një huadhënësi dhe një huamarrësi. Garancitë janë kontrata në të cilat një garantues garanton të drejtat e një investitori ose huadhënësi.

Përmbyllja financiare: Pika në të cilën, për një PPP, nënshkruhen të gjitha marrëveshjet e financimit dhe janë plotësuar të gjitha kushtet e kërkuara në to. Mundëson financimin dhe burime financimi për projektin (p.sh. kreditë, kapitalin, grantet) që të fillojnë të funksionojnë, në mënyrë që të fillojë zbatimi i projektit.

Grantet: Kontribute të drejtpërdrejta financiare (donacione) nga buxheti për të financuar veprimet për të

mbështetur arritjen e një pjese objektive të një politike të BE-së ose për të mbështetur funksionimin e një organi që ndjek një synim të interesit të përgjithshëm evropian, ose ka një objektiv që është pjesë e një politike të BE-së.

Jessica: JESSICA është një iniciativë e Komisionit Europian, e zhvilluar në bashkëpunim me Bankën Evropiane te Investimeve dhe Bankën Zhvillimore të Këshillit të Evropës (CEB). Ajo mbështet zhvillimin dhe rigjenerimin e qëndrueshëm urban, nëpërmjet instrumenteve inxhinierike financiare, të parashikuara në Rregulloren e Këshillit (EC) Nr. 1083/2006 të 11 korrikut 2006, që përcakton dispozitat e përgjithshme për Fondin Evropian të Zhvillimit Rajonal, Fondin Social Evropian dhe Fondin e Kohezionit[2].

Efekti "leverage" (përdorimi i instrumentave financiare): Në lidhje me instrumentat financiare të financuara nga buxheti i BE-së dhe fondet publike kombëtare, efekti "leverage" shprehet në aspektin se sa euro të financimit (publik dhe privat) kanë qenë efektivisht në dispozicion për të ofruar mbështetje financiare për përfituesit përfundimtarë për çdo euro të fondeve publike (BE-ja dhe fondet publike kombëtare) të pajisura me instrumentin.

Projekt madhor: Një projekt i cili përbëhet nga një sërë veprash ekonomikisht të pandashme që përmbushin një funksion të saktë teknik, që ka qëllime të identifikuara qartë dhe kostoja totale e të cilave merret në konsideratë në përcaktimin e kontributit të fondeve, i cili i tejkalon 50 milionë euro ose 75 milionë euro në rastin e një projekti të transportit. Miratimi i Komisionit Evropian kërkohet në nivel individual të projektit.

Autoriteti Menaxhues: Një autoritet menaxhues është një autoritet publik kombëtar, rajonal ose vendor (ose ndonjë organ tjetër publik ose privat), i cili është caktuar nga një Shtet Anëtar për të menaxhuar një Program Operacional. Detyrat e tij përfshijnë përzgjedhjen e projekteve që do të financohen, monitorimin se si zbatohen projektet dhe raportimin në Komisionin Evropian për aspektet financiare dhe rezultatet e arritura.

Programi Operacional (OP): Një OP përcakton përparësitë dhe objektivat specifike të Shtetit Anëtar dhe mënyrën se si do të përdoren financimet (Bashkimi Evropian dhe Bashkëfinancimi Publik dhe Privat) gjatë një periudhe të caktuar (përgjithësisht 7 vjet) për financimin e projekteve. Këto projekte duhet të kontribuojnë për të arritur një numër të caktuar objektivash të specifikuara

[2] OJ L 210, 31.7.2006, p. 25

në nivelin e aksit prioritar të OP-së. OP-të mund të marrin fonde nga ERDF-ja, CF-ja dhe/ose ESF-ja. Një OP është përgatitur nga Shteti Anëtar dhe duhet të miratohet nga Komisioni përpara se të bëhet ndonjë pagesë nga Buxheti i BE-së. OP-ja mund të modifikohet vetëm gjatë periudhës së mbuluar, nëse të dyja palët bien dakord. Periudha e programimit: Kuadri shumëvjeçar brenda të cilit Fondet Strukturore dhe Shpenzimet e Fondit të Kohezionit janë planifikuar dhe zbatuar.

Prokurimi publik: Prokurimi publik është procesi nëpërmjet të cilit autoritetet publike kombëtare, rajonale dhe vendore, ose organet e drejtuara nga e drejta publike, blejnë produkte, shërbime dhe punë publike, siç janë rrugët dhe ndërtesat. Ndërmarrjet private gjithashtu i nënshtrohen rregullave dhe/ose parimeve të prokurimit publik sa herë që kryejnë prokurime, të cilat kryesisht financohen nga publiku.

Krahasuesi i Sektorit Publik (PSC): Një mjet krahasues i përdorur zakonisht, i cili analizon nëse një propozim për investime private ofron vlera për para në krahasim me formën tradicionale të prokurimit.

Menaxhimi i përbashkët: Një metodë e zbatimit të buxhetit të BE-së, në të cilin Komisioni Evropian i delegon detyrat e zbatimit tek Shtetet Anëtare, duke ruajtur përgjegjësinë përfundimtare.

Rrjetet Trans-Evropiane të Transportit (TEN-t): Rrjetet Trans-Evropiane të Transportit (TEN-t) janë një set i planifikuar i rrjeteve të transportit rrugor, hekurudhor, ajror dhe ujor në Evropë. Zhvillimi i infrastrukturës së TEN-t-it është i lidhur ngushtë me zbatimin dhe avancimin e mëtejshëm të politikës së transportit të BE-së. Ai përfshin Rrjetin Qendror dhe Rrjetin Gjithëpërfshirës, të cilët duhet të përfundojnë në vitin 2030 dhe 2050, respektivisht.

PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

I. Projektet e Partneritetit Publik Privat (PPP) synojnë si shfrytëzimin e sektorit publik dhe atij privat për të ofruar mallra dhe shërbime të cilat furnizohen konvencionalisht nga sektori publik, duke lehtësuar kufizimet e rrepta buxhetore të vendosura në shpenzimet publike. Që nga vitet 1990-të, 1,749 PPP me vlerë 336 miliardë euro kanë arritur të mbyllen financiarisht në BE. Pjesa më e madhe e PPP-ve janë zbatuar në fushën e transportit, të cilat në vitin 2016 përbënin një të tretën e investimit të të gjithë vitit, përpara kujdesit shëndetësor dhe arsimit.

II. Megjithatë, deri më sot, fondet e BE-së janë përdorur pak për PPP-të. Edhe pse politika e Komisionit Evropian ka inkurajuar përdorimin e PPP-ve për disa vite (p.sh. strategjia e Evropës 2020) si një mjet potencialisht efektiv për dhënien e projekteve, ne kemi identifikuar se gjatë periudhës 2000-2014, vetëm 84 PPP, me një kosto totale të projektit prej 29.2 miliardë euro, morën 5.6 miliardë euro në fonde nga BE-ja. Grantet e Fondit Strukturor dhe të Kohezionit ishin burimi kryesor i financimit të BE-së, i ndjekur nga instrumente financiare-shpesh në bashkëpunim me Bankën Evropiane të Investimeve (BEI).

III. Ne kemi ekzaminuar 12 PPP të bashkëfinancuara nga BE-ja në Francë, Greqi, Irlandë dhe Spanjë në fushën e transportit rrugor dhe Teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit (TIK-ut). Shtetet Anëtare të vizituara prej nesh kontribuonin me rreth 70% të kostos totale të projektit (29.2 miliardë euro) të PPP-ve të mbështetura nga BE. Ne vlerësuam nëse projektet e audituara ishin në gjendje të shfrytëzonin përfitimet që PPP-të pritet të japin, nëse janë bazuar në analiza të shëndosha dhe qasje të përshtatshme dhe nëse kuadri i përgjithshëm institucional dhe ligjor brenda Shteteve Anëtare të vizituara ishte i përshtatshëm për zbatimin e suksesshëm të PPP-ve. Në përgjithësi, kemi gjetur se:

- PPP-të u lejuan autoriteteve publike të prokuronin infrastruktura në shkallë të gjerë përmes një procedure të vetme, por ato sollën rrezikun e konkurrencës së pamjafteshme dhe i vendosën autoritetet kontraktuese publike në një pozicion negociues më të dobët.
- Prokurimi i PPP-ve kërkon në mënyrë tipike negocimin e aspekteve që zakonisht nuk janë pjesë e prokurimit tradicional dhe prandaj merr më shumë kohë sesa projektet tradicionale. Një e treta e 12 projekteve të audituara, me kohëzgjatje të prokurimit prej 5-6.5 vjetësh, vuajtën nga vonesa të konsiderueshme.
- Në mënyrë të ngjashme me projektet tradicionale, edhe shumica e PPP-ve të audituara ishin subjekt i mungesës së konsiderueshme të eficensës, në formën e vonesave gjatë ndërtimit dhe të rritjes së madhe të kostos. Në tërësi, shtatë nga nëntë projektet e përfunduara (me shpenzimet

e projekteve në një total prej 7.8 miliardë euro) hasën vonesa që varionin nga dy në 52 muaj. Për më tepër, një shumë shtesë prej gati 1.5 miliardë euro në fonde publike ishte e nevojshme për të përfunduar pesë autostradat që kemi audituar në Greqi dhe Spanjë, rreth 30% e të cilave është siguruar nga BE (që korrespondon me 422 milionë euro). Ne e konsiderojmë këtë shumë si të shpenzuar në mënyrë joefektive, në drejtim të arritjes së përfitimeve të mundshme.

- Më e rëndësishmja është që në Greqi (që është përfituesi më i madh i kontributeve të BE-së me 59% të shumës totale të BE-së ose 3.3 miliardë euro), kostoja për km e tre autostradave të vlerësuara është rritur deri në 69%, në të njëjtën kohë fazat e projektit u reduktuan deri në 55%. Kjo ishte kryesisht për shkak të krizës financiare dhe projekteve të përgatitura keq nga partneri publik, duke rezultuar në kontrata të parakohshme dhe jo të efektshme me koncesionarët privatë.
- Shtrirja e madhe, kostoja e lartë dhe kohëzgjatja e konsiderueshme e PPP-ve tipike të infrastrukturës kërkojnë kujdes të veçantë. Sidoqoftë, ne kemi vërejtur se analizat paraprake janë bazuar në skenarë tejet optimistë, në lidhje me kërkesën e ardhshme dhe përdorimin e infrastrukturës së planifikuar, duke rezultuar në përqindje të përdorimit të projektit deri në 69% (TIK) dhe 35% (autostrada) nën parashikimet. Kjo nuk merr parasysh rrezikun në pritje të autostradave tejet të pashfrytëzuara në Greqi, pas përfundimit të tyre.
- Në një shënim pozitiv, të nëntë projektet e përfunduara dhe të audituara kanë treguar nivele të mira të shërbimit dhe mirëmbajtjes dhe kanë potencial për t'i mbajtur këto nivele për kohëzgjatjen e mbetur të projektit.
- Për shumicën e projekteve të audituara, opsioni PPP është zgjedhur pa ndonjë analizë krahasuese paraprake të opsioneve alternative, siç është Krahasuesi i Sektorit Publik, duke dështuar të demonstrojnë se përzgjedhja PPP ishte ajo që maksimizonte i

vlerës për para dhe mbronte interesin publik, duke siguruar një fushë loje të barabartë midis PPP-ve dhe një prokurimi tradicional.

- Alokimi i riskut ndërmjet partnerëve publikë dhe privatë shpesh ishte i papërshtatshëm, jokoherent dhe joefektiv, ndërkohë që nivelet e larta të kompensimit (deri në 14%) në kapitalin e riskut të partnerit privat nuk reflektonin gjithmonë rreziqet që barteshin. Përveç kësaj, shumica e gjashtë projekteve të audituara të TIK-ut nuk ishin lehtësisht në përputhje me kohëzgjatjen e kontratave të gjata, pasi ato ishin subjekt i ndryshimeve të shpejta teknologjike.

IV. Zbatimi i projekteve të suksesshme të PPP-së kërkon aftësi të konsiderueshme administrative që mund të sigurohen vetëm përmes kornizave të përshtatshme institucionale dhe ligjore dhe përvojës së gjatë në zbatimin e projekteve PPP. Ne kemi gjetur se këto aftësi janë aktualisht në dispozicion vetëm tek një numër i kufizuar i Shteteve Anëtare të BE-së. Prandaj, situata nuk përputhet me qëllimin e BE-së për të zbatuar një pjesë më të madhe të fondeve të BE-së përmes projekteve të përziera, duke përfshirë PPP-të.

V. Kombinimi i fondeve të BE-së me PPP-të përfshin kërkesa dhe pasiguri shtesë. Për më tepër, mundësia e regjistrimit të projekteve PPP si zëra jashtë bilancit është një konsideratë e rëndësishme për zgjedhjen e opsionit PPP, mirëpo praktika e zbatimit të tyre rrezikon të minojë vlerën për para dhe transparencën.

Prandaj, ne rekomandojmë si në vijim:

a. Komisioni Evropian dhe Shtetet Anëtare të mos nxisin një përdorim më intensiv dhe më të gjerë të PPP-ve, derisa çështjet e identifikuara të adresohen dhe rekomandimet e mëposhtme të zbatohen me sukses;
b. Komisioni Evropian dhe Shtetet Anëtare të zbusin ndikimin financiar të vonesave dhe rinegocimeve mbi koston e PPP-ve që barten nga partneri publik;
c. Komisioni Evropian dhe Shtetet Anëtare të bazojnë përzgjedhjen e opsionit PPP në analiza krahasuese të shëndosha në opsionin më të mirë të prokurimit;
d. Komisioni Evropian dhe Shtetet Anëtare të krijojnë politika dhe strategji të qarta të PPP-ve;
e. Komisioni Evropian të përmirësojë kornizën ligjore të BE-së për

efektivitetin më të mirë të projekteve PPP.

HYRJE

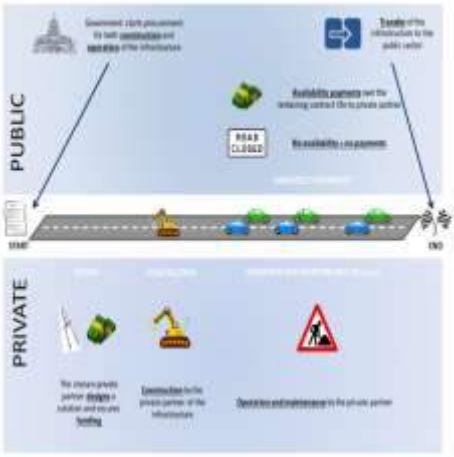
Çfarë është një PPP?

1. Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OECD) i përcakton Partneritetet Publik-Privat (PPP) si "marrëveshje kontraktuale afatgjata midis qeverisë dhe një partneri privat me anë të të cilave ky i fundit jep dhe financon shërbimet publike, duke përdorur një aset kapital dhe duke ndarë risqet shoqëruese[3]". Ky përkufizim i gjerë tregon se PPP-të mund të projektohen për të arritur një sërë objektivash në sektorë të ndryshëm, siç janë transporti, strehimi social dhe kujdesi shëndetësor dhe mund të strukturohen në mënyra të ndryshme.
2. PPP-të nuk janë të ndryshme në natyrë dhe rezultate nga projektet e prokuruara tradicionalisht, por ato shfaqin disa dallime sa i përket menaxhimit të projekteve dhe kontratave. Dallimi kryesor midis PPP-ve dhe projekteve tradicionale është ndarja e riskut midis partnerit publik dhe atij privat. Në parim, risqet në një projekt PPP duhet të alokohen për palën e cila është më e përshtatshme për t'i menaxhuar ato, me qëllim që të arrihet ekuilibri optimal ndërmjet zhvendosjes së riskut dhe kompensimit për palën që sjell risk. Partneri privat shpesh është përgjegjës për risqet që lidhen me projektimin, ndërtimin, financimin, funksionimin dhe mirëmbajtjen e infrastrukturës, ndërkohë që partneri publik zakonisht merr risqe rregullatore dhe politike.
3. Forma më e zakonshme e PPP-ve është kontrata "Dizajn-Ndërtim-Financim-Mirëmbajtje-Operim" (DBFMO)[4]. Në këtë kontratë, partnerit privat i besohen të gjitha fazat e projektit nga projektimi në ndërtim, operim dhe mirëmbajtje të infrastrukturës, duke përfshirë mbledhjen e fondeve. Kjo perspektivë afatgjatë njihet si "qasja e tërë jetës".
4. Figura 1 paraqet një paraqitje grafike të fazave të ndryshme të PPP-ve DBFMO, të cilat janë treguar si përgjegjësi respektivisht e publikut dhe e partnerit privat. Partneri publik fillon të paguajë

[3] OECD, "Parimet e Qeverisjes Publike të Partneriteteve Publik-Privat", 2012

[4] Tri kategoritë kryesore të PPP janë: (a) koncesionet, ku, zakonisht, përdoruesit përfundimtarë të shërbimit paguajnë direkt partnerin privat, pa shpërblim (ose pagesë e reduktuar) nga sektori publik; (b) sipërmarrje të përbashkëta ose PPP institucionale, ku sektori publik dhe ai privat bëhen aksionerë në një kompani të tretë; (c) PPP-të kontraktuale, ku marrëdhënia midis palëve rregullohet nga një kontratë.

palën private për përdorimin e shërbimit, sapo faza e ndërtimit është përfunduar. Niveli i kësteve zakonisht ndryshon sipas disponueshmërisë së infrastrukturës (PPP në bazë të disponueshmërisë), ose në masën në të cilën përdoret infrastruktura (PPP me kërkesë) për të siguruar që standardet e kërkuara të cilësisë të plotësohen gjatë jetës së projektit. Figura 1 – Skema e një PPP-je tipike DBFMO, të bazuar në shërbimet e kryera[5]



Burimi: Gjykata Evropiane e Audituesve.

5. Sipas literaturës përkatëse dhe hulumtimit shkencor[6], PPP-të zbatohen kryesisht për të arritur përfitime të mundshme, krahasuar me metodat tradicionale të prokurimit. Këto përfshijnë si në vijim:

a. shpërndarjen e hershme të një programi të planifikuar të investimeve kapitale, pasi që PPP-të mund të sjellin një fond shtesë të rëndësishëm investimi, duke plotësuar alokimet tradicionale buxhetore;

b. mundësinë e fitimit në eficensë në zbatimin e projektit, duke përfunduar më shpejt projektet individuale;

c. mundësinë e shkëmbimit të risqeve me partnerin privat dhe optimizimin e kostove gjatë gjithë jetës së tyre (gjithë kohës së kryerjes së shërbimeve për investimin);

d. mundësinë e mirëmbajtjes dhe niveleve të shërbimeve më të mira se sa projektet tradicionale, përmes një qasjeje gjatë gjithë jetës (gjithë kohës së kryerjes së shërbimeve për investimin);

e. mundësinë e kombinimit të ekspertizës publike dhe pri-

[5] PPP tek të cilat partneri publik e paguan partnerin privat për shërbimet e kryera

[6] Shih për shembull Qendrën e Burimeve të Infrastrukturës PPP të Bankës Botërore, EPEC, "Përfitimet jofinanciare të PPP-ve: rishikim i koncepteve dhe metodologjisë", qershor 2011; OECD Journal on Budgeting Volume 2011/1, "Si të arrihet vlera për para: Krahasimi i PPP-ve dhe Infrastruktura Tradicionale e Prokurimit Publik"; EPEC, "Motivimet dhe Sfidat e PPP-ve për Sektorin Publik", tetor 2015.

vate në mënyrën më efektive, për të kryer vlerësimin e thellë të projektit dhe për të arritur optimizimin e fushës së projektit.

6. Për më tepër, kuadri i kontabilitetit të BE-së (ESA 2010)[7] lejon që përfshirjet e investimit publik në PPP-të, sipas kushteve të caktuara, të regjistrohen si zëra jashtë bilancit. Kjo nxit përdorimin e tyre për një përputhshmëri të shtuar me Kriteret e Konvergjencës Euro, të njohur edhe si kriteret e Mastrihtit[8].
7. Sipas Qendrës Evropiane të Ekspertizës PPP (EPEC), 1749 projekte PPP me vlerë 336 miliardë euro arritën në likuidim financiar në tregun e BE-së të PPP-ve, ndërmjet viteve 1990 dhe 2016. Para krizës financiare dhe ekonomike, tregu i PPP-ve po përjetonte një rritje të fortë të volumit, por që nga viti 2008, numri i projekteve të reja të PPP-ve ka rënë ndjeshëm (shih Figurën 2). Në vitin 2016, vlera totale e 64 transaksioneve PPP që kanë arritur likuidimin financiar të plotë në tregun e BE-së ishte 10.3 miliardë euro. Shumica e projekteve ishin në sektorin e transportit, të cilat në vitin 2016 llogariten për një të tretën e të gjithë investimeve PPP, të ndjekura nga sektorët e kujdesit shëndetësor dhe arsimit.

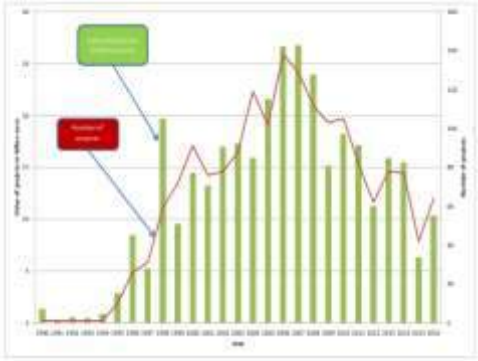


Figura 2 – Tregu i PPP-ve i BE-së nga viti 1990 deri në vitin 2016

Burimi: Gjykata Evropiane e Audituesve, bazuar në informacionin e dhënë nga EPEC-u.

8. Siç tregohet në Figurën 3, tregu i PPP-ve i BE-së përqendrohet kryesisht në Mbretërinë e Bashkuar, Francë, Spanjë, Portugali dhe Gjermani, vende të cilat realizuan projekte me vlerë 90% të

[7] Rregullorja 549/2013 e Parlamentit Europian dhe e Këshillit e datës 21 maj 2013 mbi sistemin evropian të llogarive kombëtare dhe rajonale në Bashkimin Evropian (ESA 2010) (OJ L 174, 26.6.2013, f. 1), i zbatueshëm për të gjitha Shtetet Anëtare që nga shtatori 2014.

[8] Kriteret e Konvergjencës Euro, të njohura si 'Kriteret i Mastrihtit', bazohen në nenin 140 të Traktatit mbi Funksionimin e Bashkimit Evropian. Shtetet Anëtare duhet t'i plotësojnë këto kritere për të hyrë në fazën e tretë të Bashkimit Ekonomik dhe Monetar dhe për të adoptuar euron si monedhën e tyre. Kriteret fiskale janë që deficit i përgjithshëm vjetor qeveritar nuk duhet ta kalojë 3% të PBB-së me çmimet e tregut dhe që përpjesëtimi borxh/PBB nuk duhet ta kalojë 60% në fund të vitit fiskal.

të gjithë tregut gjatë periudhës 1990-2016. Ndërsa disa shtete anëtare zbatuan projekte të shumta PPP, si Mbretëria e Bashkuar me mbi 1 000 projekte PPP me vlerë rreth 160 miliardë euro gjatë periudhës, e ndjekur nga Franca me 175 PPP me vlerë rreth 40 miliardë euro, 13 nga 28 Shtetet Anëtare zbatuan më pak se pesë Projekte PPP.

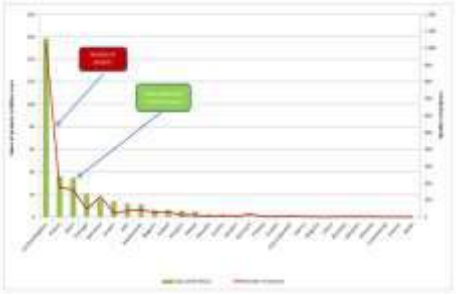


Figura 3 - Tregu i PPP-ve i BE-së për Shtetet Anëtare nga viti 1990 deri në vitin 2016

Burimi: Gjykata Evropiane e Audituesve, bazuar në informacionin e dhënë nga EPEC-u.

PPP-të dhe fondet e BE-së

9. Projektet PPP që kombinojnë fondet e BE-së me burime private të financimit quhen PPP të përziera. Duke përzier fondet e BE-së në një PPP, sektori publik mund të bëjë një projekt më të përballueshëm, duke ulur nivelin e kërkuar të financimit.

10. Ka pasur një tendencë drejt përdorimit më intensiv të fondeve publike me financim privat nëpërmjet PPP-ve. Për shembull, strategjia e Evropës 2020[9] thekson rëndësinë e PPP-ve. Sipas strategjisë, shfrytëzimi i mjeteve financiare duke kombinuar financat private dhe publike dhe krijimin e instrumenteve novatorë për të financuar investimet e nevojshme është një nga aspektet kyçe që Evropa duhet të ndjekë për të përmbushur objektivat e saj për Evropën 2020.

11. Letra e Bardhë e Komisionit 2011 për Transportin[10], ndër të tjera, inkurajon Shtetet Anëtare të përdorin më shumë PPP-të, duke pranuar se jo të gjitha projektet janë të përshtatshme për këtë mekanizëm. Për më tepër, ajo njeh se instrumentet financiare mund të mbështesin financimin e PPP-ve në një shkallë më të madhe.

12. Në kuadrin financiar shumëvjeçar 2014-2020, Komisioni i ka dhënë një konsideratë më të madhe përdorimit më intensiv të fondeve

[9] Komunikimi nga Komisioni - EVROPA 2020 Një strategji për rritje të zgjuar, të qëndrueshme dhe gjithëpërfshirëse - COM (2010) 2020 finalja.

[10] COM (2011) 144 final i 28 marsit 2011, "Letra e Bardhë: Udhërrëfyes për një Zonë të Vetme të Transportit Evropian - Drejt një sistemi konkurrues dhe efikas të burimeve të transportit", f. 28.

publike me fonde private dhe rolit që PPP-të mund të luajnë në këtë drejtim.

13. Si në Rregulloren e Dispozitave të Përbashkëta (CPR) për periudhën 2014-2020 ashtu edhe në rregulloren e CEF-it[11], PPP-të konsiderohen si një mjet potencialisht efektiv për realizimin e projekteve të infrastrukturës të cilat sigurojnë arritjen e objektivave të politikave publike duke sjellë së bashku forma të ndryshme publike dhe burime private.

14. Rregullorja e Fondit Europian për Investime Strategjike (EFSI), e miratuar në vitin 2015, gjithashtu parasheh përdorimin e një game të gjerë të produkteve financiare me qëllim mobilizimin e investimeve private. EFSI gjithashtu mund të përdoret për të mbështetur PPP-të[12].

15. Gjatë mbledhjes së të dhënave për PPP-të e mbështetura nga BE-ja për këtë auditim (prill 2016), ne kemi identifikuar 84 projekte të përziera PPP, me një kosto totale të projektit prej 29.2 miliardë euro dhe një kontribut të BE-së 5.6 miliardë euro, për periudhën 2000-2014. Deri tani përfituesi më i madh i kontributeve të BE-së është Greqia (59% e totalit ose 3.3 miliardë euro). Në 13 Shtete Anëtare nuk ka patur PPP të mbështetura nga BE-ja (shih Aneksin I). Siç tregohet në Tabelën 1, sektori i transportit kishte pjesën më të madhe në terma të kostos totale (88%), ndërsa Teknologjitë e Informacionit dhe Komunikimit (TIK) përbënin rreth 5% dhe të gjithë sektorët e tjerë (koha e lirë, shërbimet e ujit, mjedisi, etj.) llogariten për 7%.

Tabela 1 – Fondet e dhëna për projektet e Partneritetit Publik-Privat, të mbështetura nga BE-ja, për periudhën 2000-2014, në miliona euro, sipas sektorëve

Sectors	Number of projects	Total cost	%	EU contribution	%
Transport	24	25 538	87	4 535	81
ICT	28	1 740	6	472	8
All other sectors	32	1 964	7	623	11
Total	84	29 242	100	5 648	100

[11] Rregullorja (EU) Nr 1316/2013 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit të (KE) Nr. 67/2010 (OJ L 348, 11.12.2013), duke vendosur Rregulloren (BE) Nr 913/2010 dhe duke shfuqizuar Rregulloren (EC) Nr. 680/2007 dhe (EC) 20.12.2013, f. 129).

[12] Rregullorja (EU) 2015/1017 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit e datës 25 qershor 2015 mbi Fondin Evropian për Investimet Strategjike, Qendrën Këshillimore për Investime Evropiane dhe (BE) Nr. 1291/2013 dhe (EU) Nr 1316/2013 - Fondi Evropian për Investimet Strategjike (OJ L 169, 1.7.2015, f.1).

Burimi: ECA mbi bazën e të dhënave nga Komisioni Evropian, EPEC-u dhe Vendet Anëtare të përzgjedhura.

16. Grantet e Fondeve Strukturore dhe të Kohezionit ishin burimi kryesor i financimit të PPP-ve (67 nga 84 projektet) gjatë periudhës 2000-2014. Komisioni mbështeti 17 PPP të tjera nëpërmjet instrumenteve financiare, shpesh në bashkëpunim me Bankën Evropiane të Investimeve (BEI):
    a. Gjashtë projekte PPP u mbështetën nga Instrumenti i Garantimit të Kredive për Projektet e Rrjetit të Transportit Trans-Evropian (LGTT) dhe katër nga instrumentet e Iniciativës për Projektin e Bonove (PBI)[13], të cilat janë zbatuar dhe menaxhuar nga BEI në bazë të marrëveshjeve të bashkëpunimit, të nënshkruara me Komisionin.
    b. Katër projekte PPP janë financuar nën Fondin Marguerite[14]-një iniciativë e BEI, bankave kombëtare promovuese dhe Komisionit për të ndërmarrë investime të kapitalit në projektet e infrastrukturës së BE-së.
    c. Tre projekte PPP u financuan duke përdorur Mbështetjen e Përbashkët Evropiane për Investime të Qëndrueshme në Zonat e Qytetit (JESSICA).
17. Sipas Komisionit[15], instrumentet financiare si LGTT dhe investimi direkt i BE-së në Fondin Marguerite (80 milionë euro) pritet të rrisin normën dhe ritmin e vendosjes së infrastrukturës TEN-t dhe të rrisin ndikimin e fondeve TEN-t.

Zhvillimet e fundit

18. Më vonë, në vitin 2015, Komisioni dhe BEI-ja zyrtarisht nisën instrumentin e borxhit CEF, i cili pasoi dhe bazohej në portofolet e zhvilluara më parë nga LGTT-ja dhe PBI-ja. Instrumenti i kapitalit CEF, i cili ka për qëllim sigurimin e financimit të kapitalit ose pothuajse-kapital për projekte më të vogla dhe më të rrezikshme,

[13] Rregullorja (EC) Nr 680/2007 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit e datës 20 qershor 2007 që përcakton rregullat e përgjithshme për dhënien e ndihmës financiare të Komunitetit në fushën e transportit evropian dhe rrjetet e energjisë (OJ L 162, 22.6.2007, fq.1) të ndryshuar nga Rregullorja (EU) Nr 670/2012 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit e datës 11 korrik 2012

[14] Vendimi i Komisionit C (2010) 941 të datës 25 shkurt 2010 mbi pjesëmarrjen e Bashkimit Evropian në Fondin Evropian për Energjinë, Ndryshimet Klimatike dhe Infrastrukturën (Fondi Marguerite).

[15] Vendimi final i Komisionit C (2010) 796 i vitit 2010 për krijimin e një programi vjetor të punës për dhënien e ndihmës financiare në fushën e rrjetit trans-evropian të transportit (TEN-T) për vitin 2010.

ishte në zhvillim në kohën e auditimit.

19. Që nga viti 2015, projektet e PPP-ve janë financuar gjithashtu në kuadër të EFSI-së, e cila është një iniciativë e përbashkët e Komisionit dhe BEI-t. 18 nga 224 projekte të miratuara që nga qershori 2017 ishin shënuar si PPP.

Qëllimi dhe qasja e auditimit

20. Objektivi kryesor i auditimit tonë ishte të shqyrtonim nëse projektet PPP të financuara nga BE-ja ishin menaxhuar në mënyrë efektive dhe ofruan vlera të përshtatshme për paranë e shpenzuar, duke marrë parasysh tendencën drejt shfrytëzimit më intensiv të fondeve publike me financim privat përmes PPP-ve. Në veçanti, ne kemi ekzaminuar nëse:
    a. projektet e audituara kanë qenë në gjendje të shfrytëzojnë përfitimet që PPP-të pritet të japin (shih paragrafët 24 deri 46);
    b. projektet e audituara janë bazuar në analiza të shëndosha dhe qasje të përshtatshme (shih paragrafët 47 deri 59);
    c. kornizat e përgjithshme institucionale dhe ligjore brenda Shteteve Anëtare të audituara ishin të përshtatshme për zbatimin e suksesshëm të PPP-ve (shih paragrafët 60-76).

21. Auditimi u zhvilllua në mes të majit 2016 dhe shtatorit 2017, ai në mjediset e Komisionit (Drejtoritë e Përgjithshme MOVE, REGIO, ECFIN dhe ESTAT) dhe në katër Shtete Anëtare: Franca, Irlanda, Greqia dhe Spanja.

22. Ne shqyrtuam politikat, strategjitë, legjislacionin dhe dokumentacionin e projektit; intervistuam menaxherë në Komisionin Evropian dhe autoritetet publike dhe partnerët privatë në katër Shtetet Anëtare, si dhe kryem kontrolle në vend të 12 projekteve të PPP-ve, të bashkëfinancuara nga BE-ja në fushat e transportit rrugor (gjashtë projekte) dhe TIK-ut (gjashtë projekte[16]) (shih Figurën 4 dhe Aneksin III) të përzgjedhur nga popullata e identifikuar prej 84 PPP-ve të mbështetura nga BE-ja (shih paragrafin 15).

23. Me këtë përzgjedhje, auditimi arriti mbulimin e mëposhtëm:

[16] Ndërsa shtetet e ndryshme anëtare kanë interpretim dhe përkufizim divergjues të asaj që përbën një PPP (p.sh. koncesionet konsiderohen PPP në Greqi, por jo në Francë), ekipi i auditimit miratoi një interpretim më të gjerë të PPP-së, përfshirë format e ndryshme të bashkëpunimit shumëvjeçar midis partnerëve publikë dhe privatë. Për këtë arsye ne kemi zgjedhur dy projekte të TIK-ut në Irlandë, të cilat nuk janë konsideruar zyrtarisht dhe nuk janë marrë si PPP nga autoritetet irlandeze, por përfshijnë disa karakteristika të PPP-së.

a. shtetet anëtare të zgjedhura mbuluan rreth 70% të kostos totale të PPP-ve të mbështetura nga BE-ja gjatë viteve 2000-2014 (20.4 nga 29.2 miliardë euro) dhe 71% të kontributit të BE-së ndaj PPP-ve (4.0 nga 5.6 miliardë euro), shih Shtojcën I;
b. sektorët e transportit dhe TIK-ut përbënin 93% të kostos totale të PPP-ve të mbështetura nga BE (27.3 nga 29.2 miliardë euro), shih Tabelën 1;
c. projektet e përzgjedhura përfaqësonin një kosto totale prej 9.6 miliardë euro dhe një kontribut të BE-së prej 2.2 miliard euro (shih Shtojcën III);
d. projektet e përzgjedhura janë financuar nga Fondet Strukturore dhe të Kohezionit dhe nga instrumentet financiare. Figura 4 - 12 projekte të Partneritetit Publik-Privat të bashkëfinancuara nga BE-ja, të audituara gjatë këtij auditimi

Burimi:Gjykata Evropiane e Audituesve.

Gjetje (VËZHGIME)

Projektet e audituara të PPP-ve mundësuan zbatimin më të shpejtë të politikave dhe kishin potencialin për standarde të mira të funksionimit dhe të mirëmbajtjes, por nuk ishin gjithmonë efektive në arritjen e përfitimeve të tyre potenciale

24. Ne analizuam nëse projektet e audituara ishin në gjendje të shfrytëzonin përfitimet e tyre potenciale sa i përket ofrimit të projektit në kohë dhe brenda buxhetit dhe masën në të cilën u përdor infrastruktura e ndërtuar.
25. Opsioni i PPP-ve u lejoi autoriteteve publike të siguronin plane infrastrukture në shkallë të gjerë përmes një procedure të vetme
26. Me prokurimin tradicional, kompanitë private të angazhuara në projekte të mëdha të infrastru-

kturës paguhen gjatë periudhës së ndërtimit, e cila zakonisht zgjat një numër të kufizuar vitesh. Prandaj autoritetet publike duhet të sigurojnë burime të mjaftueshme buxhetore për të financuar të gjitha ndërtimet në një periudhë relativisht të shkurtër kohore. Aty ku financimi është i pamjaftueshëm, projektet mund të ndahen në një numër seksionesh të ndryshme, që do të prokurohen në vite të ndryshme, për aq sa lejon buxheti, dhe kjo e shtyn ndërtimin e infrastrukturës së plotë përgjatë një numri më të madh vitesh.

PPP-të, nga ana tjetër, zakonisht kërkojnë që partneri privat të financojë të gjitha ndërtimet dhe pastaj të rimbursohet nga partneri publik ose nga përdoruesit gjatë periudhës operative të kontratës, e cila zakonisht zgjat më shumë se 20 vjet dhe shpesh mund të zgjasë deri në 30 vjet. Kjo i mundëson partnerit publik të fillojë menjëherë ndërtimin e të gjithë infrastrukturës, dhe kështu të shpejtojë përfundimin dhe arritjen e të gjitha përfitimeve që rrjedhin nga infrastruktura në tërësi.

27. Ky ishte rasti i projekteve të audituara të autostradave në Irlandë, Greqi dhe Spanjë, të cilat ishin të prokuruara secila në një proces (me një tender) të vetëm. Për shembull, autoritetet greke zgjodhën opsionin e PPP-ve për të marrë qasje në financimin privat, pa të cilin, sipas tyre, projektet nuk do të kishin qenë në gjendje të ecnin përpara. Si rezultat, ndërtimi dhe/ose përmirësimi i 744 km rrugë (174 km të autostradës qendrore, 365 km të rrugës Olympia Odos dhe 205 km të Moreas) është siguruar përmes vetëm tre procedura tenderi, që është në kontrast me përvojën në ndërtimin e autostradave, të prokuruara tradicionalisht në Greqi. Për shembull, për dy pjesët ekzistuese të autostradës Olympia, që janë gjithsej 82 km, u deshën deri në 20 vjet dhe 31 procedura prokurimi për ndërtimin e tyre[17]. Megjithatë, dy nga projektet e audituara në Greqi u zvogëluan dukshëm gjatë zbatimit (shih Tabelën 3).

Prokurimi i projekteve të mëdha të PPP-ve rriti rrezikun e konkurrencës së pamjaftueshme dhe në disa raste

[17] Përmirësimi i seksionit Elefsina - Korinthos prej 64 km në një autostradë kërkoi 20 vjet (nga viti 1986 deri në 2006) dhe u zbatua përmes 21 kontratave tradicionale të prokurimit publik. Në mënyrë të ngjashme, ndërtimi i seksionit të anashkalimit (by-pass) të qytetit Patra prej 18 km si autostradë kërkoi 11 vjet (nga viti 1991 deri në vitin 2002) dhe u zbatua përmes 10 kontratave me prokurime publike tradicionale.

ishte subjekt i vonesave të konsiderueshme

28. Ndërsa projektet tradicionale të punëve mund të ndahen në pjesë për të tërhequr më shumë oferta, projektet e PPP-ve kërkojnë një madhësi minimale për të justifikuar koston e prokurimit dhe për të lehtësuar ekonomitë e shkallës, që janë të nevojshme për eficensë të përmirë-suar të funksionimit dhe mirëmbajtjes. Sidoqoftë, fusha shumë e madhe e një projekti nganjëherë mund të zvogëlojë nivelin e konkurrencës, pasi disa kompani zakonisht kanë mjete financiare për të paraqitur ofertat. Për kontratat me vlerë të lartë, vetëm një numër i vogël i operatorëve, ndoshta aq pak sa edhe një operator, janë në gjendje të ofrojnë të gjitha produktet ose shërbimet e kërkuara; kjo mund ta vendosë autoritetin kontraktues në një pozitë varësie.

29. Ka pasur prova për këtë, për shembull, në rastin e autostradës qendrore në Greqi, e cila kishte shpenzime të planifikuara totale prej 2 375 milion euro. Nga katër kompanitë e ftuara për të dorëzuar një ofertë, dy e bënë këtë, por vetëm një ofertë u vlerësua në fazën përfundimtare të prokurimit. Vlerësimi i së paku dy ofertuesve do ta kishte vënë partnerin publik në një pozitë më të mirë negociuese, për të arritur kushte më të volitshme kontraktuale.

30. Për të dhënë një kontratë PPP-je, është e nevojshme të identifikohen dhe negociohen të gjitha aspektet që kanë të bëjnë me zbatimin e projektit, financimin, operimin dhe mirëmbajtjen-duke përfshirë tre-guesit dhe sistemet e matjes së performancës, që zakonisht nuk janë pjesë e prokurimit tradicional të projektit dhe në mënyrë tipike marrin më shumë kohë. Gjithashtu, vonesa të tjera mund të rezultojnë, në kuadrin e një PPP-je, nga nevoja e partnerit privat për të mbledhur fonde për financimin e projektit. Duke zgjatur pesë vjet, prokurimi i autostradës N17 / N18 në Irlandë mori shumë më tepër kohë se mesatarja e 15 muajve të nevoj-shëm në Irlandë për projektet PPP. Mungesa e likuiditetit pas krizës financiare rriti vështirësitë e part-nerit privat në gjetjen e burimeve të mjaftueshme të financimit ,për të arritur një mbyllje financiare, duke rezultuar në një vonesë prej së paku tre vjet[18].

[18] Në kundërshtim me projektet tradicionale, ku partneri privat paguhet gjatë punimeve të infrastrukturës, në rastin e PPP-ve partneri privat duhet të financojë të gjithë koston e infrastrukturës përpara se të fillojë të paguhet. Prandaj, ai duhet të identifikojë dhe të

31. Për më tepër, përdorimi i opsionit PPP nuk kishte efekte të dobishme në dy nga arsyet më të shpeshta për vonesat, përkatësisht procedurat ligjore dhe studimet përgatitore jo të plota, të cilat kemi konstatuar se kanë ndikuar jo vetëm shumë projekte të prokurimit tradicional që kemi audituar në sektorin e transportit[19], por gjithashtu edhe tre rrugët kryesore të prokurimit të PPP-ve në Greqi. Kjo e fundit kërkonte mesatarisht 6.5 vjet nga fillimi i procedurës deri në hyrjen në fuqi të kontratave. Për më tepër, 3.5 muaj nga këto vonesa i ishin atribuar ekskluzivisht zgjedhjes së opsionit PPP, pasi kontratat duhej të ratifikoheshin nga Parlamenti, në mungesë të një kuadri ligjor të përshtatshëm për koncesionet në nivel kombëtar dhe të BE-së në atë kohë.

32. Projektet e autostradës në Spanjë u prokuruan në kohën e duhur, por kontratat u rinegociuan menjëherë më vonë (shih paragrafin 34 (a), i cili ngre pyetje lidhur me faktin nëse prokurimi ishte menaxhuar mirë. Përveç kompleksitetit shtesë të qasjes PPP, projektet e teknologjisë së informacionit me brez të gjerë (broadband) në Francë dhe Irlandë u prokuruan përgjithësisht në kohën e duhur, por ato ishin më të vogla sesa projektet e audituara të autostradës.

Shumica e projekteve të audituara pësuan vonesa të rëndësishme në ndërtim dhe tejkalime të kostos.

Shumica e projekteve të audituara nuk u përfunduan në kohë dhe e tejkaluan buxhetin

33. Sipas literaturës përkatëse, projektet infrastrukturore të zbatuara përmes PPP-ve kanë më shumë gjasa të arrijnë rritje eficensë, sesa projektet tradicionale, duke përfunduar ndërtimin e projektit në kohë dhe brenda buxhetit të miratuar[20]. Kjo ndodh për shkak se partneri privat normalisht ka një nxitje të fortë për të përfunduar punimet e ndërtimit, ashtu sikurse janë të kontraktuara, në mënyrë që të lejojnë fillimin në kohë të pagesave të disponueshmërisë apo tarifave të përdoruesve dhe të shmangin rritjen e kostove, për të

kontraktojë huadhënësit e palëve të treta, në mënyrë që të ndërmarrë projektin.

[19] Shih Raportin Special Nr. 23/2016 "Transporti Detar në BE: ndodhet në ujëra të trazuara - investime shumë joefektive dhe të paqëndrueshme" dhe Raporti Special Nr. 4/2012 "Përdorimi i Fondeve Strukturore dhe të Kohezionit për të bashkëfinancuar infrastrukturën e transportit në porte: një investim efektiv?" (http://eca.europa.eu)

[20] Shih për shembull EPEC, "Përfitimet jofinanciare të PPP-ve-Një rishikim i Koncepteve dhe Metodologjisë", qershor 2011.

cilat ai zakonisht merr përsipër riskun.

34. Megjithatë, kemi gjetur se përfitimet e mundshme të PPP-ve shpesh nuk arritën të materializoheshin, pasi infrastruktura nuk ishte e përfunduar brenda kohës dhe kostos së planifikuar. Në shtatë nga nëntë projekte të kompletuara[21], që korrespondojnë me shpenzimet e projektit prej 7.8 miliardë euro, vonesat shkonin nga 2 në 52 muaj dhe rritja totale e kostos ishte afër 1.5 miliardë euro, rreth 30% e të cilave u bashkëfinancuan nga BE-ja. Në Greqi, rritja e kostos ishte 1.2 miliardë euro (borxhe nga partneri publik dhe bashkëfinancuar në 36% nga BE) dhe në Spanjë 0.3 miliardë euro (që bartet nga partneri publik), ndërsa në Francë kosto u rrit me 13 milionë euro ose 73% - rritja më e lartë e kostos në terma relativë të vëzhguar në mesin e projekteve të audituara (shih Shtojcën III për detaje):

a. Kontratat e autostradës spanjolle u rinegociuan menjëherë pas nënshkrimit të kontratës, për shkak të modifikimeve të kërkuara në punët e planifikuara, duke çuar në rritjen e kostos me rreth 300 milionë euro, që do të përballohen nga partneri publik. Kosto e autostradës A-1 u rrit me 33% (158 milionë euro), projekti u vonua për dy vjet, ndërsa autostrada C-25 pa një rritje të kostos prej 20.7% (143.8 milionë euro, duke përfshirë 88.9 milion euro kosto në fushën financiare) dhe vonesa për 14 muaj.

b. Kostoja për projektin e TIK-ut të “Pau Pyrénées” në Francë u rrit me 73% (nga 18 në 31 milion euro) për të përmbushur ndryshimet rregullatore; edhe pse infrastruktura për projektin në Girondins u përfundua në kohë, komisionimi i projektit u vonua për 16 muaj, për arsye administrative.

c. Faza e ndërtimit të projektit të TIK-ut në Metropolitan Area Network (MAN) në Irlandë ishte e planifikuar keq, kështu që i gjithë projekti u zvogëlua më pas, me rezultatin e realizimit të më pak MAN-eve (në 66 qytete dhe jo në 95) dhe me rritje kostoje prej 4.2% (50 953 euro) për qytet.

d. Ndërtimi i tre autostradave në Greqi u vonua ndjeshëm (me katër vjet mesatarisht) dhe rinegocimi i PPP-ve nënkuptonte shpenzime të konsiderueshme shtesë (1.2 miliardë euro), që do të përballohen nga partneri

[21] Në Greqi 3 projekte, në Spanjë 2 projekte, në France 2 projekte.

publik, edhe pse fushëveprimi i dy projekteve u zvogëlua ndjeshëm (shih pjesën më poshtë).

Rivendosja greke: Çfarë ndodh kur gjërat shkojnë keq në PPP dhe kush paguan faturën? Afër 1.2 miliardë euro shtesë të paguara nga publiku.

35. Vala e parë e PPP-ve në Greqi erdhi në vitet 1990 dhe përfshiu projekte të tilla si Ura e Antirionit të Rionit, rruga unazore e Athinës dhe aeroporti ndërkombëtar i Athinës. Vala e dytë e PPP-ve erdhi në periudhën 2007-2008 dhe kryesisht përfshinte ndërtimin e autostradave (shih Figurën 5). Ne audituam tre nga këto autostrada.

Figura 5 – Rrugë koncesionare në Greqi

Burimi: Autoriteti Menaxhues Grek i Infrastrukturës së Transportit, Mjedisit dhe Zhvillimit të Qëndrueshëm.

36. Këto projekte u financuan në një masë të konsiderueshme nga të hyrat/ardhurat nga taksat përgjatë seksioneve të paracaktuara të autostradës, të cilat ishin operuar nga partneri privat. Megjithatë, kriza e rëndë financiare dhe ekonomike në Greqi solli një kolaps në vëllimet e trafikut, i cili ra me rreth 50% më poshtë skenareve më pesimiste[22] dhe kështu pati një rënie të ndjeshme të të ardhurave faktike dhe të parashikuara për tri koncesionet e audituara. Në veçanti, midis viteve 2011 dhe 'Rivendosjes' (shih paragrafin 37), tre autostradat e audituara u ballafaquan me një rënie të konsiderueshme të të ardhurave, për shkak të reduktimit të trafikut prej së paku 63% (Autostrada Qendrore), 49% (Autostrada Olympia) dhe 20% (Autostrada Moreas), në krahasim me parashikimin[23]. Pasi

[22] Para përfundimit të marrëveshjeve të huasë, huadhënësit e projekteve përgatitën skenarë të stresit, të cilat supozonin si një rast më të keq një rënie trafiku prej 20% krahasuar me skenarin bazë

[22] Shih gjithashtu Vendimet e Ndihmës Shtetërore C (2013) 9274 final, Tema: Ndihma shtetërore SA.36893 (2013 / N), C (2013) 9253 final, Ndihma shtetërore SA.36878 (2013 / N), C (2014) 7798 final, Ndihma shtetërore SA.39224 (2014 / N).

[23] Shih gjithashtu Vendimet e Ndihmës Shtetërore C (2013) 9274 final, Tema: Ndihma shtetërore SA.36893 (2013 / N), C (2013) 9253 final, Ndihma shtetërore SA.36878 (2013 / N),

që autoritetet publike në masë të madhe kishin transferuar rrezikun e kërkesës (trafikut) për partnerët privatë (koncesionarët) në koftratat e PPP-ve, ulja e të ardhurave ndikoi seriozisht në balancën financiare të kontratave dhe nxiti huadhënësit që të ndërprisnin financimin e projekteve, pasi ata nuk besonin më në qëndrueshmërinë e tyre financiare, duke rezultuar në pezullimin e menjëhershëm të punimeve.

37. Pas pranimit të një klauzole të kontratës (forcë madhore e zgjeruar për partnerin privat, në rast të rrethanave të jashtëzakonshme), autoritetet greke e sollën veten në një situatë ku mundësia e tyre e vetme ishte:
    a. ose të ndërpresnin ndërtimin e autostradave dhe të ekspozoheshin ndaj mosmarrëveshjeve ligjore dhe pagesës së mundshme të gjobave dhe kompensimeve;
    b. ose të rinegocionin marrëveshjet e koncesionit me koncesionarët (dhe hurdhënësit), me qëllim që të rivendosnin qëndrueshmërinë e tyre, por edhe me kosto publike shtesë.

    Autoritetet greke konsideruan se skenari i parë, pra ndalimi i ndërtimit të autostradave, ishte më pak i favorshëm, duke pasur parasysh pasojat më të mëdha makroekonomike dhe sociale që një vendim i tillë do të shkaktonte. Prandaj, pas tre viteve të negociatave, kontratat me koncesionarët u rinegociuan ("rivendosja") në nëntor 2013 (Olympia dhe autostrada qend-rore E-65) dhe dhjetor 2015 (Moreas) (shih Tabelën 2). Kjo, siç përshkruhet më poshtë, nënkupton që partneri publik duhet të përballojë shpenzimet shtesë për rreth 1.2 miliardë euro (paragrafin 39).

Tabela 2 – Vonesat e zbatimit të projektit pas "Rivendosjes"

Implementation	Central	Olympia Odos	Moreas
Concession commencement date	31.03.2008	04.08.2008	03.03.2008
Initial completion date	30.09.2013	03.08.2014	31.08.2012
Date of suspension of works	26.06.2011	26.06.2011	30.11.2013
Revised expected completion after the reset	31.12.2015	31.12.2015	30.04.2015
Estimated/actual project completion date	31.08.2017	31.08.2017	31.12.2016
Expected delay in months compared to initial completion date	47	37	52

Burimi: ECA bazuar në informacionin e dhënë nga autoritetet greke.

38. Me 'Rivendosjen', ndërsa data e fundit për koncesionet mbeti e pandryshuar, u arrit një vendim për të shtyrë ndërtimin e segmenteve të rëndësishme të autostradës (45% të autostradës Olympia dhe 55% të Qendrës) dhe për të shtyrë afatet e përfundimit për të tri projektet, duke çuar në periudha më të shkurtra veprimi për

C (2014) 7798 final, Ndihma shtetërore SA.39224 (2014 / N)

rimbursimin e kostove të infrastrukturës. Vonesa e projekteve dhe zvogëlimi i tyre në fushëveprim pati një ndikim në objektivin e zgjerimit të rrjetit të autostradave greke dhe një efekt rrëzues në TEN-T si tërësi. Për më tepër, ekziston rreziku që Autostrada Qendrore dhe pjesa Lefktro-Sparta e projekteve të autostradës së Moreas të shfrytëzohen shumë pak, gjë që nuk është në përputhje me kriteret e shëndosha të menaxhimit financiar (Kutia 1).

39. Për më tepër, partnerit publik iu kërkua të merrte përsipër afro 1.2 miliardë euro kosto shtesë (shih Tabelën 3). Pas vendimit të sipërpërmendur për të rinegociuar kontratat:

a. Një kontribut shtesë financiar prej 470 milionë euro (duke përfshirë 422 milionë euro në fondet e BE-së) u pagua për periudhat e ndërtimit të Olympia-s dhe autostradave qendrore. Kjo do të mbulonte boshllëqet financiare të krijuara kryesisht nga ulja e të ardhurave që rrjedhin nga vëllimet e reduktuara të trafikut dhe rritja e konsiderueshme e kostove financiare të projekteve, si pasojë e krizës financiare, e cila ndryshoi seriozisht balancat financiare të kontratave.

b. Për më tepër, partneri publik gjithashtu duhej të paguante 705 milionë euro shtesë për koncesionarët e tre autostradave, kryesisht për shkak të marrëveshjeve për të përshpejtuar punimet, të cilat nuk ishin të kërkuara nga nevojat e kapaciteteve dhe vonesat vijuese, që i atribuohen partnerit publik:
   - për pastrimin e gjetjeve arkeologjike;
   - për marrjen e lejeve mjedisore të kërkuara;
   - për finalizimin e shpronësimeve të nevojshme të tokës.

Vlera e lartë e kësaj pagese erdhi gjithashtu edhe për shkak të projekteve të përgatitura keq, dhe veçanërisht për faktin se kontratat e PPP-ve u nënshkruan përpara se çështjet e rëndësishme të zgjidheshin dhe për shkak se vonesat nuk rezultonin automatikisht në riplanifikimin e përfundimit të periudhave të operimit; përkundrazi, partnerët privatë kishin më pak kohë për të mbledhur të ardhura dhe për të arritur përfitimin e pritur.

Tabela 3 – Kostot e audituara të projekteve përpara dhe pas 'Rivendosjes'

Costs	Motorways		
	Central	Olympia Odos	Moreas
Initially planned			
Road length in km	174.0	365.0	205.0
Total project costs in million euro	2 375.0	2 625.0	1 943.0
Total project cost in million euro per km	**13.7**	**7.7**	**7.5**
After reset			
Road length in km	79.0	202.0	205.0
Total project costs in million euro	1 584.0	2 620.0	1 701.0
Out of which:			
Additional State financial contribution: **469.8 million euro**	231.4	238.5	-
(from which EU co-financed: **422.1 million euro**)	203.6	218.5	-
State payments to concessionaires: **785.2 million euro**	181.4	436.7	84.1
Total project cost in million euro per km	**20.2**	**13.0**	**8.7**

Burimi: ECA bazuar në informacionin e dhënë nga autoritetet greke.

40. Si rezultat i pagesës së Shtetit ndaj koncesionarëve dhe rritjes së konsiderueshme të shpenzimeve financiare, kostoja totale e projektit për km për autostradën Olympia u rrit me 69% nga 7.7 në 13.0 milion euro, ndërsa gjatësia e rrugës për t'u ndërtuar u shkurtua me 45%. Në mënyrë të ngjashme, kostoja e përgjithshme e projektit për km për autostradën qendrore u rrit me 47% nga 13.7 në 20.2 milionë euro për km, ndërsa rruga për t'u ndërtuar u shkurtua me 55% (shih Figurën 6). Në përgjithësi, për shkak të Rivendosjes, kostoja totale e projektit për të tre autostradat u rrit me 36% nga 9.1 në 12.4 milionë euro për km, nga të cilat kontributi i BE-së për koston totale të projektit për km u rrit me 95%, nga 2.1 milionë euro për km në 4.1 milionë euro për km[24].

Figura 6 – Rritja e kostos për km pas 'rivendosjes'

Burimi: ECA bazuar në informacionin e dhënë nga autoritetet greke.

Shumica e projekteve të audituara kanë potencial për mbajtjen e standardeve të mira të shërbimit dhe mirëmbajtjes

41. Një përfitim tjetër i mundshëm i PPP-ve është mundësia për të siguruar mirëmbajtje dhe shërbime më të mira sesa projektet tradicionale, përmes një qasjeje të shërbimeve gjatë tërë jetës, pasi partneri privat përgjegjës për ndërtimin është gjithashtu përgjegjës për funksionimin dhe mirëmbajtjen e infrastrukturës për të gjithë kohëzgjatjen e projektit, më shumë se periudha tipike e garancisë sipas rregullave tradicionale të prokurimit. Kjo do të

[24] 1.6 miliardë euro për 744 km në krahasim me 2.0 miliardë euro për 486 km.

kërkojë që partneri privat të planifikojë duke pasur parasysh shpenzimet afatgjata të operimit dhe të mirëmbajtjes së infrastrukturës që do të duhet të përballojë dhe ofrimin afatgjatë të niveleve të shërbimit që ai ka marrë përsipër në kontratën PPP; prandaj duhet t'i kushtojë vëmendje të veçantë cilësisë së ndërtimit.

42. Përveç kësaj, projektet e prokurimit tradicionalisht nuk përfshijnë burimet buxhetore që janë të nevojshme për funksionimin dhe mirëmbajtjen e infrastrukturës së projektit, pasi këto aspekte janë kontraktuar veç e veç. Ngaqë kontratat e PPP-ve përfshijnë dispozita për operacionet dhe mirëmbajtjen, ato lejojnë që fondet e nevojshme të kryhen që nga fillimi i periudhës së ndërtimit, duke siguruar kështu që ato nuk i nënshtrohen gjykimit të autori-teteve publike.

43. Shumica e nëntë projekteve të audituara që ishin përfunduar në kohën e vizitave tona të auditimit, treguan standarde të mira të shërbimit dhe mirëmbajtjes, si integriteti strukturor, sinjalizimi horizo-ntal dhe vertikal për autostrada dhe për TIK, kohën e përgjigjes ndaj kërkesave të konsumatorëve për broadband dhe shumë aspekte të tjera. Këto projekte kanë potencial për mbajtjen e standardeve të mira të shërbimit dhe mirëmbajtjes për kohëzgjatjen e kontratave të ardhshme. Kjo ishte e gjurmueshme për të kontraktuar stimuj dhe gjoba që mund të ndikojnë në shumën e pagesave vjetore. Me përjashtim të autostradës C-25 në Spanjë dhe tre autostradave greke të audituara, ku aplikohen procedura ad hoc për gjobat, pagesat vjetore mund të zvogëlohen automatikisht, në rast të mirëmbajtjes së dobët ose të rriten, nëse nivelet e mirëmbajtjes dhe shërbimit janë të pazgjidhura.

PPP-të nuk e kanë mbrojtur partnerin publik nga optimizmi i tepruar, përsa i përket kërkesës së ardhshme dhe përdorimit të infrastrukturës së planifikuar

44. Mundësia e kombinimit të ekspertizës publike dhe private gjatë hartimit të PPP-ve, përgjithësisht mendohet të jetë e dobishme për një vlerësim real të përdorimit të ardhshëm të infrastrukturës së planifikuar. Megjithatë, fakti që pagesat mund të shpërndahen përgjatë një periudhe prej 20-30 vitesh, zvogëlon presionin për të optimizuar fushëveprimin e projektit, në përputhje me nevojat reale dhe për këtë arsye, rrit rrezikun që

entitetet publike të hyjnë në projekte infrastrukturore më të mëdha nga sa është e nevojshme ose që të futen në projekte që nuk mund të jenë në gjendje t'i përballojnë[25]. Së bashku me skenarët tejet optimistë në lidhje me kërkesën e ardhshme dhe përdorimin e infrastrukturës së planifikuar, kjo mund të çojë në projekte të nën-përdorura me më pak vlerë për para dhe më pak përfitime, nga sa pritej.

45. Ky ishte rasti për tre nga projektet e audituara të autostradave, të cilat rrezikojnë të jenë tejet të nënpërdorura (të përdorura shumë pak), siç është Autostrada Qendrore (shih Kutinë 1) dhe segmenti Lefktro-Sparta i autostradës Moreas në Greqi dhe autostrada e kompletuar A- 1 në Spanjë, të cilat janë përballur në këtë mënyrë me nivele trafiku 35% më të ulëta nga sa parashikohej fillimisht (20 463 automjete në vend të 31 719).

Kutia 1 - Shembull i një autostrade në Greqi që rrezikon të përdoret jashtëzakonisht pak

Aty ku filloi projekti qendror i autostradës E-65 në Greqi, kishte shumë pak shpresë se do të tërhiqte nivele të larta të trafikut (vetëm 4 832 automjete në ditë ishin parashikuar për vitin e parë të operimit, që është trafik i pamjaftueshëm për të justifikuar një autostradë sipas kritereve të shëndosha të menaxhimit financiar). Në vitin 2013, vlerësimi i trafikut u reduktua edhe më tej në 1 792 automjete në ditë, pra më shumë se 63% nën vlerësimin fillestar. Është shumë e mundshme që infrastruktura të mos përdoret shumë. Përkundër kësaj, specifikimet e autostradës janë vendosur pa dhënë konsideratë të mjaftueshme për mundësinë për të ndërtuar një alternativë më pak të kushtueshme për një autostradë[26]. Për më tepër, fushëveprimi i projektit është reduktuar ndjeshëm, kështu që vetëm pjesa e mesme (79 km) e autostradës së planifikuar është aktualisht në ndërtim e sipër (shih ***Figurën 7***), por jo pjesët e shtuara veriore dhe jugore që lidhen me rrugët e tjera ekzistuese. Pa këto lidhje, nivelet e ardhshme të trafikut ka të ngjarë të jenë shumë më të ulëta edhe

[25] Kjo situatë shpesh quhet 'iluzioni i përballueshmërisë'.

[26] Sipas Raportit Special të ECA-s Nr. 5/2013 "A janë fondet e Politikës së Bashkimit të BE-së të shpenzuara mirë në rrugë?" Zgjedhja e rrugëve të shpejta shpesh mund të sjellë një kursim mesatar prej 43% në krahasim me autostradat.

se nivelet e ulëta të vlerësuara sot të trafikut.

Figura 7 – Punime në Rrugën Qendrore E-65 në Greqi

Burimi: Gjykata Evropiane e Audituesve

46. Edhe projektet e broadbandit (projekte të teknologjisë së informacionit), të audituara në Francë dhe Irlandë përjetuan gjithashtu një numër konsumatorësh që ishte më i ulët, nganjëherë shumë më i ulët, se sa pritej. Projekti në Meurthe-et-Moselle (Francë) kishte të ardhura pothuajse 50% nën pritshmëritë (shih Tabelën 4) dhe për projektin NBS (Irlandë), shifrat reale të numrit të konsumatorëve ishin 69% më pak se parashikimi (42 004 konsumatorë në vend të 135 948).

Tabela 4 – Numri i konsumatorëve për projektet PPP në Francë, në Gironde, Meurthe-et-Moselle dhe Hautes-Pyrénées

Vonesa, rritja e kostos dhe mungesa e shpenzimeve u atribuohen pjesërisht analizave jo të duhura dhe qasjeve të papërshtatshme

Projekti (data e fillimit)	Gironde (2009)	Meurthe-et-Moselle (2008)	Hautes-Pyrénées (2010)
Të ardhurat aktuale në fund të 2015 (% të ardhurave të planifikuara në fund të 2015)	7.8 milione euro (83.9%)	7.0 milione euro (58.9%)	9.2 milione euro (88.6%)

47. Me qëllim të identifikimit të arsyeve për ndonjë dobësi të mundshme në zbatimin e projektit (për një pasqyrë mbi përfitimet dhe rreziqet potenciale dhe vëzhgimet e lidhura me auditimin, shih Shtojcën IV), ne kemi vlerësuar nëse ka pasur analiza paraprake të mjaftueshme që justifikojnë zgjedhjen dhe shkallën e secilës dhe zgjedhjen e opsionit PPP. Ne gjithashtu shqyrtojmë nëse qasja e zgjedhur e PPP-ve ishte e përshtatshme për rrethanat specifike. Për shumicën e projekteve të audituara, opsioni i PPP-ve u zgjodh pa ndonjë analizë krahasuese paraprake, për të demonstruar se ky opsion ishte maksimizimi i vlerës për para
48. Duke qenë se shumë vende nuk kërkojnë që shpenzimet e plota të PPP-ve të buxhetohen për kohën kur bëhet zotimi dhe pagesat vjetore njihen vetëm disa vjet pas miratimit të projektit dhe përfundimit të ndërtimit, çdo deklaratë e

shpenzimeve të PPP-ve është vonuar shumë dhe del vetëm pas marrjes së vendimeve kyçe. Vendimmarrësit mund t'i shqyrtojnë PPP-të me më pak kujdes sesa kontratat tradicionale, pasi shpenzimet kapitale për këto të fundit buxhetohen përpara dhe ata duhet të konkurrojnë me projekte të tjera për një fond të kufizuar financimi. Për më tepër, partnerët publikë shpesh mbështeten në shqyrtimin e bërë nga huadhënësit, objektivat e të cilëve mund të jenë shumë të ndryshme.

49. Duke qenë se PPP-të kanë implikime afatgjata për gjeneratat e ardhshme, përzgjedhja e tyre kërkon analizë dhe justifikim veçanërisht të fuqishëm. Praktikat e mira të menaxhimit parashikojnë kryerjen e analizave krahasuese midis opsioneve të ndryshme të prokurimit (p.sh. tradicionale përkundrejt PPP-ve) me qëllim që të përzgjidhet ai që ofron vlerën më të mirë për para. Një mjet i përdorur zakonisht është Krahasuesi i Sektorit Publik (PSC). Nëse opsioni i PPP-ve zgjidhet pa ndonjë analizë krahasuese, për të siguruar një fushë të barabartë të lojës ndërmjet metodave të ndryshme të prokurimit, atëherë nuk mund të ketë garanci se ky opsion është ai që maksimizon vlerën për para dhe mbron më mirë interesin publik.

50. Për tre nga 12 projektet e audituara, procedurat kombëtare nuk parashikonin asnjë analizë krahasuese, si një PSC, për të identifikuar opsionin më të përshtatshëm të prokurimit, pasi këto projekte nuk parashohin pagesa direkte nga publiku. Megjithatë, arsyetimi i ndjekur për përzgjedhjen e pesë prej nëntë projekteve të audituara të mbetura (shih Shtojcën III)-dmth. të gjitha projektet e audituara të autostradave në Greqi dhe Spanjë - nuk bazoheshin në asnjë analizë krahasuese, e cila do të kishte dhënë konsideratat e elementeve sasiore shtesë dhe vlera për parave si bazë për vendimin mbi opsionin e prokurimit (një shembull i rëndësisë së analizave të tilla është dhënë në Kutinë 2). Përveç kësaj, për një nga nëntë projektet, ECA-s i është refuzuar qasja në dokumentacionin përkatës (shih paragrafin 51).

51. Megjithëse investimi i Komisionit Evropian në Fondin Marguerite bie nën Rregulloren TEN, e cila parashikon të drejtat e auditimit të Gjykatës (ECA-s) edhe në rast se përfituesi është një partner privat[27], autoritetet irlandeze reku-

[27] Kontributi i Komisionit në Fondin Marguerite ishte financuar sipas Rregullores

zuan t'i ofrojnë ECA-s Dokumentat Standard të Tenderit dhe dosjen e tenderit për projektin e autostradës N17/18, të cilat gjithashtu nuk ishin të disponueshme në Komisionin Evropian. Prandaj, arsyetimi në hartimin dhe prokurimin e projektit dhe në zgjedhjen e opsionit PPP, në vend të metodave alternative të prokurimit (si prokurimi tradicional dhe koncesioni) nuk mund të vlerësoheshin.

Kutia 2 – Rëndësia e Krahasuesve të Sektorit Publik për projektet e infrastrukturës

Krahasuesit e Sektorit Publik mund të jenë veçanërisht të rëndësishëm gjatë vlerësimit të vlerës së parave tek opsioni PPP për projektet e infrastrukturës.

Ndërsa partnerët privatë zakonisht mbartin shpenzime më të larta financiare dhe kërkojnë një shpërblim të lartë për kapitalin e tyre të rrezikut[28], ata tentojnë të minimizojnë kostot afatgjata të mirëmbajtjes, duke përmirësuar cilësinë e ndërtimit, gjë që nënkupton edhe kosto më të larta të ndërtimit. Si pasojë, kursimet në kostot e mirëmbajtjes duhet të jenë të mjaftueshme për të kompensuar kostot më të larta ndërtimore dhe financiare. Prandaj, është e rëndësishme që Krahasuesit e Sektorit Publik të vlerësojnë shkallën në të cilën mund të arrihen kursimet afatgjata dhe nëse një PPP është opsioni i duhur për një infrastrukturë të caktuar. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për infrastrukturën, siç është rruga ose autostrada, për të cilat shpenzimet vjetore të mirëmbajtjes nuk përbëjnë më shumë se 3% të kostos së infrastrukturës dhe për këtë arsye, lënë vetëm limite të kufizuar për kursimet afatgjata në mirëmbajtje[29].

Nr 680/2007 (Rregullorja TEN), e cila parasheh, sipas Nenit 11, që Shtetet Anëtare kanë obligime të caktuara, të tilla si "të zbatojnë projektet me interes të përbashkët që marrin ndihmë financiare nga Komuniteti të dhënë sipas Rregullores TEN", "monitorimin dhe kontrollin financiar të projekteve në bashkëpunim të ngushtë me Komisionin" dhe "të vërtetojë realitetin dhe konformitetin e shpenzimeve të bëra në lidhje me projektet ose pjesë të projekteve", pa dallim ndërmjet formave të ndryshme të financimit. Rrjedhimisht, sa i përket zbatimit, monitorimit dhe kontrollit financiar të projekteve të mbështetura nga Fondi Marguerite, Gjykata mund t'i kërkojë drejtpërdrejt Shteteve Anëtare që të sigurojnë informacionin përkatës për qëllimi i auditimit, duke përfshirë ato që kanë të bëjnë me procedurat kombëtare të kryera me qëllim të dhënies së kontratave PPP.

[28] Partnerët privatë zakonisht kanë qasje në kushte më të shtrenjta huamarrjeje sesa qeveritë e Shtetit Anëtar dhe kërkojnë një shpërblim të lartë për kapitalin e riskut, që për projektet e audituara nganjëherë arrin nivelin 14% në vit.

[29] Modelet financiare të përpunuara nga ne kanë treguar se sa më shumë që infrastruktura kërkon kosto të larta të mirëmbajtjes dhe dallim më të ulët në normat

Krahasuesit e Sektorit Publik mund të jenë veçanërisht të rëndësishëm gjatë vlerësimit të vlerës së parave tek opsioni PPP për projektet e infrastrukturës. Ndërsa partnerët privatë zakonisht mbartin shpenzime më të larta financiare dhe kërkojnë një shpërblim të lartë për kapitalin e tyre të rrezikut[30], ata tentojnë të minimizojnë kostot afatgjata të mirëmbajtjes, duke përmirësuar cilësinë e ndërtimit, gjë që nënkupton edhe kosto më të larta të ndërtimit. Si pasojë, kursimet në kostot e mirëmbajtjes duhet të jenë të mjaftueshme për të kompensuar kostot më të larta ndërtimore dhe financiare. Prandaj, është e rëndësishme që Krahasuesit e Sektorit Publik të vlerësojnë shkallën në të cilën mund të arrihen kursimet afatgjata dhe nëse një PPP është opsioni i duhur për një infrastrukturë të caktuar. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për infrastrukturën, siç është rruga ose autostrada, për të cilat shpenzimet vjetore të mirëmbajtjes nuk përbëjnë më shumë se 3% të kostos së infrastrukturës dhe për këtë arsye, lënë vetëm limite të kufizuar për kursimet afatgjata në mirëmbajtje[31].

52. Ndërsa krahasimet e sektorit publik u kryen për tri PPP-të franceze në dispozicion, ato u penguan nga mungesa e të dhënave të besueshme mbi kostot dhe parashikimet tejet optimiste mbi nivelet e të ardhurave[32], që në shumicën e rasteve nuk mund të përputheshin me numrin aktual të konsumatorëve (shih paragrafin 46), duke rezultuar në një efektivitet më të ulët se ai i planifikuari. Përveç kësaj, projekti në Pau-Pyrenees në Francë dhe projekti MAN në Irlandë, gjithashtu nuk kishin një analizë të përgjithshme kosto-përfitim, gjë që pengonte identifikimin e përfitimeve të pritshme dhe optimizimin e madhësive dhe fushëveprimeve të projekteve. Për projektin MAN, kjo rezultoi në një reduktim të fushëveprimit të projektit nga 95

e interesit të paguar nga publiku dhe privatët, aq më shumë ka mundësi që PPP-të të arrijnë kursime të mjaftueshme afatgjata.

[30] Partnerët privatë zakonisht kanë qasje në kushte më të shtrenjta huamarrjeje sesa qeveritë e Shtetit Anëtar dhe kërkojnë një shpërblim të lartë për kapitalin e riskut, që për projektet e audituara nganjëherë arrin nivelin 14% në vit.

[31] Modelet financiare të përpunuara nga ne kanë treguar se sa më shumë që infrastruktura kërkon kosto të larta të mirëmbajtjes dhe dallim më të ulët në normat e interesit të paguar nga publiku dhe privatët, aq më shumë ka mundësi që PPP-të të arrijnë kursime të mjaftueshme afatgjata.

[32] Dobësitë në përdorimin e krahasuesve të sektorit publik u vëzhguan gjithashtu nga Gjykata Franceze e Llogarive në raportin e saj të auditimit "Partneritetet publike-private të kolektiviteteve territoriale: rishikimi i kontratës, Raport publik vjetor 2015.

në 66 MAN-e dhe kostoja për çdo komunë të shërbyer nga projekti u rrit me 4.2% (shih paragrafin 34 (c).

53. Vlerësimi ynë i projekteve të audituara të PPP-ve tregoi se aspekte të caktuara mund të ndikojnë dukshëm në performancën e projektit dhe, për këtë arsye, mund të bien në kuadër të një vlerësimi të veçantë të Komisionit. Edhe pse strukturimi, tenderimi dhe zbatimi i projekteve të PPP-ve janë ekskluzivisht në kompetencë të Shteteve Anëtare, Komisioni mund të luajë një rol të rëndësishëm kur duhet të miratojë projekte të mëdha për t'u bashkëfinancuar nga burimet e BE-së. Megjithatë, deri në periudhën e programimit 2007-2013, Komisioni nuk kishte vënë në përdorim mjete vlerësimi të dedikuara (p.sh. kriteret e vlerësimit të projektit për të demonstruar vlerën e shtuar të BE-së, vlerën për para dhe përputhshmërinë me kontratat me kohëzgjatje të gjatë) për analizimin e ndikimit të PPP-ve specifike, veçoritë për projekte individuale të mëdha[33]. Alokimi (adresimi) i riskut ishte shpesh i papërshtatshëm, duke rezultuar në një nxitje më pak ose ekspozim të tepërt të riskut për partnerin privat.

54. Një nga arsyet për zgjedhjen e opsionit PPP është mundësia e ndarjes së risqeve (siç është ndërtimi, kërkesa, disponueshmëria) sipas parimit që duhet të përballohen nga partneri që është më i përshtatshëm për t'i menaxhuar ato.

55. Aftësia për të identifikuar dhe menaxhuar risqet e projektit në mënyrë korrekte, në mënyrë që të arrihet ekuilibri optimal midis zhvendosjes së riskut dhe kompensimit për palën që sjell rrezik, është një faktor kyç për suksesin e një PPP-je. Dështimi për ta bërë këtë mund të ketë implikime financiare për partnerin publik dhe pengon arritjen e objektivave të projektit. Marrëveshjet e shpërndarjes nën optimalen të riskut, mund të sjellin më pak stimuj për partnerin privat ose kosto më të larta të projektit dhe shpërblime më të ulëta për partnerin publik.

56. Ndërsa ne identifikuam të paktën një praktikë të mirë - projekti francez me brez të gjerë (broadband) në Gironde, i cili mori

[33] Sipas programit ESIF 2007-2013, nga 968 projekte të mëdha me vlerë 155.2 miliardë euro të miratuara nga Komisioni Evropian, 28 prej të cilave ishin projektet PPP prej 11.8 miliardë euro, me një kontribut të BE-së prej 4.8 miliardë euro. Projektet e bashkëfinancuara nga Fondi Marguerite miratohen nga Komiteti i Investimeve të Fondit. Komisioni nuk është pjesë e këtij komiteti.

parasysh arritjen e niveleve të pritshme të shërbimit dhe parashihte dënime nëse numri i konsumatorëve nuk ishte në përputhje me modelet financiare të dorëzuara në ofertën e prokurimit - kemi gjetur edhe një numër rastesh në të cilat risqet nuk janë ndarë në mënyrë koherente (të përshtatshme). Për shembull:

a. Alokimi i riskut nuk është koherent (i përshtatshëm) me kriteret për dhënien e kontratës PPP: edhe pse ofertuesit për projektin Meurthe-et-Moselle në Francë u përzgjodhën në përputhje me kriteret e dhënies së PPP-së, që përfshinin partnerët privatë të ardhshëm që propozonin modele financiare për komercializimin e shërbimeve broadband, risqet komerciale nuk përballoheshin nga ata, por nga partneri publik. Kjo i bëri partnerët privatë të papërgjegjshëm për parashikimet e tyre të të ardhurave në fazën e ofertimit. Gjatë auditimit, kemi gjetur se të ardhurat ishin pothuajse 50% më pak se pritshmëritë; një shpërndarje më koherente e riskut do të kishte dhënë nxitje më të forta për të siguruar komercializimin efektiv të shërbimeve broadband.

b. Alokimi i riskut nuk është koherent me shpërblimin e riskut të kapitalit privat: Në rastin e një projekti autostradë, partneri privat mbante riskun e disponueshmërisë, por jo riskun e kërkesës (trafikut). Ndërsa i pari varet më shumë nga nivelet e mirëmbajtjes të arritur nga partneri privat, sesa nga faktorët ekzogjenë, ai e ekspozon partnerin privat në më pak pasiguri dhe prandaj, duhet të caktojë shkallë më të ulët të pagesës për kapitalin e partnerit privat, sesa risku i kërkesës për përdorimin e autostradës. Megjithatë, në këtë rast, kontrata e PPP parashihte një normë kthimi prej pothuajse 14% në vit për kapitalin e investuar të partnerit privat, e cila ishte ndër normat më të larta të vërejtura në projektet e audituara.

c. Alokimi (adresimi) i papështatshëm i riskut - risqet e tepërta që mbarten nga partneri privat: projektet e audituara në Greqi treguan se kur pjesa e riskut që mban partneri privat është tepër e lartë, si për shembull me autostradën Olympia, ku partneri publik ia transferoi të plotë riskun e kërkesës partnerit privat, megjithëse nuk mund të ndikojë në asnjë mënyrë në kërkesën e trafikut - mund të sjellë sfida të mëdha në formën e rritjes së

riskut të falimentimit për partnerin privat dhe kështu, kosto shtesë dhe uljen e vlerës për para për partnerin publik (shih paragrafët 36 deri 40). Një shpërndarje e ngjashme e riskut ishte parashikuar edhe për projektin NBS në Irlandë, ku numri aktual i konsumatorëve doli të jetë shumë më i ulët se ai i planifikuar fillimisht (shih paragrafin 46); nëse partneri privat nuk do të ishte financiarisht i fuqishëm, të ardhurat e arritura, që ishin në mëyrë të konsiderueshme më të ulëta, do ta kishin vënë të gjithë projektin në rrezik.

d. Alokim (adresim) joefektiv i riskut: Në kuadër të projektit të autostradës A-1 në Spanjë (shih Figurën 8), si risku i kërkesës ashtu edhe risku i disponueshmërisë janë zhvendosur tek partneri privat, pasi shpërblimi i projektit është bazuar në tarifat e paguara nga partneri publik, i përshtatur për të përfshirë bonuse ose gjoba për cilësinë e mirëmbajtjes së infrastrukturës. Ndonëse nivelet e trafikut ishin dukshëm më poshtë pritshmërive, cilësia e mirëmbajtjes (e cila u lehtësua nga nivelet e ulëta të trafikut) krijoi shpërblime që kompensonin të gjitha humbjet e partnerit privat që vinin nga risku i kërkesës. Prandaj, edhe pse të gjitha risqet janë përballuar nga partneri privat, në praktikë ai nuk ka pësuar pothuajse asnjë disavantazh financiar, ndërkohë që partneri publik ishte i detyruar të paguante shuma të konsiderueshme më të larta për të siguruar mirëmbajtjen e një autostrade të pashfrytëzuar.

Figura 8 – Rruga A-1 në Spanjë

Burimi: Gjykata Evropiane e Audituesve.

Kontratat PPP me afat të gjatë janë të papërshtatshme për ritmin e shpejtë të ndryshimeve teknologjike.

57. PPP-të zakonisht priten publikisht që të synojnë maksimizimin e përfitimeve të tyre, duke kombinuar dhe u bazuar mbi pikat e forta të ekspertizës publike dhe private. Në këtë mënyrë, ata pritet të gjenerojnë cilësi shtesë të infrastrukturës dhe shërbimeve dhe të ofrojnë stimuj për të

identifikuar zgjidhje inovative në ofrimin e shërbimeve publike[34].

58. Projektet e broadbandit të audituara u zbatuan si PPP, kryesisht për shkak se partnerët publikë konsideruan se nuk kishin aftësinë teknike për t'i zbatuar ato në mënyrë tradicionale, pa adresuar një risk të lartë të problemeve të ndërfaqes teknike. Megjithatë, ata u përballuan me një çështje të përbashkët që del me PPP-të në fushën e teknologjive të reja, ku zgjedhja e zgjidhjeve më të përshtatshme teknologjike është një faktor kyç për zbatimin e suksesshëm të kontratave afatgjata. Kryerja e një teknologjie të dhënë dhe dhënia e performancës mbi kohëzgjatjen zakonisht të gjatë të një kontrate PPP, i ekspozuan projektet me risk të konsiderueshëm të vjetërsimit teknologjik, gjë që në mënyrë të pashmangshme do të thotë zvogëlim i të ardhurave, sapo të vihet në dispozicion një teknologji e re.

59. Për shembull, tre nga katër projektet e PPP-ve me bandë të gjerë, të audituara në Francë ishin të vendosura për 18 deri në 24 vjet dhe ishin bazuar në një përzierje të teknologjive, duke përfshirë përdorimin e gjerë të teknologjive celulare, që kërkojnë përditësime të kushtueshme çdo pesë ose gjashtë vjet (shih gjithashtu Kutia 3). Me futjen e strategjisë franceze mbi internetin me shpejtësi të lartë[35], për të vënë në vend infrastrukturën përkatëse, do të jetë e nevojshme të fillohen procedurat e reja të prokurimit për të mbuluar fushat që sapo janë mbuluar me teknologji pa tela (wireless) dhe për të cilat tashmë ekziston një kontratë e PPP-ve në fuqi deri në vitin 2030 dhe më tej. Kjo ka të ngjarë të rezultojë në dy ose më shumë kontrata mbivendosëse të PPP-ve, për të mbuluar të njëjtën zonë - njëra prej tyre bazuar në teknologjinë e vjetëruar - si dhe ri-negociatat e mundshme të kontratave ekzistuese PPP, rritjet e kostos dhe pasoja të paparashikueshme për të gjithë rrjetin.

Kutia 3 – PPP-të përballë ndryshimit të shpejtë teknologjik – projekti në Meurthe-et-Moselle

Kriteret e dhënies për projektin broadband në Meurthe-et-Moselle

[34] Shih, për shembull, EPEC, "Përfitimet jofinanciare të PPP-ve - Një rishikim i Koncepteve dhe Metodologjia", qershor 2011.

[35] Plani i Francës Très Haut Débit 2013-2022, nisur në shkurt të vitit 2013, e angazhoi vetë Qeverinë për të arritur mbulimin 100% të infrastrukturës me fibër optike deri në vitin 2022.

theksuan faktorin e shpejtësisë në arritjen e mbulimit gjeografik të dëshiruar, por nuk u dha asnjë pikë për cilësinë e zgjidhjeve teknike të propozuara nga tenderuesit. Si rrjedhojë, edhe pse 95% e familjeve janë mbuluar me 6 Mbps, në shumë raste kjo vjen përmes teknologjive satelitore ose Wifi-MAX, më pak të qëndrueshme dhe me performancë që nuk janë në përputhje me tendencën për të zgjeruar mbulimin e familjeve me fibra optike. Rrjedhimisht, duhen lënë mënjanë burime të konsiderueshme shtesë për përditësimin e cilësisë së rrjetit në mënyrë të rregullt, në mënyrë që kostoja e mirëmbajtjes dhe rinovimit të infrastrukturës së madhe (32 milionë euro) të jetë 84.4% e kostos së investimeve totale prej 37 milionë euro, në mënyrë të konsiderueshme më e lartë se sa në projektet e tjera me brez të gjerë (broadband), që përdorin më intensivisht fibër optike.

Rrjedhimisht, duhen lënë mënjanë burime të konsiderueshme shtesë për përditësimin e cilësisë së rrjetit në mënyrë të rregullt, në mënyrë që kostoja e mirëmbajtjes dhe rinovimit të infrastrukturës së madhe (32 milionë euro) të jetë 84.4% e kostos së investimeve totale prej 37 milionë euro, në mënyrë të konsiderueshme më e lartë se sa në projektet e tjera me brez të gjerë (broadband), që përdorin më intensivisht fibër optike.

Kuadri institucional dhe ligjor ende nuk është i përshtatshëm për projektet e PPP-ve të mbështetura nga BE

60. Ne vlerësuam nëse kuadri ligjor dhe institucional në BE është në gjendje të përballet me një numër më të madh të projekteve PPP në të gjitha Shtetet Anëtare. Konsideratat përfshijnë disponueshmërinë e legjislacionit të përshtatshëm për PPP-të, njësive këshilluese për PPP-të për të mbështetur zbatimin e projekteve PPP përmes këshillave, kontratave standarde, modeleve për analiza krahasuese dhe mekanizmave të duhur funksionalë për të lehtësuar zbatimin e të gjithë këtyre sistemeve, si dhe strategjitë e përshtatshme për përdorimin e PPP-ve si pjesë e politikës së përgjithshme të investimeve.

61. Për të qenë të suksesshme, PPP-të kërkojnë korniza dhe procese ligjore dhe institucionale të fuqishme dhe gjithëpërfshirëse. Për më tepër, shpërndarja e suksesshme e PPP-ve gjithashtu varet në një masë të madhe nga kapaciteti administrativ i autoriteteve përgjegjëse.

62. Ne shqyrtuam kuadrin institucional dhe ligjor të katër Shteteve Anëtare që vizituam dhe identifikuam disa mangësi që pengojnë zbatimin e suksesshëm të PPP-ve:

(a) Në Francë dhe Irlandë, kuadri i PPP-ve vepron vetëm për lloje të veçanta të PPP-ve në nivel qendror: Në Francë, kuadri gjithëpërfshirës institucional ka vepruar kryesisht për Kontratat e Partneritetit (CP-të) - siç është skema e përbashkët e PPP-ve me disponueshmërinë e kontratës tip DBFMO, të cilat janë negociuar në nivel kombëtar. Forma të tjera të PPP-ve, si "Delegimi i Shërbimeve Publike" (PPP-të koncesionare) dhe Kontrata Partneriteti në nivel rajonal, nuk ishin subjekt i rregullimeve të ngjashme. Në Irlandë, rregullimet kontraktuale, sikurse janë ato për projektin MAN, nuk u nënshtrohen të njëjtave procedura të shqyrtimit dhe analizave krahasuese si PPP-të e disponueshmërisë, të cilat ndoshta mund të kishin parandaluar planifikimin e dobët në këtë rast (paragrafin 34 (c)).

(b) Në Greqi, kuadri i PPP –ve vepron vetëm për projekte me kosto ndërtimi prej më pak se 500 milionë euro, që përjashton projekte shumë të mëdha infrastrukturore, si tre rrugët e përzgjedhura për auditimin tonë[36], nga vlerësimet e detyrueshme të përcaktuara në ligjin për PPP-të. Kjo situatë nuk e bën të lehtë që departamenti përgjegjës për PPP-të të zbatojë procedurat e vendosura dhe të përfitojë vazhdimisht nga përvoja e njësisë së PPP-ve, në rastin e projekteve të mëdha.

(c) Spanja nuk kishte një departament të dedikuar ose njësi për PPP-të, për të mbështetur zbatimin e projekteve të PPP-ve të audituara: PPP-të ishin në gjendje të përfitonin nga klauzolat e standardizuara të kontratës, udhëzimet dhe mjetet në nivel qendror. Projektet spanjolle të PPP-ve nuk ishin subjekt në analizën krahasuese me opsionet e tjera të prokurimit (shih ***paragrafin 50***), ose me ndonjë vlerësim tjetër specifik për vlerën për para të përshtatur për projektet e PPP-ve.

63. Për më tepër, ne kemi vërejtur se vetëm disa Shtete Anëtare kanë grumbulluar përvojë të mjaftueshme afatgjatë dhe ekspertizë në sektorin publik, në lidhje me zbatimin e projekteve të suksesshme të PPP-ve (Figurën 3). Analiza jonë e projekteve PPP të financuara nga EFSI, konfirmoi se

[36] Projekte me kosto më të lartë të PPP-ve mund t'i nënshtrohen ligjit të PPP-ve, me një vendim unanim të Komitetit Ndërministror për PPP-të.

ato janë të përqendruara në Shtetet Anëtare që janë më të njohura me këtë opsion të prokurimit: 14 nga 18 PPP-të e aprovuara nga EFSI deri në qershor 2017 ishin të vendosura në Francë, Mbretërinë e Bashkuar, Hollandë, Itali, Gjermani, Irlandë dhe Greqi. Kjo është konfirmuar edhe më tej nga Opinioni i Gjykatës (ECA-s), lidhur me propozimin për zgjerimin e fushëveprimit të rregullores aktuale të EFSI-së[37], gjë që tërhoqi vëmendjen ndaj pabarazive të mëdha gjeografike dhe përqendrimit sektorial, duke pasur parasysh se 63% e financimit të EFSI-së nën sektorin e Infrastrukturës dhe Novacionit shkon në Mbretërinë e Bashkuar, Itali dhe Spanjë, kryesisht në sektorin e energjisë (46%) dhe në sektorin e transportit (19%).

64. Një nga përfitimet potenciale të projekteve PPP është shpërndarja më e hershme e një programi të planifikuar të investimeve kapitale, ngaqë PPP-të mund të sigurojnë një burim shtesë të rëndësishëm financimi për të plotësuar fondet buxhetore tradicionale:

65. Megjithatë, financimi i projekteve të mëdha të infrastrukturës dhe kryerja e pagesave vjetore për ndërtimin, funksionimin dhe mirëmbajtjen e tyre ka implikime afatgjata për buxhetet e Shteteve Anëtare dhe vendimmarrjet politike, gjë që do të kërkonte që qeveritë të zhvillonin një qasje strategjike për të identifikuar në cilat fusha dhe rrethanat opsioni PPP është më i përshtatshmi dhe aty ku mund të jetë e përshtatshme për t'u zotuar për një buxhet afatgjatë. Ne kemi vërejtur se shumica e Shteteve Anëtare që vizituam nuk kishin një politikë dhe strategji të qartë në lidhje me përdorimin e PPP-ve:

a) Në Irlandë dhe Greqi, PPP-të u konsideruan kryesisht si burim i fondeve shtesë, ose për të financuar kryesisht investime plotësuese, dmth. projekte shtesë që nuk mund të mbuloheshin nga buxheti i kapitalit kombëtar, nëpërmjet PPP-ve (Irlanda), ose për të tërhequr fondet private (Greqi).

b) Në Francë, nuk ka qasje strategjike për përdorimin e PPP-ve. Qeveria është përpjekur të nxisë përdorimin e PPP-ve si një masë anti-ciklike, për të përballuar krizën financiare dhe ekonomike, por nuk ka dhënë indikacione të qarta për rolin që PPP-të duhet të luajnë në

[37] Opinioni nr. 2/2016 "EFSI: një propozim i hershëm për t'u shtrirë dhe zgjeruar" (http://www.eca.europa.eu)

strategjitë e investimeve. Për shembull, projektet e PPP-ve të audituara në sektorin e brezit të gjerë (broadband) u zbatuan pa pasur një strategji të përgjithshme në nivel kombëtar për të arritur objektivin, për të siguruar qasje të shpejtë në internet për të gjithë (shih paragrafin 59).

c) Në Spanjë, projektet e PPP-ve u identifikuan në bazë të maturimit të tyre dhe jo në bazë të rëndësisë, ndikimit ose vlerës për para, gjë që shpjegon pse, për shembull, një projekt më i pjekur në një intensitet më pak të trafikut pjesa e autostradës A-1 është zbatuar përmes një PPP-je.

66. Nga perspektiva e politikave të infrastrukturës evropiane, gjashtë projektet e audituara të brezit të gjerë (broadband) në Francë dhe Irlandë adresuan prioritetet kryesore të BE-së për TIK-un (Teknologjinë e Informacionit dhe Komunikimit). Megjithatë, kemi vërejtur se dy të tretat e projekteve të audituara të autostradave[38] nuk ishin pjesë e rrjetit kryesor TEN-T të përparësisë, i cili ka për qëllim të theksojë prioritetin për përfundimin e rrjetit deri në vitin 2030, ndërkohë që rrjeti gjithëpërfshirës pritet të përfundojë vetëm në 2050. Megjithëse PPP-të kanë potencial për të kontribuar, si një alternativë tjetër ndaj metodave tradicionale të prokurimit, deri në përfundimin e planeve prioritare të infrastrukturës së madhe, është e dyshimtë nëse është e vlefshme dhe e justifikuar të merresh me kërkesat shtesë që duhen përgatitur, si dhe në risqet që lidhen me një opsion PPP për këto projekte, të cilat nuk janë pjesë e Rrjetit Kryesor që do të përfundojë deri në vitin 2030, qasje që doli të jetë veçanërisht problematike siç theksohet në këtë Raport.

67. Roli që PPP-të duhet të luajnë brenda strategjive më të gjera të investimeve duhet të bazohet në qasjet strategjike koherente (gjithëpërfshirëse). Nga katër vendet anëtare të vizituara, Irlanda dhe, në një masë më të vogël, Greqia mendonin të kufizonin përdorimin e PPP-ve, në mënyrë që të mos i kushtonin sasi të tepërta buxhetesh të ardhshme, duke përfituar nga mungesa e njohjes dhe e kontrollit të buxhetit. Irlanda parashikon mbulimin e shpenzimeve PPP në 10% të shpenzimeve kapitale të përgjithshme në baza vjetore, ndërsa në Greqi pagesat totale për PPP-të, sipas kornizës

[38] Autostrada irlandeze N17 / N18 në Irlandë, autostrada C-25 në Spanjë dhe autostrada qendrore, autostrada Moreas dhe pjesët e mbetura të autostradës Olympia në Greqi.

ligjore të PPP-ve, nuk duhet të kalojnë 10% të programit vjetor të investimeve publike dhe pagesat totale vjetore të disponueshmërisë ndaj operatorëve privatë nuk duhet të kalojnë 600 milionë euro[39].

68. Në Francë dhe Spanjë, nuk ka tavan për pagesat totale vjetore për PPP-të. Rreziku i zvogëlimit të fleksibilitetit fiskal, për shkak të niveleve më të larta të kapitalit sesa një buxhet Shteti Anëtar mund të përballojë, duke pasur parasysh kufizimet buxhetore aktuale dhe afatgjata, ishte veçanërisht evident në nivel rajonal (shih Kutinë 4).

Kutia 4 – Shembulli i fleksibilitetit fiskal të reduktuar në Rajonin e Katalonjës

Rajoni i Katalonjës në Spanjë operon një program të konsiderueshëm të investimeve PPP, arsyetimi ekonomik për të cilin kthehet në një pikëpamje optimiste për financat publike bazuar në një rritje të shpejtë ekonomike para krizës ekonomike dhe financiare. Në të vërtetë, në vitin 2007, projektet e PPP-së përbënin shpenzime prej 178.8 milion euro, 8.9% të buxhetit vjetor (2 000 milion euro) të departamentit përgjegjës për infrastrukturën e transportit. Departamenti konsideroi se kjo barrë financiare nuk do të rrezikonte qëndrueshmërinë e buxheteve të ardhshme, pasi në atë kohë ekonomia po rritej në një ritëm të konsiderueshëm. Pas krizës, buxheti vjetor i departamentit u ul në 300 milionë euro, me ç'rast pagesat e PPP-së tani përfaqësonin pjesën më të madhe të tyre. Kjo la shumë pak hapësirë për fleksibilitet fiskal dhe kështu kompromentoi aftësinë e rajonit për t'u përshtatur me prioritetet në zhvillim ose për të financuar investimet urgjente.

Rajoni i Katalonjës në Spanjë operon një program të konsiderueshëm të investimeve PPP, arsyetimi ekonomik për të cilin kthehet në një pikëpamje optimiste për financat publike bazuar në një rritje të shpejtë ekonomike para krizës ekonomike dhe financiare. Në të vërtetë, në vitin 2007, projektet e PPP-së përbënin shpenzime prej 178.8 milion euro, 8.9% të buxhetit vjetor (2 000 milion euro) të departamentit përgjegjës për infrastrukturën e transportit. Departamenti konsideroi se kjo barrë financiare nuk do të rrezikonte qëndrueshmërinë e buxheteve të ardhshme, pasi në atë kohë ekonomia

[39] Këto dispozita nuk zbatohen për projektet e mëdha të PPP-ve mbi 500 milionë euro, që bien jashtë kornizës së PPP-ve

po rritej në një ritëm të konsiderueshëm. Pas krizës, buxheti vjetor i departamentit u ul në 300 milionë euro, me ç'rast pagesat e PPP-së tani përfaqësonin pjesën më të madhe të tyre. Kjo la shumë pak hapësirë për fleksibilitet fiskal dhe kështu kompromentoi aftësinë e rajonit për t'u përshtatur me prioritetet në zhvillim ose për të financuar investimet urgjente.

Kombinimi i fondeve të BE-së me PPP-të përfshin kërkesa dhe pasiguri shtesë

69. Shumë pak Shtete Anëtare kanë implementuar sistematikisht PPP-të, duke shfrytëzuar mbështetjen e BE-së (shih paragrafët 9-19). Vizitat tona në Irlandë, Francë, Spanjë dhe Greqi konfirmuan se një nga pengesat kryesore për projektet e përziera të PPP-ve janë kërkesat më të hollësishme të imponuara nga procesi i aplikimit të granteve të BE-së, përveç procesit kompleks të prokurimit dhe menaxhimit të PPP-ve. Kjo situatë mund të nxisë të dy partnerët (Shtetin dhe privatin) që të shmangin përdorimin e fondeve të përziera (PPP) që në fillim, dhe në vend të kësaj të zgjedhin prokurimin tradicional ose të zbatojnë PPP-të pa ndonjë formë të mbështetjes së BE-së.

70. Krahas faktorëve të tjerë, siç janë efektet e krizës financiare dhe ekonomike, preferencat politike dhe kapacitetet e kufizuara të sektorit publik për t'u marrë me PPP-të, përdorimi shumë i kufizuar i mbështetjes së BE-së në PPP deri tani ka qenë për shkak të, në një farë mase, vështirësive praktike lidhur me rregulloret e mëparshme të financimit të BE-së. Rregulloret e Fondeve Strukturore dhe të Kohezionit për periudhën e programimit 2007-2013 nuk përmbanin asnjë dispozitë specifike për PPP-të, pasi ato ishin në thelb të përshtatura për të punuar me miratimin e granteve dhe mekanizmat e disbursimit që ishin krijuar për format tradicionale të prokurimit.

71. Dispozitat e reja të CPR-së për periudhën e programimit 2014-2020, paraqitën një kapitull të dedikuar për PPP-të, për të sqaruar mundësitë e ofruara nga Programi ESIF për të mbështetur projektet e PPP-ve dhe për të adresuar disa nga vështirësitë kryesore praktike. Kjo çoi, për shembull, në thjeshtimet në llogaritjen e hendekut të financimit dhe në mundësinë e zgjatjes së periudhës së disbursimit të granteve (për më shumë detaje shih Shtojcën II). Edhe pse këto dispozita mund të promovojnë përdorimin më të gjerë të projekteve PPP të përziera me BE-në, shumë pak projekte të tilla ishin përgatitur në kohën e auditimit (shtator 2017).

Mundësia e regjistrimit të projekteve të PPP-ve si zëra jashtë bilancit rrezikon të minojë transparencën dhe vlerën për para të projektit

72. Ne kemi gjetur se trajtimi statistikor i PPP-ve është një konsideratë e rëndësishme për autoritetet publike, kur vendoset që të përdoret ky opsion i prokurimit. Sipas Programit ESA 2010 (shih paragrafin 6), PPP-të duhet të alokohen në bilancin e pronarit ekonomik të asetit, domethënë të palës që mban pjesën më të madhe të risqeve dhe ka të drejtën e shumicës së shpërblimeve që lidhen me asetin. Në varësi të shpërndarjes së riskut/shpërblimit ndërmjet partnerëve publikë dhe privatë, rregullat lejojnë dy mundësi:

(a) PPP-të mund të regjistrohen në bilancin e qeverisë në një mënyrë të ngjashme me projektet tradicionale të prokurimit. Ky opsion trajton aktivin PPP si një investim publik që gjeneron një rritje të borxhit të qeverisë në përputhje me investimet, dhe prandaj ka një ndikim në përputhshmëri me kriteret e Mastrihtit (borxhi publik jo më shumë se 3% e GDP-së, etj.);

(b) PPP-të mund të regjistrohen jashtë bilancit të qeverisë, duke zhvendosur kostot e investimit nga buxheti i kapitalit në buxhetet operative vjetore për vitet e ardhshme. Avantazhi është se pjesa e borxhit që lidhet me PPP-të nuk merret parasysh, për qëllimet e përputhshmërisë me kriteret e Mastrihtit.

73. Alokimi (mbajtja) i riskut midis partnerëve publikë dhe privatë është një nga karakteristikat kryesore të një kontrate PPP (shih paragrafin 54). Duke qenë se mbajtja e PPP-ve jashtë bilancit të qeverisë nënkupton zhvendosjen e shumicës së risqeve dhe përfitimeve tek partneri privat, ekziston një rrezik i pashmangshëm që marrëveshjet e shpërndarjes të ndikohen nga trajtimi statistikor i preferuar dhe jo nga parimi që risqet duhet të përballohen nga pala që është më e përgatitur për t'i menaxhuar ato dhe për të maksimizuar vlerën për para. Në terma të përgjithshëm, regjistrimi i një aktivi PPP në bilanc mund të sigurojë një fushë më të barabartë të lojës midis opsioneve të ndryshme të prokurimit, duke lënë zgjedhjen vetëm për konsideratat për vlerën për paranë.

74. Nga analiza e politikave, strategjive dhe projekteve të PPP-ve në katër Shtetet Anëtare, doli që:

(a) Në Irlandë, përveç vlerës së parave si një konsideratë kyçe, mundësia e mbajtjes së PPP-ve jashtë bilancit të qeverisë ishte një faktor i rëndësishëm në përzgjedhjen e

opsionit PPP. Dy nga projektet e audituara me kosto totale prej 1.2 miliard euro u regjistruan jashtë bilancit dhe një në bilanc;

(b) Në Greqi, konsiderata kryesore gjatë zgjedhjes së opsionit PPP ishte dëshira për të tërhequr financim privat. Shqetësimet në lidhje me trajtimin statistikor gjithashtu kanë luajtur një rol, kështu që tre koncesionet e audituara, me një vlerë prej 6.7 miliardë euro, fillimisht janë regjistruar jashtë bilancit. Megjithatë, ato u riklasifikuan në bilanc, pasi kushtet e kontratës u rinegociuan dhe u ndryshuan ndjeshëm (shih paragrafët 37-40). Asnjë nga projektet nuk i ishte nënshtruar vlerësimeve krahasuese të vlerës së parasë kundrejt opsioneve të tjera të prokurimit.

(c) Franca regjistron sistematik-kisht PPP-të e saj në bilancin e qeverisë, i cili lë zgjedhjen e opsionit PPP vetëm për konsideratat për vlerën për para. Të katër projektet e audituara u regjistruan në bilanc dhe me përjashtim të projektit Pau Pyrénées, pati një analizë krahasuese të opsioneve alternative të prokurimit.

(d) Regjistrimi i projekteve të PPP-ve jashtë bilancit ishte gjithashtu një konsideratë kyçe për autoritetet spanjolle. Në përgjithësi, PPP-të që do të kishin ndikim në bilancin e qeverisë nuk u promovuan dhe PPP-të e audituara nuk ishin vlerësuar kundrejt opsioneve alternative, duke përdorur kriteret e vlerës për paranë e harxhuar. Për shembull, tek studimi i fizibilitetit për projektin e autostradës A1, mbartja (alokimi) e riskut u realizua me qëllim të mbajtjes së projektit jashtë bilancit të qeverisë dhe duke ruajtur kështu "një nga avantazhet themelore të PPP-ve"[40]. Sidoqoftë, Zyra Kombëtare e Kontabilitetit refuzoi, duke deklaruar se dy projektet e audituara duhej të regjistroheshin në bilanc, ngaqë partneri privat mbante rreziqe të pamjaftueshme.

75. Ne kemi vërejtur se për pesë nga 12 projektet e audituara (me një kosto totale prej 7.9 miliardë eurosh), një vëmendje e veçantë i është kushtuar mundësisë për t'i regjistruar PPP-të jashtë bilancit, gjatë përzgjedhjes së opsionit PPP. Praktika të tilla rrisin rreziqet e efekteve anësore negative që mund të dëmtojnë vlerën e parasë, siç është qasja e njëanshme ndaj projekteve të PPP-ve, edhe në rastet kur vlerësimet për vlerën e parasë mund të çojnë në zgjedhje të ndryshme, rregullime të pabalancuara për ndarjen e riskut dhe kosto më të larta për partnerin publik.

[40] *"Studimi i fizibilitetit ekonomik dhe financiar të Autostradës A-1, 2 P.K. 101 a 247*, p. 15, Mars 2006

76. Së bashku me mungesën e bazave të të dhënave të besueshme në publik për projektet e PPP-ve[41], të cilat tregojnë angazhimet e enteve publike për vitet në vijim, mbajtja e projekteve PPP jashtë bilanceve të qeverive zvogëlon nivelin e informacionit transparent të ofruar për publikun e gjerë lidhur me angazhimet e PPP-ve për periudhën afatgjatë, si dhe detyrimet e tyre shoqëruese dhe rrjedhimisht, kufizohet informacioni për ndikimin e tyre në nivelet e borxhit dhe të defiçitit të Shteteve Anëtare në fjalë.

Konkluzione dhe Rekomandime

77. Ne kemi gjetur se, edhe pse PPP-të kanë potencialin për të ofruar një politikë më të shpejtë zbatimi dhe sigurimi të niveleve të mira të mirëmbajtjes gjatë gjithë jetës së investimit, PPP-të e audituara dhe të mbështetura nga BE-ja, nuk janë menaxhuar gjithnjë në mënyrë efektive dhe nuk ofrojnë vlera të përshtatshme për paranë e harxhuar. Përfitimet e mundshme të PPP-ve të audituara shpesh nuk u arritën, pasi, ngjashëm si me projektet e prokurimit tradicional, ato ishin subjekt i vonesave, rritjes së kostos dhe nën-përdorimit të rezultateve të projektit, duke rezultuar në 1.5 miliardë euro shpenzime joeficente dhe joefektive, nga të cilat 0.4 miliardë euro të fondeve të BE-së.

78. Përveç kësaj, ka pasur mungesë të analizave të përshtatshme në lidhje me potencialin e PPP-ve për të ofruar vlerë të shtuar për para, si dhe mungesë të strategjive të duhura për përdorimin e PPP-ve dhe të kornizave institucionale dhe ligjore. Meqenëse vetëm disa Shtete Anëtare kanë një shkallë të përshtatshme të përvojës dhe ekspertizës në zbatimin e projekteve të suksesshme të PPP-ve, ekziston një rrezik i konsiderueshëm që PPP-të nuk do të kontribuojnë në qëllimin - të shprehur ndër të tjera në Letrën e Bardhë për Transportin, të programit actual CEF dhe të rregulloreve të EFSI-së – pra të levave më intensive të përdorimit të fondeve të BE-së, përzier me fonde private, duke përfshirë PPP-të.

Rekomandimi 1 – Komisioni Evropian dhe Shtetet Anëtare të mos nxisin një përdorim më intensiv dhe më të gjerë të PPP-ve, derisa problemet e identifikuara të adresohen dhe rekomandimet e mëposhtme të zbatohen me sukses. Komisioni dhe Shtetet Anëtare nuk duhet të promovojnë një përdorim më intensiv dhe më të gjerë të PPP-ve, deri sa të adresohen çështjet e identifikuara në

[41] Shteteve Anëtare u kërkohet të dërgojnë në Eurostat çdo gjashtë muaj një listë të dhjetë projekteve më të mëdha PPP, por kjo listë nuk është bërë publike.

këtë raport dhe rekomandimet e mëposhtme të zbatohen me sukses; në veçanti, në lidhje me përmirësimin e kornizave institucionale dhe ligjore dhe menaxhimin e projekteve, si dhe rritjen e sigurisë se zgjedhja e opsionit PPP është ajo që ofron më së shumti vlerë për para dhe që projektet e PPP-ve ka të ngjarë të menaxhohen në mënyrë të suksesshme.

Data e synuar e zbatimit: menjëherë.

Projektet e audituara të PPP nuk kanë qenë gjithmonë efektive në arritjen e përfitimeve të tyre të pritshme

79. Strategjitë dhe rregulloret përkatëse të BE-së parashikojnë përdorimin e PPP-ve si një mjet potencialisht efektiv për të ofruar projekte infrastrukturore që sigurojnë arritjen e objektivave publike, duke sjellë së bashku forma të ndryshme të burimeve publike dhe private. Megjithatë, kemi vërejtur se projektet zbatuese në një shkallë më të madhe se shkalla e zakonshme dhe bashkimi i projekteve, financimi, ndërtimi, operimi dhe mirëmbajtja në një kontratë të vetme, rritën rrezikun e konkurrencës së ulët - duke e vënë autoritetin publik në një pozitë të varësisë – nga kompleksiteti i përgjithshëm i projektit.

80. Zgjedhja e opsionit PPP për shumicën e projekteve të audituara nuk ka sjellë përfitimet e pritshme të PPP-ve në aspektin e përfundimit të projektit në kohë dhe brenda kufirit në buxhet. Siç është vërejtur tashmë nga ne për projektet me prokurim tradicional, edhe shumica e projekteve të PPP-ve të audituara (shtatë nga 12 projekte, që korrespondojnë me shpenzimet totale prej 7.8 miliardë euro) janë ndikuar nga joeficensa, që përfshinte procedura të zgjatura të prokurimit (deri në 6.5 vjet) dhe fazat e ndërtimit (vonesat që variojnë nga dy deri në 52 muaj). Në të vërtetë, potenciali i PPP-ve për të arritur këto përfitime ishte i kufizuar, pasi disa prej këtyre vonesave ishin shkaktuar nga faktorë që përdorimi i opsionit PPP nuk mund të bënte asgjë për të ndikuar (vonesa në marrjen e autorizimeve dhe lejeve përkatëse, mosmarrëveshje ligjore lidhur me procedurën e prokurimit ose negociatat për projektin), por të tjerat ishin direkt të lidhura me zgjedhjen e opsionit PPP (të tilla si vështirësitë në arritjen e mbylljes financiare dhe një cenueshmëri (varësi) më të madhe ndaj rënies ekonomike dhe financiare), gjë që çoi në tërheqjen e huadhënësve dhe në kosto të konsiderueshme shtesë, të cilat do të përballohen nga partneri publik (1.5 miliardë euro).

81. Mundësia e financimit të projekteve në shkallë të gjerë për një

periudhë më të gjatë kohore redukton presionin për të optimizuar madhësinë e projektit në përputhje me nevojat reale, dhe për këtë arsye, rrit rrezikun e subjekteve publike që zbatojnë projekte më të mëdha infrastrukturore, nga sa janë të nevojshme. Në projektet e audituara, vlerësimet e bëra nga partnerët publikë dhe privatë dhe huadhënësit nuk kanë penguar formulimin e skenarëve tepër optimistë në lidhje me kërkesën e ardhshme dhe përdorimin e infrastrukturës së planifikuar. Për shembull, vlerësimet e trafikut për disa pjesë të autostradave greke dhe spanjolle ishin shumë më poshtë kapacitetit potencial, ndërkohë që shifrat reale të numrit të konsumatorëve për projektet broad-band (të marrjes së internetit me shpejtësi të lartë), të audituara në Francë dhe Irlandë ishin shumë më poshtë parashikimeve (deri në 69%), duke siguruar më pak vlerë për para dhe efektivitet më të ulët nga sa pritej.

Rekomandimi 2 – Shtetet Anëtare të zvogëlojnë ndikimin financiar të vonesave dhe ri-negociatave mbi kostot e PPP-ve që mbarten nga partneri publik

Me qëllim që të ndahet më mirë kosto e vonesave dhe e ri-negociatave ndërmjet partnerëve, me qëllim të zbutjes së ndikimit financiar të vonesave që i atribuohen partnerit publik dhe ri-negociatave të kontratave mbi koston përfundimtare të PPP-ve që barten nga partneri publik, ne ju rekomandojmë që:

(a) Shtetet Anëtare të identifikojnë dhe propozojnë dispozita standarde kontraktuale që kufizojnë shumat e kostove të mundshme shtesë që duhet të paguhen nga partneri publik.

(b) Shtetet Anëtare të vlerësojnë çdo ri-negocim të kontratave të hershme, për të siguruar që kostot përkatëse që mbarten nga partneri publik të jenë të justifikuara siç duhet dhe në përputhje me parimet e vlerës për para.

Data e synuar e zbatimit: menjëherë.

Vonesa, rritja e kostos dhe mungesa e shpenzimeve u dedikohen pjesërisht edhe analizave jo të duhura dhe qasjeve të papërshtatshme

82. Ne kemi vërejtur se opsioni i PPP-ve shpesh hyri pa një bazë të mjaftueshme të analizës. Për shumicën e projekteve të audituara, nuk ka pasur analiza krahasuese, siç është Krahasuesi i Sektorit Publik, për të demonstruar se një PPP ofroi vlerën maksimale për para, ose për të mbrojtur interesin publik, duke siguruar një fushë të barabartë me metoda të ndryshme të prokurimit.

83. Edhe pse investimi i Komisionit Evropian në Fondin Marguerite bie nën rregulloren TEN-T, e cila parashikon të drejtat e auditimit të Gjykatës edhe në rast se përfituesi është një partner privat, autoritetet irlandeze refuzuan të na japin Dokumentat Standarde të Tenderit dhe dosjen e tenderit për projektin N17/18 të autostradës, i cili gjithashtu nuk ishte i disponueshëm në Komisionin Evropian. Prandaj, arsyetimi në hartimin dhe prokurimin e projektit dhe në zgjedhjen e opsionit PPP, në vend të metodave alternative të prokurimit (si prokurimi tradicional dhe koncesioni), nuk mund të vlerësohej.

84. Shumica e projekteve PPP të audituara kanë demonstruar mangësi në përdorimin e opsionit PPP. Marrëveshjet për ndarjen e riskut kanë qenë konceptuar keq, duke rezultuar në alokimin joefektiv ose jokoherent të riskut, ose në ekspozimin e tepërt të riskut për partnerin privat. Në një rast të audituar, shpërblimi i lartë prej 14% për riskun e kapitalit të partnerit privat nuk ishte koherent me rreziqet e ulëta të alokuara për të. Për më tepër, kombinimi i teknologjive të reja, si në sektorin e TIK-ut, me kontrata me afat të gjatë, nuk ishte gjithmonë i duhuri, pasi partnerët publikë ishin të detyruar të mbanin një kontratë, edhe nëse ritmi i shpejtë i ndryshimit çoi në vjetërsim teknologjik.

Rekomandimi 3 – Shtetet Anëtare të bazojnë zgjedhjen e opsionit PPP tek analizat krahasuese të shëndosha në opsionin më të mirë të prokurimit

Për të siguruar që opsioni PPP është ai që maksimizon vlerën për para, ne rekomandojmë që:

(a) Shtetet Anëtare të bazojnë përzgjedhjen e opsionit PPP në analiza krahasuese të shëndosha, siç është Krahasuesi i Sektorit Publik, si dhe në qasjet e përshtatshme që sigurojnë që opsioni PPP të zgjidhet vetëm nëse maksimizon vlerën për para edhe nën skenarë pesimistë.

(b) Komisioni Evropian të sigurojë që Gjykata e Audituesve (ECA) të ketë qasje të plotë në informacionin e nevojshëm, me qëllim që të vlerësojë zgjedhjen e opsionit të prokurimit dhe prokurimin përkatës nga autoritetet publike, edhe atëherë kur mbështetja e BE-së ofrohet direkt tek entitetet private nëpërmjet instrumenteve financiare.

Data e synuar e zbatimit: që nga shtatori 2018.

Kuadri institucional dhe ligjor ende nuk është i përshtatshëm për projektet e PPP-ve të mbështetura nga BE.

85. Mangësitë e identifikuara në auditimin tonë tregojnë se është e nevojshme një aftësi e konsiderueshme administrative për zbatimin e projekteve të suksesshme të PPP-ve, si dhe se kjo mund të sigurohet vetëm nëpërmjet kornizave të përshtatshme institucionale dhe ligjore dhe përvojës së gjerë. Ne kemi vërejtur se këto kushte janë aktualisht në vend vetëm në shumë pak Shtete Anëtare, gjë që bie ndesh me theksimin e shtuar të BE-së mbi levat dhe format më të përhapura dhe intensive të përdorimit të fondeve publike me fonde private dhe rolin që PPP-të mund të luajnë në këtë drejtim.

86. Kjo konfirmohet nga përqendrimi i lartë gjeografik dhe sektorial i projekteve të vlerësuara (59% e shumës së përgjithshme të BE-së ose 3.3 miliardë euro për Greqinë, 88% e kostos totale të projekteve të mbështetura nga BE në sektorin e transportit) dhe sipas modelit të projekteve të financuara nga Programi EFSI, pasi 63% e financimit të EFSI-t u përqendrua në Mbretërinë e Bashkuar, Itali dhe Spanjë dhe kryesisht në sektorët e energjisë (46%) dhe të transportit (19%).

87. Për më tepër, megjithëse të njohura me zbatimin e projekteve dhe koncesioneve të PPP-ve, tre nga Shtetet Anëtare që vizituam (Franca, Greqia dhe Spanja) nuk kishin një kuadër institucional plotësisht të përshtatshëm për të siguruar menaxhimin e suksesshëm të projekteve PPP.

88. Shteteve Anëtare të vizituara u mungonte, në shkallë të ndryshme, një qasje e përshtatshme strategjike për përdorimin e PPP-ve. Këto janë konsideruar si një mjet për tërheqjen e financimeve shtesë në formen e fondeve private, por nuk kishte indikacione të qarta për rolin që PPP-të duhet të luajnë në strategjitë kombëtare të investimeve, ose në fushat ku do të ishte e këshillueshme të dedikohen një pjesë të konsiderueshme të buxheteve të ardhshme.

89. Megjithëse PPP-të kanë potencialin për të kontribuar, si një mundësi tjetër përtej metodave tradicionale të prokurimit, për përfundimin e planeve të mëdha prioritare të infrastrukturës dhe për

të siguruar standarde të mira të shërbimit dhe mirëmbajtjes, kemi gjetur se dy të tretat e projekteve të audituara të autostradave nuk i përkisnin rrjetit kryesor TEN-T me prioritet të lartë, i cili ka për qëllim të theksojë prioritetin për përfundimin e rrjetit deri në vitin 2030, por në rrjetin gjithëpërfshirës që pritet të përfundojë deri në vitin 2050. Përveç

kësaj, disa nga PPP-të e audituara u zbatuan në sektorë (si TIK-u), të cilat janë subjekt i ndryshimeve të shpejta teknologjike, pra që nuk janë lehtësisht të pajtueshëm me kohëzgjatjen e gjatë të kontratës.

90. Së fundmi, vetëm disa Shtete Anëtare kanë parashikuar të kufizojnë përdorimin e PPP-ve, në mënyrë që të mos dedikojnë shuma të tepërta buxhetesh të ardhshme, të cilat do ta lidhnin partnerin publik edhe në periudhat e rënies ekonomike dhe nuk do të ishin të disponueshme për zbatimin e politikave të ardhshme.

Rekomandimi 4 - Krijimi i politikave dhe strategjive të qarta për PPP-të. Për të siguruar që Shtetet Anëtare të kenë aftësitë e nevojshme administrative dhe të krijojnë politika dhe strategji të qarta për PPP-të, në lidhje me zbatimin e projekteve të suksesshme të PPP-ve të mbështetura nga BE, ne rekomandojmë që:

Shtetet Anëtare të krijojnë politika dhe strategji të qarta për PPP-të, të cilat identifikojnë qartë rolin që PPP-të pritet të luajnë brenda politikave të tyre të investimeve në infrastrukturë, me qëllim identifikimin e sektorëve në të cilët PPP-të janë më të përshtatshme dhe vendosjen e kufijve të mundshëm deri në masën në të cilën PPP-të mund të përdoren në mënyrë efektive. Komisioni Evropian të propozojë ndryshime legjislative për të përqendruar mbështetjen financiare për PPP-të e ardhshme në sektorët që i konsideron të një rëndësie të lartë strategjike dhe në përputhje me angazhimet afatgjata të PPP-ve, si rrjeti kryesor TEN-T.

Data e synuar e zbatimit: që nga periudha e ardhshme e programimit.

91. Pesë nga 12 projektet e PPP-ve të audituara, me një kosto totale prej 7.9 miliard euro u regjistruan fillimisht jashtë bilancit. Edhe pse kjo është në përputhje me kuadrin e kontabilitetit të BE-së, kjo praktikë rrit rrezikun e efekteve anësore negative që dëmtojnë vlerën për para, siç është një paragjykim drejt projekteve PPP, edhe nëse konsideratat për vlerën e parave mund të çojnë në zgjedhje të ndryshme nga PPP-të, si dhe rrezikun e kufizimit të transparencës.

92. Kombinimi i fondeve të BE-së me PPP-të ka çuar në kompleksitete dhe pasiguri shtesë që nuk inkurajojnë përdorimin e tyre. Numri i projekteve PPP të mbështetura nga BE-ja si pjesë e tregut të përgjithshëm të PPP-ve ishte ende i ulët. Rregulloret e reja të Programit ESIF kanë qartësuar pjesërisht mundësitë e dhëna nga fondet e Programit lidhur me financimin e PPP-ve, si dhe kanë larguar disa nga kompleksitetet që do të sillte përzierja e financimit nga partneri publik dhe ai

privat, por ka ende shumë hapësira për thjeshtim.

Rekomandimi 5 - Përmirësimi i kuadrit të BE-së për një efektivitet më të mirë të projekteve PPP

Për të zbutur rrezikun e paragjykimit drejt zgjedhjes së opsionit PPP, për të nxitur transparencën e mëtejshme dhe për të siguruar që PPP-të mund të mbështeten në mënyrë efektive nga fondet e BE-së, ECA-ja rekomandon që:

(a) Komisioni Evropian ta lidhë mbështetjen e BE-së për projektet PPP me marrjen e sigurisë që zgjedhja e opsionit PPP është justifikuar nga vlerësimet për vlerën për para dhe të mos ndikohet në mënyrë të papërshtatshme nga konsideratat për kufizimet buxhetore ose trajtimin statistikor të PPP-ve.

(b) Shtetet Anëtare të përmirësojnë transparencën, duke publikuar listat periodike të projekteve PPP, duke përfshirë të dhëna të mjaftueshme dhe kuptimplota për mjetet e financuara, angazhimet e tyre të ardhshme dhe trajtimin e tyre në bilanc, duke ruajtur mbrojtjen e të dhënave konfidenciale dhe komerciale të ndjeshme.

(c) Komisioni Evropian të vlerësojë kompleksitetin shtesë të projekteve PPP të përziera me BE-në, në funksion të veprimeve të mëtejshme që synojnë thjeshtimin e rregullave dhe procedurave përkatëse të programeve të BE-së.

Data e synuar e zbatimit: deri në fund të vitit 2019.

Ky raport është miratuar nga Dhoma II, e kryesuar nga znj. Iliana IVANOVA, anëtare e Gjykatës Evropiane të Audituesve, në Luksemburg në mbledhjen e saj të 7 shkurtit 2018.

Për Gjykatën Evropiane të Audituesve

Klaus-Heiner LEHNE, President

IDE KËRKIMORE PËR INTELIGJENCËN ARTIFICIALE NË AUDITIM: FORMALIZIMI I AUDITIMIT DHE SHTOJCAVE TË FUQISË PUNËTORE

Konceptimi i inteligjencës artificiale dhe dobia e tij janë temë e diskutimit në akademinë dhe praktikën e biznesit. Futja e teknologjive revolucionare përfundimisht sjell ndryshime themelore në proceset dhe riorganizimin e industrive të tëra. Industritë, dhe tani auditimi, po bëjnë investime thelbësore në këto fusha.

Nga: Hussein Issa, Ting Sun, Miklos A. Vasarhelyi Rutgers, Universiteti i New Jersey

Abstrakt

Pas dekadave të zhgënjimit me "AI Winters", industritë e ndryshme të biznesit po përjetojnë ardhjen e "Pranverës" të Inteligjencës Artificiale (IA) me përfitimet e saj masive dhe bindëse. Auditimi gjithashtu do të evoluojë me aplikimin e Inteligjencës Artificiale. Kohët e fundit, ka pasur një evolucion progresiv të teknologjisë që synon krijimin e pajisjeve "inteligjente artificialisht". Ndonëse ky evolucion është përhapur me fillime të rreme dhe me pretendime të ekzagjeruara, ku ka disa konvergjenca në faktin që ka pasur progres në vitet e fundit në adoptimin e të mësuarit të thellë hap pas hapi me makina shumë më të shpejta dhe hapësira më të mëdha të ruajtjes. Në të kaluarën fusha e auditimit ka ecur pas adoptimit të biznesit (Oldhouser 2016), por ka qenë parësor për automatizimin e pjesshëm për shkak të intensitetit të tij në punë dhe gamës së strukturave të vendimeve. Disa firma të kontabilitetit kanë shpalosur investime thelbësore në fushat e IA. Për më tepër, ky artikull ka ngritur një seri pyetjesh kërkimore evolucionare të cilat synojnë transformimin e botës së sotme audituese drejt IA në një të ardhme të sigurt.

Fjalë kyçe: Inteligjenca artificiale, mësim i thelluar, auditim, automatizim, forcë punëtore.

Hyrje

Gjatë dekadave të fundit ka pasur një evolucion progresiv të teknologjisë që synon krijimin e sistemeve "Artificialisht Inteligjentë". Konceptimi i inteligjencës artificiale dhe dobia e tij janë temë e diskutimit në akademinë dhe praktikën e biznesit. Futja e teknologjive revolucionare përfundimisht sjell ndryshime themelore në proceset dhe riorganizimin e industrive të tëra. Industritë, dhe tani auditimi, po bëjnë investime thelbësore në këto fusha.

Sfondi dhe kundrimi i proceseve teknologjike

Megjithëse ky evolucion është përhapur me nisje të rreme dhe me pretendime të ekzagjeruara, ekziston marrëveshjeje për faktin se përparimi i rëndësishëm është arritur në vitet e fundit. Kjo u ndihmua nga miratimi i të mësuarit të thellë në lidhje me makina shumë më të shpejta, hapësira ruajtje dimensionalisht më të mëdha dhe rrjedhimisht shumë popullsi të të dhënave. Disa aspekte të aftësive hardware dhe software kombinuar me statistikat dhe modelimin janë përdorur për të ndryshuar aftësitë e sistemit, duke krijuar ngjashmëri me funksionet inteligjente që tradicionalisht i atribuohen vetëm qenieve njerëzore. Ŵikipedia përcakton inteligjencën artificiale (IA) si:

Inteligjencë e ekspozuar nga makinat. Në shkencën kompjuterike, një makinë "inteligjente" ideale është një agjent fleksibël racional që percepton mjedisin e tij dhe ndërmerr veprime që maksimizojnë shanset e tij për sukses në disa qëllime. Me pak fjalë, termi "inteligjencë artificiale" zbatohet kur një makinë imiton funksionet "njohëse" që njerëzit i shoqërojnë me mendime e tjera njerëzore, të tilla si "të mësuarit" dhe "zgjidhjen e problemeve". Objektet që mendohet se kërkojnë inteligjencë hiqen nga përkufizimi. Për shembull, njohja e karakterit optik nuk perceptohet më si një shembull i “inteligjencës artificiale” që është bërë një teknologji rutinë. Kapacitetet që ende klasifikohen si IA përfshijnë sisteme të avancuara të Shahut dhe vetura që të vetë drejtohen.

Në të kaluarën fusha e auditimit ka mbetur prapa biznesit në adoptimin e teknologjisë (Oldhouser 2016), por ka qenë parësor për automatizimin e pjesshëm për shkak të intensitetit të tij në punë dhe gamës së strukturave të vendimeve. Për më tepër, disa teknologji janë zhvilluar në mënyrë progresive, të cilat mund të shërbejnë si motive të automatizimit, si dhe të ndryshojnë metodologjinë e auditimit. Kjo është për shkak të aftësive të reja teknologjike ose ndryshimeve në kosto/përfitimin e ekzekutimit të

funksioneve të caktuara. Fenomeni që ne do të trajtojmë "Rifreskimi i Procesit Teknologjik (TPR)" mund të përkufizohet si rishqyrtim i metodave dhe proceseve në morinë e përpjekjeve që pasojnë ardhjen e teknologjive shkatërruese[1] Standardet dhe rregulloret tentojnë të kenë një efekt votues, i cili është shumë i dukshëm në fushën e auditimit. Tabela 1 ilustron teknologjitë që përfundimisht mund të sjellin auditimin në TPR

[1] Termi "teknologji shkatërruese" përdorur nga Christensen (2013) dhe Christensen dhe Raynor (2013

Tabela 1

TABELA 1		
Teknologjia	Efektet TPR Aplikim i menjëhershëm	Efekti TPR
Skanimi dhe OCR	Vlerësimi i kontratës	• Verifikimi i të ardhurave • Parashikimi i të ardhurave • Të gjithë regjistrimet elektronike
Regjistrime elektronike dhe përpunime kompjuterike të shumta	Testimi i tipareve të të gjithë popullsisë	• Përfshirja e proceseve të observimit në auditim. • Audit parashikues (KuenkIAkaeŵ 2013).
Cloud	Të dhëna të disponueshme gjithandej për aplikimet e korporatave	• Aplikacione të shkëmbyeshme auditimi dhe bashkëpunimi . • Nevojë për të dhënambi auditin dhe standarde në industri.
BlockchIAn	Monedhë kibernetike	• Ruatje të dhënash publike të disponueshme. • Auditim në kohë reale dhe të njëkohshme në shumë lokalitete dhe organizime .
Kontrata inteligjente, hapësira ruajte të mëdha të dhënash dhe përpunime të shumta kompjuterike	Alarme në dobësime të sistemeve të kontrollit të rëndësishme	• Monitorim i përmbushjes së kontratës monitorim automatik i variancave në procese.

Pyetja e parë kërkimore (PK) që do të kërkohet është:

PK1: Si fusha e inteligjencës artificiale do të ndryshojë procesin e auditimit përmes TPR?

Industria është duke adoptuar IA në një shkallë të madhe dhe ekziston një trend i shpejtë në rritje midis firmave të teknologjisë gjigante si Google, Microsoft Corporation dhe BIAdu, Inc. për të përmirësuar aktivitetet e tyre të IA-së. Niveli i shpenzimeve të këtyre kompanive të alokuara për marrë-veshjet e lidhura me IA është katërfishuar nga 2010 në 2015, për të arritur afërsisht 8.5 miliardë dollarë (The Economist 2016a). Ky nivel i shpërndarjes së burimeve në fushën e IA është e pashembullt dhe e

pazakontë, siç dëshmohet nga investimet e pakta në IA gjatë viteve 1980 dhe gjatë viteve 1990. Kjo kryesisht u atribuohet dështimit të teknologjive IA për të përmbushur pritshmëritë në hapat e parë. Sidoqoftë, marrëveshjet më të fundit të IA-së (kryesisht të iniciuara nga Google) ringjallën interesin në fushën e IA. Për shembull, DeepMind Technologies Limited, kompania fillestare që zhvilloi AlphaGo (një kompjuter i aftë për të fituar në lojë komplekse Go), u ble kohët e fundit nga Google për rreth 600 milionë dollarë. Facebook, ka pasuar Google, duke krijuar laboratorin e vet të hulumtimit të IA, duke shkuar aq larg sa të përfshinte shërbimet e një akademiku të njohur nga Universiteti i Nju Jorkut për të menaxhuar atë (The Economist 2016).

Ŵatson e Korporatës Ndërkombëtare të Bizneseve (IBM) është aplikuar kryesisht në aplikacione të ndryshme të kujdesit shëndetësor, ku ka qenë më e suksesshëm. Sfera mjekësore është përfshirë nga kërkime shumë dinamike, me studime të reja që vazhdimisht i shtohen literaturës mjekësore. Përveç kësaj, problemi është përkeqësuar nga informacionet komplekse dhe dinamike të lidhura me pacientët, që mjekët duhet të përpunojnë dhe pastaj të inkorporohen në diagnozat e tyre. Ŵatson nuk ndikohet nga kufizimet njerëzore në përpunimin e sasive të mëdha të informacionit. Rrjedhimisht, ajo ka kapacitetin për të kombinuar sasi masive të informacionit tekstual nga literatura, të dhënat e pacientëve dhe madje edhe të dhënat e imazhit, për të zhvilluar dhe vlerësuar hipotezat. Në fakt, Ŵatson u tregua shumë efikas në identifikimin e kancerit, madje edhe në rekomandimin e trajtimeve specifike. Është kombinimi i grupeve të dhënave me formate të mëdha, të tilla si imazhet e kancerit dhe algoritme të forta që i mundësojnë Ŵatsonit që të identifikojë saktë kancerin. Aktualisht, institucione të shumta akademike mjekësore, të tilla si Klinika Mayo dhe MD Anderson Cancer po bashkëpunojnë me IBM-në për të zhvilluar sisteme të kujdesit shëndetësor që mund të ndihmojnë ofruesit e kujdesit shëndetësor në shqyrtimin dhe kuptimin e rasteve të pacientëve dhe dhënien e një diagnoze dhe një rekomandimi për trajtimin specifik të pacientit (Poŵer 2015).

Firmat e Kontabilitetit Publik po investojnë shuma të mëdha në të mësuarin e thellë

Duke njohur potencialin masiv në IA, 4 kompanitë audituese private më të mëdha të kontabilitetit po orientohen

drejt në IA. Jon Raphael, shefi i inovacionit në Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), thotë se, me zbatimin efektiv të teknologjive njohëse, procesi i auditimit do të bëhet "më i zgjuar, më inteligjent dhe më efikas. Kjo është e ardhmja e profesionit të auditimit dhe përdoruesit e pasqyrave financiare e meritojnë atë"(Raphael 2015). KPMG, në Mars të vitit 2016, njoftoi se do të punonte me IBM Ŵatson për të aplikuar teknologjinë njohëse informatike në ofertat e shërbimeve profesionale. Ideja është që audituesi do të përdorë Ŵatson për të analizuar vëllime masive të të dhënave financiare për të zbuluar anomalitë. Për shembull, duke shkallëzuar aftësitë njerëzore dhe gjykimin nëpërmjet aplikimit të teknologjisë njohëse në portofolin e kredisë hipotekore të një banke, audituesit fituan një kuptim më të detajuar dhe gjithëpërfshirës të dosjeve të kreditit të bankës dhe përjashtimet e mundshme nga auditimi bazuar në klasifikimin e kredive (KPMG 2016). Në të njëjtën kohë, Deloitte po bashkëpunon me Kira Systems Inc., një sistem i analizës së kontratave, për të krijuar modele njohëse që shqyrtojnë një numër të madh dokumentesh kompleks, ku nxjerrin dhe strukturojnë informacionin tekstual për analiza më të mira dhe ndihmojnë auditorët me detyrën e vështirë të rishikimit të dokumenteve (Deloitte 2016). Firmat e tjera të mëdha të kontabilitetit po tregojnë interes të ngjashëm në fushën e IA. Ndërsa Ernst & Young (EY) po siguron një softuer që modelon sjelljen njerëzore që nga viti 2015 (EY 2016), Price Waterhouse Coopers (PWC) ka përdorur teknika të IA si DeNovo si pjesë të operacioneve të veta. Ky mjet, për shembull, ndihmon analistët dhe klientët të vlerësojnë potencialin ngatërrues dhe përdorimin e ardhshëm të një teknologjie të veçantë financiare (MIT Technology Reviewŵ 2016). Meqenëse industritë dhe firmat e mëdha të kontabilitetit kanë nisur projekte të shumta të IA, duhet të merren parasysh kostot dhe përfitimet e angazhimeve në to.

PK2: Si e analizojmë koston dhe përfitimet e investimit në IA?

PK3: Si mund ti bëjmë audituesit, të cilët nuk kanë njohuri dhe aftësi për nxjerrjen e të dhënave dhe IA, që të zotërojnë teknikat dhe mjetet e IA?

IA në auditim: Përkufizimi dhe historia

Në mënyrë operative, për fushën e auditimit, Ne do të përcaktojmë Inteligjencën Artificiale (IA) si një grup hibrid të teknologjive që plotësojnë dhe ndryshojnë auditimin. Procedurat e auditimit janë pasojë e

drejtpërdrejtë e teknologjive në dispozicion. Ardhja e kompjuterave ndryshoi qëllimin dhe metodat e ekzaminimit. Ardhja e proceseve të përpunimit analitik do të ndryshojë zhvillimin kohor të auditimit (më aktiv se pasiv), efikasitetin, koston dhe përfitimin e punës. Ardhja e IA do të përfshijë aktivitete të ngjashme me njerëzit në automatizim. Në përgjithësi, mendohet se teknologjia e përdorur për auditimin lejon që aktivitetet të kryhen në mënyrë më efikase. Duhet të theksohet se në teknologjinë e fushës së auditimit mund të ndryshojë krejtësisht atë që është duke u bërë, përveç konsideratave të efikasitetit më sipër. Për shembull, ardhja e kompjuterave lejon testimin e plotë të popullsisë, por është një proces tjetër nga shqyrtimi i dokumenteve manuale. Si ilustrim, aplikimi i IA në analizën e kontratave do të lejojë ekzaminimin e plotë të popullsive të kontraktuara dhe nxjerrjen e karakteristikave të tyre (Deloitte 2016; PëC 2016).

Historia e IA

Që në fillim të shekullit të 17-të, Thomas Hobbes propozoi idenë fillestare të Inteligjencës Artificiale. IA theksoi se sjellja e një qenieje njerëzore ndoshta mund të kuptohet në terma mekanikë dhe simbole (p.sh. numrat, grafikët, llogaritjet dhe statistikat) mund të përdoren si zëvendësues sinonim për shprehje më të gjata për të zgjidhur problemet (Hobbes 1651, CLEVERISM 2015). Në vitin 1955, McCarthy, Minsky, Rochester dhe Shannon (2006) nisën një nga projektet e para kërkimore në IA. Qëllimi ishte të mundësonte makineritë të përdornin gjuhën (në aspektin e abstraksionit dhe koncepteve) për të zgjidhur problemet dhe për të përmirësuar veten. Më pas, shkencëtarët zbatuan qasje të ndryshme për të ndërtuar inteligjencën artificiale. Për fat të keq, pas magjepsjes fillestare me hulumtimin e IA erdhi “IA Winters”, pasi kërkimi shkencor për IA nuk arriti rezultate të qëndrueshme për shkak të kufizimeve të teknologjisë. Dreyfus (1965) ndau IA në katër fusha (1) lojëra,(2) përkthimi dhe mësimi i gjuhës,(3) njohja e modelit, dhe (4) zgjidhja e problemeve. Njëzet e shtatë vjet më vonë IA tregoi se shumica e premtimit të IA nuk është realizuar (Dreyfus 1992). Kohët e fundit kemi vërejtur një ringjallje të IA të aktivizuar nga përmirësimet në shpejtësi, disponueshmërinë dhe shkallën e infrastrukturës, si dhe inovacionin e “cloud-computing” dhe shfaqjen e teknologjisë së re të ruajtjes dhe përpunimit të të dhënave siç është Apachee Hadoopt. Të mësuarit e thellë, një kufi i ri në IA,

duke u përshtatur në modelet kompjuterike (rrjetet e thella nervore) për përfaqësimin e informacionit, ka aftësinë të nxjerrë automatikisht veçoritë nga të dhënat e strukturuara ose gjysmë të strukturuara si imazhe, fjalime, tekst, video etj.

IA në auditim - sistemet eksperte dhe Rrjetet Nervore Artificiale

Ndërsa literatura e tanishme për IA është e madhe dhe varion nga esetë algoritmike (p.sh., Courbariaux, Hubara, Soudry, El-Yaniv dhe Bengio 2016) në një sërë aplikacionesh në shumë fusha të përpjekjeve (p.sh. Zhang, Zhao dhe LeCun 2015, Silver et al. 2016), ka pak hulumtime për IA në auditim. Për më tepër, një shumicë e madhe e publikimeve tashmë-të vjetruara janë të përqendruar në sistemet eksperte. Sistemet eksperte janë përmendur shpesh si elementë të mundshëm në procesin e auditimit (p.sh. Bedard dhe Graham 1994; Graham, Damens dhe Van Ness 1991) dhe planifikimin e taksave (p.sh. Shpilberg, Graham dhe Schatz 1986). Gillett (1993) krijoi një sistem ekspert në auditim për të ndihmuar audituesit në hartimin e programeve të auditimit dhe përshkroi hapat e parë të procesit të gjatë të zbatimit (Vasarhelyi 1993). Për më tepër, nga viti 1989 deri në 2005 u publikuan gjashtë vëllime seri librash, të cilat mbulonin një sërë aplikacionesh të sistemeve të ekspertëve dhe diskutonin vlerat që krijuan sistemet eksperte për kontabilitin dhe auditimin (Vasarhelyi dhe Kogan 1989, 1994a, 1994b, 1998; Vasarhelyi dhe O'Leary 2005; Vasarhelyi, Bonson dhe Hoitash 2005).

Grupi Specialist i Shoqërisë Kompjuterike Britanike për sistemet e ekspertëve përcaktoi një sistem ekspertësh si mishërim brenda një kompjuteri të një komponenti të bazuar në njohuri, nga një aftësi eksperti, në një formë të tillë që sistemi mund të ofrojë këshilla inteligjente ose të marrë një vendim inteligjent rreth një funksioni përpunimi. Një karakteristikë dëshirueshme shtesë, që shumë do ta konsideronim themelore, është aftësia e sistemit që sipas kërkesës, të justifikojë linjën e vet të arsyetimit në një mënyrë të kuptueshme drejtpërdrejtë tek kërkuesi. Stili i adoptuar për të arritur këto karakteristika është programimi i bazuar në rregull "(Connell 1987, 221)

Kur zbatohet për auditim, një sistem efektiv ekspert sjell përfitime të shumta, të tilla si kuptimi automatik i proceseve të detyrave të auditimit, si dhe rritja e njohurive dhe transferimit të njohurive (Omoteso 2012, Lombardi dhe Dull 2016). Zbatimi i një sistemi ekspert në fushën e

kontabilitetit, auditimit dhe taksave filloi në vitet 1980 (Michaelsen 1982; Dungan 1983). Hulumtimi i hershëm i sistemit ekspert ishte konceptual dhe kryesisht për qëllime demonstruese. Falë kërkimit të hershëm, praktikuesit e kontabilitetit kanë hulumtuar mundësinë dhe potencialin e sistemeve eksperte dhe kanë treguar interes të madh në këtë fushë. Firmat publike të kontabilitetit kanë bërë investime të mëdha për të ndërtuar sisteme eksperte (me bazë më të madhe të njohurive) për të mbështetur planifikimin e auditimit, testimin e pajtueshmërisë, testimin thelbësor, vlerësimin e riskut dhe marrjen e vendimeve (Broën 1991).

Në mënyrë që të zhvillohen sisteme më të sofistikuara, raste studimore kanë hetuar aktivitete të botës reale dhe praktikuesit u intervistuan për përvojat e tyre në zbatimin e sistemeve eksperte (p.sh. Broën 1991). Teksa teknologjia u bë gjithnjë e më e pjekur, hulumtimet filluan të hedhin dritë mbi qasjet për përftimin e njohurive nga ekspertët njerëz, ndërfaqen njerëzore dhe zbatimin (Gray, Chiu, Liu dhe Li 2014). Një tjetër linjë e hulumtimit u përqendrua në pikat e forta dhe kufizimet e sistemeve të ekspertëve dhe ndikimin e sistemeve të ekspertëve në auditim (p.sh., O'Leary 2009, Arnold, Collier, Leech dhe Sutton 2004, Eining dhe Dorr 1991, Gray, McKee dhe Mock 1991). Më pas, kërkimi shkencor mbi sistemet eksperte ka qenë më shumë empirik dhe i përqendruar në tema më të disagreguara. Shembujt përfshijnë mbështetjen në sistemet eksperte të bazuara në një eksperiment laboratorik (Swinney 1999), hartimin e një sistemi ekspert të logjikës “fuzzy” për vlerësimin e materialitetit (Rosner, Comunale dhe Sexton 2006) dhe futjen e rregullave të vendimit për vlerësimin e (Murphy 2008). Hulumtimi i sistemeve të ekspertëve në fushën e kontabilitetit dhe auditimit ndjek fazat e ciklit të jetës të ngjashme me ato të ciklit jetësor të industrisë (Gray et al. 2014). Ky hulumtim u rrit në popullaritet dhe arriti kulmin në kohëzgjatjen e viteve 1986-1998 duke u zhdukur gradualisht nga literatura që nga 1999. Nga ana tjetër, interesa kërkimore shkencore u zhvendosën drejt rrjeteve tradicionale nervore artificiale(ANN).

ANN tradicionale simulon strukturën e rrjeteve nervore biologjike dhe synon të imitojë lirshëm mënyrën se si njerëzit marrin dhe përpunojnë informacionin. Sidoqoftë, krahasuar me rrjetet nervore në trurin e njeriut, ANN tradicional, i cili përbëhet nga një shtresë hyrjeje, një ose dy shtresa të fshehura dhe një shtresë daljeje, është shumë e thjeshtë dhe mund të përdoret vetëm për të mësuar e

mbikëqyrur. Si rezultat i kësaj, RNA-të tradicionale përdoren në zona të kufizuara, duke përfshirë vlerësimin e mashtrimit të menaxhimit (Green dhe Choi 1997), parashikimin e raportimit financiar mashtrues (Bell dhe Carcello 2000, Lin, Hwang dhe Becker 2003), duke parashikuar statusin e vazhdueshëm 2004), dhe duke mbështetur dhënien e opinioneve të kualifikuara (Pourheydari, Nezamabadi-pour dhe Aazami 2012).

Krahasimi dhe kombinimi i sistemeve eksperte dhe rrjeteve nervore artificiale

Megjithëse rrjedha e hulumtimit të sistemeve eksperte nuk është më kërkimi kryesor i IA në domenin e auditimit, dhe ANN-të tradicionale nuk mund të zbatohen për të kryer komplikime të detyra të komplikuara analitike të auditimit (sidomos analiza të mëdha të të dhënave), një kombinim i idesë së sistemeve eksperte dhe ANN mund të lehtësojnë zbatimin e IA moderne në auditim. Një shembull është të mësuarit e thellë. Ndërsa kërkimet e kaluara në sistemet e ekspertëve përdorën individë me përvojë për nxjerrjen e rregullave dhe algoritmeve për t'u marrë me sekuencimin, prioritizimin dhe zgjidhjen e rregullave konfliktuale, të mësuarit e thellë përdor shtresat e shumta brenda një rrjeti nervor për të nxjerrë parametrat e rrjetit. Për shembull, ashtu si një sistem ekspertësh ka një bazë të madhe të njohurive dhe rregullave, një model i thellë mësimi, duke përdorur një rrjet të thellë nervor me strukturë hierarkike më të thellë se ajo e një rrjeti tradicional nervor artificial, ka të dhënat e tij të trajnimit dhe veçoritë e ekstrakteve nga ato mostra. Dallimi qëndron në faktin se për modelin e mësimit të thellë baza e të dhënave për trajnim "të bazuara mbi njohuritë" janë shumë më të mëdha me më hsumë dimensionalitet dhe struktura të shumëfishta. Si rezultat, një model i mësuari i thellë i trajnuar mirë është në gjendje të analizojë të dhënat e strukturuara ose gjysmë të strukturuara pa ndërhyrje njerëzore. Me ndihmën e të mësuarit të thellë, mund të automatizohen detyra të shumta të auditimit, si rishikimi i kontratave, përpunimi i punës në letër dhe analizimi i Pasqyrave Financiare. Prandaj, krahasimi dhe kombinimi i këtyre metodave mund të jetë kërkim shkencor shumë premtues.

PK4: Cilat janë dallimet dhe ngjashmëritë ndërmjet sistemit ekspert dhe metodologjive të mësimit të thellë?

PK5: Çfarë mund të mësohet nga hulumtimi ekzistues në sistemet

eksperte për të mbështetur aplikimin e të mësuarit të thellë në auditim?

PK6: A është e përshtatshme që të përdoren drejtpërdrejt modelet ekzistuese të të mësuarit të thellë (si Ŵatson Alchemy API) të trajtuar me të dhëna jo financiare për të analizuar përmbajtjen financiare?

Një konceptualizim i IA për auditim

Në përgjithësi, çfarë mund të pritet në një periudhë të arsyeshme kohore nga inteligjenca artificiale për auditim është një përbërje e funksionaliteteve të nxjerra nga shumë disiplina dhe aplikime që mund të kryejnë plotësime të funksioneve të auditimit të shumë llojeve, duke rritur kompetencat dhe efektivitetin e funksionit të sigurisë. Kjo mund të krahasohet me makina që vetë-drejtohen, e cila mbështetet në një shumëllojshmëri teknikash dhe inteligjence si radari, LIDAR, GPS, odometria[2] dhe vizioni kompjuterik, si dhe sisteme të thella të të mësuarit që janë në gjendje të analizojnë të dhënat sensoriale për të dalluar mes makina dhe objekte të ndryshme në rrugë (Lassa 2012; Zhu, Miao, Hu dhe Qing 2014). Makinat janë zhvilluar që paralajmërojnë për pengesat, të përmirësojnë sigurinë në një përplasje, menaxhojnë në mënyrë autonome shpejtësinë, të mund të udhëtojnë në mënyrë autonome në autostrada dhe të jenë plotësisht autonome. Për këtë qëllim, bashkimet e vazhdueshme të teknologjive të ndryshme rezultojnë në një ndjenjë të inteligjencës, pasi ka një rritje në rritje të funksionaliteteve, disa prej të cilave janë më të larta se aftësitë njerëzore. Për shembull, madhësia e bazave të të dhënave, saktësia e të dhënave të strukturuara, shpejtësia e perceptimit ndaj reagimit dhe aftësia për llogaritje të sakta të shpejta dhe në numër të madh, janë të gjitha veçori që kur kombinohen krijojnë një formë të inteligjencës. Diskutimi nëse një pajisje është inteligjente është shumë përcaktues. Ajo që ka rëndësi, sigurisht në këtë kontekst, janë aftësitë, performanca e procesit dhe ekonomiksi.

Sensorët

Zhvillimi i pajisjeve ndjesore të lira dhe të besueshme që posedojnë aftësi të shikimit, erë, zbulimit të zërit, njohjes së zërit, zbulimit të lëvizjeve, njohjes së fytyrës etj, hapën dyert për një gamë të gjerë të funksioneve të prodhimit që gjithashtu u bënë të përdorshme në funksionin e sigurisë. Arkivat e këtyre masave mund të shërbejnë si dëshmi konfirmuese për kryerjen e detyrave, dëshmi dytësore

[2] Përdorimi i të dhënave nga sensorët e lëvizjes për të vlerësuar ndryshimin në pozicion përgjatë kohës.

të niveleve të arritura, ose si konfirmim i flukseve. Shumë prej këtyre aplikacioneve janë ende jashtë kufijve të kompetencës aktuale teknologjike, por me gjasë do të zhvillohen shpejt me kalimin e kohës me zgjerimin e teknologjisë. Për shembull, artikujt e inventarit të etiketuar chipe me identifikim me radio frekuencë (RFID) dhe të shënjuara në trajektoret e blerjes së mallrave ose prodhimit mund të përdoren për kontrollin e prodhimit, menaxhimin e zinxhirit të furnizimit dhe mund të ruhen si gjurmë auditimi në përdorimin e inventarit. Softueri dhe për njohjen e fytyrës dhe të zërit mund të shërbejnë si evidencë mbështetëse për sigurinë kibernetike, ose më prozIAkisht si autorizim dhe ndarje e kontrolleve të detyrave dhe meta-kontrolle.

Meta – kontrollet / meta – proceset

Termi meta-kontroll ka të bëjë me konceptin e kontrollit/vlerësimit/ verifikimit të kontrolleve dhe potencialisht zhvillimit të aftësive brenda një kuadri sigurie që nuk ekzistojnë sot, por mund të bëhet (TPR) me metoda dhe teknologji të reja. Auditimi tradicional është prapaveprues në natyrë, kryesisht për shkak të aftësive të përpunimit të informacionit të kontabilitetit të hershëm. Sigurimi i këtyre numrave fillimisht ishte i motivuar nga palët e treta që mbështeteshin në këto masa dhe që kishin nevojë të të siguroheshin për cilësinë e matjeve. Kur një palë e tretë kryen një funksion ekziston mundësia për nevojë për sigurim. Ardhja e matjes automatike, përpunimit të shpejtë dhe metodave më të mira analitike përmirëson mundësinë e parashikimit të rezultateve "normale" (KuenkIAkaeŵ 2013; Abbott 2014) dhe verifikimin e tyre të menjëhershëm që vlerat aktuale korrespondojnë me parashikimet. Kjo, nga ana tjetër, krijon një formë të re të kontrollit/sigurimit, shumica e të cilave ende nuk është hulumtuar dhe përfshirë në proceset e sigurimit. Kjo formë e ndryshme e kontrollit (ose meta-kontrollit) mund të agrume-ntohet të mos jetë auditim, por më tepër një formë sigurie më e avancuar. Këto do të zhvillohen me kalimin e kohës në mjetet e sigurimit, por aktualisht nuk janë pjesë e auditimit “tradicional”.

PK7: Cilat janë ndryshimet në konceptualizimin e auditimit që do të lehtësohen nga teknologjia e ndjeshmërisë, arkivimit dhe ajo parashikuese?

Tabela 2

TABELA 2			
	Shembuj matjeje ekzogjenë (dytësor)		
Matjet	Variablat matës	Sigurim i	Ciësia e krahasur me tradicionalen .
Facebook/ tŵiter/ lajme të cituara	• Emra të cituar • Pozitive/negative • Ndjenjë • Kuptimi i tekstit	• Të përballur me riskun • Produkt popullor • Nivel shitjesh	I ndryshëm
Thirrje/ poste për shërbimet ndaj konsumatorit	• Klasifikim i tipit dhe produktit sipas agjentit	• Rezervim për zëvendësim produkti • Vlerësim të borxhit të keq	I ndryshëm
Regjistrimet e Internetit të sendeve (IoT)e përdorimit të pajisjeve	• Të dhëna sensorësh	• Verifikim i jashtëm	Më i mirë
Njohje e fytyrës e klientëve	• Meta të dhëna të videove dhe fotografive; koha, vendndodhja, identiteti i personit	• Vjedhje	Më pak i saktë, por ekzogjen duke mos qenë ndërhyrës
Xhirime video	• Numri i makinave të parkuara	• Vlerësim të të ardhurave të shitjeve	Më pak i saktë, por më i vështirë (më me kosto) për t`u falsifikuar
Të dhëna gjeo vendodhjeje	• Koordinata PGS • Kode postare	• Eficiencë • Vjedhje (marrëveshje e fshehtë) • FCPA (ryshfete)	I saktë

Matja ekzogjene dhe cilësia e matjes

Një çështje tjetër që del në pah me meta-proceset është cilësia e matjes. Organizatat shpesh përdorin numë-rime të drejtpërdrejta fizike të inventarëve, shitjeve të produkteve dhe orëve të punës. Një auditim tradicional verifikon dokumentet dhe regjistrimet në mënyrë retroaktive, por gjithnjë e më në përdorim është

një formë tjetër e verifikimit jashtë auditimit tradicional me një cilësi të ndryshme të matjes (jo domosdosë-mërisht më keq). Disa nga këto masa ekzogjene janë paraqitur në Tabelën 2.

Zbulim i shpejtë i fenomenit

Auditimi aktualisht nuk është në gjendje të ndihmojë në mënyrë të shpejtë operacionet në zbulimin e anomalive, matjeve të dobëta, shkeljeve të sigurisë (cyber) etj. Për më tepër, evolucioni i auditimit të vazhdueshëm (Vasarhelyi dhe Halper 1991) ngriti shumë pyetje konceptuale analoge me çështjet e meta-procesevë të trajtuara më sipër. Është e vështirë të konceptojmë që një zbulim më aktual dhe më i saktë i anomalive, ndoshta në të njjëtën kohë me zinxhirin e procesit për të shmangur transmetimin në rrymë të defekteve të hershme të zbuluara, nuk është e dobishme për palët e treta (palët e interesuara), ashtu si edhe për menaxhimin e firmës. Megjithëse kjo krijon vështirësi konceptuale, siç është përkufizimi i linjave të mbrojtjes, meta-kontrolli nuk është ajo që përcaktohet si auditimi aktual; ajo duhet të motivojë një shkallë të caktuar të TPR.

PK 8: Cilat janë linjat e mbrojtjes në kontrollin e vazhdueshëm modern dhe (pjesërisht) inteligjent?

PK9: Cilat janë modulet e procesit modern të sigurimit (inteligjent)?

Integrimi i evidencës

Mjedisi i procesit të sigurimit në hapat e parë (Kozlowski 2016) është një nga të dhënat e mëdha endogjene dhe ekzogjene, analiza automatike e auditimit që aplikohet në një rrjedhë të vazhdueshme të të dhënave, auditim me përjashtim (ABE) (Vasarhelyi dhe Halper 1991, Issa 2013, Appelbaum, Kogan, dhe Vasarhelyi 2016), dhe një grup të gjerë "pohimesh moderne të auditimit" në lidhje me rreziqet, kontrollet dhe të dhënat që shqyrtohen shpesh. IA gjithashtu përfshin audituesit, me një grup të gjerë mjetesh që shqyrtojnë përjashtimet e gjetura vazhdimisht dhe nxjerrjen e të dhënave ekzogjene nga mjedisi për evidencën sekondare (dhe terciare) që shërbejnë për menaxhimin, sigurimin dhe palët e treta. Rrjedhimisht, do të dalin vazhdimisht një listë më e gjerë, e shpeshtë dhe e kundërt e provave që do të duhet të vlerësohen automatikisht dhe të ekspozohen / negocionohen me menaxhimin, duke çuar në një sërë sigurish të shumë llojeve dhe frekuencave. Ky mjedis do të ballafaqohet me rregullat e tanishme të provave, me llojin e të dhënave që do të pranohen si dëshmi,

me nevojën për përdorim të vazhdueshëm të të dhënave të kolegëve, nevojën për kontabilitet dhe zbulim në një nivel shumë më të disagreguar etj.

Në vend që të fokusohet në informacionin e kufizuar të dhënë nga pasqyrat financiare, audituesit do të jenë në gjendje të përfitojnë nga të dhënat tekstuale nga rrjetet sociale, regjistrimet video, imazhet e kapura, të dhënat e sensorëve (p.sh të dhënat e vendndodhjes GPS, të dhënat e RFID), dhe të kombinohen veçoritë e nxjerra me kontabilitet dhe informacion financiar. Funksionet e ndryshme të të mësuarit të thellë mundësojnë auditorët të automatizojnë një numër të detyrave të tilla si rishikimi i dokumenteve burimore (p.sh kontrolli i bankës, depozita e depozitave, faturat e shitjes), përpunimi i punës në letër, analizimi i thirrjeve në konferencë, e-mIAl, njoftimi për shtyp, prej tyre, të gjitha këto mund të jenë dëshmi shtesë mbështetëse që përdoren për të plotësuar atributet tradicionale financiare. Këto funksione shërbejnë për analizën e deklaratave financiare, e cila është një detyrë gjithëpërfshirëse. Kur auditorët analizojnë raportet financiare, makina skanon dhe identifikon secilën llogari dhe bilancin e saj dhe i lidh këto shifra në evidencat përkatëse mbështetëse automatikisht, duke bërë të mundur zbulimin e parregullsive.

Në një studim të kohëve të fundit, të dhënat e motit u grumbulluan nga burime të hapura dhe u përdorën për të parashikuar shitjet, të cilat më pas u krahasuan me metodat e auditimit tradicional (Yoon 2016). Kjo është një formë e të dhënave të sensorëve që gjenerohen dhe grumbullohen vazhdimisht dhe është lehtësisht i qasshëm, por mbetet kryesisht i pa-shfrytëzuar nga kompanitë, auditorët dhe studiuesit njësoj. Shembuj të tjerë përfshijnë etiketat RFID për të përcjellur koston e mallrave të shitura, si dhe nivelin e inventarit dhe të dhënat e lokacionit GPS për të identifikuar mallrat në transit.

Në mënyrë që të hulumtohen të dhënat e tekstit, Liu dhe Moffitt (2016) shqyrtojnë lidhjen mes letrave të komenteve të KSHZ-së dhe probabilitetin e një reklamimi të kompanisë 10-K duke përdorur minierat tekstuale. Bochkay dhe Levine (2013) shqyrtojnë se si përdorimi i analitikës së tekstit mbi informacionin e MD & A nga dosjet e SEC mund të përmirësojë parashikimet e fitimeve. Analiza e tekstit bazohet në metodën “qese-të-fjalëve” pa marrë parasysh sekuencën e fjalëve. Sun dhe Vasarhelyi (2016) eksplorojnë analiza tekstuale me të

mësuarit të thellë. Studimi i tyre përdor karakteristikat e ndjenjave të thirrjeve të konferencave të fitimeve të menaxhimit të gjeneruara nga AlchemyLanguage API, një analist tekstual i mësimit të thellë, si parashikues për dobësi materiale në kontrollin e brendshëm për raportimin financiar dhe siguron dëshmi se këto karakteristika të ndjeshmërisë sigurojnë informata shtesë për detyrën e parashikimit. Firmat e kontabilitetit po investojnë burime të konsiderueshme për të analizuar informacionin tekstual. Analiza e kontratave është një tjetër shembull se si përdorimi i IA mund të analizojë në mënyrë efikase sasi të mëdha dokumentsh, një detyrë që është rezervuar për njerëzit deri tani (Yan dhe Moffitt 2016).

Evolucioni i proceseve të sigurimit mund të ndahet në ndryshimet e procesit/automatizimit dhe automatizimit progresiv të gjykimit në një skenar të rritjes së vazhdueshme të pohimeve moderne të testueshme dhe shumë formave dhe kohës së ndryshme të opinioneve.

PK10: Cilat janë këto "pohime moderne" më të detajuara?

PK11: Cilat të dhëna do të jenë dëshmi?

PK12: Cila është një mënyrë adekuate për të taksonizuar gjykimet e auditimit që janë të përshtatshme për automatizimin inteligjent?

PK13: Në ç'masë mund të automatizohet gjykimi i auditimit?

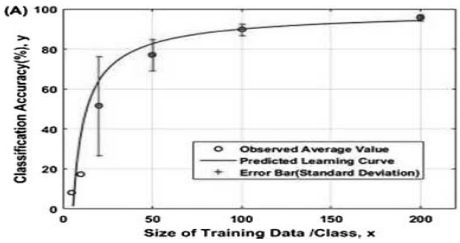
Të dhënat për mësimin e thellë në auditim

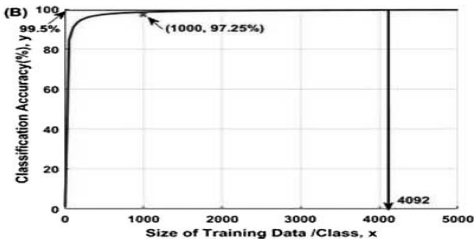
Në përgjithësi, për të shmangur mbingarkesën dhe për të siguruar saktësi të lartë të klasifikimit, kërkohet një madhësi e madhe e të dhënave të trajnimit, pasi të mësuarit e thellë përdor një rrjet të thellë nervor me numër parametrash dhe shtresa të thella të fshehura. Për fat të keq, për shkak të kufizimeve ligjore, audituesit nuk kanë një oqean të dhënash si ato të ofruara nga Google apo Facebook. Audituesi ka një detyrim etik (ose ligjor) për të ruajtur konfidencialitetin e informacionit të klientit dhe është i ndaluar të zbulojë çdo informacion konfidencial të klientit pa pëlqimin e klientit (IACPA SAS No. 103; 2 Kodi i Sjelljes Profesionale dhe Rregulloreve IACPA, Rregulla 301 [Pjesa SE 301.01][3] Kjo ngre një seri të madhe pasigurie dhe pengesash për një firmë auditimi. Dimensionet e shumta që i bëjnë auditimet unike dhe vendimet artizanale, mund të jenë një vështirësi e madhe në këtë punë. Si rezultat,

[3] Mund të aksesoret në https://ŵŵŵ.aicpa.org/Research/Standards/CodeofConduct/DoënloadableDocuments/2013June1CodeOfProfessionalConduct.pdf

hetimi i grupit të të dhënave '' ideal '' për të arritur saktësinë e synuar për detyra të ndryshme të analizës është imperativ.

Në të vërtetë, nuk ka heuristikë për përcaktimin e madhësisë optimale të të dhënave për aplikimet e mësimit të thellë. Sasia e të dhënave të trajnimit për të mësuarit e thellë varet nga aspekte të ndryshme të eksperimentit, duke përfshirë: (1) natyrën e të dhënave (p.sh a janë ato imazh apo tekst?); (2) cilësinë e të dhënave (p.sh a janë ata përfaqësues apo të njëanshëm?); (3) dimensionin e të dhënave; (4) kompleksiteti i problemit (p.sh sa të ndryshme janë klasat që dëshironi të kategorizoni nëse doni të identifikoni imazhet e zeza nga ato të bardha ose të dalloni fytyrën e një personi të caktuar?); (5) arkitektura e rrjetit nervor të zbatuar; dhe (6) teknikat e përdorura për eksperimentin. Një numër i qasjeve mund të përdoren për të zvogëluar sasinë e të dhënave të kërkuara (ResearchGate 2016). Sander Dieleman, anëtar i grupit fitues të konkursit Kombëtar të Shkencave të Shkencave të të Dhënave, publikoi punën e grupit në blogun “Klasifikimi i planktonit me rrjete nervore të thella”. Ata e klasifikojnë imazhin e planktonit me të mësuarin e thellë duke përdorur vetëm 30,000 shembuj për 121 klasa. Autori diskuton çështjen e “sa të dhëna kërkojnë rrjetet e thella neurore?” Një sfidë me këtë konkurs ishte madhësia e grupit të të dhënave: rreth 30,000 shembuj për 121 klasa. Disa klasa kishin më pak se 20 shembuj në total. Metodat e mësimit të thellë shpesh thuhen të kërkojnë sasi të mëdha të të dhënave për të punuar mirë, por kohët e fundit ky nocion është sfiduar dhe rezultatet tona në këtë konkurs tregojnë gjithashtu se kjo nuk është domosdoshmërisht e vërtetë. Përdorimi i saktë i teknikave për të parandaluar tejkalimin, siç është braktisja, prishja e peshës, rritja e të dhënave, trajnimi paraprak, pseudokarakterizimi dhe ndarja e parametrave, na ka mundësuar trajnimin e modeleve shumë të mëdha me deri në 27 milionë parametra në këtë grup të dhënash”(Dieleman et al. 2015)





Një projekt i Lab41 (2016) kryen një eksperiment në shkëmbimin midis madhësisë së të dhënave dhe performancës së modelit për analizën e sentimentit. Krahason performancën e pesë modeleve në nën kategori të një skedari të të dhënave të trajnimit të Amazon.com, Inc. shqyrton: 3 milion, 500 mijë, 100 mijë, 50 mijë dhe 25 mijë të plotë. Rezultati tregon se saktësia e testit përfundimtar nuk ulet aq shumë sa pritej me të dhëna më të vogla. Vetëm modeli me të dhënat më të vogla të trajnimit nuk jep rezultate të parashikueshme të parashikimit (Lab41 2016). Ata pretendojnë se e famshmja "uria e të dhënave" e të mësuarit të thellë zbatohet më pak në problemet e klasifikimit të tekstit si analiza e ndjenjave sesa në vizionin kompjuterik ose detyrat më të komplikuara të NLP si përkthimi i makinës "(Lab41 2016).

Edhe në zonën e njohjes së imazhit, nuk është gjithmonë e vërtetë që mostrat e mëdha janë të nevojshme për mësim të thellë dhe kurba e mësimit mund të ndihmojë në shpjegimin e kësaj (Lab41 2016). Cho et al. (2016) zhvillojnë gjashtë modele të thella të të mësuarit me madhësi të ndryshme të imazheve mjekësore CT të gjashtë pjesëve të trupit si të dhëna trajnimi (madhësia e të dhënave të trajnimit për secilin model është 5, 10, 20, 50, 100 dhe 200 respektivisht) modeli i trajnuar duke prezantuar 1,000 imazhe të reja të secilës klasë të trupit (truri, qafa, shpatulla, gjoks, barku, legeni), me gjithsej gjithsej 6,000 imazhe CT. Rezultatet (Figura 1) tregojnë se sistemi mund të arrijë saktësinë e dëshiruar prej 99.5 për qind me një skedar të të dhënave të trajnimit për klasën e trupit prej 4.092, dhe ka një kurbë mësimi për sistemin për të klasifikuar imazhet CT[4].

[4] Siç tregohet në Figurën 1, kurba i përshtatet shumë më mirë pikave të të dhënave në madhësi të mëdha mostër (100 dhe 200) nga vlerësuesi katror më i vogël i ponderuar. Saktësia e klasifikimit u rrit me shpejtësi nga madhësia e trajnimit 5 deri 50, ndërsa saktësia nuk u rrit ndjeshëm nga madhësia e trajnimit 100-200. Pas kësaj, kurba e të mësuarit arriti një gjendje të qëndrueshme dhe nuk ndryshoi shumë në saktësi pavarësisht nga madhësia e stërvitjes. Kurba e mësimit parashikoi saktësinë e klasifikimit prej 98 përqind për madhësinë e të dhënave të stërvitjes prej

Në anën tjetër, mund të përdoret vlerësimi-kryq për të shqyrtuar shkallën e keq klasifikimit për të përcaktuar nëse madhësia e të dhënave duhet të rritet. Megjithëse shumë teknika mund të përdoren për të ndihmuar në reduktimin e madhësisë së kërkuar të të dhënave, të dhënat e disponueshme aktualisht për auditorët nuk janë të mjaftueshëm për të zhvilluar analiza të hollësishme të të dhënave. Firmat e auditimit, departamentet ligjore, rregullatorët dhe klientët do të duhet të bashkëpunojnë për të hapur dyert për të gjetur kontrata, qira dhe ngjarje të nevojshme për përdorimin e kësaj teknologjie.

PK 14: A janë popullata e auditimit një mostër e mjaftueshme për mësim të thellë?

PK 15: Si mundet që mësimi i thellë i deklaratave financiare të identifikojë mashtrimin, nëse numri i njohur i rasteve mashtruese është shumë i kufizuar?

Si do të ndikojnë në profesionin e audituesit IA?

Në mënyrë të vazhdueshme, kompanitë dhe organizatat gjenerojnë dhe mbledhin sasi të mëdha të dhënash, nga pikat e shitjes, informacionit përcjelljes të dërgesave, si dhe nga numërimi i inventarit në kohë reale. Përveç kësaj, informacion nga burimet ekzogjene, në formën e lajmeve dhe të informacioneve nga mediat sociale, janë lehtësisht të aksesueshme dhe të disponueshëm për analiza.

Në fakt, aplikimi i "Inteligjencës Artificiale" për këtë lloj të "Dhënash masive" pritet të hedh një hap përpara në profesionin e auditimit. Me të tilla baza të dhënash, procedurat tradicionale të auditimit bëhen më pak efektive dhe efikase, gjë që kërkon një rishqyrtim të mënyrës së auditimit. (D "Inteligjencës Artificiale" dhe Vasarhelyi 2016).

Një numër i madh studimesh në literaturën e shkencave shoqërore kanë zbuluar se njerëzit kanë dobësi në detyrat komplekse që kërkojnë mbledhjen dhe grumbullimin e informacionit të tepërt nga burime të shumëfishta (Kleinmuntz 1990; Iselin 1988; Benbasat dhe Taylor 1982).

Është dokumentuar mirë në literaturën e kontabilitetit dhe auditimit se ekspozimi ndaj shumave të mëdha të informacioni potencialisht mund të çojë në një paqartësi më të madhe, mbingarkesë informacioni, vështirësi në identifikimin e informacionit të duhur dhe modeleve dhe, rrjedhimisht, të

1,000 për klasën e trupit, me saktësinë reale të vërejtur në 97.25 përqind.

çojnë në gjykimin suboptimal të auditimit (Shofer dhe Mock 1975; Chewning dhe Harrell 1990; Stoqet dhe Harrell 1995; Alles, Kogan dhe Vasarhelyi 2008; Alles, Brennan, Kogan, Vasarhelyi 2006; Brown-Liburd, Issa, dhe Lombardi 2015).

Ky problem është përkeqësuar nga natyra e pastrukturuar e të "Dhënave të Masive" dhe niveli i lartë i kompleksitetit dhe strukturave të keqija të përfshira në auditim. Prandaj metodologjitë e reja mund t'i ndihmojnë auditorët nëtejkalimin e kufizimeve të lartpërmendura.

Profesioni i auditimit kufizohet nga standardet, duke e bërë të pamundur që profesioni të adoptojë ndonjë teknologji të re ose metodologji, pa marrë aprovimin nga bordet e vendosjes së standardeve. Profesioni do të përballet me sfidën e përshtatjes së standardeve aktuale të auditimit, në mënyrë që teknologjia të mbizotërojë. Një shembull i vazhdueshëm gjatë auditimit është, ngurrimi i adoptimit të metodave të inovative nga auditorëve të Jashtëm i cili është i nxitur nga standardet aktuale të auditimit. Standardet janë ende të bazuara në procedurat tradicionale të auditimit, të cilat ishin efektive kur madhësitë e bazave të të dhënave ishin të vogla, por u bënë joefektive në ekonominë dixhitale të sotme.

Këto standarde do të duhet të lejojnë dhe të inkurajojnë auditorët për të marrë avantazhin e IA dhe për të siguruar një nivel më të lartë sigurie në kohë reale.

Përveç përmirësimit të efektivitetit të auditimit përmes integrimit të llojeve të reja të evidencave, aplikimi i "Inteligjencës Artificiale" në auditim mund të përmirësojë ndjeshëm efikasitetin e auditimit. Në vend që të ekzaminojë manualisht një mostër të transaksioneve, auditorët mund të përfitojnë nga metodologjitë e "Inteligjencës Artificiale" të shqyrtojë popullatën e plotë të transaksioneve në një kohë shumë më të shkurtër. Në vend që të kalojnë kohën e tyre në punën manuale, auditorët do të jenë në gjendje të vënë aftësitë e tyre profesionale për përdorim më të mire, në detyra me vlerë të lartë duke i përqendruar përpjekjet e tyre në interpretimin dhe rezultatet e prodhuara nga "INTELIGJENCA ARTIFICIALE". Kjo çështje pritet të përshkallëzohet me rritjen e të dhënave dhe identifikimin e vazhdueshëm të nevojave për kryerjen e sa më shumë auditimeve.

Çfarë do të mundësojë?

Forcimi i mëtejshëm i "Inteligjencës Artificiale", më konkretisht teknologjia

e thelluar e të mësuarit dhe perceptuarit të gjërave si, njohje vizuale dhe akustike, siguron një potencial të pakufizuar dhe frymëzim për aplikimin e inteligjencës artificiale në auditim.

Studimi i thelluar në identifikimin e imazheve

I fuqizuar nga rrjeti convolucional neural (CNN) dhe disponimi i një sasie të konsiderueshme sensorësh të dhënash dhe teknikash të njohjes pamore, bëhet i mundur identifikimi në kohë reale i imazheve , zbulimi i pozicionit dhe klasifikimi i tyre (He, Zhang, Ren dhe Sun 2015).

Si rezultat teknikat e njohjes pamore janë në gjendje të kuptojnë përmbajtjen e një imazhi të marrë nga një avion ose video të kapur nga kamerat e vëzhgimit, dhe të identifikojnë automatikisht subjektin (duke përfshirë fytyrat njërëzore) dhe më pas të klasifikojë ato sipas një logjikë të paracaktuar.

Njëkohësisht cdo imazh lidhet me etika, të cilat janë të kërkueshme dhe mund të gjendjen lehtësisht në momentin që do të nevojiten sipas kërkesës së përdoruesit (Rosenberg 2013). Teknika të tilla mundohen të lehtësojnë automatizimin e mekanizmave të ndryshëm dhe kontrollin e inventarit për zbulimin e mashtrimeve. Për shëmbull një rrjet i thellë kërkimi, merr të dhënat e imazheve të rregjitruara dhe pastaj inalizon imazhet e inventarit të kapur nga dronët e automatizuar, në mënyrë që të evitojnë kontrollin fizik të inventarit. Një shembull tjetër përshin analizën e pamjeve të sigurisë për të evidentuar vendet bosh të parkimeve.

Mësimi i thelluar në analizën gjuhësore

Të mësuarit e thellë, në lidhje me analizën gjuhësore është në gjendje të analizojë automatikisht tekstin, duke përfshirë edhe tekstin HTML/ tekst, dokumente dhe faqe interneti. Ndryshe nga metoda e përdorimit të teksteve të bazuar në " thasë me fjalë", që kërkojnë të dhëna dhe kohë përpunimi, i mësuari i thellë nuk kërkon një përdorues që të përpunojë tekstin paraprakisht[5]. Vlera e kthyer e analizës së tekstit përfshin autorët, fjalë kyçe, koncepte, marrëdhëniet midis atyre koncepteve, koncepteve të përfshira dhe, më të rëndësishme janë zakonet dhe ndjenjat (si zemërimi, gëzimi, neveri, trishtimi etj) për frazat e synuara, subjektet, ose fjalë kyçe.

Metadatat e nxjerra mund të përbëjë një atribut informativ për analitikën e auditimit. Kjo detyrë është kryer duke

[5] Procesi përfshin katër hapa të përpunimit të të dhënave tekst. Për më shumë detaje, ju lutemi referojuni Sun, Liu dhe Vasarhelyi (2016).

mësuar nga sasi të konsiderueshme tw të dhënave tekstuale (për shembull, "AlchemyLanguage API" është provuar për miliarda faqe në internet) duke përdorur një proces të komplikuar dhe të kompjuterizuar nëpërmjet rrjetit të thellë hierarkik nervor, që përfshin shumë shtresa të fshehura dhe nyje. Në fakt, modeli i analizës së teksteve është i aftë të perceptojë kuptimin dhe madje edhe kontekstin e tekstit të dhënë, i cili mund të përdoret për identifikimin e modelit (IBM 2016). Me teknologjinë e sotme, robotët do të nxjerrin atributet nga transkriptet e thirrjeve të konferencave, diskutimet për menaxhimin dhe seksionet e analizës së 10-Ks, dhe të dhëna të tjera të tekstit, dhe atributet e nxjerra janë faktorë informues për analitikën e auditimit (Sun dhe Vasarhelyi 2016; Sun et al. 2016).

Mësimi i thelluar në njohjen e fjalimeve

Fjalimet, në formën e audiove të transmetuara ose të regjistruara, si thirrjet telefonike, intervistat/bisedat dhe menaxhimi prezantimeve, paraqesin një lloj tjetër të evidencave të auditimit. Teknikat e njohjes së gjuhës nëpërmjet të mësuarit të thellë, ndërtojnë ura për të hequr hendekun midis fjalës së folur dhe formën së saj të shkruar, duke analizuar strukturën e gjuhës dhe së fjalës dhe e transferon sinjalin audio në transkript. Kjo është një detyrë e vështirë, pasi fjalimi mund të përmbajë gabime, thekse dhe zhurmë tw tjera. Interaktiviteti i zërit mundet të transformojë fjalimin në të dhëna audio të kërkueshme dhe të analizueshme.

Çfarë do ta bëjë më pak efikase?

IA është një teknologji shkatërruese që pritet të ndryshojë mënyrën se si kryhen auditimet. Përdorimi në rritje i dronëve (Appelbaum dhe Nehmer 2016) dhe agjentëve inteligjent të softuerëve, po zëvendësojnë gradualisht fuqinë punëtore të njerëzve. Si pasojë, nuk është befasi që disa praktika aktuale do të bëhen të vjetëruara. Teknologjia ekzistuese është e aftë të mbledhë dhe analizoj bazën e të dhënave sasiore të kompanive, duke e bërë kampionimin tradicional më pak efektiv. Standardet ekzistuese të auditimit që kërkojnë procedura manuale pune, do të duhet të përditësohen për të inkurajuar kompanitë dhe firmat e kontabilitetit për të përfituar nga IA , gjatë procesit të auditimit. Kjo do të ulte probabilitetin e veprimeve mash-truese, manipulimeve dhe keq-deklarime nga auditorët jo profesionit. Kjo është veçanërisht e vërtetë kur kompanitë u drejtohen më shpesh

modeleve analitike, nëse jo vazhdimisht. Si rezultat, kompania do të ketë përparësi konkurruese mbi audituesit e jashtëm. Për të balancuar këtë, auditorët e jashtëm do të duhet të jenë më të përfshirë me sistemet e kompanive, gjë që do të ndikonte negativisht në pavarësinë e audituesëve. Për ta kuptuar këtë, shqyrtohet një skenar ku një kompani drejtohet nga sisteme monitorimi dhe kontrolli të vazhdueshëm. Një sistem i tillë mund të veprojë si një meta-kontroll që monitoron të gjitha kontrollet e brendshme. Audituesit e jashtëm do të përballen me sfidën duke u mbështetur në një sistem të tillë, duke kompromentuar pavarësinë e tyre, ose duke vazhduar të përdorin metodologjitë e marrjes së mostrave fizike dhe duke rrezikuar që të mbeten prapa klientëve të tyrë, përsa i përket perspektivës së marrjes së informacionit. Për ta thënë ndryshe, nëse audituesit e jashtëm shkojnë me këtë të fundit, atëherë ata do të jenë në një disavantazh të madh, pasi klientwt do të kenë shumë më tepër qasje në informacione. Nëse ata pranojnë të mbështeten në sistemin e monitorimit të kontrollit të vazhdueshëm si "meta-kontrolli", duke e konsideruar ekzaminimin e tij të mjaftueshëm, atëherë ata do të jenë në gjendje të sigurojnë një siguri më të mirë, por në kurriz të pavarësisë së tyre. Standardet aktuale të auditimit theksojnë konceptin e pavarësisë së audituesit (Peterson 2016). Megjithatë, nëse pavarësia më e vogël mund të sjellë në siguri më të lartë, atëherë a duhet të ndryshohen standardet në atë drejtim? Hulumtimet e ardhshme kanë nevojë për të hetuar këtë çështje. Një tjetër ndryshim dhe përdorim që mund të vij nga IA, është kur ka një pamundësi për përpunimin manual dhe ekzaminimin e disa dokumenteve (p.sh. Kontratave). Përdorimi i metodologjive të ndryshme të IA, të tilla si gërmimi i të thënave në formë teksti dhe DNN, do të zëvendësohen nga analitika të automatizuara të IA, që ka probabilitet të lartë të prodhojnë rezultate më të sakta dhe më efikase. Një aspekt tjetër që mund të ndikohet nga IA është trajnimi i audituesëve të rinj. Disa nga aftësitë që zhvillohen sot do të bëhen joefikase në epokën e IA. Trajnimi për të përmirësuar teknikat e marrjes së mostrave, do të hapë rrugën për të mësuar metodologji të ndryshme të IA. Kurrikulat e kontabilitetit do të duhettë përshtaten për tu bërë më të përdorshme me kërkesat e reja të audituesëve të ardhshëm (Peterson 2016). Firmat e kontabilitetit do të punësojnë më shumë shkencëtarë që merren me të dhënat, për të trajnuar audituesit dhe për të përfituar nga IA në mënyrë më efikase dhe efektive.

Ekspertët e IA do të punësohen nga institutet akademike. Në ditët e sotme ka një trend në rritje të firmave të teknologjisë së informacionit dhe firmave të kontabilitetit që të punësojnë disa nga ekspertët më të mirë të Inteligjencës Artificiale (The Economist 2016a).

PK16: Si do të ndikojë në trajminim e audituesëve IA dhe të përfitojnë nga teknologjitë e IA?

PK17: A duhet që standarded të bëhen më të thjeshtuara në mënyrë që të risin pavarësinë e audituesëve?

Formalizimi i auditimit nëpërmjet automatizimit

Përpjekja për automatizimin e auditimit mund të diskutohet sipas dy komponentëve kryesorë: së pari automatizimi i punëve që përsëriten dhe, së dyti, gjykimet ose arsyetimet e ndryshme. Mund të argumentohet se larmia e gjerë e metodave të matjes së linjave të biznesit të korporatave ose proceseve të biznesit, të mjedisit kulturor, dhe të kufizimeve të praktikave ndërkombëtare, krijon një kontekst shumëdimensional, ku automatizimi dhe sistematizimi nuk mund të kryhen. Është më mirë të merret parasysh natyra e evolucionit historik të auditimit, individualiteti profesional dhe gjykimi-arsyetimi në bazë të kontekstit. Me fjalë të tjera, auditimi bëhet një proces ku mungesa e përsëritjes sistematike të nën-proceseve të arsyeshme, çojnë në mbështetjen në gjykime dhe adoptimin e një '' profesioni '' dhe jo të një procesi i prodhimi.

Automatizimi përmes nën-proceseve të Auditimit / Auditimit si linjë prodhimi

Përdorimi i teknologjisë ka ndryshuar në mënyrë dramatike natyrën e punës së auditimit, megjithatë, ka patur pak punime ku janë botuar sipas një linje inxhinierike të prodhimit (Parker dhe Lewis 1995) për të racionalizuar dhe sistemuar punën. Pajisjeve që marrin vendime mund te inkorporohen lehtësisht në linjën e prodhimit të auditimit, ku të bëhet organizimi substancial dhe të kryhet formalizimi. Brenda vendit, firma të mëdha CPA kanë zhvilluar progresivisht meto-dologji në këtë drejtimin, të cilën e konsiderojnë si pjesë të përparësisë së tyre konkurruese.

Si pengesë për racionalizimin dhe formalizimin më të gjerë të proceseve të sigurimit të deklaratave ose dokumenteve, duhet të konsiderohen shumë çështje të brendshme:

- ✓ Pagesat sipas orëve të punës: Megjithëse qasja e ngurtë pagw/orë është zëvendësuar në mënyrë progresive nga pagesa të plota, stimujt për automatizimin dhe reduktimin e punonjësve të

përfshirë janë dukshëm më të ulëta se në fushat/industritë e tjera.

- ✓ Ngurtësia e standardeve: Standardet që rrjedhin nga proceset kur teknologjia ishte shumë e ndryshme, kanw çuar në proceset manuale anakronike. Që nga Akti Sarbanes-Oxley i vitit 2002, ata janë zbatuar në mënyrë agresive nga shtrëngimi për shqyrtimin e rregullave anakronike.
- ✓ Formalizimi i hapave të auditimit: Është e mundur të konceptohet se disa pjesë të auditimit mund të standardizohen dhe të automatizohen përmes miratimit të standardeve të auditimit (AICPA 2015a, 2015b, 2015c, 2015d), planifikimit të standardizuar të auditimit, formalizimit të pohi-meve, miratimit të skemave të peshës së evidencave, integrimi më i ngushtë me korporatat dhe proceset e monitorimit, etj.

Në lidhje me pikën e fundit të trajtuar, ajo ndihmon në rishqyrtimin e procesit të auditimit të aktivizuar nga IA nga perspektiva e linjës së prodhimit, analoge me linjat e montimit të prodhimit industrial. Në një proces të tillë, produkti i një faze bëhet burimi/lënda e parë e atij të mëvonshëm.

Më poshtë është një proces i përgjithshëm auditimi, i përbërë nga shtatë faza (Louwers, Ramsay, Sinason dhe Strawser 2015). AI mund të ndihmojë të automatizoj këtë proces dhe ta transformojnë atë në një proces linje prodhimi auditimi me efikasitet të lartë dhe shumë efektiv.

Fazat e automatizuara të propozuara janë paraqitur më poshtë:

1. Faza e para-planifikimit: Kjo fazë përfshin marrjen e njohurive fillestare të klientit dhe fushës ku vepron. AI mund të mbledhë të dhëna agregate, dhe të shqyrtojë "Të dhënat masive" nga burime të ndryshme ekzogjene. Më vonë, IA do të inkorporojë stafin organizues dhe strukturat e klientit dhe metodat e tyre operacionale, sistemet e tyre të kontabilitetit dhe financiar. AI pastaj vlerëson nivelin fillestar të riskut të lidhur me atë klient.

2. Faza e kontratës: Përdorimi i produkteve nga faza e mëparshme (dmth. Niveli fillestar i riskut), AI vlerëson numrin e orëve dhe angazhimin që do të kërkohej dhe llogarit tarifat e auditimit. Më pas, IA i referohet një baze të dhënash me kontrata të analizuara më parë dhe gjeneron automatikisht një letër angazhimi për klientin. Si audituesi dhe klienti nënshkruajnë një "IA-Kontratë".

3. Kuptimi i kontrolleve të brendshme dhe identifikimi i faktorëve të riskut:

Ky hap është i rëndësishëm për planifikimin e të gjitha aspekteve të auditimit. Duke përdorur teknika të nxjerrjes së të dhënave nga tekstet dhe njohjes së imazhit, AI analizon diagramet e klientit, shpjegimet dhe pyetësorët e mbushur. Në vend që fizikisht të hedh një vështrim, dronet mund të përdoren për të kapur pamje dhe video, të cilat mund të analizohen për të identifikuar ndonjë anomali. Në këtë fazë, AI përdor njohjen e modelit dhe metoda vizualizimi për të identifikuar faktorët e riskut. Së fundi, të gjitha këto informacione janë grumbulluar për të identifikuar mashtrimet dhe veprimet me faktorë të lartë e risku.

4. Kontrolli i Vlerësimit të Rrezikut: Kjo fazë përfshin ekzaminimin e sistemit të kontrollit të brendshëm të klientit dhe mënyrën e zbatimit të tij. Një sistem i monitorimit të vazhdueshëm të kontrollit të bazuar në IA shqyrton popullatën e plotë të të dhënave dhe identifikon shkeljet e kontrollit dhe i raporton ato. Në rastin e një numri të madh të shkeljeve, mund të jetë një sistem renditje i cili zbatohet, për t'i dhënë përparësi shkeljeve të identifikuara në bazë të nivelit të tyre të rrezikshmërisë (Issa 2013; Issa dhe Kogan 2014; Issa, Kogan dhe Broën-Liburd 2016). Për më tepër, AI e kryen procesin e kërkimit të thellë (Jans et al. 2014) në popullatën e plotë për të siguruar që sistemi i kontrollit të brendshëm nuk është i ndërtuar dhe implementuar si duhet.

Logaritmet gjenerohen automatikisht për të siguruar integrimin e të dhënave dhe për të parandaluar manipulimin e evidencave ose prova-ve të auditimit. Ky hap mund të përsëritet aq shpesh sa të nevojitet, gjë që lejon reagim të shpejt nëse janë gjetur shkelje.

5. Teste më të thella dhe substanciale: Dallimi midis auditimit tradicional dhe auditimit të aktivizuar nga AI është më i theksuar në këtë fazë. Origjina dhe cilësia e të dhënave shqyrtohen siç grumbullohen, në kohë reale. Në vend që të kryhet një test periodik i detajuar mbi një mostër të transaksi-oneve, AI mund të shqyrtojë 100 për qind të popullatës të një bazë të vazhdueshme të dhënash. E njëjta ide aplikohet edhe për testimin e bilanceve. Ky test i vazhdueshëm dhe gjithëpërfshirës i detajeve, zvogëlon gjasat që një rekord anormal të kalojë pa u zbuluar. Për më tepër, duke aplikuar vazhdimisht, ulet ndjeshëm koha që i duhet për të identifikuar një anomali të tillë. Inkorporimi i njohjes së modelit, vizualizimi, standardet dhe metodat e zbulimit sipas procedurave analitike mund të rrisin efektivitetin e auditimit.

6. Vlerësimi i provave dhe evidencave: Kjo fazë do të përfshihet në fazën paraprake, për shkak të rëndësisë së sigurimit të të dhënave cilësore, përpara se të kryhen testet substanciale (e thelluar).

7. Raporti i Auditimit: Hapi përfundimtar në procesin e auditimit është nxjerrja e një vendimi bazuar në gjetjet e konstatuara gjatë fazave të mësipërme. Në auditimet tradicionale, auditori lëshon një opinion kategorik (i pastër, i kualifikuar, të pafavorshëm, etj.) për klientin.

PK18: Cilat janë fazat e auditimit që mund të ndahen në një sërë procesesh automatike prodhimi?

PK19: Mundet një organizim tjetër i procesit të auditimit të jetë më përshtatshëm se sa auditimi i kryer me ndihmën e Inteligjencës Artificiale (AIEA)?

Gjykim si plotësim i proceseve të prodhimit

Auditimi është një profesion, ku aktivitetet e të cilit janë të bazuara gjerësisht në gjykime, në krahasim me profesione-detyra të përcaktuara mirë dhe të përsëritura, të cilat janë më të prirur për automatizimin. Profesioni i auditimit është organizuar historikisht në mënyrë hierarkike, me shumë punonjës të nivelit më të ulët që kryejnë detyra të përsëritura të një niveli të ulët, si verifikimi i dokumenteve manualish dhe eprorët e tyre hierarkikë që shqyrtojnë (rishikojnë) këto detyra dhe nxjerrin konkluzione, të cilat zakonisht janë gjykime të arsyetuara. Me shfaqjen e kompjuterëve, në veçanti kompjuterëve të lëvizshëm, materialet e gjeneruara kanë më shumë mbështetje matematikore dhe saktësia e tyre është rritur. Përdorimi progresiv i lidhjeve (networkeve) në informatikë solli veprime të përbashkëta elektronike dhe një ortek evidencash mbështetëse. Kjo çoi në një formë të ndryshme bashkëpunimi dhe punë të përbashkët nga audituesit. Drejtuesit, menaxherët dhe punonjësit tani mund të rishikojnë materialet në distancë dhe të bashkëpunojnë për zhvillimin ose përpunimin në kohë reale të tyre.

PK20: Cilat janë nën-kategoritë e gjykimeve gjatë auditimit?

PK21: Cila prej tyre mund të formalizohet?

PK22: Cila prej tyre mund të mbështetet nga sistemet e ekspertëve /rrjetet nervore/metodologjitë e mësimit të thellë?

PK23: Si ndikon në procesin e auditimit evolucioni i teknologjisë dhe adoptimi i saj? A ka një sasi substanciale të TPR?

Tabela 3 illustron krahasimin midis një procesi auditimi të bazuar në metodat e IA dhe një procesi tradicional auditimi:

TABELA 3

	Linja e prodhimit të auditimit	
Faza	***Auditim i mbështetur në IA***	***Auditim tradicional***
Para-planifikimit	• AI mbledh dhe analizon "Të dhënat masive". • Të dhënat e mbledhura për klientin futen në një sistem IA	• Audituesit vlerësojnë veprimtarinë e klientit. • Audituesit vlerësojnë modelin organizativ të klientit, metodat, dhe sistemin financiar.
Kontrata	• IA vlerëson nivelin e riskut dhe llogarit tarifat e audimit dhe numrin e orëve. • IA analizon databazat e mëparshme të kontratave dhe përgatit një kontratë. • Audituesi dhe klienti firmosin kontratën.	• Audituesi dhe klienti firmosin kontratë duke u bazuar në riskun e vlerësuar.
Kuptimi i kontrolleve të brendshme dhe identifikimi i faktorëve të rriskut	• Përdor grafikët, pyetësorët, shpjegimet duke i integruar në një sistem IA dhe përdor teknika të nxjerrjes së të dhënave nga tekstet dhe imazhet dhe i analizon ato. • Përdor dronë për të vëzhguar. • Audituesi dhe klienti firmosin kontratën. • Përdor teknikat e njohjes vizuale për të identifikuar faktorët e riskut. • IA përdor të gjitha të dhënat e gjeneruara për të identifikuar parregullsitë	• Audituesit përdorin informacionet e marra nga dokumente të ndryshme dhe kryejnë vlerësimin e faktorëve të riskut. • Kuptojnë sistemin e kontrollit të brendshëm për të përcaktuar qëllimin, natyrën dhe kohën e testeve të thelluara (substantive).
Kontrolli i Vlerësimit të	• Kontroll i vazhdueshëm i sistemeve të monitorimit. • IA apliko procese të kërkimit të thellë për të verifikuar implementimin e sistemeve të kontrollit të brendshëm. • Logaritmet gjenerohen	• Vlerësojnë procedurat e sistemeve të kontrollit. • Vlerësimin e riskut për çdo tipar. • Teste kontrolli • Rivlerësim risqesh. • Test kontrolli të

Rrezikut	automatikisht për të siguruar integritetin. • Vlerësim i vazhdueshëm i cilësisë së të dhënave. • IA shqyrton prejardhjen e të dhënave.	dokumenteve. • Teste periodike të bazuara në kampionë. • Teste të detajuara për kampionë transaksionesh dhe bilancesh (në afate të caktuara). • Procedura analitike.
Teste më të thella dhe substanciale	• Teste të vazhdueshme të detajuara të transaksioneve. • Teste të vazdhueshme të detajuara të bilanceve. • Identifikim të vazhdueshëm të kampionëve, standardeve dhe pamjeve.	
Vlerësimi i provave dhe evidencave	• Kjo është pjesë e fazës së mësipërme	• Audituesit duhet të vlerësojnë qartësisht evidencat dhe ti mbledhin ato në mënyrë të kujdesshme.
Rapori i auditimit	• AI përdor një model parashikues për të vlerësuar risqe të ndryshme. • Raportet e auditimit mund të jenë të vazhdueshme (Vlerësohet 1-100), në vend që të jetë kategorik (i pastër, i kualifikuar, pa favorshëm	• Audituesit grumbullojnë informacionet e mëparshme për të formuluar raportin. • Raporti është kategorik: i pastër, i kualifikuar, i pafavorshëm.

Zëvendësimi apo plotësimi i fuqisë punëtorë?

Shqetësimet rreth ndikimit negativ të automatizimit në punësim janë ngritur shumë herë në të kaluarën. Shoqëritë janë bërë depresive nga ndryshimet rrënjësore që janë rezultat i teknologjive shkatërruese. Nga revolucioni i parë industrial dhe shpikja e motorit me avull, deri në shpikjen e ndriçimit elektrik të Edisonit, punëtorët janë shqetësuar për të ardhmen e tyre, duke u frikësuar nga zëvendësimi i tyre me robotë ose makineri. Një pjesë e konsiderueshme e atyre punëtorëve në fakt humbën vendin e punës, por humbja masive e punës u kundërveprua nga një numër edhe më i madh i krijimit të vendeve të punës

në masë (The Economist 2014). Në të kaluarën, automatizimi gjithmonë ka sjellë shkatërrimin e profesioneve të caktuara, dhe ka krijuar punë më të reja dhe të ndryshme që nuk ekzistonin në të kaluarën (The Economist 2016b). Të njëjtat shqetësime po kthehen në jetë tani me frikën nga kompjuterizimi i sistemeve të kompanive, domethënë nga IA dhe robotika të ndihmuar nga interneti (The Economist 2014). Teknologjia ka potencial të asistojë ose të zëvendësojë punën e njeriut. Pyetja është: Cili do të jetë zëvendësimi i fuqi punëtore apo plotësimi i fuqisë punëtore?

Për ta ilustruar, shqyrtohet shembulli i teknologjisë orientuese të shoferëve në automjete. GPS është një lloj teknologjie navigimi-orientimi që mund të shihet si një ndihmës i shoferit njerëzor. GPS do të rekomandojë një rrugë të caktuar, por është shoferi që e merr vendimin për të ndjekur rekomandimin ose injoruar atë. Nga ana tjetër, teknologjia e navigimit mund të zëvendësoje njeriun plotësisht, siç është rasti i veturave auto-pilotuese. Shembuj të tjerë të zëvendësimit të fuqisë punëtore është përfshirja dronëve në shpërndarjen e pakove nga Amazon, e cila është ende në fazën e testimit. Megjithatë, IA mund të zhvillojë teknologji të tilla për të mbledhur të dhëna shtesë nga sensor të ndryshëm dhe për të plotësuar ekzigjencat e konsumatorëve (Soper dhe Pettypiece 2016). Karrocat në të ardhmen potencialisht do të zëvendësojë punonjësin, i cili monitoron nivelet e inventarit dhe kontrollon raftet e zbrazëta, madje shpërndarjen e produkteve brenda dyqaneve. Gjithastu, vendet ku paguhet me kartë në automate po përhapen shumë,dhe ky sistem ka zëvendësuar tashmë një numër të konsiderueshëm të arkëtarëve në dyqane. Një studim i kohëve të fundit ka shqyrtuar gjasat e kompjuterizimit dhe automatizimit të 702 profesioneve në SHBA. Studimi ka konkluduar se mbi 45 për qind e profesioneve aktuale do të jenë të ndjeshëm ndaj automatizimit brenda 10 deri në 20 vjetëve (Frey dhe Osborne 2013). Zëvendësimi i mundshëm i kontabilistëve dhe audituesve ka mundësi të lartë që të ndodhi, me një probabilitet 94 për qind (Figura 2). Profesioni i kontabilistit tashmë është ndikuar nga kompjuterizimi, duke marrë parasysh daljen në treg të softuerëve që llogarisin taksat. Si rezultat, shihet një shqetësim në rritje, ndikimi i automatizimit në punësimin audituesëve. Por nga ana tjetër automatizimi i një detyre, zakonisht rrit produktivitetin, pasi kompjuterët dhe makinat janë shumë më të

shpejtë dhe më efikas se njerëzit. Përveç kësaj, makinat prodhojnë produkte me kosto më të ulët se njerëzit (Pacific Standard 2015).

Pyetja kryesore që duhet të ngrihet nga hulumtimi është: A do të automatizohet procesi i auditimit përmes aplikimit të IA, duke qënë vlerë e shtuar ose duke e çuar në regres? Faktori i cili përcakton nëqoftëse një proces do të automatizohet ose jo, është karakteri rutinë i tij. Llojet e punës janë katër: punë manuale jo rutinë, punë manuale rutinë, punë identifikuese (konjuktive) jo rutinë dhe punë identifikuese (konjuktive) rutinë (The Economist 2016b). Detyrat rutinë kryhen në mënyrë të ngjashme çdo ditë, ndërsa punët jo rutinë, ndyshojnë nga dita në ditë. Detyrat identifikuhese ose selektuese kërkojnë shfrytëzimin e trurit tonë, ndërsa detyrat manuale përfshijnë kryesisht aktivitetin fizik. Në rastet e detyrave rutinë, inteligjenca artificiale, mund të lehtësojë ndjeshëm punën, duke i automatizuar ato, si në rastin e llogaritjes së taksave dhe mbushja e formularëve të tyre. Nga ana tjetër, është shumë e vështirë të automatizohen detyrat kognitive jo-rutinë Në raste të tilla, IA mund të veprojë si ndihmës i audituesit duke lehtësuar kryerjen e detyrës, por vendimi përfundimtar i çështjeve do të ngelet tek audituesi. Rreziku i kompjuterizimit të profesionit të kontabilistit dhe audituesit, buron pjesërisht nga mundësia e ndarjes së detyrave komplekse në detyra më të vogla rutinore, të cilat mund të automatizohen. Deri kohët e fundit, drejtimi e një autoveture u konsiderua si një detyrë shumë komplekse që nuk mund të automatizohej (Levy dhe Murnane 2005). Megjithatë, disa kompani të si Google dhe Tesla Motors aktualisht po zhvillojnë me sukses projekte për autovetura të cilat ecin pa shofer. Por a do të ketë profesioni i auditimit të njëjtin lloj automatizimi apo thjesht do të asistohet nga IA? Auditorët mund të forcojnë kapacitetet e gjykimit me fuqinë analitike të IA, për të arritur një vendim më të mirë, dhe rrjedhimisht të ofrojnë një nivel më të lartë sigurie. Fillimisht, auditorët ndoshta do të përdorin AI në analizat e “Të dhënave masive”. Agjentët e softuerëve inteligjent do të mbledhin vazhdimisht të dhëna nga burime të ndryshme për t'i siguruar audiuesit, dëshmi dhe informacione shtesë që mund përfshihen në gjykimet e tyre. Përfundimisht, IA do të zëvendësojë audituesit në detyra të ndryshme të automatizuara, dhe do të bëhen robotët e auditimit të vetë-pilotuar.

PK 24: A do të sjelli automatizimi zëvendësimin ose plotësimin e fuqisë punëtore në fushën e auditimit?

FIGURA 3

Ndjeshmëria ndaj kompjuterizimit

Profesione te ndjeshme ndaj kompjuterizimit.

Profesionet	***Probabiliteti***
Terapist	0.28 %
Kirurg	0.42 %
Mësues	0.88 %
Manaxher shitjesh	1.30 %
Drejtor ekzekutiv	1.50 %
Shkrimtar	3.80 %
Inxhinier bërthamor	7.0 %
Oficer policie	9.80 %
Ekuipazhi linjave ajrore	35.0 %
Ekonomist	43.0 %
Policë, zjarrfikës, shofer ambulance	49.0 %
Pilot avionësh	55.0 %
Librashitës	65.0 %
Sekretarë qendre mjeksore	81.0 %
Sekretarë administrate	86.0 %
Shofer taksie	89.0 %
Auditues, financier	94.0 %
Kasier	97.0 %
Llogarimbajtës, ndihmës nëpunës	98.0 %
Kontabilist	99.0 %

Konkluzione

Suksesi i arritur nga studimi i thelluar per identifikimin e imazheve dhe pamjeve, ka sjellë lindjen e Inteligjencës Artificiale. Inteligjenca Artificiale është një mjet shumë i rëndësishëm për të përpunuar "Të dhënat masive "Big Data" dhe ti vendosur në shërbim të veprimeve të caktuara, që më parë kryheshin vetëm nga njerëzit. Kompleksiteti dhe jo përditshmëria e detyrave adituese, shumëllojshmëria e burimeve të evidencave dhe gjykimi profesional, ka bërë që procesi i auditimit të ngelet mbas fushave të tjera si projektimi, financa, tregtia, mjekësia, transporti etje, përsa i përket përdorimit të teknologjisë. Por teknologji të

zhvilluara, si skanimi dhe OCR, regjistrimet elektronike të të dhënave dhe ruajtja e tyre në sisteme "CLOUD", do të shërbejnë si motivim për Riformatimin e Procesit Teknologjik të Auditimit (TPR) dhe do të rishikojë mundësinë e aplikimit të IA në auditim. Gjithashtu do të rikonceptojë të gjithë procesin e auditimit, duke filluar nga zbulimi i materialeve të nevojshme për të bërë gjetje, zbulimin e shpejtë të parregullsive, arkivimin dhe studimin e thellë në auditim. Potencialet e mëdha të aplikimit të "studimit të thellë", do të ndihmojë në identifikimin e imazheve-pamjeve, analizën e teksteve, përpunimin e fjalimeve ose mendimeve.

Automatizimi i procesit të auditimit do të kryhet me ndihmën e "IA", duke i konsideruar të gjithë nën-proceset e auditimit si pjesë përbërë të një linjë prodhimi, ku arsyetimi përfundimtar dhe konkluzionet do të dalin si rezultat i analizimit të të dhënave të secilës "hallkë të prodhimit".

Por pyetjet që ngrihen janë: A do të bëhet procesit auditimit automatik dhe të asistohet nga "IA"? A do të zëvendësohen audituesit nga makineritë, për të kryer procese ripetitive dhe automatike të auditimit? A do të jetë e mundur që programet e auditimit të kryhen nga makineritë duke u bazuar në "Të dhënat masive" dhe evidencat e mëparshme?

Sidoqoftë është për tu parë, se si vet audituesit do ta vendosin në shërbim të tyre të gjithë mjetet e mundshme teknologjike, në mënyrë që të automatizojnë procesi ne auditimit, për ta bërë atë më "Smart", të thjeshtë dhe më efektiv.

Diskutimet kryesisht përqendrohet në anën e fizibilitetit të zbatimit të IA për auditim,dhe me pak diskutime mbi anën e domosdoshme, e cila është e një rëndësie të njëjtë. Hulumtimet e ardhshme mund të hedhin dritë mbi atë se pse është e nevojshme për auditimun, zbatimi IA dhe cilat faktorë çojnë në zhvillimin e mëtejshëm të auditimit. Përveç kësaj, punimi nuk e shqyrton marrëdhënien mes të mësuarit të thellë dhe teknikave tradicionale të nxjerrjes së të dhënave, të tilla si regresioni logjistik, pemët e vendimmarrëse, etje. Ndërsa dihet se teknika e mësimit të thellë tejkalon teknikat tradicionale të nxjerrjes së të dhënave për analizën e të "Big Data", nuk dihet nëse të mësuarit e thellë është më efektiv dhe më pak i kushtueshëm për analizimin e të dhënave të strukturuara. Pas dekadave të zhgënjimi, pranvera e IA më në fund po vjen, duke ofruar përfitime masive dhe bindëse për

industri të ndryshme. Auditimi gjithashtu do të evoluojë me aplikimin e IA. Inteligjenca artificiale nuk është një teknologji për të ardhmen, por realiteti (LTP 2016).

Biblografia

Abbott, D. 2014. Applied Predictive Analytics: Principles and Techniques for the Professional Data Analyst. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Alles, M. G., A. Kogan, and M. A. Vasarhelyi. 2008. Putting continuous auditing theory into practice: Lessons from two pilotimplementations. Journal of Information Systems 22 (2): 195–214.

Alles, M. G., G. Brennan, A. Kogan, and M. A. Vasarhelyi. 2006. Continuous monitoring of business process controls: A pilotimplementation of a continuous auditing system at Siemens. International Journal of Accounting Information Systems 7 (2): 137–161.

American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015a. Audit Data Standards—Base Standard. Available at: https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/AuditDataStandards/AuditDataStandards.BASE.July2015.pdf

American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015b. Audit Data Standards—General Ledger Standard. Available at:https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/AuditDataStandards/

AuditDataStandards.GL.July2015.pdf

American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015c. Audit Data Standards—Order to Cash Subledger Standard.Available at: https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/

American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015d. Audit Data Standards—Procure to Pay Standard. Available at: https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/AuditDataStandards/

AuditDataStandards.P2P.July2015.pdf

Appelbaum, D., A. Kogan, and M. Vasarhelyi. 2016. Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs.Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Appelbaum, D., and R. Nehmer. 2016. Using Drones in Internal and External Audits: An Exploratory Framework.

Working paper,Rutgers, The State University of New Jersey.

Arnold, V., P. A. Collier, S. A. Leech, and S. G. Sutton. 2004. Impact of intelligent decision aids on expert and novice decision-makers'judgements. Accounting & Finance 44: 1–26.

Bedard, J., and L. Graham, Jr. 1994. Auditors' knowledge organization: Observations from audit practice and their implications. Auditing:A Journal of Practice & Theory 13 (1): 73–83.

Bell, T., and J. Carcello. 2000. A decision aid for assessing the likelihood of fraudulent financial reporting. Auditing: A Journal of Practice & Theory 19 (1): 169–182.

Benbasat, I., and R. Taylor. 1982. Behavioral aspects of information processing for the design of management information systems. IEEETransactions on Systems, Man, and Cybernetics 12 (4): 439–451.

Bochkay, K., and C. Levine. 2013. Using MD&A to Improve Earnings Forecasts. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Brown, C. 1991. Expert systems in public accounting: Current practice and future directions. Expert Systems with Applications 3 (1): 3–18.

Brown-Liburd, H., H. Issa, and D. Lombardi. 2015. Behavioral implications of Big Data's impact on audit judgment and decision makingand future research directions. Accounting Horizons 29 (2): 451–468.

Chen, X., and X. Lin. 2014. Big Data deep learning: Challenges and perspectives. IEEE Access 2: 514–525.

Chewning, E., and A. Harrell. 1990. The effect of information load on decision makers' cue utilization levels and decision quality in afinancial distress decision task. Accounting, Organizations and Society 15 (6): 527–542.

Cho, J., K. Lee, E. Shin, G. Choy, and S. Do. 2016. How Much Data Is Needed to Train a Medical Image Deep Learning System toAchieve Necessary High Accuracy? Working paper, Massachusetts General Hospital and Harvard Medical School. arXiv:1511.06348v2.

Christensen, C. 2013. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard BusinessReview Press.

Christensen, C., and M. Raynor. 2013. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston, MA: HarvardBusiness Review Press.

CLEVERISM. 2015. Artificial Intelligence: A Complete Guide. Available at: https://www.cleverism.com/artificial-intelligence-completeguide/

Connell, N. 1987. Expert systems in accountancy: A review of some recent applications. Accounting and Business Research 17 (67):221–233.

Courbariaux, M., I. Hubara, D. Soudry, R. El-Yaniv, and Y. Bengio. 2016. Binarized Neural Networks: Training Deep Neural Networks with Weights and Activations Constrained to þ1 or _1. Working paper. Available at: https://arxiv.org/pdf/1602.02830v3.pdf

Dai, J., and M. Vasarhelyi. 2016. Imagineering Audit 4.0. Journal of Emerging Technologies in Accounting 13 (1): 1–15.

Deloitte. 2016. Deloitte Forms Alliance with Kira Systems to Drive the Adoption of Artificial Intelligence in the Workplace. Available at:https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-forms-alliance-with-kira-systems-to-drive-theadoption of-artificial-intelligence-in-the-workplace.html

Dieleman, S., A. van den Oord, I. Korshunova, J. Burms, J. Degrave, L. Pigou, and P. Buteneers 2015. Classifying Plankton with Deep Neural Networks. (March 17). Available at: http://benanne.github.io/2015/03/17/plankton.html

Dreyfus, H. L. 1965. Alchemy and Artificial Intelligence. Technical Paper/Notes. Santa Monica, CA: RAND Corporation. Reprinted in2000, Artificial Intelligence: Critical Concepts 3.

Dreyfus, H. L. 1992. What Computers Still Can't Do: A Critique of Artificial Reason. Cambridge, MA: MIT Press.

Driver, M., and T. Mock. 1975. Human information processing, decision style theory, and accounting information systems. The Accounting Review 50 (3): 490–508.

Dungan, C. 1983. A Model of an Audit Judgment in the Form of an Expert System. Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana–Champaign.

Economist, The. 2014. The Third Great Wave. Available at: http://www.economist.com/news/special-report/21621156-first-twoindustrial-revolutions-inflicted-plenty-pain-ultimately-benefited

Economist, The. 2016a. Million-Dollar Babies. Available at: http://www.economist.com/news/business/21695908-silicon-valley-fightstalent-universities-struggle-hold-their Economist, The. 2016b. Automation and Anxiety: Will Smarter Machines Cause Mass Unemployment? Available at: http://www.economist.com/news/special-report/21700758-will-smarter-

machines-cause-mass-unemployment-automation-and-anxiety

Eining, M., and P. Dorr. 1991. The impact of expert system usage on experiential learning in an auditing setting. Journal of Information Systems 5 (1): 1–16.

Ernst & Young (EY). 2016. Insights-Driven Digital Innovation. Available at: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-insightsdriven- digital-innovation/$FILE/EY-insights-driven-digital-innovation.pdf

Frey, C., and M. Osborne. 2013. The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? Technological Forecasting &Social Change doi: org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

Gillett, P. 1993. Automated dynamic audit program tailoring: An expert system approach. Auditing: A Journal of Practice & Theory 12(2): 173–189.

Graham, L., J. Damens, and G. Van Ness. 1991. Developing risk advisorism: An expert system for risk identification. Auditing: A Journal of Practice & Theory 10 (1): 69–96.

Gray, G., T. McKee, and T. Mock. 1991. The future impact of expert systems and decision support systems in auditing. Advances in Accounting 9: 249–273.

Gray, G., V. Chiu, Q. Liu, and P. Li. 2014. The expert systems life cycle in AIS research: What does it mean for future AIS research? International Journal of Accounting Information Systems 15 (4): 423–451.

Green, B., and J. Choi. 1997. Assessing the risk of management fraud through neural network technology. Auditing: A Journal of Practice & Theory 16 (1): 14–28.

He, K., X. Zhang, S. Ren, and J. Sun. 2015. Spatial pyramid pooling in deep convolutional networks for visual recognition. IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence 37 (9): 1904–1916.

Hobbes, T. 1651. Leviathan. Reprinted 1969. Menston, U.K.: Scolar Press.

IBM. 2016. Watson AlchemyLanguage Document. Available at: http://www.ibm.com/watson/developercloud/doc/alchemylanguage/

Iselin, E. 1988. The effects of information load and information diversity on decision quality in a structured decision task. Accounting, Organizations and Society 13 (2): 147–164.

Issa, H. 2013. Exceptional Exceptions. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey.

Issa, H., and A. Kogan. 2014. A predictive ordered logistic regression model as a tool for quality review of control risk assessments. Journal of Information Systems 28 (2): 209–229.

Issa, H., A. Kogan, and H. Brown-Liburd. 2016. Identifying and Prioritizing Control Deviations Using a Model Derived from Experts' Knowledge. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Jans, M., M. Alles, and M. Vasarhelyi. 2014. A field study on the use of process mining of event logs as an analytical procedure in auditing. The Accounting Review 89 (5): 1751–1773.

Kleinmuntz, B. 1990. Why we still use our heads instead of formulas: Toward an integrative approach. Psychological Bulletin 107 (3): 296–310.

Koh, H. 2004. Going concern prediction using data mining techniques. Managerial Auditing Journal 19 (3): 462.

Kozlowski, S. 2016. Audit Ecosystem. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey.

KPMG. 2016. Game Changer: The Impact of Cognitive Technology on Business and Financial Reporting. (May 23). Available at: https:// assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ pdf/2016/05/game-changer-impact-of-cognitive-technology.pdf

Kuenkaikaew, S. 2013. Predictive Audit Analytics: Evolving to a New Era. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey.

Lab41. 2016. One More Reason Not to Be Scared of Deep Learning. Available at: https://gab41.lab41.org/one-more-reason-not-to-bescared-of-deep-learning-54c535d42f14#.bcr2e9zb6

Lassa, T. 2012. The Beginning of the End of Driving. Available at: http://www.motortrend.com/news/the-beginning-of-the-end-ofdriving/

Levy, F., and R. Murnane. 2005. The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Lin, J., M. Hwang, and J. Becker. 2003. A fuzzy neural network for assessing the risk of fraudulent financial reporting. Managerial Auditing Journal 18 (8): 657–665.

Liu, Y., and K. Moffitt. 2016. Text mining to uncover the intensity of SEC comment letters and its association with the probability of 10-K restatement. Journal of Emerging Technologies in Accounting 13 (1): 85–94.

Lombardi, D., and R. Dull. 2016. The development of AudEx: An audit data assessment system. Journal of

Emerging Technologies in Accounting 13 (1): 37–52.

Louwers, T., R. Ramsay, D. Sinason, and J. Strawser. 2015. Auditing and Assurance Services. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

LTP. 2016. AI Is Not the Future, It's the Present. Available at: https://letstalkpayments.com/ai-is-not-the-future-its-the-present/

McCarthy, J., M. L. Minsky, N. Rochester, and C. E. Shannon. 2006. A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence August 31, 1955. AI Magazine 27: 12–14. .

Michaelsen, R. 1982. A Knowledge-Based System for Individual Income and Transfer Tax Planning. Doctoral dissertation, University of Illinois.

MIT Technology Review. 2016. AI Drives Better Business Decisions. Available at: https://www.technologyreview.com/s/601732/aidrives- better-business-decisions/

Murphy, C. 2008. Discovering auditing criteria for the going-concern disclaimer. International Journal of Computer Applications in Technology 33 (2/3): 138–145.

Najafabadi, M., F. Villanustre, T. M. Khoshgoftaar, N. Seliya, R. Wald, and E. Muharemagic. 2015. Deep learning applications and challenges in big data analytics. Journal of Big Data 2 (1): 1–21.

O'Leary D. 2009. The impact of Gartner's maturity curve, adoption curve, strategic technologies on information systems research, with applications to artificial intelligence, ERP, BPM, and RFID. Journal of Emerging Technologies in Accounting 6: 45–66.

Oldhouser, M. 2016. The Effects of Emerging Technologies on Data in Auditing. Master's thesis, University of South Carolina. Available at: http://scholarcommons.sc.edu/etd/3342

Omoteso, K. 2012. The application of artificial intelligence in auditing: Looking back to the future. Expert Systems with Applications 39 (9): 8490–8495.

Pacific Standard. 2015. The Future of Work: Automation's Effect on Jobs—This Time Is Different. Available at: https://psmag.com/thefuture- of-work-automation-s-effect-on-jobs-this-time-is-different-581a5d8810c1#.7aj03dtbg

Parker, L., and N. Lewis. 1995. Classical management control in contemporary management and accounting: The persistence of Taylor and Fayol's world. Accounting,

Business and Financial History 5 (2): 211–236.

Peterson, J. 2016. ‘‘Rise of the Robots’’—Cognitive Technology Threatens Us All. Available at: http://goingconcern.com/post/rise-robotscognitive- technology-threatens-us-all

Pourheydari, O., H. Nezamabadi-pour, and Z. Aazami. 2012. Identifying qualified audit opinions by artificial neural networks. African Journal of Business Management 6 (44): 11077–11087.

Power, B. 2015. Artificial Intelligence Is Almost Ready for Business. Available at: https://hbr.org/2015/03/artificial-intelligence-is-almostready- for-business

PricewaterhouseCoopers (PwC). 2016. Blockchain and Smart Contract Automation: How Smart Contracts Automate Digital Business. Available at: https://www.pwc.com/us/en/technology-forecast/2016/blockchain/pwc-smart-contract-automation-digital-business. pdf

Raphael, J. 2015. How Artificial Intelligence Can Boost Audit Quality. Available at: http://ww2.cfo.com/auditing/2015/06 /artificialintelligence- can-boost-audit-quality/

ResearchGate. 2016. What is the Minimum Sample Size Required to Train a Deep Learning Model—CNN? Available at: https://www. researchgate.net/post/What_is_the_ minimum_sample_size_required_to_train_a_Deep_Learning_model-CNN

Rosenberg, C. 2013. Improving Photo Search: A Step across the Semantic Gap. Available at: https://research.googleblog.com/2013/06/ improving-photo-search-step-across.html

Rosner, R., C. Comunale, and T. Sexton. 2006. Assessing materiality. The CPA Journal 76 (6): 26–28.

Shpilberg, D., L. Graham, and H. Schatz. 1986. ExperTAXsm: An expert system for corporate tax planning. Expert Systems 3 (3): 136–151.

Silver, D., and A. Huang, and Others. 2016. Mastering the game of Go with deep neural networks and tree search. Nature 529 (7587):484–489.

Soper, S., and S. Pettypiece. 2016. Wal-Mart Experimenting with Robotic Shopping Cart for Stores. Available at: http://www.bloomberg. com/news/articles/2016-06-14/wal-mart-experimenting-with-robotic-shopping-cart-for-stores

Stocks, M., and A. Harrell. 1995. The impact of an increase in accounting information level on the judgment quality of individuals and groups. Accounting, Organizations and Society 20 (7/8): 685–700.

Sun, T., and M. Vasarhelyi. 2016. Sentiment Features of Conference Calls and Internal Control Quality: An Application of Deep Learning Technology. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Sun, T., Y. Liu, and M. Vasarhelyi. 2016. The Performance of Sentiment Features of MD&As for Financial Misstatement Prediction: A Comparison of Deep Learning and ‘‘Bag of Words’’ Approach. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Swinney, L. 1999. Consideration of the social context of auditors’ reliance on expert system output during evaluation of loan loss reserves. International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management 8: 199–213.

Vasarhelyi, M. 1993. Discussion of automated dynamic audit program tailoring: An expert system approach. Auditing: A Journal of Practice & Theory 12 (2): 190–193.

Vasarhelyi, M., and F. Halper. 1991. The continuous audit of online systems. Auditing: A Journal of Practice & Theory. 10 (1): 110–125.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1989. Artificial Intelligence and Expert Systems in Accounting and Auditing. Vol. 1. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1994a. Artificial Intelligence and Expert Systems in Accounting and Auditing. Vol. 3. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1994b. Artificial Intelligence and Expert Systems in Accounting and Auditing. Vol. 2. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1998. Artificial Intelligence in Accounting and Auditing: Towards New Paradigms. Vol. 4. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and D. O’Leary. 2005. Artificial Intelligence in Accounting and Auditing: Adding Value to Business. Vol. 5. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., E. Bonson, and R. Hoitash. 2005. Artificial Intelligence in Accounting and Auditing: International Perspectives. Vol. 6.

Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., M. Alles, and K. Williams. 2010. Continuous Assurance for the Now Economy. Sydney, Australia: Institute of Chartered Accountants in Australia.

Yan, Z., and K. Moffitt. 2016. A Framework for Performing Audit Procedures on Contracts. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Yoon, K. 2016. Three Essays on Unorthodox Audit Evidence. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey.

Zhang, X., J. Zhao, and Y. LeCun. 2015. Character-level convolutional networks for text classification. Advances in Neural Information Processing Systems 28: 649–657.

Zhu, W., J. Miao, J. Hu, and L. Qing. 2014. Vehicle detection in driving simulation using extreme learning machine. Neurocomputing 128 (March 27): 160–165

Përktheu: Idlir Dervishi, Auditues

Departamenti i Auditimit të IT dhe Investimeve te Huaja, KLSH

Nga: Hussein Issa, Ting Sun, Miklos A. Vasarhelyi Rutgers, Universiteti i New Jersey

LIDERSHIPI NË SHOQËRINË LIBERALDEMOKRATE

Të drejtosh një grup njerëzish, një organizatë apo më gjerë një shoqëri globale, lyp nevojën të zotërosh tiparet e një lideri të denjë, me tiparet e udhëheqësit dhe jo thjesht prijësit të një tufe njerëzish pa ide dhe pa ideale, të cilët thjesht zbatojnë verbërisht dhe zbatojnë urdhrat e të parit të tufës. Ide dhe praktika se si një lider mund të udhëheqë sa më mirë historia ka njohur mjaftueshëm, por platforma të suksesshme ka pak.

Nga: Msc. Melina KABO, Audituese në Kontrollin e Lartë të Shtetit

Hyrje

Shoqëria globale, si një tërësi marrëdhëniesh bashkëveprimi, sjell si nevojë udhëheqjen e veprimtarive të saj. Të drejtosh një grup njerëzish, një organizatë apo më gjerë një shoqëri globale, lyp nevojën të zotërosh tiparet e një lideri të denjë, me tiparet e udhëheqësit dhe jo thjesht prijësit të një tufe njerëzish pa ide dhe pa ideale, të cilët thjesht zbatojnë verbërisht dhe zbatojnë urdhrat e të parit të tufës. Ide dhe praktika se si një lider mund të udhëheqë sa më mirë historia ka njohur mjaftueshëm, por platforma të suksesshme ka pak.

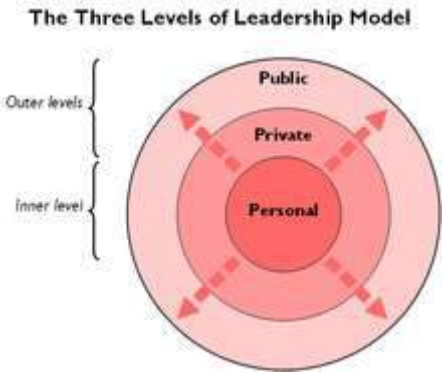
Lidershipi i suksesshëm i ka rrënjët në mendësinë e hapur dhe gjithë-përfshirëse. Ai nuk është përjashtues dhe propagandues. Përkundrazi, përqafon idetë e reja dhe të ndryshme nga bashkëpunëtorët. Analizat dhe deduksionet në lidhje me tipologjitë dhe tiparet e liderit janë një tematikë e gjerë. Disa nga idetë më të pranuara gjerësisht janë paraqitur nga James Scouller në librin "Tri nivelet e lidershipit"[1], botuar në vitin 2011.

Ky botim shfaqet si një model udhëheqës, projektuar si një mjet praktik për zhvillimin e pranisë, njohurive dhe aftësive të një personi. Ai synon të përmbledhë atë që liderët duhet të bëjnë jo vetëm për të udhëhequr grupin ose organizatën e tyre, por edhe për të zhvilluar veten

[1] Scouller, J. (2011), *The Three Levels of Leadership*: *How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Cirencester: Management Books 2000

teknikisht dhe psikologjikisht si udhëheqës. Teoria e tij është vlerësuar si një teori e integruar psikologjike e lidershipit dhe simbolikisht njihet si teoria e tri "p"-ve: publike, private, personale.

Autori parashtron kufizimet në teoritë e vjetra të lidershipit dhe gjithashtu ndryshimet që solli me teorinë e tri niveleve të lidershipit. Ai përpiqet të kombinojë pikat e forta të teorive të udhëheqjes, për shembull, tiparet, sjelljet/ stilet, gjendja, funksioni, duke evidenton kufizimet e tyre dhe në të njëjtën kohë duke ofruar një themel për udhëheqësit që duan të zbatojnë filozofitë e udhëheqjes dhe "udhëheqjes autentike". Figura 1



Siç shihet në skemë, një pjesë e mirë e studiuesve të shek. XX dhe XXI, kur i referohen problematikës së udhëheqësisë apo drejtimit, menaxhimit dhe punës në ekip, e strukturojnë lidershipin në tri nivele: personal, privat dhe publik.

Modeli i lidershipit me tri nivele është konsideruar si një nga strukturat teorike dhe aplikative moderne në sigurimin e një udhëheqje të suksesshme.

Modeli është paraqitur zakonisht në formë diagrami si tre rrathë koncentrikë dhe katër shigjeta të drejtuara nga jashtë, me udhëheqjen personale në qendër.

Dy nivelet e para janë udhëheqja publike dhe ajo private dhe përbëjnë "të jashtmen" ose ndryshe mund të quhen "nivelet e sjelljes". Scouller bëri dallimin mes sjelljeve të përfshira në ndikimin e dy ose më shumë personave në të njëjtën kohë (atë që ai e quajti "udhëheqje publike"). Sjellja është e nevojshme për të përcaktuar marrëdhënien midis dy individëve, të cilën ai e quajti "lidershipi privat".

Niveli i tretë është lidershipi personal, një nivel "i brendshëm" dhe që ka të bëjë me praninë e një personi në lidership dhe konsiston në këto atribute: ekspertiza, aftësitë, besimet, emocionet dhe zakonet e pavetëdijshme. Në qendër të këtij niveli është vetëdija e liderit, përparimi i tij drejt vetëzotërimit dhe kompetencës teknike, si dhe ndjenja e tij e lidhur me ata rreth tij. Ky është thelbi i brendshëm, është burimi i efektivitetit të jashtëm të udhëheqjes së një lideri, thotë Scouller. Nëse

udhëheqësit duan të jenë efektivë, ata duhet të punojnë në të tria nivelet në mënyrë paralele.

Autorë të tjerë kanë studiuar tiparet e liderit dhe i kanë kategorizuar ato sipas gjykimeve dhe përqasjeve të ndryshme që kanë hasur, duke i emërtuar si më poshtë:

- **Teoria e tipareve**

Si Stogdill (1948), ashtu dhe Buchanan dhe Huczynski (1997) kishin theksuar më parë se kjo qasje nuk ka arritur të zhvillojë dot një listë të pranuar universalisht mbi cilësitë e lidershipit dhe "udhëheqësit e suksesshëm duket se sfidojnë klasifikimin nga perspektiva e tipareve". Për më tepër, teoria e tipareve bazohet në idenë se liderët janë të lindur, ata nuk bëhen. Në ndryshim me ta, Scouller (2011) argumenton se qasja e kësaj aftësie të lindur është më e përshtatshme për të zgjedhur udhëheqësit sesa për zhvillimin e tyre.

- **Teoria e stilit të sjelljes**

Blake dhe Mouton në modelin e tyre të rrjetit menaxherial propozuan pesë stile të lidershipit bazuar në dy aspekte: përkujdesjen për prodhimin dhe përkujdesjen për njerëzit. Ata sugjeruan se stili ideal është "stili i ekipit", i cili balancon përkujdesjen për prodhimin me përkujdesjen për njerëzit.

- **Teoritë e paparashikuara apo rrethanore**

Shumica e studiuesve (p.sh. Hersey dhe Blanchards) përpunuan teorinë e "udhëheqjes situacionale", ndërsa House përpunoi "teorinë rrugë–qëllim". Tanenbaum dhe Shmid përpunuan teorinë e vazhdimësisë së lidershipit. Ata mendonin se liderët mund të ndryshojnë sjelljen e tyre sipas dëshirës për t'u përballur me rrethana të ndryshme kur në praktikë shumë të tjerë mund ta kenë të vështirë ta bëjnë këtë edhe pasi janë trajnuar për shkak të besimeve, frikës apo zakoneve të rrënjosura. Scouller argumenton se pikërisht për këtë arsye udhëheqësit duhet të punojnë për psikologjinë e tyre në themel, nëse dëshirojnë të arrijnë fleksibilitetin për të qenë të zotët që të zbatojnë këto teori.

Mënyra të përdorura gjerësisht, si modeli i "Pesë praktikave të lidershipit" i Kouze dhe Posner, si dhe teoria e Adair për "lidershipin e përqendruar në veprim" mundohen të argumentojnë se, pasi është trajnuar për sjelljet e kërkuara, lideri do t'i aplikojë këto sjellje sipas nevojës, pavarësisht personalitetit të tij. Megjithatë, Scouller thekson se shumë njerëz nuk mund ta bëjnë këtë për shkak të besimeve të fshehura dhe zakoneve të vjetra, prandaj

përsëri ai sugjeron se shumica e liderëve duhet të perfeksionojnë psikologjinë e tyre të brendshme, nëse duan të zbatojnë sipas dëshirës sjellje jo të zakonshme.

Udhëheqësit më të mirë zakonisht kanë diçka përtej sjelljes së tyre, diçka të veçantë, që tërheq vëmendjen, fiton besimin e njerëzve dhe u mundëson atyre të udhëheqin me sukses, diçka që shpesh është quajtur "prania e udhëheqjes".

Dy nivelet e jashtme: udhëheqja publike dhe ajo private, janë ato që lideri duhet të ketë parasysh në sjelljen e tij me individë apo grupe për të përçuar tek ata katër dimensionet e udhëheqjes, argumenton Scouller. Dhe këto janë:

- një qëllim apo vizion motivues i përbashkët i grupit;
- veprimi, progresi dhe rezultati;
- bashkësia kolektive ose shpirti i ekipit;
- zgjedhja individuale dhe motivimi.

Niveli i brendshëm, "udhëheqja personale", i referohet asaj që liderët duhet të bëjnë për të fuqizuar lidershipin e tyre: ngritjen e nivelit teorik dhe aftësimin praktik. Niveli i brendshëm ka tri aspekte:

- zhvillimi i njohurive dhe i aftësive të liderit;
- kultivimi i qëndrimit të drejtë ndaj njerëzve të tjerë;
- puna për vetëzotërimin psikologjik.

Scouller e kundërshton këtë. Ai shprehet se vetëzotërimi është çelësi për rritjen e autoritetit të lidershipit; për ndërtimin e marrëdhënieve të besimit me ndjekësit; për të bërë të mundur fleksibilitetin e sjelljes, si përshtatje e nevojshme në rrethana që ndryshojnë; për të qenë i lidhur me vlerat thelbësore të njeriut, që janë dhe mbeten autentike. Për të mbështetur zhvillimin e liderëve Scouller paraqiti një model të ri për psikologjinë e njeriut dhe parashtroi parimet dhe teknikat e vetëzotërimit. Ai sugjeroi se udhëheqja personale është më e fuqishme nga të tria nivelet. Scouller e krahasoi efektin e tij me një guralec që bie në një pellg dhe që krijon valët, që përhapen nga qendra jashtë. Prandaj në diagramin e paraqitur të katër shigjetat drejtohen nga qendra jashtë. "Guraleci" përfaqëson të brendshmen, udhëheqjen personale dhe valët e dy niveleve të jashtme.

Lidershipi publik

Udhëheqja publike u referohet veprimeve apo sjelljeve që liderët ndërmarrin për të ndikuar në dy ose më shumë persona në të njëjtën kohë, ndoshta në një takim ose në trajtimin e një grupi të madh. Udhëheqja publike është e prirur drejt marrjes së vendimeve dhe duke rënë dakord për një vizion motivues apo për të

ardhmen e grupit ose organizatës, për të siguruar kështu bashkimin për një qëllim. Krijimi i presionit pozitiv të anëtarëve drejt standardeve të përbashkëta, performancë të lartë, një atmosferë besimi dhe shpirti në ekip, si dhe nxitjen e veprimeve dhe rezultateve kolektive të suksesshme.

Lidershipi privat

Udhëheqja private ka të bëjë me menaxhimin individual që lideri u bënë individëve. Edhe pse lidershipi përfshin krijimin e një ndjenje bashkimi në grup, grupet përbëhen nga individë dhe ata ndryshojnë në ambiciet e tyre, në besimin, në përvojën dhe psikologjinë e tyre.

Lidershipi personal

Lidershipi personal nënkupton zhvillimin teknik, psikologjik dhe moral të udhëheqësit dhe ndikimin e tij në praninë e tij të udhëheqjes, aftësitë dhe sjelljen e tij. Ky është çelësi për ta bërë praktike teorinë e dy niveleve të jashtme të sjelljes. Scouller shkoi edhe më tej në librin e tij "Tri nivelet e lidershipit". Në parathënien e librit ai sugjeroi se udhëheqja personale është përgjigje për atë që Xhim Kollins (Jim Collins) në librin e tij "Nga mirë në shumë mirë" (Good to Great) e ka quajtur "zhvillimi i brendshëm i një personi për nivelin e pestë të lidershipit, diçka që vetë Kollins e pati pranuar se nuk ishte në gjendje ta shpjegonte.

Autoriteti i lidershipit

Rëndësia dhe zhvillimi i autoritetit të lidershipit është cilësia themelore e modelit të tri niveleve të lidershipit. Scouller ka sugjeruar se për të udhëhequr mirë kërkohet më shumë sesa të kesh njohuri, duhen aftësi drejtuese dhe të dish të sillesh, por është i domosdoshëm edhe autoriteti.

Sipas autorit prania është:

"Në rrënjën e saj ajo është tërësia, shtrirja e rrallë, por e arritshme e vetë identitetit, qëllimit dhe ndjenjave, që përfundimisht çon në liri nga frika. Prania e zbulon veten si magneti, efektin rrezatues që ju keni ndaj të tjerëve duke qenë vetvetja, duke treguar respektin dhe vëmendjen tuaj të plotë ndaj tyre, duke folur me ndershmëri dhe duke i lënë tiparet e karakterit tuaj të shpalosen. Si udhëheqës, ju duhet të jeni teknikisht kompetentë për të fituar respektin e të tjerëve, por është prania juaj që i frymëzon njerëzit dhe i bën ata t'ju besojnë, me pak fjalë, t'ju shohin si udhëheqësin e tyre."

Disa nga tiparet kryesore të lidershipit, të cilat krijojnë nivelin personal të karakterit të një lideri, përcaktojnë personalitetin e një lideri dhe si të tilla lidhen ngushtë me aftësitë e tij për të drejtuar dhe udhëhequr. Ato janë

inteligjenca, vetëbesimi, vendosmëria dhe integriteti.

Inteligjenca ose mundësia intelektuale lidhet ngushtë me faktin se një lider ka nivel të lartë inteligjence krahasuar me personat që nuk janë liderë. Bazuar në studimin e Zaccaro et al. (2004), publikuar në librin "Leadership", të kesh aftësi në komunikimin verbal, aftësi perceptuese dhe arsyetuese, të bën një lider më të mirë. Gjithsesi, duhet theksuar se është e rëndësishme që niveli i inteligjencës së liderit nuk duhet të ndryshojë shumë nga niveli i inteligjencës së vartësve të tij. Inteligjenca është një tipar që kontribuon në gjetjen e rrugëve më të përshtatshme për zgjidhjen e problemeve komplekse dhe në aftësitë gjykuese. Inteligjenca është përcaktuar si pasja e një impakti pozitiv në kapacitetin individual për udhëheqje efektive[2]

Po të ndalemi në këtë pikë, arsyetimi i autorit është tejet praktik, pasi, nëse supozojmë se një lider është me inteligjencë shumë më të lartë se personat që ai drejton, atëherë do të ishte shumë e vështirë për ata që të ndjekin hapat e tij drejtuese, ndërsa po të supozojmë të kundërtën, pra që lideri ka nivel inteligjence më të ulët se vartësit e tij, atëherë ai nuk do mund të udhëhiqte dot, pasi personat që ai drejton e kanë kapërcyer nivelin e ulët të inteligjencës së pseudoliderit të tyre dhe ai nuk do mund të drejtonte me ide të largëta për inteligjencën e vartësve. Pra, në të dyja situatat e supozuara është tejet e mundshme që të lindnin përplasje të forta mes dy palëve dhe qëllimet apo produkti i punës së tyre nuk do të ishte aspak i kënaqshëm, madje do të çonte në disfata të prekshme.

Vetëbesimi është një tjetër tipar i një lideri të suksesshëm. Ky tipar përbën aftësinë për të qenë i sigurt për kompetencat dhe aftësitë e vetes. Ai përfshin një aftësi vetëvlerësimi, sigurinë në vetvete dhe besimin se dikush bën diferencën. Lidershipi përfshin aftësinë për të ndikuar tek të tjerët dhe vetëbesimin, që i lejon liderit të ndihet i sigurt se përpjekjet e tij për udhëhequr të tjerët janë të duhurat dhe të drejta.

Vendosmëria është dëshira për t'i pasur gjërat të përfunduara. Ajo përfshin iniciativën, këmbënguljen, mbizotërimin dhe përpjekjen. Personat që kanë vendosmëri janë të gatshëm të mbrojnë vetën e tyre, janë të gatshëm të përballojnë situata të vështira dhe kanë kapacitetin t'u bëjnë ballë pengesave. Të jesh i vendosur do të thotë të dominosh situatën atëherë kur ndjekësit kanë nevojë të udhëhiqen. Ky tipar lidhet ngushtë me sjelljen bindëse të liderit

[2] Peter G. Northhouse, Leadership, Theory and Practice, Fifth Edition, f. 20.

për të udhëhequr dhe marrë vendime, duke reflektuar siguri dhe aftësi të tilla që vartësit të besojnë se udhëzimet e tij janë të duhurat dhe se do të sjellin rezultatin e pritshëm.

Integriteti është një tipar tjetër i rëndësishëm i lidershipit. Është një cilësi e bazuar në ndershmërinë dhe besueshmërinë. Njerëzit me integritet i përmbahen një sërë parimesh të forta dhe marrin përgjegjësi për veprimet e tyre. Liderët me integritet inspirojnë besueshmëri tek të tjerët, sepse ata janë të besueshëm në atë që thonë. Ata janë besnikë dhe jo mashtrues.

Disa studiues të mënyrave të sjelljes kanë arritur në përfundimin se te lidershipi dallohen dy lloje të përgjithshme sjelljeje: sjellje me detyra dhe sjellje me marrëdhënie. Sipas tyre, sjelljet me detyra lehtësojnë përmbushjen e qëllimeve, duke ndihmuar anëtarët e grupit që të arrijnë objektivat e tyre, ndërsa sjelljet me marrëdhënie ndihmojnë vartësit që të ndihen të qetë me veten e tyre, me njëri-tjetrin dhe me situatën në të cilën gjenden. Qëllimi kryesor i mënyrës së përqasjes konsiston në shpjegimin se si liderët i kombinojnë këto dy lloje sjelljeje për të ndikuar mbi vartësit e tyre në përpjekjet për të arritur një qëllim të caktuar.

Një numër i madh studimesh janë kryer për të hetuar stilet e përqasjes. Disa prej studimeve të para janë kryer në Universitetin e Ohajos në vitet 1940 bazuar në rezultatet e arritura nga Stogdill (1948), i cili theksoi rëndësinë e shqyrtimit e cilësive të liderit në kërkimet mbi lidershipin[3]. Në të njëjtën periudhë një grup tjetër studiuesish të Universitetit të Miçiganit kanë kryer një sërë studimesh për mënyrat se si funksiononte lidershipi në grupe të vogla. Një linjë e tretë kërkimesh u nis nga Blejk (Blake) dhe Mautën (Mouton) në fillim të viteve 1960, që studiuan se si i përdornin menaxherët sjelljen me detyra dhe sjelljen me marrëdhënie në mënyrën e organizimit.

Edhe pse mjaft studime mund të kategorizohen nën titullin e stilit të përqasjes, studimet e Universitetit të Ohajos, të Universitetit të Miçiganit si dhe studimet e kryera nga Blejk dhe Mautën (1964, 1978, 1985) janë përfaqësuese të forta të ideve në këtë fushë.

Studimi i Universitetit të Ohaios

Një grup kërkuesish në Universitetin e Ohajos besonin se rezultatet e studimit të lidershipit si cilësi e personalitetit dukeshin pa fryte, ndaj vendosën të analizonin se si vepronin individët kur udhëhiqnin një grup ose

[3] Peter G. Northhouse, “Leadership”, theory and practice, fifth edition, f. 69

një organizatë. Kjo analizë u krye duke u dhënë vartësve të plotësonin pyetësorë për liderët e tyre. Në këta pyetësorë vartësit duhej të identikfikonin se sa herë eprorët e tyre silleshin në një mënyrë të caktuar.

Pyetësori përmbante 150 pyetje dhe u quajt "Pyetësori i përshkrimit të sjelljes së liderit" (Hemphill & Coons, 1957). Pyetjet përshkruanin aspektet e ndryshme të sjelljes së një lideri.

Ky pyetësor iu dha qindra personave me aktivitet në fushat e edukimit, të ushtrisë, industrisë dhe rezultatet treguan se disa aspekte sjelljeje ishin tipike të një lideri.

Studiuesit arritën në përfundimin se përgjigjet e vartësve për pyetësorin mund të mblidheshin në dy grupe të përgjithshme sjelljeje lideri: sjelljet e strukturës nismëtare dhe sjelljet me konsiderata (Stogdill, 1974). Sjelljet e me iniciativë janë praktikisht sjellje me detyra, ku përfshihen sjellje të tilla si: organizimi i punës, dhënia e strukturës kontekstit të punës, përcaktimi i përgjegjësive sipas roleve dhe skedulimi i aktiviteteve të punës. Sjelljet e bazuara në konsiderata janë praktikisht sjellje me marrëdhënie dhe përfshijnë ndërtimin e një ambienti miqësor, respektin, besimin dhe pëlqimin ndërmjet liderëve dhe ndjekësve[4].

Dy tipat e sjelljeve që identifikon ky pyetësor janë tipologjitë më tipike të sjelljes së liderëve, njëkohësisht të ndryshme dhe pa lidhje me njëratjetrën. Ndaj idealja e mënyrës së sjelljes së një lideri është përzierja e tipareve të këtyre dy lloje sjelljesh, kjo pasi është e rëndësishme që përveç marrëdhënieve profesionale me punonjësit apo vartësit duhet të funksionojnë edhe marrëdhëniet humane. Në marrëdhëniet mes eprorit dhe vartësit përveç përgjegjësisë në kryerjen e detyrës duhet të ekzistojnë edhe besimi dhe respekti reciprok. Në rast se ky raport nuk funksionon për shkak të frikës ndaj liderit, atëherë dështimi është maksimalisht i pritshëm.

Krahas ideve të sipërpërmendura sjellim në vëmendje edhe tipologjitë e sjelljeve të liderit të zbuluara nga një tjetër universitet. Këto klasifikime janë të ngjashme dhe përforcojnë të njëjtat koncepte për sjelljet e liderit. Më gjerë ja si trajtohet studimi i Universiteti të Miçiganit.

Studimet e Universitetit të Miçiganit

Ndërsa studiuesit në Universitetin e Ohajos po hartonin pyetësorin, studiuesit në Universitetin e Miçiganit

[4] Peter G. Northhouse, "Leadership", theory and practice, fifth edition, f. 70

i kushtuan vëmendje të veçantë impaktit të sjelljeve të liderit në performancën e grupeve të vogla (Cartwright dhe Zander, 1960; Katz dhe Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967).

Studimi i Universitetit të Miçiganit identifikoi dy lloje të sjelljes së lidershipit: orientimi nga punëmarrësi dhe orientimi nga prodhimi.

Orientimi nga punëmarrësi është sjellja e liderëve që u kushtojnë vëmendje të posaçme marrëdhënieve njerëzore me vartësit. Këta liderë kujdesen për punëtorët si qenie njerëzore, vlerësojnë individualitetin e tyre dhe interesohen për nevojat e tyre vetjake (Bowers dhe Seashore, 1966). Orientimi nga punëmarrësi është shumë i ngjashëm me grupin e sjelljeve të identifikuara si konsiderata në studimet e Universitetit të Ohajos.

Orientimi nga prodhimi konsiston në sjelljen e liderit të fokusuar në aspektet teknike dhe të prodhimit të një pozicioni pune. Nga ky orientim punëtorët shihen si mjete për të kryer një punë me sukses (Bowers & Seashore, 1966). Orientimi nga prodhimi paralelizohet me strukturën e iniciativës së gjetur në studimet e Universitetit të Ohajos.

Studiuesit po kërkonin për një teori universale për lidershipin, e cila do të shpjegonte efikasitetin në çdo situatë. Rezultatet që dolën nga kjo masë e gjerë literature ishin kontradiktore dhe të paqarta (Yukl, 1994). Edhe pse disa nga gjetjet e drejtonin vëmendjen në vlerat e të qenit lider me orientim të madh si nga përmbushja e detyrave, ashtu dhe nga marrëdhëniet njerëzore në të gjitha situatat (Misumi, 1985), përfundimet në këtë fushë nuk ishin bindëse[5].

"Rrjeti menaxherial" (i lidershipit) i Blejkut dhe Mautënit, i cili është quajtur ndryshe edhe "rrjeti i lidershipit", u hartua për të shpjeguar se si liderët ndihmojnë organizatat që të arrijnë qëllimet e tyre nëpërmjet dy faktorëve: *përkujdesjes ndaj produktit* dhe *përkujdesjes ndaj njerëzve*. Edhe pse këta faktorë përshkruhen në model si orientime lidershipi, ata barazohen me sjelljet e lidershipit me detyra dhe me marrëdhënie.

Përkujdesja ndaj produktit i referohet faktit se si një lider përkujdesjet për arritjen e detyrave organizative, duke përfshirë vëmendjen ndaj vendimeve të politikave, zhvillimin e produkteve të reja, çështjet e procesit të punës, volumin e punës dhe volumin e shitjeve.

Përkujdesja ndaj njerëzve i referohet faktit se si një lider i ndihmon anëtarët e një organizate që përpiqen të arrijnë qëllimet e saj, duke përfshirë ndër-

[5] Peter G. Northhouse, Leadership, Theory and Practice, Fifth Edition, f. 71

timin e përkushtimit dhe të besimit organizativ, promovimin e aspektit personal të punëmarrësve, sigurimin e kushteve të mira të punës, mbajtjen e një strukture të drejtë page dhe promovimin e marrëdhënieve sociale të mira (Blejk dhe Mautën, 1964)[6].

Mënyra për të mirudhëhequr si lider ka shumë, por le të sjellim disa nga më të preferuarat, të cilat Peter G. Northhouse i përshkruan në librin e tij:

Stilet e lidershipit

Stilet e lidershipit mund të klasifikohen në katër kategori të veçanta të sjelljeve drejtuese dhe mbështetëse.

Stili i parë është stili "shumë drejtues, pak mbështetës", i cili quhet ndryshe "stili drejtues". Në këtë stil lideri fokusohet në komunikimet për arritjen e qëllimit dhe shpenzon pak kohë me sjellje mbështetëse. Duke përdorur këtë stil, një lider jep udhëzime se si duhet të arrihen qëllimet nga vartësit dhe më pas i mbikëqyr me kujdes.

Stili i dytë quhet "stili trajnues" dhe është stil shumë drejtues, shumë mbështetës. Në këtë stil lideri e fokuson komunikimin si në arritjen e qëllimeve, ashtu dhe në kënaqjen e nevojave socioemocionale të vartësve. Stili trajnues kërkon që lideri të përfshijë veten me vartësit e tij, duke u dhënë kurajë dhe duke nxitur rezultatet nga vartësit. Megjithatë, stili trajnues është një nënndarje e stilit drejtues, pasi në fund kërkon që lideri të marrë vendim përfundimtar se çfarë qëllimi duhet të arrihet dhe se si do të arrihet.

Stili i tretë është "stili mbështetës" që kërkon prej liderit të adaptojë një stil shumë mbështetës, pak drejtues. Në këtë stil lideri nuk fokusohet vetëm tek qëllimet, por përdor sjelljen mbështetëse, që nxjerr në pah aftësinë e punëmarrësve për të përmbushur detyrat e caktuara. Stili mbështetës përfshin të dëgjuarin, lavdërimin, kërkimin për inpute dhe dhënien e feedback-ut. Një lider që përdor këtë stil u jep vartësve kontrollin e vendimeve të përditshmërisë, por qëndron në dispozicion për të lehtësuar zgjidhjen e problemeve. Një lider i stilit të tretë është i shpejtë në njohjen e meritave dhe dhënien e mbështetjes sociale për vartësit.

Stili i katërt është stili-"pak mbështetës, pak drejtues" ose, siç quhet ndryshe, "stili delegues". Në këtë stil lideri ofron më pak input dhe mbështetje sociale, duke lehtësuar vetëbesimin dhe motivimin e punëmarrësve në lidhje me detyrën. Lideri delegues përfshihet më pak në planifikim, në kontrollin e detajeve dhe sqarimin e qëllimit. Pasi grupi bie

[6] Peter G. Northhouse, Leadership, Theory and Practice, Fifth Edition, f. 72

dakord mbi çfarë duhet bërë, ky stil lejon vartësit të marrin përgjegjësi për ta kryer punën në mënyrën që e shohin ata të përshtatshme. Lideri i stilit të katërt u jep kontrollin vartësve dhe tërhiqet nga të ndërthururit në mënyrë të panevojshme në mbështetje sociale.

Bazuar në idetë e parashtruara nga studiuesit e tipareve dhe të sjelljeve të liderit, gjejmë baza të njëjta, edhe pse të emërtuara me terma të ndryshëm. Marrëdhëniet profesionale me marrëdhëniet humane duhet të ndërveprojnë pa cenuar njëra-tjetrën, në mënyrë që të arrihet qëllimi dhe niveli i pritshëm i performancës. Referuar këtyre ideve, le të sjellim krahasimin e modelit të liderit në shoqërinë e sotme, të realitetit ku jetojmë.

Personalisht gjykoj se tiparet e liderit që vlerëson marrëdhëniet njerëzore janë të zbehta, kjo si rezultat i nxitimit drejt produktit dhe shfrytëzimit maksimal të individit që jo më kot quhet "vartës". Pikërisht varësia i jep punonjësit aksesin minimal për të marrë kënaqësi nga profesioni dhe rutina e punës. Ngarkesa është kaq e lartë, saqë brenda individit humbet motivi që e ka sjellë në atë pozicion pune. Tregu është i gjerë dhe vartësit nuk reshtin së qeni të varur, por konsumi i raportit human me liderin venitet deri në zhveshje të plotë nga profesionalizmi dhe kalimi në punë mekanike, me perfomancë të ulët. Individin e mobilizon motivimi i brendshëm dhe pasioni për profesionin, për të cilin ka shpenzuar rininë për të investuar për të ardhmen. Të ardhmen, të cilën tashmë e ka prekur, por çdo ditë e demotivon dhe zgjon pendimin e zgjedhjes që ka bërë. Pikërisht ky fenomen e ka transformuar shoqërinë globale në shoqëri të konsumizmit dhe njësimit të individit me produktin. Nëse nuk ka produkt, atëherë individi zhvlerësohet. Kriteret e zhvlerësimit janë të njëjta për këdo. Kriteret për të vlerësuar prirjet e secilit janë të njëjta. Ato përcaktojnë aftësitë e gjithkujt, duke i vlerësuar në bazë të në një etaloni matës, që përjashton prirjet që cilat dalin nga linja e ideve të liderit. Siç thotë Albert Ajnshtajni, "çdo njeri është një gjeni, po nëse e gjykon një peshk për aftësinë e tij për të ngjitur një pemë, atëherë ai do të mendojë gjithë jetën e tij se është budalla".

Literatura

1. Scouller, J. (2011), The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill, Cirencester: Management Books 2000.

2. Peter G. Northhouse, Leadership, Theory and Practice, Fifth Edition

3. Blake, R.; Mouton, J. (1964), The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Houston: Gulf Publishing Co.

4. Cartwright & Zander, 1960; Katz & Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967.

5. Bowers & Seashore (1966)

6. Leadership Behavior: Its Description and Measurement, by Ralph Stogdill, Alvin E. Coons

7. Stogdill, R.M. (1948), Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature, Journal of Psychology, vol. 25.

8. Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997), Organizational Behaviour (third edition), p.601. London: Prentice Hall.

Nga: Msc. Melina KABO, Audituese në Kontrollin e Lartë të Shtetit

SAI I REPUBLIKËS ÇEKE (SAO) MBËSHTET AUDITIMET E SDG NË LIDHJE ME PROJEKTET ENERGJETIKE

Qëllimi i këtij studimi ishte të thek-sonte rëndësinë e kursimit të energjisë si një fushë potenciale për t'u audituar nga SAI-t, si dhe të ofrojë më shumë informacione në lidhje me kursimet e energjisë duke u fokusuar në shembujt e auditimit, rastet studimore specifike dhe praktikat më të mira të SAI-t.

Marrë nga Revista "INTOSAI Journal", vjeshtë 2017

Zyra Supreme e Auditimit të Republikës së Çekisë (SAO) ka pasur në fokus të rëndësishëm dhe afatgjatë çështjet për mjedisin. Në këtë përpjekje, SAI Çek është një anëtar aktiv i Grupit të Punës për Auditimin e Mjedisit (WGEA) në Organizatën Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (INTOSAI) dhe Organizatën e Institucioneve Supreme të Auditimit të Evropës (EUROSAI). Nën mbikëqyrjen e INTOSAI, WGEA, SAI e Çekisë kanë përfunduar tashmë suksesshëm dy projekte auditime për mjedisin dhe kohët e fundit ka ndërmarrë një të tretë. Përveç kësaj, SAO e Çekisë përqafon mundësitë dhe luan një rol kyç në auditimet e koordinuara ndërkombëtare duke marr pjesë në konferenca, seminare për të mësuar më shumë dhe për të shpërndarë praktikat më të mira për mjedisin.

Auditimi i Projektit të Energjisë së Qëndrueshme 2010

Me përvojë të dëshmuar në auditimin e energjisë së qëndrueshme, SAO në vitin 2010, vullnetarisht u drejtua për koordinimin dhe përpilimin e "Udhë-zuesit për Energjinë e Qëndrueshme për Institucionet Supreme të Audi-timit". SAO ka hartuar këtë udhëzues në përpjekje për të ndihmuar SAI-t të kuptojnë më mirë energjinë e qëndrueshme dhe të identifikojnë qasjet efektive të auditimit në bashkëpunim me ekspertë të jashtëm për energjinë e qëndrueshme dhe duke bashkëpunuar me Institucionet Supreme të Auditimit (SAI) të

Australisë, Kanadasë, Estonisë, Marokut, Norvegjisë, Polonisë dhe Mbretërisë së Bashkuar.

Udhëzuesi ndoqi katër hapa themelorë: (1) Të kuptojnë çështjet e energjisë së qëndrueshme dhe ndikimin e saj në shoqëri, ekonomi dhe mjedis; (2) Njohja e reagimit të qeverisë ndaj energjisë së qëndrueshme, shqetësimeve mjedisore (p.sh., programeve dhe politikave shtetërore); (3) Përzgjedhja e temave të përshtatshme të auditimit; dhe (4) Projektimi i auditimeve që pasqyrojnë kushtet në vendin përkatës dhe formulimi i pyetjeve të përshtatshme të auditimit.

Në kuadër të Udhëzuesit, energjia e qëndrueshme mbulonte dy fusha kryesore: gjenerimi i energjisë nga burimet e rinovueshme të energjisë dhe përdorimi me efektivitet dhe ekonomik të të gjitha burimeve energjetike. Përveç informacionit të aplikueshëm dhe të dobishëm për të gjitha fazat e auditimit përqendruar në energji, Udhëzuesi gjithashtu përfshin disa raste studimore, të cilat ilustrojnë se si SAI-t mund të shtojnë vlera në arenën e energjisë së qëndrueshme.

Projekti i vitit 2016 për Kursimin e Energjisë

Duke përfituar nga përvoja e fituar nga hulumtimi, koordinimi dhe krijimi i Udhëzuesit, SAO Çeke udhëhoqi një projekt "Kursimi i Energjisë" që zgjati një periudhë dy vjeçare 2014-2016.

Qëllimi i projektit ishte zbulimi i çështjeve aktuale të energjisë që Republika Çeke kishte të përbashkët me kombet e tjera.

Një studim që përqendrohet në tema të kursimit të energjisë. Puna auditeuese është zhvilluar kryesisht në bashkëpunim me SAI-t e Kinës, Holandës, Norvegjisë, Sllovakisë, Mbretërisë së Bashkuar dhe Shtetet e Bashkuara të Amerikës.

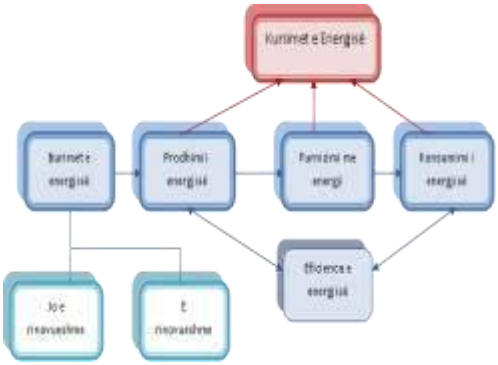
Qëllimi i këtij studimi ishte të theksonte rëndësinë e kursimit të energjisë si një fushë potenciale për t'u audituar nga SAI-t, si dhe të ofrojë më shumë informacione në lidhje me kursimet e energjisë duke u fokusuar në shembujt e auditimit, rastet studimore specifike dhe praktikat më të mira të SAI-t.

Për projektin, kursimi i energjisë u përcaktua sasia e energjisë së kursyer duke miratuar matës të veçantë dhe energjia e kursyer u përcaktua duke matur (ose vlerësuar) konsumin para dhe pas zbatimit të një ose më shumë masave.

Nga këndvështrimi i auditimit, ishte gjithashtu e nevojshme për të kuptuar fushat potenciale të eficiencës së energjisë në fazat e prodhimit, furnizimit, konsumit. Roli i institut-

cioneve audituese dhe vetë audituesve është vlerësimi i ndikimit që rrjedh nga politikat ose masat e qeverisë për të nxitur kursimet e energjisë ose eficiencën e energjisë gjatë çdo faze (shih foton më poshtë).

Figura 1



Për të kuptuar më mirë eficiencën e energjisë dhe politikat shtetërore në vende të veçanta, SAO e Çekisë anketoi 77 SAI anëtare të INTOSAI WGEA. Anketa u fokusua në:

- Mjetet e përdorura për të mbështetur ose për të rritur kursimin e energjisë ose eficiencën e energjisë;
- Indikatorët e krijuar për të matur kursimin e energjisë dhe eficiencën e energjisë;
- Treguesit në vite nëse SAI-t kryejnë auditime të lartpërmendura

Rezultatet e anketës treguan se 48 vende përdorin mjetet për kursimin e energjisë dhe 32 shtetet anëtare të INTOSAI WGEA kishin vendosur ose përcaktuar treguesit kombëtarë të kursimit të energjisë. Të dhënat e studimit gjithashtu ilustronin që vetëm një numër i vogël i SAI-ve (14 anëtare të INTOSAI WGEA) kanë kryer auditime të dedikuara për eficiencën e energjisë ose kursimet e energjisë gjatë pesë viteve të fundit.

Përveç anketimeve, studimeve, materialeve dhe të dhënave të mbledhura nga institucionet e jashtme audituese që janë përmendur edhe gjatë projektit të kursimit të energjisë vazhdimisht vlen për tu theksuar rëndësia në të ardhmen për të kursyer dhe përdorur energjinë në mënyrë më të mençur.

Sipas raporteve nga burime të disponueshme për publikun, duke përfshirë edhe Agjencinë ndërkombëtare të Energjisë (IEA), Afrikë, Kinë, Evropë dhe Shtetet e Bashkuara do të bëhen lojtarët më të rëndësishëm në lidhje me kërkesën për energji në të ardhmen e afërt.

Nga perspektiva e SAI-ve, po bëhen gjithnjë më të rëndësishme aktivitetet në të ardhmen për auditimin në lidhje me çështjet e energjisë, veçanërisht me prezantimin “Qëllime globale për Zhvillim të Qëndrueshëm (SDG) -17”, që kanë për qëllim përfundimin e varfërisë, mbrojtjen e planetit dhe sigurimin e paqes dhe prosperitetit. Qëllimi 7, "Energjia e përballueshme dhe e pastër", në mënyrë specifike adreson konsumin e energjisë dhe

thekson nevojën për të bërë përpjekje më të mëdha në arritjen e eficiencës së energjisë, e cila po bëhet burimi më i rëndësishëm i energjisë.

Ndërsa nuk është një burim në kuptimin e vërtetë të fjalës, eficienca e energjisë është më shumë një pyetje për ruajtjen e energjisë. Një numër vendesh po mësojnë se energjia më e lirë dhe më e sigurt është ajo që nuk duhet të gjenerohet. Kjo paraqet një kthesë të madhe në mënyrën se si mendojmë për energjinë.

Projekti "Gjelbërimi i Qyteteve - Zhvillimi i Qëndrueshëm Urban"

Në 2017-2019, SAO Çeke do të udhëheqë një projekt auditimi mjedisor në lidhje me "Gjelbërimi i Qyteteve - Zhvillimi i Qëndrueshëm Urban". SAO Çeke do të punojë me SAI –t të Kinës, Indonezisë, Marokut, Filipineve, Republikës Sllovake dhe Shteteve të Bashkuara.

Aktualisht, më shumë se gjysma e popullsisë së botës jeton në zonat urbane. Ndërsa në vitin 1950, vetëm 30% botës popullsia ishte urbane, deri në vitin 2050 kjo pjesë parashikohet të jetë rritet në 66%. Ndërsa bota vazhdon të urbanizohet, sfidat e zhvillimit të qëndrueshëm do të jenë gjithnjë e më shumë të përqendruar në qytete, veçanërisht në zonat e ulëta dhe të mesme, vendet me të ardhura ku ritmi i urbanizimit është më i shpejti.

Politikat e integruara janë të nevojshme për të përmirësuar jetën si banorëve që jetojnë në zonat urbane ashtu dhe në atë rurale. Shumë nga qytetet nëpër botë tani po përballen me probleme serioze me strehimin, infrastrukturën, transportin, sigurinë, energjinë, ujin e pijshëm, punësimin, arsimin dhe kujdesin shëndetësor (Projekti Botëror për perspektivën e urbanizimit, OKB, 2014).

Qëllimi kryesor i Projektit “Qyteteve të Gjelbërimit –Zhvillimi i qëndrueshëm Urban” është për të identifikuar dhe përshkruar sfidat më kritike të grumbullimeve urbane, të tilla si cilësia e ajrit, zhurma akustike, problemet e menaxhimit të mbeturinave, infrastruktura e sistemit të ujërave të zeza, cilësia e ujit të pijshëm dhe sistemeve dhe çështjeve të lidhura me arsimin dhe kujdesin shëndetësor. Projekti gjithashtu synon të ndajë njohuritë dhe përvojat e SAI-ve dhe theksoj rëndësinë e një zhvillimi të qëndrueshëm urban brenda INTOSAI WGEA.

Ky projekt ka lidhje të rëndësishme me SDG-të, duke përfshirë edhe lidhje me qëllimet e mëposhtme globale:

Qëllimi 3: "Sigurimi i jetës së shëndetshme dhe promovimi i mirëqenies për të gjitha moshat";

Qëllimi 6: "Sigurimi i disponueshmërisë dhe menaxhimi i qëndrueshëm i ujit dhe kanalizimeve";

Qëllimi 7: "Sigurimi i qasjes në burime të përballueshme, të besueshme, energji të qëndrueshme dhe moderne";

Qëllimi 11: "Bëni qytete dhe vendbanime njerëzore përfshirëse, të sigurt, elastik dhe të qëndrueshëm".

Një nga vizionet e SAO të Çekisë është koncepti "3C"-Komunikimi, Bashkëpunimi, Krahasimi. Me vazhdimin e bashkëpunimit ndërkombëtar dhe shkëmbimit të përvojës, SAI-t do të jenë më të përshtatshme për t'iu përgjigjur sfidave, të tilla si ndryshimi i klimës dhe shoqëria e qëndrueshme. SAI-t luajnë një rol të rëndësishëm në luftimin e sfidave të tilla.

Përktheu:

Elisa METAJ, Specialiste

Drejtoria e Komunikimit, Botimit dhe Marrëdhënieve me Jashtë

A KANË MUNDËSI SAI-t TË RIFITOJNË BESIMIN E QYTETAREVE?

"Libri i recetave" për SAI-t: në kohën e duhur, me gjuhë të qartë, komunikim inovativ dhe i përshtatur. Panelistët dhe folësit e jashtëm theksuan rëndësinë e një kohëzgjatjeje të duhur të punës audituese, për të lejuar që politikë bërësit të marrin parasysh rekomandimet e audituesve gjatë përcaktimit ose rinovimit të politikave.

Nga: Radek MAJER, Kabineti i Presidentit, ECA (botuar në nr. 11, nëntor, Revista e ECA-s)

ECA organizoi takimin vjetor të Komitetit të Kontaktit të SAI-ve të Bashkimit Evropian më 12 dhe 13 tetor 2017, që përkonte dhe me 40-vjetorin e krijimit të institucionit. Diskutimi kryesor trajtoi rolin e mundshëm të SAI-ve në rivendosjen e besimit të qytetarëve të BE. Z. Radek Majer raporton mbi çështjet kryesore, pasuar nga fragmentet e prezantimeve të tre folësve kryesorë.

Qytetarët e BE-së duket se nuk i besojnë më institucioneve kombëtare dhe të BE-së.

Sipas sondazhit të pranverës 2016, Eurobarometer vetëm një e treta e qytetarëve evropianë i besojnë Bashkimit Evropian dhe akoma më pak i besojnë institucioneve politike në nivel kombëtar. BE dhe Shtetet Anëtare të saj po përballen me sfida gjithnjë e më të mëdha. Presionet mbi financat publike, papunësia e të rinjve, mungesa ose rritja e pamjaftueshme ekonomike, migrimi, përfaqësojnë vetëm disa nga çështjet që kontribuojnë në një humbje të dukshme të besimit të qytetarëve.

A luajnë rol SAI-t në këtë drejtim? Dhe nëse po, cilat do të ishin parakushtet për të bërë një ndryshim? Këto janë pyetje që i kemi bërë vetes dhe e propozuam si temë diskutimi kryesor për mbledhjen e 2017 të Komitetit të Kontaktit.

Nacionalizimi i suksesit dhe evropianizimi i dështimit – nuk është kjo rruga përpara.

Në fjalimin e tij kryesor zoti Jean Arthuis, eurodeputeti dhe kryetari i Komitetit të Buxhetit të PE, mirëpriti temën e zgjedhur për këtë takim. Ai kujtoi tendencat e disa politikanëve anembanë Shteteve Anëtare të BE për të nacionalizuar suksesin dhe evropianizuar dështimin. Mosbesimi pasqyrohet gjithashtu në rritjen e popullaritetit të partive politike dhe lëvizjeve me tendenca populiste dhe propagandës anti-evropiane.

Por jo të gjithë politikanët e shohin në këtë mënyrë. Lexuesit mund të kujtojnë deklaratën e Presidentit Emmanuel Macron: "Brukseli jemi ne". Presidenti i ECA-s Klaus-Heiner Lehne kujtoi se Evropa është në një pikë kthese dhe shprehu një vizion pozitiv për të ardhmen. Mbetet jetësore të punojmë së bashku dhe të drejtojmë projektin e Bashkimit Evropian në një vend të sigurt. Që kjo të ndodhë, anëtarët e Komitetit të Kontaktit konstatuan se është e rëndësishme që qytetarët të rifitojnë besimin në institucionet e tyre kombëtare.

Gjetjet pozitive të auditimit duhet të publikohen

Nuk ka dyshim që audituesit e jashtëm duhet të raportojnë mbi gjetjet e auditimit dhe t'i përmbahen fakteve. Pjesëmarrësit ranë dakord që kjo ndonjëherë është e kufizuar vetëm në raportimin e mangësive. Në këtë kontekst, zoti Arno Visser (SAI i Holandës) deklaroi se SAI-t duhet të pranojnë gjithashtu përparimin dhe praktikën e mirë, nëse mbështetet në evidenca. Ai kujtoi një situatë kur audituesit në institucionin e tij sugjeruan të mos publikonin një raport për mungesën e gjetjeve negative, gjë të cilën ai e refuzoi. Sipas tij, raportimi i balancuar është rruga përpara për rikrijimin e besimit.

Pjesëmarrësit në takim konsideruan se mungesa e gjetjeve negative nuk nënkupton detyrimisht një temë auditimi të zgjedhur gabimisht. Në një rast të tillë, publiku mund të sigurohet që politika dhe shpenzimet përkatëse janë zbatuar në mënyrë efikase, gjë që kontribuon në ndërtimin e besimit në vetvete. Në këtë kontekst, pjesëmarrësit ranë dakord se çështja kryesore duket të jetë nëse SAI-t janë në gjendje të "shesin" lajmin e mirë në një mënyrë që lëviz njerëzit dhe tërheq vëmendjen e medias.

Të vendosësh çfarë të auditosh

Ndoshta çdo Kryetar SAI-i bie dakord që nuk është e lehtë të vendosësh se çfarë të auditosh lidhur me përdorimin efektiv dhe efikas të burimeve. Por, krahas marrjes së vendimeve bazuar në vlerësimin e rrezikut, SAI-t gjithashtu mund të shqyrtojnë çështje që, siç thotë Gerhard Steger (eksperti i FMN), "lëvizin" qytetarët. Ai pranoi se

trajtimi i çështjeve të caktuara mund të kërkojë kurajë nga ana e SAI-ve, pasi zgjedhja mund të mos pëlqehet nga administrata.

Nëse besimi do të ishte absolut...

Anton Colella, Drejtor Ekzekutiv i Institutit të Kontabilistëve të Skocisë (ICAS), dha një fjalim motivues mbi profesionin e audituesit si një shërbim i shtyrë nga vlerat në shoqëri. Ai konsideroi se nëse besimi do të ishte absolut, nuk do të kishte nevojë për audites. Deri atëherë, ata duhet të luajnë një rol në ndërtimin e besimit të qytetarëve në institucionet e tyre.

"Libri i recetave" për SAI-t: në kohën e duhur, me gjuhë të qartë, komunikim inovativ dhe i përshtatur. Panelistët dhe folësit e jashtëm theksuan rëndësinë e një kohëzgjatjeje të duhur të punës audituese, për të lejuar që politikë bërësit të marrin parasysh rekomandimet e audituesve gjatë përcaktimit ose rinovimit të politikave. Tytti Yli-Viikari (SAI i Finlandës) tha: "Raportet e auditimit duhet të shërbehen si pica. Përbërësit me cilësi të mirë janë kyç. Por nëse nuk është e nxehtë, askush nuk e dëshiron."

Disa pjesëmarrës theksuan se gjuha e qartë në raportet e auditimit është me rëndësi për ta bërë mesazhin e SAI-t të kuptueshëm për lexuesit e synuar. Por përveç prodhimit të raporteve që shmangin, sa më shumë të jetë e mundur, përdorimin e zhargonit teknik, është e udhës që raportet të përshtaten sipas audiencës specifike. Në një anketë të zhvilluar gjatë përgatitjes së takimit, disa SAI treguan se po ndërmarrin hapa në këtë drejtim. ECA, për shembull, ka prezantuar përmbledhje auditimesh, duke dhënë informacion mbi punën përgatitore përpara fillimit të një auditimi. Gjithashtu, ajo bashkëpunon ngushtë me reporterët e Parlamentit Evropian, përgjegjës për të siguruar vazhdimësinë e raporteve të saj në Parlamentin Evropian. Arno Visser deklaroi se nuk është e lehtë të identifikosh mënyrën më të mirë për të paraqitur fakte për audiencën e synuar. Në disa raste mund të jetë një raport, në raste të tjera mund të jetë një konferencë, një fletë informacioni, apo edhe një postim në Twitter. Sondazhi i lartpërmendur gjithashtu konfirmoi se komunikimi i rregullt me shtypin dhe shfrytëzimi i mediave sociale në thelb është bërë një standard për SAI-t e BE-së. Për të dhënë një shembull, Zyra Kombëtare e Auditimit në Mbretërinë e Bashkuar ka mbi 130,000 ndjekës dhe Gjykata Franceze e Llogarive mbi 61,000 ndjekës në Twitter. Numri i ndjekësve të llogarisë Twitter të ECA-s është më i ulët, por po rritet vazhdimisht. LinkedIn shpesh përdoret si për paraqitjen e rezultateve, ashtu edhe

për qëllime rekrutimi. SAI-t gjithashtu po rrisin përdorimin e shërbimeve të video-streaming për të paraqitur punën e tyre. Didier Migaud (SAI i Francës) ilustroi se sa efiçente mund të jetë një SAI në paraqitjen e një raporti auditimi prej 260 faqesh në një video prej 100 sekondash. Gjithashtu, ECA ka themeluar një ekip për krijimin e video-raporteve për të paraqitur rezultatet e punës audituese ose për të njoftuar eventet e ardhshme, siç janë konferencat e nivelit të lartë ose prezantimi i raportit vjetor. SAI-t treguan hapjen e tyre ndaj teknologjive moderne dhe mënyrave inovative të komunikimit me qytetarët. Gjatë vitit të kaluar, SAI-t e Republikës Çeke, Francës dhe Holandës kanë organizuar 'hacka-thons' për një publik të interesuar për të punuar me të dhëna të hapura dhe për të zhvilluar aplikacione të dobishme për shërbimin publik. Për të dhënë një shembull tjetër, SAI i Çekisë prezantoi Projektin e Shkëmbimit të Treguesve të Benchmarking, një platformë e krijuar kohët e fundit për SAI-t për të shkëmbyer treguesit, në mënyrë që të lehtësojë krahasimin ndërkombëtar dhe punën audituese. Diskutimi nuk aspiroi të miratonte konkluzione formale mbi rolin e SAI-t në këtë drejtim. Megjithatë, disa nga parakushtet e SAI-ve për të qenë në gjendje të ndjekin këtë detyrë mund të përmblidhen si vijon: (i) rëndësia e temave të zgjedhura për shoqërinë, (ii) guximi/gatishmëria e SAI-ve për të zgjedhur temat dhe për të dhënë rekomandime të cilat mund të mos pëlqehen nga administrata, (iii) rapor-timi i balancuar/i drejtë dhe i përshtatur/inovativ, (iv) përdorimi i gjuhës së qartë për qytetarët për të kuptuar mirë raportin, edhe pa pasur njohuri specifike për temën e auditimit, dhe (v) publikimi në kohë i raporteve, në mënyrë që ato të merren parasysh gjatë përcaktimit të politikave.

Raportet e Komitetit të Kontaktit për auditimet paralele

Në seancat pasuese, Komiteti i Kontaktit mori parasysh punën e kryer nga organet e tij të punës dhe ra dakord për hapat e ardhshëm. Grupi i Punës për Fondet Strukturore, i kryesuar nga SAI i Gjermanisë dhe Holandës, paraqiti raportin e tij mbi kontributin e fondeve strukturore në Strategjinë e Evropës 2020 në fushat e punësimit dhe/ose arsimit. Rrjeti i Auditimit të Politikave Fiskale, nën udhëheqjen e SAI-ve të Finlandës dhe Suedisë, paraqiti auditimin e tij mbi rreziqet themelore për financat publike të qëndrueshme. Të dy raportet janë vënë në dispozicion në www.contactcommittee.eu. Për më tepër, në muajt në vijim duhet të

paraqitet një raport mbi auditimin paralel mbi mbikëqyrjen e institut-cioneve bankare më pak të rëndësishme, zhvilluar nën udhë-heqjen e SAI-ve të Gjermanisë dhe Holandës. Takimi tjetër i Komitetit të Kontaktit do të mbahet në Kroaci.

Takimi i SAI-ve të vendeve kandidate të BE dhe kandidatëve potencialë

Kryetarët e SAI-ve të vendeve kandidate të BE-së, kandidatëve potencialë dhe ECA u takuan në Luksemburg në prag të takimit të Komitetit të Kontaktit për të marrë në konsideratë aktivitetet e kohëve të fundit dhe për të rënë dakord mbi një plan pune për vitet në vijim. Një projekt i rëndësishëm i diskutuar në takim ishte edhe auditimi paralel i performancës mbi prokurimin publik, i cili është udhëhequr nga SAI i Suedisë, mbështetur nga ekspertët e ECA-s dhe është në proces përfundimi. ECA gjithashtu do të ndihmojë në publikimin e përmbledhjes së përbashkët të auditimeve kombëtare. Të gjithë krerët e SAI-ve të vendeve kandidate dhe kandidatëve potencialë morën pjesë në takimin e Komitetit të Kontaktit si vëzhgues aktivë. Kjo siguroi kontakte të dobishme dypalëshe me homologët e tyre të BE, me të cilët ata kanë ndërmarrë ose planifikojnë të ndërmarrin projekte për ngritjen e kapaciteteve. Fragmentet e prezantimit: 'BE në të cilën jetojmë. Dhe pse disa qytetarë duket se nuk i besojnë më qeveritë dhe institucionet e tyre?' nga Jean Arthuis, eurodeputeti dhe kryetari i Komitetit të Buxhetit të PE. Tema që zgjodhët për të trajtuar ( ) është një temë e nxehtë e aktualitetit. Euroskepticizmi shprehet dhe matet gjatë zgjedhjeve. Për t'a përballuar, Evropa mundohet të tregohet bujare dhe me vështirësi po thyen heshtjen për këtë çështje. A nuk është koha, në epokën e globalizimit, të pranojmë që Europa është zona jonë e re e sovranitetit dhe të diskutojmë për pasojat? Ashpërsia e përdorur në terma afat-shkurtër e privon Evropën që zëri i saj të dëgjohet. Meqenëse Europa nuk u drejtohet europianëve, nuk ka opinion publik europian. Megjithatë, qytetarët e ndiejnë nevojën e të mirave publike, disa prej të cilave nuk mund të sigurohen më nga shtetet e tyre. Liria, paqja, siguria, solidariteti dhe zhvillimi i qëndrueshëm janë të gjitha të mirat publike që nuk mund të ofrohen pa ndihmën e Evropës. Për momentin, Bashkimi Evropian po vepron ngadalë dhe nuk po përcakton drejtimin që do të ndjekë. Në këtë kontekst, ne jemi të ftuar të përgatisim një kornizë të re financiare shumëvjeçare - pas vitit 2020 - pa një marrëveshje paraprake për një vizion dhe projekt politik.

Logjikë e habitshme! Dhe si për të vënë kapakun, kreditë janë dhënë brenda një kuadri financiar shtatëvjeçar. Buxheti është i ngurtë, i pafuqishëm për të përballuar krizën. Nën presionin e emergjencës dhe nevojës, duhet të improvizojmë satelitë buxhetorë (Mekanizmi Evropian i Stabilitetit Financiar, Trust-fondet, fondet e garancisë), të dhënë në të njëjtën kohë nga buxheti i BE-së dhe ai i Shteteve Anëtare, duke i shpëtuar çdo kontrolli parlamentar dhe duke shkelur parimin e unitetit buxhetor. Si rezultat, ne po bëjmë një galaktikë reale buxhetore, e cila është e paqartë për qytetarët evropianë. Buxheti nuk është i kuptueshëm për qytetarin. Ky është ilustrimi i faktit të një Evrope që nuk flet me qytetarët. Për më tepër, Evropa për shkak të mungesës së burimeve të saj, është dëmtuar nga ashpërsia e termit «kthim i drejtë», që do të thotë shtetet "përfituese neto" kundërshtojnë shtetet " kontribuese neto". Mbetet qe ju të reagoni. Për këtë arsye, ju duhet të luani një rol përcaktues. Sa më shpejt, ju duhet të kërkoni nga ata që ushtrojnë pushtetin që të paraqesin buxhetet dhe llogaritë, në mënyrë të lexueshme dhe të kuptueshme për qytetarët. Prandaj, ju ftoj të bëheni avokatë të parimit të unitetit buxhetor dhe madje të universalitetit buxhetor. Ju jeni garantuesit e së vërtetës dhe sinqeritetit. Me fjalë të tjera, ju siguroni qartësimin e menaxherëve publikë dhe të qytetarëve. Natyrisht, kthjelltësia nuk mjafton. Nëse nuk shoqërohet me guxim, është e padobishme. Unë e shoh, ashtu sikurse dhe ju, që funksionimi më i mirë i shpenzimeve publike kalon nëpërmjet transpa-rencës. Digjitalizimi bën të mundur qasjen e të dhënave nga publiku. Ky kontroll i detajeve me lupë, i aksesueshëm nga qytetarët do të plotësonte kërkesat tuaja, në të gjitha aspektet të pazëvendësueshme, sepse ju keni mundësinë ti shikoni gjërat më mirë dhe në terma afat-gjatë. Rekomandimi im i parë është nxitja që të refuzoni të certifikoni vërtetësinë e dokumenteve kontabël dhe financiarë, të cilat janë të pakuptueshme ose të palexueshme. Rekomandimi i dytë sugjeron që përtej respektit të rregullave, ju po përpiqeni të vlerësoni performancën dhe vlerën e shtuar të shpenzimeve të bëra nga Bashkimi Evropian. (...) ... ju keni kuptuar se falë jush, qytetarët evropianë do të rifitojnë besimin në qeveritarët e tyre dhe, pa dyshim, në vetvete. Vigjilenca juaj nxit qeverisjen e mirë. Fragmentet e prezantimit: ‘A mund të kontribuojnë SAI-t në rivendosjen e besimit të qytetarëve të BE-së?’ nga Janos Bertok, Udhëheqës i Divizionit të Integritetit të Sektorit

Publik, OECD. Që nga kriza financiare, çdo gjë lidhet me besimin. Cilat janë levat për të rivendosur, ruajtur dhe nxitur besimin? Dy të tretat e vendeve po përjetojnë nivele të ulëta besimi, që kanë të bëjnë me nivelet në rënie të besimit. Një element i rëndësishëm për të minuar besimin është kur fondet publike keqpërdoren. Shembujt mund të gjenden në Korenë e Jugut dhe në Brazil. Për këtë të fundit, historia filloi me mospranimin e llogarive nga SAI i Brazilit. Pra, kjo tregon rolin që luajnë SAI-t në aplikimin e rregullave.

Çfarë mund të bëjmë si qeveri dhe institucione për të rifituar besimin: Ka dy leva të rëndësishme: kompetencat dhe vlerat. Duke filluar me kompetencën: tre drejtues kryesorë: besueshmëria, reagimi dhe efikasiteti. Por çfarë do të thotë kjo? Besueshmëria nënkupton para-shikimin e sfidave, për shembull të plakjes, ose migrimit. Kur ka një situatë sfidash konkrete: si trajtohet kjo. Si e verifikoni ndikimin e veprimit: ky është një rol i SAI-ve, për të verifikuar efektet e përgjigjeve. **Leva e dytë është vlera.** Një drejtues kryesor këtu është integriteti. A verifikojnë SAI-t integritetin e menaxhimit financiar? A po verifikoni vërtet integritetin e llogarive dhe të administratës publike? Administratën publike dhe të dhëna të mëdha. Për të rivendosur besimin, qytetarët bëjnë faqe internetit për të ndjekur flukset financiare, etj. Ju mund të gjeni iniciativa të tilla në Australi ose Brazil.

Një tjetër levë është drejtësia. Si ndihen të rinjtë për qeverinë dhe administratën? Cili është ndikimi dhe mënyra se si matet. Kjo është diçka për Ministrinë e Financave dhe një SAI: të përfshijnë tregues specifikë të performancës në secilën pjesë të buxhetit. Për shembull: cili është informacioni rreth balancës gjinore. Një mënyrë tradicionale e auditimit mund të shkaktojë lëvizje të mëdha në çështjet gjinore. Jam shumë i interesuar të dëgjoj pikëpamjet e SAI-ve mbi mjetet dhe praktikat në Evropë për të rivendosur dhe rifituar besimin. Fragmentet e prezantimit: 'Besimi në SAI: auditimi si një shërbim i shtyrë nga vlera në shoqëri' nga Anton Collela, Drejtor i Përgjithshëm i Institutit të Kontabilistëve të Skocisë. Ne pamë raportin e vitit 2015 mbi besimin dhe qeverisjen, raporti Edelmann i cili u botua këtë vit. () A e dini se kë besojnë njerëzit më së shumti sipas raportit të Edelmann? Jo prodhuesit e uiskit. Kontabilistët dhe audituesit! Sot shoqëria po kërkon njerëz që mund t'i besojë. Ne jemi në biznesin e besimit.(...)

Si e dini nëse kanë besim tek ju? Si e dini nëse puna që po bëni, gjeneron

besim tek njerëzit? Unë do të mendoja se një nga gjërat që do të kërkoja nga audituesit e përgjithshëm në vendet e tyre është që t'i pyesin njerëzit e mençur të një shteti që janë ... shoferët e taksive. Sot politika dhe demokracia moderne zhvillohen ... këtu. Shikoni në SHBA, ata nuk kanë nevojë për Kongres, ata vetëm kanë nevojë për telefonat celularë. Ne po shohim politikë bërje në 400 shkronja, në një telefon, nga Twitter. Natyra e qeverisë dhe llogaridhënia publike dhe biznesi i besimit po bëhet shumë më publik se kurrë më parë. A e dini se kur keni zgjedhur ose pranuar të bëheni auditues i përgjithshëm apo të punoni si auditues në ECA, keni qenë duke marrë një nga rolet më fisnike në Evropë sot. Instituti im, Instituti i Kontabilistëve të Skocisë, është më i vjetri në botë. Dhe themeluesit e këtij instituti ishin shumë të mençur sepse krijuan një moto për t'i shërbyer brezave që do të vijnë. Kishte dy fjalë latine: Quaere Verum: kërko të vërtetën. Gjithkush që dëshiron të bëhet një anëtar i institutit tim duhet të kuptojë se ata janë duke marrë një nga rolet më fisnike në shoqëri sot.

Auditimi dhe audienca vijnë nga e njëjta rrënjë. Kush është publiku juaj sot? (...) Kujt i shërbeni? Unë do të thosha: kjo është një bashkësi e së vërtetës që i shërben të vërtetës. Kjo është sot e papëlqyeshme: sot në shoqërinë tonë ka pak njerëz që qëndrojnë sipas thirrjes për t'i shërbyer së vërtetës. A janë parlamentarët krenarë për audituesin e përgjithshëm të zgjedhur? Ata mund të mos ju pëlqejnë, por a janë ata krenarë? Treguesi më i madh i suksesit tonë është respekti që fitojmë nga ata, të cilëve ju shërbejmë. Kur i bashkoheni një profesioni, ju bëni një premtim. Çfarë premtimi keni bërë dhe kujt ia keni bërë premtimin? A ia keni bërë atë parlamentit apo popullit tuaj? Dhe premtimi, besoj, është për të kërkuar të vërtetën, gjetur të vërtetën dhe folur të vërtetën. Dëgjuam më herët fjalën, 'guxim'. Për të qenë një auditues sot duhet të keni guxim. Nëse nuk keni guxim, shkoni dhe gjeni një punë tjetër! Shkoni shërbeni në qeveri, shkoni dhe drejtoni një departament tjetër. Nëse nuk keni kurajë, nëse mendoni se nuk keni kurajë të mjaftueshme, jeni ulur midis një bashkësie guximi. Duhet ta përkrahni njëri-tjetrin dhe ta ilustroni ‘guximin’ për njëri-tjetrin.

Përktheu:
Krisi Anastas, Auditues,
Departamenti i Auditimit të Performancës

Nga: Radek MAJER, Kabineti i Presidentit, ECA (botuar në nr. 11, nëntor, Revista e ECA-s)

SI TË PËRZGJEDHIM NJË AUDITIM: PROCEDURAT E REJA TË PROGRAMIMIT TË ECA-s

Procesi i programimit na ndihmon të identifikojmë, zgjedhim dhe planifikojmë drejtimet e auditimit. Ai përkthen objektivat e nivelit më të lartë të strategjisë shumëvjeçare në objektiva operacionale në formën e detyrave të auditimit.

Nga: Sandra Diering, Kabineti i Presidentit, ECA

(Marrë nga Revista e ECA, nr. 9, shtator 2017)

Me miratimin e strategjisë tonë 2018-2020, sfida e vetme do të jetë përzgjedhja e drejtimeve konkrete të auditimit, të cilat do të sigurojnë realizimin e objektivave të reja strategjike të ECA-s.

Programi i punës së ECA-s është instrumenti për të bërë të mundur realizimin e një programi në baza vjetore dhe në fillim të vitit 2017 u miratuan procedurat e reja të programimit për të lehtësuar përmbushjen e sfidave të reja strategjike. Çfarë ka ndryshuar dhe si funksionon procesi?

Hyrje

Roli ynë kryesor si auditori i jashtëm i BE-së është të verifikojmë që fondet e BE-së shpenzohen në përputhje me rregullat kryesore dhe të arrijnë objektivat e synuara. Për të përmbushur këtë detyrim, është thelbësore që ne të identifikojmë dhe përzgjedhim drejtimet kryesore të auditimit dhe të vendosim afatet për të maksimizuar ndikimin e tyre.

Procesi i programimit na ndihmon të identifikojmë, zgjedhim dhe planifikojmë drejtimet e auditimit. Ai përkthen objektivat e nivelit më të lartë të strategjisë shumëvjeçare në objektiva operacionale në formën e detyrave të auditimit. Produkti përfundimtar i këtij procesi të programimit është Programi Vjetor i Punës.

Në janar të këtij viti ne kemi miratuar procedura të reja të programimit, të cilat do të aplikohen për herë të parë për Programin Vjetor të Punës 2018. Procedurat e reja pasqyrojnë ndryshimet e prezantuara tashmë në nivel

organizativ me reformën e ECA, e cila hyri në fuqi në janar 2016.

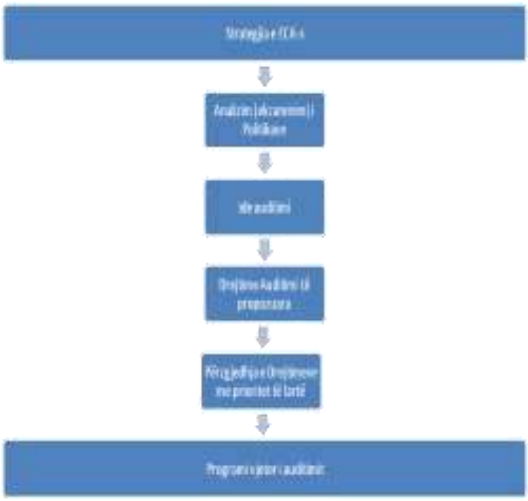
Procedurat e reja marrin parasysh strategjinë e miratuar së fundmi nga ECA për periudhën 2018-2020, e cila shprehimisht thekson se "aftësia dhe kapaciteti jonë inovativ varen nga mënyra se si ne e drejtojmë punën tonë të ardhshme. Në planifikimin e punës tonë, ne do ta bëjmë këtë proces jo vetëm më të përgjegjshëm ndaj nevojave të palëve të interes-suara, por edhe më fleksibël në mënyrë që të jemi në gjendje të reagojmë ndaj zhvillimeve të Bashkim.

Në këtë artikull ne dëshirojmë të shpjegojmë ndryshimet e prezantuara në kontekstin e programimit të ECA, të ilustrojmë arsyet për këto ndryshime dhe përfundimisht të shprehim disa reflektime nga viti i parë i zbatimit të procedurave të reja.

Çfarë ka ndryshuar në proces dhe pse?

Objektivat kryesore të procedurave të reja të programimit ishin që të adoptonin më herët Programin Vjetor të Punës, të përfshiheshin sistema-tikisht palët e interesit, për të rritur fleksibilitetin e procesit dhe ndikimin e mundshëm të punës sonë dhe së fundi, për të kursyer kohë dhe burime gjatë hartimit të Programit Vjetor të Punës. Për të arritur këto objektiva, në të gjitha fazat e procesit të progra-mimit janë futur disa ndryshime:

Figura 1



Qasja bazë

Procesi i ri i programimit është ende një proces vjetor, por paraqet një lëvizje larg sistemit të decentralizuar të viteve të fundit drejt një qasje më të centralizuar të koordinuar me një program pune të vetëm për të gjithë ECA në vend të programeve indivi-duale të punës për secilën dhomë të auditimit.

Megjithatë, ne jemi të bindur se perspektiva më e gjerë në nivelin qendror të ECA duhet të plotësohet nga njohuritë dhe ekspertizat specifike të dhomave të auditimit për të zhvilluar potencialin e saj të plotë. Mënyra se si e kemi kuptuar dhe dizajnuar programimin është nga vetë natyra e tij, ende një proces bashkë-

punimi, me këshillat e ndryshme të auditimit që janë konsultuar dhe përfshirë në mënyrë aktive në të gjitha fazat (p.sh. dhomat sugjerojnë ide të auditimit, të cilat reflektohen në përzgjedhjen si dhe në planifikimin e hollësishëm të detyrave individuale për Programin Vjetor të Auditimit).

Arsyeja kryesore për ndryshimin e qasjes ishte sigurimi i një portofoli të ekuilibruar për ECA-n në tërësi me objektivin përfundimtar të rritjes së ndikimit të mundshëm të punës sonë. Për më tepër, eliminimi i programeve të punës në nivele të ndryshme duhet të kursejë kohë dhe burime.

Prioritetet dhe rishikimi i riskut

Strategjia e ECA-s është baza e programimit, pasi përcakton drejtimin e përgjithshëm dhe objektivat strategjike të punës sonë. Më konkretisht, strategjia e re për periudhën 2018-2020 përcakton pesë fusha prioritare për punën e ECA-s në vitet në vijim:

Figura 2

Rrjedhimisht, identifikimi vjetor i prioriteteve, i cili ishte pjesë përbërëse e ushtrimit të programimit në vitet e mëparshme, nuk është më i nevojshëm.

Hapi tjetër në procesin e programimit është një analizë e risqeve në fushat e ndryshme të politikave. Që nga ushtrimi i programimit ne vitin 2018, rishikimi i politikës dhe risqeve do të zëvendësohet nga skanimet e standardizuara të politikave të ECA-s. Skanimet e politikave janë një analizë e një fushe të politikës, duke marrë parasysh risqet, materialitetin, zhvillimet e fundit të politikave dhe punën aktuale ose të finalizuar së fundi nga Gjykata ose aktor të tjerë relevantë. Ata gjithashtu tregojnë ndonjë çështje specifike që mund të jetë e rëndësishme për auditimet e ardhshme. Skanimet e politikave përditësohen në baza vjetore nga departamentet përgjegjëse të auditimit.

Standardizimi i rishikimit të riskut në formën e skanimeve të politikave siguron cilësi të qëndrueshme të vlerësimit në të gjithë ECA-n dhe lejon risqet që të krahasohen në fusha të ndryshme të politikave.

Idetë e Auditimit dhe Drejtimet e Propozuara të Auditimit

Zgjedhja e drejtimeve të auditimit bazohet në Drejtimet e Propozuara të Auditimit. Një drejtim i propozuar i auditimit bazohet në skanimin për fushën e politikave në fjalë. Është një

vlerësim relativisht i hollësishëm i karakteristikave dhe risqeve kryesore të zonës së auditimit dhe arsyet për përzgjedhjen e këtij drejtimi.

Me procedurat e reja të programimit, ne nuk kemi ndryshuar konceptin bazë në Drejtimet e Auditimit të Propozuar. Megjithatë, ne kemi prezantuar "Idetë e Auditimit" si një hap shtesë në proces. Idetë e auditimit tregojnë vetëm subjektin e mundshëm të auditimit dhe përmbledhin shkurtimisht arsyet kryesore për përfshirjen e drejtimit në Programin Vjetor të Punës. Ato janë shumë më të shkurtra se sa Drejtimet e Auditimit të Propozuara të cilat janë plotësisht të përpunuara.

Pasi vetëm një numër i caktuar i ideve të auditimit zgjidhen më pas për t'u zgjeruar më tej në Drejtime Auditimi të Propozuara, hapi shtesë shmang kohën e shpenzimeve për hartimin e një numri të madh propozimesh, vetëm shumë pak prej të cilave mund të zgjidhen për Programin Vjetor të Punës.

Nga përzgjedhja e drejtimeve të auditimit në Programin Vjetor të Punës

Ndërmjet Drejtimeve të Auditimit të Propozuara, ne zgjedhim ato që në bazë të ndikimit të tyre potencial dhe të përputhjes me prioritetet e ECA-s, konsiderohen prioritete ose prioritete të larta dhe prandaj duhet të përfshihen në Programin Vjetor të Punës.

Detyrat me prioritet të lartë janë të një rëndësie të veçantë dhe shpesh i përgjigjen shqetësimeve kryesore të palëve të interesuara. Prandaj procedurat e reja parashikojnë që këto detyra të paraqiten në mënyrë që rezultati i punës të mund të publikohet para fundit të vitit të Programit Vjetor të Punës.

Fakti që ne duhet të japim përgjigjen më të mirë që mundemi për shqetësimet kryesore të palëve tona të interesit, do të thotë që vendimet e Parlamentit Evropian (PE) dhe sugjerimet e marra nga komisionet e ndryshme të PE janë një faktor i rëndësishëm në përzgjedhjen e ideve të auditimit dhe Drejtimet e Propozuara të Auditimit, së bashku me reagimet e marra nga palët e tjera të interesit, si publiku i gjerë. Në fillim të vitit ne angazhohemi në një shkëmbim pikëpamjesh me Konferencën e Kryetarëve të Komisioneve (KKK) të PE-së dhe analizojmë sistematikisht sugjerimet e tyre për subjektet e mundshme të auditimit.

Me procedurat e reja të programimit ne gjithashtu jemi përpjekur të promovojmë një shumëllojshmëri produktesh duke identifikuar llojin më të përshtatshëm të produktit (raporte

të veçanta, rishikime ose dokumente informuese) për të gjitha drejtimet e përfshira në Programin Vjetor të Punës.

Për të rritur rëndësinë e tij, ne gjithashtu ndryshuam fokusin e Programit Vjetor të Punës nga "detyrat që do të fillojmë në vitin e Programit Vjetor të Punës" në "detyra që duhen finalizuar në vitin e Programit Vjetor të Punës" pasi ne besojmë se, sidomos për audiencën tonë të jashtme, është më e rëndësishme se cilat produkte mund të presin në një vit të caktuar se sa cilat drejtime do të fillojnë.

Masat e thjeshtësimit të përgjithshëm

Për të lehtësuar dhe përshpejtuar procesin e planifikimit si dhe përzgjedhjen aktuale të drejtimeve, ne kemi prezantuar modelet standarde për pothuajse të gjitha hapat në proces (skanimet e politikave, idetë e auditimit, Programin Vjetor të Punës). Përveç kësaj, planifikimi i burimeve për të gjitha drejtimet që nuk lidhen drejtpërdrejt me auditimin tani bazohet në norma të fiksuara, të cilat përdoren vazhdimisht në të gjithë Gjykatën.

Së fundmi, kemi shkurtuar ndjeshëm dokumentin aktual të Programit Vjetor të Punës duke përfshirë vetëm informacionin që ishte thelbësor për të vendosur se cilat detyra duhet të kryhen ose informacione, të cilat ishin të rëndësishme për Programin Vjetor të Punës si një mjet planifikimi.

Përktheu:

Ina Sokoli, Audituese

Drejtoria e Metodologjisë dhe Zhvillimit

Nga: Sandra Diering, Kabineti i Presidentit, ECA

Info Kontrolli i Lartë i Shtetit

AKTIVITETE TË KLSH-së PËR PERIUDHËN SHTATOR – DHJETOR 2017

KLSH merr pjesë në Konferencën e Young EUROSAI-t, zhvilluar në Estoni

Në datat 11-14 shtator 2017, audituesit e KLSH-së z.Idlir Dervishi dhe z.Benard Haka, morën pjesë në konferencën "The Young EUROSAI Conference 2017", të zhvilluar në Tallin të Estonisë. Kjo Konferencë organizohej nga Zyra Kombëtare e Auditimit të Estonisë, në të cilën morën pjesë rreth 100 auditues të rinj nga 40 shtete të ndryshme të botës.

Tema kryesore e konferencës ishte "*Updates Available-Përditësimet gjithmonë të akesesueshme",* ku në të gjitha punimet u vendos theksi tek nevoja e përdorimit të teknologjisë së informacionit dhe të dhënave për të përmirësuar procesin e auditimit, menaxhimin institucional të SAI-ve dhe rritjen e transparencës. Konferenca u hap nga Auditori i Përgjithshëm i Estonisë, z. Alar Karis, i cili përshëndeti të gjithë të pranishmit dhe të ftuarit special në këtë konferencë.

Ndërsa Presidenti i Gjykatës Evropiane të Audituesëve, z. Klaus-Heiner Lehne, në fjalën e tij vendosi theksin tek nevoja e bashkëpunimit midis të gjithë SAI-ve të Evropës, për ti bërë ballë sfidave ekonomike dhe të sigurisë, me të cilat po ballafaqohet Bashkimi Evropian vitet e fundit. Sipas z. Lehne qëllimi kryesor i strategjisë 2018-2020 të ECA-së, është përdorimi i teknologjisë së informacionit, në

mënyrë që të rritet cilësia e raporteve dhe përmbajtja, mesazhi i tyre të shkojë tek sa më shumë grupe interesi dhe qytetarë.

Më pas përshëndeti konferencën Presidentja e Estonisë, znj. Kersti Kaljulaid, e cila më parë kishte qenë audituese dhe anëtare e Gjykatës Evropiane të Llogarive. Gjatë fjalës së saj, zj. Kaljulaid vendosi theksin tek rëndësia e organizimit të konferencave të tilla me audituesit e rinj, si një mënyrë shumë efikase për shkëmbimin e eksperiencave dhe rritjen profesionale të tyre. Zhvillimi i teknologjisë së informacionit, është një mjet më shumë në dorën e audituesëve të rinj, për ta vendosur atë në shërbim të auditimit dhe shkëmbimit të njohurive midis tyre. Sipas znj. Kaljulaid zhvillimi i teknologjisë së informacionit në kohët e sotme, i ka vendosur audituesit e rinj në një pozicion shumë herë më të favorshëm se audituesit e disa viteve më parë. Ky fakt jo vetëm i krijon avantazhe audituesëve të rinj, por i vendos ata përpara pritshmërive më të mëdha, ku zhvillimi ekonomik i sotëm kërkon që auditimet të kalojnë në një stad të ri, ku efikasiteti, efiçenca dhe transparenca të rriten nga viti në vit. Gjithashtu zhvillimi i teknologjisë së informacionit ka sjellë dhe probleme të ndryshme që lidhen me sigurinë, por duhet që të gjitha problemet e sotme, ti kthejmë në mundësi (oportunitet) nesër.

Prezantimi i parë i konferencës ishte i z. Rufus Pollock, ekspert i teknologjisë së informacionit dhe bashkëpunëtor i Universitetit të Kembrixh. Tema kryesore e prezantimit ishte vendosja e rregullave të reja në ekonominë botërore, duke konsideruar zhvillimin e shpejtë të "ekonomisë dixhitale". Sipas z. Pollock problemi kryesor është se ekonomia botërore po funksionon sipas parimit "Old Rules- New Economy" "Rregulla të vjetra-Ekonomi e re", ku sistemi i prodhimit ka ulur kostot për shkak të zhvillimit të teknologjisë së informacionit dhe dixhitalizimit, ndërkohë çmimet e produkteve janë akoma sipas rregullave të vjetra ekonomike.

Prezantimi i dytë u zhvillua nga z. Mihkel Solvak ekspert i kërkimit në studimet teknologjike, në Universitetin e Tartus. Tema e referuar nga z. Solvak shtjellonte se si të dhënat e gjeneruara në kohë reale nga shërbimet e e-Governance, ndihmojnë në gjetjen e zgjidhjeve për të pasur shërbime më të mira.

Dita e dytë e Konferencës u organizua në sesione dhe workshope, të ndarë në tre sesione. Në të tre sesionet pjesëmarrësit ishin të ndarë sipas preferencave që kishin zgjedhur në momentin e regjistrimit. Çdo pjesëmarrës kishte të drejtë të ndiqte deri

në tre workshope. Temat e workshopeve të ndjekura nga audituesit e KLSH-së ishin si më poshtë:

1. Si të kryesh një auditim financiar duke përdorur të dhënat kompjuterike dhe analizuar ato;
2. Si mund të maksimalizojnë njohuritë e tyre audituesit duke përdorur të dhënat masive;
3. Marrja dhe menaxhimi i të dhënave gjatë fazës së planifikimit të auditimit;
4. Përpunimi i të dhënave në auditimin e performancës;
5. Siguria kibernetike dhe të dhënat;
6. Përdorimi i të dhënave gjeografike GIS në auditim;

Gjatë zhvillimit të këtyre workshop-ve audituesit Bernard Haka dhe Idlir Dervishi bën prezantime për ekspertencat e tyre në lidhje me tematikat e trajtuara në to. Ditën e tretë të konferencës u prezantua një punim nga z.Robert Krimmer, profesor i Universitetit Politeknik të Tallinit, me temë "E ardhmja e E-Qeverisjes". Në këtë punim u theksua rëndësia e përdorimit të teknologjisë së informacionit në dhënien e shërbimeve nga institucionet shtetërore, ku fokusi kryesor është qeverisja elektronike. Në panelin e konkluzioneve të konferencës ishte e ftuar edhe znj.Tytti Yli-Wiikari, Auditore e Përgjithshme e Zyrës së Auditimit të Finlandës, e cila mbylli dhe konferencën. Znj.Wiikari theksoi se shtyllat në të cilët do të mbështetet auditimi në të ardhmen do të jenë "Big Data" dhe menaxhimi i të dhënave kompjuterike.

Zhvillohet takimi i 9-të i Nënkomitetit mbi çështjet ekonomike financiare dhe statistikat

Në datën 28 shtator 2016 u zhvillua në Bruksel *"Takimi i 9-të i Nënkomitetit mbi çështjet ekonomike financiare dhe statistikat"*. Në këtë aktivitet mori pjesë Sekretarja e Përgjithshme znj. Luljeta Nano dhe Drejtori i Departamentit Juridik dhe Kontrollit të Zbatimit të Standardeve, z. Ermal Yzeiraj.

Referuar axhendës, KLSH paraprakisht dërgoi pranë Ministrisë së Integrimit informacion të hollësishëm me shkrim për çështjet si më poshtë:

1. Përparimi i bërë në zbatim të ligjit të ri 154/2014 "Mbi Organizimin dhe Funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit" dhe përvojat në zbatimin e manualeve të auditit të jashtëm përgatitur së fundmi;

2. Rezultatet e auditimit referuar Raportit Vjetor të KLSH-së;

3. Rekomandimet e KLSH dhe ndjekja e tyre impakti;

4. Roli i KLSH-së, në luftën kundër mashtrimit e korrupsionit dhe situata aktuale për rastet e raportuar në Prokurorinë e Përgjithshme nga KLSH-ja.

Në takim përfaqësuesit e KLSH-së prezantuan veprimtarinë dhe

progresin i institucional në drejtimet e mëposhtme mbi Implementimin e Strategjisë së Zhvillimit Institucional 2013-2017 dhe Strategjisë së Implementimit të ISSAI-ve.

Gjatë prezantimit, u vu theksi në progresin e bërë në drejtim të implementimit të Strategjisë së Zhvillimit Institucional 2013-2017 të rishikuar dhe Strategjisë së Implementimit të Standardeve të Auditimit duke theksuar faktin që të gjitha politikat menaxheriale institucionale janë fokusuar në sigurimin e një zhvillimi të qëndrueshëm duke vijuar me implementimin e Objektivave Strategjike të KLSH-së. I gjithë ky proces është shoqëruar me procesin e monitorimit duke prodhuar dhe Raportet respektive të monitorimit si një instrument i cili shërben për menaxhimin e ndryshimit në mënyrë sa me efektive.

Me mjaft interes edhe nga paneli i Delegacionit u prit prezantimi i çështjes mbi masat e marra nga KLSH për hartimin e Strategjisë së Zhvillimit Institucional 2018-2022.

Në lidhje me këtë çështje u bë prezent fakti që KLSH përgjatë vitit 2017 është angazhuar dhe po punohet në drejtim të përgatitjes së Strategjisë së Zhvillimit Institucional për 5 vitet e ardhshme 2018-2022. Kjo dhe në kuadrin e përmbushjes së detyrimeve të KLSH-së sikurse përcaktuar në IPA 2014-2015, aneksi 1A, Kontrata e Reformës Sektoriale për Menaxhimin e Financave Publike, treguesi 8.3, “Forcimi i auditimit të jashtëm”.

Përgjatë prezantimit përfaqësuesit e KLSH-se sollën në vëmendje se KLSH në bashkëpunim me ekspertet e IPA të SAI-t të Polonisë hartoi dhe dokumentin e Strategjisë së Komunikimit të KLSH-së për periudhën 2017-2019, miratuar nga Kryetari në datën 31 korrik 2017. Në këtë mënyrë KLSH përmbushi dhe detyrimin në kuadër të (PKIE) Planit Kombëtar të Integrimit Evropian.

Gjatë takimit, në mënyrë koncize u prezantuan angazhimi dhe veprimtaria e KLSH-së në drejtimet e mëposhtme:

- Ndryshimet në strukturën organizative të KLSH-së bazuar edhe në rekomandimet e ekspertëve të IPA (SAI Polak), në funksion të riorganizimit më të mirë të veprimtarisë audituese dhe të strukturave mbështetëse në inatitucion, duke reflektuar praktikat më të mira të COSO model.
- Zhvillimi Profesional dhe Trajnimi Bashkëpunimi Institucional: Komunikimi dhe Menaxhimi i Partneritetit, Publikimet.

- Në diskutimet një vend të rëndësishëm zuri dhe trajtimi i çështjes së implementimit të rekomandimeve duke u fokusuar në mungesën e vullnetit nga titullarët e institucioneve për zbatimin e masave disiplinore në nivelet e larta drejtuese sidomos për masat "Largim nga shërbimi civil" largimet nga detyra.

Një vend të rëndësishëm zuri dhe raportimi përpara panelit të Delegacionit të problematikave të fundit në drejtim të pengesave të hasura për realizimin e misioneve të Auditimit nga disa institucione dhe konkretisht Alb Petrol dhe ERE.

Nga ana e zyrtarit përgjegjës të Delegacionit u sugjerua se në të gjitha këto raste KLSH ti adresohet dhe Zyrës së Delegacionit të BE-së në Tiranë për suportimin e mëtejshëm edhe nga ana e tyre të këtij procesi në funksion të zbatimit me korrektësi të Ligjit Organik të KLSH-së.

Presidenti i Zyrës Kombëtare të Auditimit të Bullgarisë viziton KLSH-në

Në kuadër të marrëveshjes së bashkëpunimit të nënshkruar në vitin 2016 me Kryetarin e Kontrollit të Lartë të Shtetit, z. Bujar Leskaj, Presidenti i Zyrës Kombëtare të Auditimit të Republikës së Bullgarisë, z. Tzvetan Tzvetkov në datat 2-3 tetor 2017 zhvilloi një vizitë pune në KLSH.

Në këtë kuadër, Presidenti i Republikës, Sh.T.Z. Ilir Meta priti në një takim të veçantë Presidentin e Zyrës Kombëtare të Auditimit të Republikës së Bullgarisë, z. Tzvetan Tzvetkov dhe Kryetarin e KLSH-së, z. Bujar Leskaj.

Presidenti Meta vlerësoi marrëdhëniet tradicionale mes dy vendeve duke nënvizuar se edhe bashkëpunimi në fushën e auditimit është shumë i rëndësishëm sidomos në kuadër të shkëmbimit të përvojave më të mira në këtë fushë dhe trajtimin e përballjes me çështje jo vetëm kombëtare, por edhe atyre që burojnë nga e drejta evropiane.

Duke nënvizuar rëndësinë e përvojës së Zyrës Kombëtare të Auditimit të Republikës së Bullgarisë për Kontrollin e Lartë të Shtetit të Shqipërisë, Presidenti Meta vlerësoi marrëveshjen mes këtyre institucioneve dhe shprehu besimin se zbatimi i saj do të përmirësojë performancën e KLSH-së sipas standardeve evropiane, në drejtim të transparencës, auditimit profesional dhe përgjegjësisë ndaj administrimit të burimeve dhe pronë-sisë publike. Presidenti i Republikës vlerësoi punën e KLSH-së në drejtim të modernizimit të këtij institucioni të rëndësishëm kushtetues dhe theksoi rëndësinë e bashkëpunimit mes dy vendeve dhe mes dy institucioneve Supreme të Auditimit, veçanërisht gjatë gjashtë mujorit të parë të vitit 2018, që Bullgaria merr Presidencën e radhës së Bashkimit Evropian.

Presidenti i Zyrës Kombëtare të Auditimit të Republikës së Bullgarisë, z. Tzvetan Tzvetkov dhe Kryetari i KLSH-së, z. Bujar Leskaj u pritën në një takim pune edhe nga Kryetari i Kuvendit të Republikës së Shqipërisë, z. Gramoz Ruçi. Në takim morën pjesë edhe Kryetari i Grupit Parlamentar të Partisë Socialiste, z. Taulant Balla dhe Kryetari i Grupit Parlamentar të Partisë Demokratike, z. Edmond Spaho.

Zoti Ruçi vlerësoi punën dhe bashkëpunimin që KLSH ka me Kuvendin e Shqipërisë dhe rolin e rëndësishëm të këtij institucioni në luftën kundër korrupsionit.Takimi mes Presidentit të SAI-t të Bullgarisë, z. Tzvetan Tzvetkov dhe Kryetarit të KLSH-së, z. Bujar Leskaj në zyrën e këtij të fundit, u përqendrua në zbatimin e marrëveshjes së bashkë-punimit të nënshkruar në tetor të vitit 2016, përmes projekteve konkrete që do të përfshijnë organizimin e konferencave dhe auditimeve të përbashkëta, workshop-eve, trajni-meve si edhe pjesëmarrjen dhe kontribute në grupe pune të përbashkëta të EUROSAI-t. Një aktivitet i veçantë është Konferenca që do të organizohet nga SAI Bullgar në gjashtë mujorin e parë të vitit

2018, në të cilën është ftuar KLSH të japë ide dhe kontribute konkrete.

Në fjalën e tij, Kryetari Leskaj e vlerësoi vizitën e Presidentit Tzvetkov, si përfaqësues i një SAI evropian me eksperiencë të gjatë. Bashkëpunimi konkret mes dy SAI-ve tona do të jetë frytdhënës dhe do të ndikojë në modernizimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit. Zoti Leskaj falenderoi Presidentin Tzvetkov për mbështetjen që Bullgaria po jep për integrimin e Shqipërisë në BE dhe u shpreh i kënaqur që KLSH është në krye të institucioneve në drejtim të plotësimit të detyrimeve të BE-së.

Bisedimet dy palëshe vijuan më tej me diskutime teknike që lidheshin me auditimin e performancës, integritetin, vlerësimin e performancës së SAI-ve dhe kontrollin e sigurimit të cilësisë. Në këto bisedime u përfshinë përveç dy drejtuesve të SAI-ve edhe z. Emil Evlogie, anëtar i SAI-t Bullgar, znj. Tania Konstantinova, Drejtore e Departamentit të Auditimit të Performancës në SAI-n Bullgar dhe nga pala shqiptare znj. Luljeta Nano, Sekretare e Përgjithshme, znj. Lindita Milo, Drejtore e Përgjithshme, z. Rinald Muça, Drejtor i Departamentit të Auditimit të Performancës dhe z. Ermal Yzeiraj, Drejtor i Departamentit Juridik dhe Kontrollit të Zbatimit të Standardeve.

Përfaqësuesit e të dy institucioneve shkëmbyen eksperiencat e tyre në këto fusha specifike, duke përfituar reciprokisht. Delegacioni bullgar vlerësoi maksimalisht punën e KLSH veçanërisht në drejtim të çështjeve të Integritetit dhe të ngritjes së strukturave të Etikës në KLSH, si edhe në drejtim të auditimeve të Performances dhe vlerësimit të punës së institucionit sipas standardeve të kohës. Takimet kaluan në një atmosferë shumë miqësore dhe vijuan me vizita me karakter kulturor dhe historik.

KLSH nënshkruan Memorandum Mirëkuptimi për projektin e USAID-it "Transparenca në Sistemin Shëndetësor"

Në datën 3 tetor 2017, Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit, z. Bujar Leskaj nënshkroi Memorandumin e Mirëkuptimit për implementimin e projektit "Transparenca në Sistemin Shëndetësor" në Shqipëri. Ky projekt është financim i USAID-it dhe do të implementohet nga Universiteti Research CO., LLC dhe nga KLSH. Marrëveshja u nënshkrua nga znj.

Darcie Nielsen, Drejtuese e Projektit dhe nga znj. Catherine Johnson, Drejtore e USAID-t për Shqipërinë.

Projekti i USAID-it "Transparenca në Sistemin Shëndetësor" është një projekt dy-vjeçar (mars 2017 - mars 2019) dhe ka për qëllim përmirësimin e shërbimeve shëndetësore për qytetarët shqiptarë me fokus luftën ndaj korrupsionit, përmirësimin e transparencës për funksionet qeveritare dhe nxitjen e bashkëpunimit ndërmjet institucioneve të pavarura qeveritare, organizatave të shoqërisë civile (OSHC) dhe medias për të kërkuar një qeverisje më të përgjegjshme në sektorin shëndetësor. Projekti do të punojë për të forcuar aftësitë e tre institucioneve mbikëqyrëse të pavarura shqiptare: Kontrolli i Lartë i Shtetit, Inspektoriati i Lartë i Deklarimit dhe Kontrollit të Pasurive dhe Parandalimit të Konfliktit të Interesit dhe Avokati i Popullit. Projekti synon gjithashtu të përmirësojë koordinimin ndërinstitucional dhe të rrisë bashkëpunimin me shoqërinë civile dhe median për të rritur ndërgjegjësimin rreth shkallës së korrupsionit në sistemin shëndetësor dhe trysninë për reforma për rritjen e transparencës.

Znj. Darcie Nielsen, Drejtuese e Projektit dhe znj. Catherine Johnson, Drejtore e USAID-t për Shqipërinë vlerësuan maksimalisht punën e KLSH, ILDKPKI dhe të Avokatit të Popullit në drejtim të mirëmenaxhimit të parasë publike, luftës kundër korrupsionit dhe përmirësimit të kapaciteteve për të investiguar, referuar dhe zgjidhur ankesat e qytetarëve, veçanërisht për denoncimin e korrupsionit.

Kryetari i KLSH-së, z. Bujar Leskaj në fjalën e tij vlerësoi bashkëpunimin me USAID-in dhe kontributin e kësaj Agjencie, në emër të popullit dhe qeverisë amerikane, përmbi një çerek shekulli aktivitet në Shqipëri, i cili ka qenë sa unikal aq edhe i rëndësishëm.

Një dimension tjetër themelor i projektit të USAID-it "Transparenca në Sistemin Shëndetësor" është lufta kundër korrupsionit në sistemin e shëndetësisë dhe mendojmë se modestish KLSH mund të kontribuojë në këtë objektiv të Projektit.

Më tej z. Leskaj theksoi: "....*KLSH do të bëjë më të mirën për suksesin e këtij Projekti të USAID-it, duke dedikuar staf të përgatitur dhe potencialet e standardet tona. Ne mendojmë se është shumë e rëndësishme që në kërkimin e llogarisë ndaj administratës shtetërore, krahas Nesh, institucioneve të pavarura me punën dhe treguesit tanë, krahas shoqërisë civile të angazhuar dhe medias, të jetë një institucion prestigjioz në Shqipëri dhe kudo në botë, si USAID-i".*

Ne besojmë fort se qeverisja e përgjegjshme në sektorin e shëndetësisë, si kudo në shërbimet publike dhe në administrimin e parave të taksapaguesve shqiptarë, mund të sigurohet vetëm nga një bashkëpunim i sinqertë i Qeverisë dhe Ministrisë përkatëse, duke pranuar kontributin e institucioneve të pavarura, të shoqërisë civile, të medias dhe të donatorëve e partnerëve tanë- përfundoi z. Leskaj.

Më pas znj. Darcie Nielsen bëri një prezantim të projektit (gjatë të cilit pati edhe diskutime dhe pyetje nga të pranishmit), të cilin e përfundoi me një thënie të znj.Margaret Chase Smith (politikane e njohur në SHBA, ndarë nga jeta në vitin 1995*): "Shërbimi ndaj publikut duhet të jetë më shumë sesa të bësh një punë me ndershmëri dhe eficiencë. Duhet të jetë një përkushtim i plotë ndaj njerëzve dhe kombit".*

KLSH merr pjesë në Konferencën e Bordit Ndërkombëtar të Audituesve të NATO-s në Francë

Në datë 4 tetor 2017, në Paris u mbajt Konferenca e Bordit ndërkombëtar të Audituesve të NATO-s. Konferenca u hap nga z. Herve Adrien Metzger, Kryetar i Bordit të Audituesve Ndërkombëtarë të NATO-s, i cili duke vlerësuar rolin e audituesve të jashtëm edhe në kontekstin e organizmave ndërkombëtare, ndaloi tek lidhja që ka mirëfunksionimi i auditimit me menaxhimin e riskut në qeverisjen e organizatave, të cilat në përmbajtjen e tyre duhet të harmonizojnë jo vetëm praktika por edhe kultura të ndryshme. Në këtë kontekst ai vlerësoi jo vetëm bashkëpunimin me akademikët e Universitetit të Sorbonës por edhe mbështetjen e Gjykatës së Llogarive të Francës që u kujdes për administrimin e këtij eventi me pjesëmarrje mjaft të gjerë nga vendet anëtare të Nato-s. Njëkohësisht në fjalën përshëndetëse z. Metzger falenderoi edhe pjesëmarrësit e Universitetit të Sorbonës, organizmave ndërkombëtare por dhe gazetarë dhe të ftuar nga Gjykata e Llogarive të Francës. Më pas u bënë përshëndetjet e rastit nga Zv. President i Gjykatës së Llogarive,

Rektori i Universitetit të Sorbonës dhe ish presidentja e Bordit IBAN të NATO-s.

Konferenca i nisi punimet me fokus mbi konceptin universal të "Performancës" dhe "Menaxhimit të Riskut" të lidhura me funksionin por dhe misionin e audituesit të jashtëm. Efektet e kulturës (së organizatës, individuale, qeverisjes), standardet, mjetet dhe metodologjitë, ndërveprimet e brendshme, kompleksiteti organizativ, faktorët politikë qenë në qendër të debatit në sesionin e parë të kësaj konference. Gjithashtu u diskutua mbi urën lidhëse midis qeverisjes "së mirë", performancës "së pranueshme" apo "riskut". Si mund të vendosen në mënyrë efektive standardet e auditimit në këto organizma ndërkombëtarë, sidomos referuar praktikës së NATO-s. Në këtë sesion u diskutua nga z. Lyn SACHS, ish president i Bordit të IBAN, Dr. Farouk HEMICI (Francë), nga Universiteti i Sorbonës dhe z. Henrik Berg RASMUSSEN anëtar i bordit të IBAN.

Në sesionin e dytë të Konferencës diskutimet u përqëndruan në lidhjen midis menaxhimit financiar, auditimit të brendshëm, auditimit të jashtëm, organeve drejtuese në organizmat ndërkombëtare dhe komitetet e auditimit. U diskutua gjerësisht se si mund të përmirësohet efikasiteti i marrëdhënieve ndërmjet komiteteve të auditimit dhe organeve qeverisëse apo audituesve të brendshëm/jashtëm.

Në sesionin e tretë u diskutua për sfidat e matjes së performancës dhe ndjekjen efektive të rekomandimeve. Marrëveshjet e përbashkëta të mirëkuptimit dhe kornizës së matjes së performancës, që do të harmonizojnë dhe unifikojnë metodologjinë e matjes së performancës në organizatat ndërkombëtare. Nxjerrja, miratimi dhe zbatimi i rekomandimeve të auditimit në një mjedis shumëpalësh është një sfidë e vazhdueshme.

Në sesionin e katërt dhe të fundit u diskutua se cilët janë përfundimisht nxitësit për përmirësimin e performancës në një organizate ndërkombëtare. Prezantimet u fokusuan në praktikat e kompanive private, të cilat kanë borde të jashtme për mbikëqyrje dhe se si kjo praktikë mund të adoptohet në organizmat ndërkombëtare, kur dihet se aksionarët janë në të vërtetë, qytetarët e kombeve që i përkasin Organizatës.

Konferenca u përshëndet nga z. Didier MIGAUD, Presidenti i Gjykatës së Llogarive të Francës.

Në datën 5 Tetor 2017, delegacioni i KLSH-së realizoi takime me përfaqësues të Gjykatës së Llogarive të Francës. Gjatë takimeve dypalëshe diskutimet u fokusuan në fushën e trajnimeve dhe veçanërisht për

vijimësinë e pjesëmarrjes së audituesve të rinj të KLSH në sesionet dy javore të trajnimit që Gjykata Franceze Llogarive organizon dy herë në vit, në muajt janar dhe shtator. Në këto trajnime kanë marrë pjesë audites të KLSH në sesionet e kaluara dhe kjo eksperiencë është vlerësuar prej tyre si shumë pozitive.

KLSH në këto aktivitete u përfaqësua nga znj. Manjola Naço, Drejtore e Përgjithshme dhe znj. Erjola Meçaj audituese.

Kryetari i KLSH-së merr pjesë në takimin e drejtuesve të SAI-eve anëtare të vendeve të BE dhe kremtimin e 40 vjetorit të krijimit të Gjykatës Evropiane të Audituesve

Në datat 12-13 tetor një delegacion i kryesuar nga Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit, z. Bujar Leskaj mori pjesë në takimin e drejtuesve të SAI-eve anëtarë të Komitetit të Kontaktit të vendeve të Bashkimit Evropian, të organizuar nga Gjykata Evropiane e Audituesve në Luksemburg dhe aktivitetet e zhvilluara me rastin e 40 vjetorit të krijimit të kësaj Gjykate.

Pjesë e aktiviteteve të Komitetit të Kontaktit ishte dhe takimi i drejtuesve të SAI-eve, anëtarë të Network-ut të vendeve kandidate dhe kandidate potenciale të BE, i cili u zhvillua në datën 11 tetor 2017.

Në këtë takim u diskutua dhe u raportua për aktivitetet e zhvilluara nga anëtarët e Network-ut gjatë periudhës 2013-2017, si pjesë e deklaratës së Budva-s, nënshkruar nga drejtuesit e SAI-eve në nëntor të vitit 2013.

Në vijim të bashkëpunimit të suksesshëm midis SAI-eve të vendeve anëtare dhe vëzhgues të Network-ut, i cili ka synuar ndarjen e eksperiencave më të mira dhe ngritjen e kapaciteteve profesionale të audituesve nëpërmjet trajnimeve për të gjitha llojet e auditimeve dhe kryerjen e auditimeve paralele, drejtuesit e SAI-eve të Shqipërisë, Turqisë, Serbisë, Bosnje-Hercegovinës, Kosovës, Malit të Zi dhe Maqedonisë miratuan kornizën e re të bashkëpunimit për vitet 2018-2020.

Ky dokument do të shërbejë si platformë për thellimin e bashkëpunimit, promovimin e aktiviteteve audituese dhe implementimin e metodave dhe teknikave audituese në përputhje me standardet ndërkombëtare të auditimit dhe praktikat më të mira evropiane. Për arritjen e këtij synimi Network-u do të vazhdojë të mbështetet nga Gjykata Evropiane e Audituesve, Zyra Kombëtare e Auditimit e Suedisë, Grupi i Përbashkët i Punës për Aktivitetet Audituese dhe SIGMA.

Në takim u diskutua edhe rreth prioriteteve për aktivitetet trajnuese që do të zhvillohen gjatë periudhës 2018-2020. Kontrolli i Lartë i Shtetit si një nga anëtarët më aktivë të Network-ut, në kuadër të implementimit të këtij plani do të organizojë në tetor të vitit 2018 workshop-in për Teknologjinë e Informacionit në ndihmë të proceseve të auditimit dhe trajnimin për auditimet e performancës, i cili do të zhvillohet në vitin 2020. KLSH do të jetë gjithashtu pjesë e grupeve të punës për aktivitetin "Bashkëpunimi i SAI-t me Parlamentin" që do të organizohet nga Zyra Kombëtare e Auditimit të Kosovës dhe workshop-it për sigurimin e cilësisë që do të organizohet nga SAI i Malit të Zi. Tema kryesore e takimit të drejtuesve të SAI-eve anëtare të Komitetit të Kontaktit të vendeve të Bashkimit Evropian dhe vendeve kandidatë të BE ishte "Kontributi i SAI-eve për rikthimin e besimit të qytetarëve evropianë".

Në fjalën e çeljes së takimit, Presidenti i Gjykatës Evropiane të Audituesve, z. Klaus- Heiner Lehne theksoi se *"Kjo gjykatë ka vendosur të sigurojë që çdo euro e shpenzuar në nivel evropian sjell vlerë të shtuar në jetën e qytetarëve, duke qenë një zë i pavarur për të evidentuar progresin kur gjërat shkojnë mirë, por edhe duke bërë publike të vërtetat e pakëndshme kur gjërat nuk shkojnë ashtu siç duhet".* Në takim u theksua se rënia e besimit të qytetarëve tek institucionet e BE-së dhe institucionet kombëtare ka impakt thelbësor:

- në ekonomi, nëpërmjet humbjes së besimit të investitorëve;
- në proceset demokratike, çka çon në pjesëmarrje të ulët të qytetarëve në votime, rritjen e protestave dhe rritjen e ndikimit të partive radikale;
- në ndikimin e kohezionit shoqëror nëpërmjet tjetërsimit të grupeve në shoqëri dhe hezitimin për të mbështetur sistemet e mirëqenies sociale.

SAI-t si agjentë të parlamenteve dhe në shërbim të informimit të publikut për përdorimin e parasë publike duhet të luajnë një rol thelbësor në rikthimin e besimit të qytetarëve tek institucionet nëpërmjet dy mekanizmave të veçantë: kompetencës dhe vlerave. SAI-t duhet të synojnë parashikimin e sfidave dhe rekomandime të qarta për qeveritë në shpërndarjen e parasë publike në shërbim të politikave efektive për zhvillimin e ekonomisë dhe programeve eficiente në të mirë të qytetarëve. Në përgatitjen e raporteve dhe qasjen e tyre ndaj publikut për përcjelljen e mesazhit të auditimit, SAI-t duhet të udhëhiqen nga integriteti dhe paanësia në informacion.

Ceremonia zyrtare për 40 vjetorin e krijimit të Gjykatës Evropiane të Audituesve u përshëndet nga Presidenti i Parlamantit Evropian, z.Antonio Tajani dhe Presidenti i Komisionit Evropian, z. Jean-Claude Juncker, të cilët në fjalën e tyre theksuan rëndësinë dhe rolin e pazëvendësueshëm të Gjykatës si mbikëqyrëse e menaxhimit të parasë publike, duke kontribuar kështu në rritjen e transparencës dhe llogaridhënies së qeverisjes.

Gjatë ditëve të zhvillimit të takimit të Komitetit të Kontaktit, Kryetari i KLSH, z. Leskaj zhvilloi një takim bilateral me Presidentin e Gjykatës Gjermane të Auditimit, z. Kay Scheller me të cilin diskutoi rreth thellimimit të bashkëpunimit konkret midis dy institucioneve, nëpërmjet përfitimit të shkëmbimit të eksperiencës gjermane si një nga SAI-t më moderne në Evropë. Ky bashkëpunim do të konkretizohet gjatë vizitës së pritshme të z. Scheller gjatë vitit të ardhshëm në Tiranë.

Z. Leskaj gjithashtu zhvilloi takime pune me Presidentin e Zyrës Kombëtare të Auditimit të Polonisë, z. Krzysztof Kwiatkowski, Presidentin e SAI-t të Republikës Çeke, z. Miloslav Kala, Presidentin e Zyrës Kombëtare të Auditimit të Bullgarisë, z. Tzvetan Tzvetkov, Audituesin e Përgjithshëm të Zyrës së Auditimit të Kroacisë, z. Ivan Klešić, Audituesin e Përgjithshëm të Zyrës së Auditimit të Bosnjë-Hercegovinës, z. Dragan Vrankić, Audituesin e Përgjithshëm të Zyrës së Auditimit të Kosovës, z. Besnik Osmani dhe përfaqësues të SIGMA-s. Në këto takime z. Leskaj diskutoi eksperiencat dhe hapat konkrete të bashkëpunimit me këto institucione, të cilat përbëjnë një vlerë të shtuar në konsolidimin

shumë dimensional të KLSH-së. Në takimin e Komitetit të Kontaktit, aktivitetet e zhvilluara me rastin e 40 vjetorit të krijimit të ECA dhe takimin e Network-ut të vendeve kandidate të BE, Kryetari i KLSH-së, z. Leskaj shoqërohej nga Drejtori i Përgjithshëm, znj. Lindita Milo dhe audituesit, znj. Alma Shehu e z. Benard Haka.

Zhvillohet Konferenca Ndërkombëtare "Të auditosh për qëndrueshmëri dhe zhvillim"

Në datat 11 -13 tetor 2017, në Tiranë, në Tirana International Hotel u zhvillua konferenca e 14-të Ndërkombëtare e Kontabilitetit. Konferenca u realizua si një bashkëpunim mes Fakultetit Ekonomik të Universitetit të Tiranës, Fondacionit të Kontabilitetit për Bashkëpunim Akademik të Turqisë, Kontrollit të Lartë të Shtetit dhe Gjykatës Turke të Llogarive.

Kjo Konferencë është konferenca e pestë vjetore shkencore që organizon KLSH. Konferenca e I-rë u zhvillua në vitin 2012 dhe ka trajtuar temën "87 vjet KLSH në 100 vjet shtet shqiptar", Konferenca e II-të me temë "Roli i SAI-t për një menaxhim publik të përgjegjshëm në sfidat e sotme" u zhvillua në dhjetor të vitit 2013 dhe Konferenca e III-të, tetor 2014 trajtoi si temë kryesorë "Auditimi Kombëtar në shërbim të qeverisjes kombëtare". Me rëndësi për t'u përmendur është Konferenca e IV-t Shkencore "Analiza e Riskut", e cila u zhvillua në qershor të vitit 2016 dhe bëri publike hartën e risqeve në sektorin publik shqiptar, me qëllim informimin e qytetarëve për zonat nevralgjike të shërbimeve publike dhe nxitjen e ndërgjegjësimin qeveritar për marrjen e masave për reduktimin e risqeve.

Konferenca me temë kryesore "Të auditosh për qëndrueshmëri dhe zhvillim" dhe në të morën pjesë rreth 160 të ftuar. Në këtë konferencë kishte përfaqësues nga Fakulteti i Ekonomisë,Universiteti i Tiranës, Kontrolli i Lartë i Shtetit, Instituti i Ekspertëve Kontabël të Autorizuar, Unioni i Dhomave të Audituesve dhe Kontabilistëve të Licencuar të Turqisë, Federata Ndërkombëtare e Kontabilistëve, Universiteti i Lodz-it, Këshilli i Kontabilistëve të Shqipërisë, studentë, auditues, etj.

Konferenca u hap me fjalën e z. Fikret ÇÖKER, Zëvendës president i Gjykatës Turke të Llogarive. Në fjalën e tij, z.ÇÖKER theksoi se: "Funksionet e zgjeruara të shtetit kanë sjellë nevojën e përdorimit të parasë publike me

efektivitet, eficiencë dhe ekonomicitet. Pritshmëritë e shoqërisë për një shtet efikas dhe rritja e ndjeshmërisë së saj mbi veprimtari të paligjshme si mashtrimi financiar, e kanë rritur rolin dhe përgjegjësitë e SAI-ve, të cilat veprojnë në mënyrë të pavarur prej qeverive, në pikëpamje organizative dhe funksionale. Besueshmëria e auditimeve të SAI-ve varet prej realizimit të tyre në përputhje me standardet ndërkombëtare të auditimit."

Më tej, në emër të KLSH-së konferencën e përshëndeti Prof.Assoc.Dr. Manjola Naço, Drejtore e Përgjithshme në KLSH. Znj. Naço në fjalën e saj nënvizoi se "..*misioni i KLSH-së është të ndikojë dhe të japë kontribut në mirëmenaxhimin e financave publike, duke kryer auditime cilësore, duke raportuar mbi rregullsinë dhe efektivitetin e përdorimit të të gjitha burimeve financiare të shtetit, për të mirën e shtetit dhe të qytetarëve".*

"Sot ka një vetëdije më të madhe në adresimin e çështjeve me interesit publik dhe qëllimet afatgjata të SAI-ve janë të orientuara drejt auditimit të zhvillimit të qëndrueshëm, në mënyrë që auditimi të mbetet relevant dhe të plotësojë nevojat për informacion të përdoruesve të sektorit publik dhe privat. Institucionet si KLSH, universitetet dhe organizatat profesionale të fushës duhet të fitojnë besimin e publikut në punën e tyre. Ata duhet të jenë gjithëpërfshirës në aktivitetet e tyre, transparentë në vendimmarrje dhe të përgjegjshëm në kryerjen e detyrave të tyre"- përfundoi zj.Naco përshëndetjen e saj.

Konferenca u përshëndet nga Prof.Dr. Beyhan Marsap, President i MODAV, i cili evidentoi faktin që kjo konferencë për herë të parë këtë vit organizohet me KLSH-në, SAI-t turk, Fakultetin Ekonomik dhe Shoqatën e Kontabilistëve të Turqisë. Zoti Marsap theksoi që *"Transparenca duhet të jetë në themelet e objektivave të vendimmarrësve. Aplikimi i transparencës, përgjegjshmëria e audituesve, zhvillimi i qëndrueshëm janë çështje që lidhen me të tashmen dhe të ardhmen e shoqërisë sonë".*

Prof. Dr. Hysen Çela, President i Institutit të Ekspertëve Kontabël të Autorizuar të Shqipërisë, theksoi në fjalën e tij se *"Auditimet janë në axhendën kryesore të të gjitha vendeve. Çështjet kryesore që na presin në të ardhmen kanë të bëjnë me rolin e SAI-ve, zhvillimin dhe trajnimin e audituesve për të rritur*

cilësinë e auditimeve. Audituesit qysh herët kanë tentuar të rrisin transparencën e operacioneve financiare të institucioneve publike. Vlerësoj kontributin e KLSH-së në rritjen e transparencës dhe në rritjen e standardeve, cilësinë e auditimeve dhe rëndësinë e rekomandimeve të dhëna nga ky institucion".

Gjatë dy ditëve të zhvillimit të Konferencës u prezantuan 66 punime me tematika të ndryshme, ndër të cilat mund të veçojmë :

- "Standardet Ndërkombëtare të Auditimit për Sektorin Publik dhe Vlerësimet për Procedurat e Auditimit të SAI-t turk, krahasuar me standardet ndërkombëtare të auditimit", referuar nga z. Nalan Akdogan;
- "Një rishikim i cilësisë së auditimit", nga znj. Elsa Tanushi;
- "Raportimi i qëndrueshmërisë dhe trendet e fundit në auditim", studim i z. Hasan Kaval;
- "Një perspektivë e re në auditimin e sektorit publik: auditimi etik", referuar nga z. Yasar Uzun;
- "Auditimi i Brendshëm – Një qasje efektive në zhvillimin e Sistemeve të Qëndrueshme të Menaxhimit" nga znj. Suzana Guxholli dhe znj. Anisa Vrenozi;
- "Prezantimi i Auditimit të teknologjisë së informacionit në një organizatë", referim nga znj. Elda Hoxhaj;
- "Raportimi dhe auditimi i informacionit mjedisor sipas raportit të qëndrueshmërisë", nga z. Banu Sultanoglu dhe z. Yildiz Ozerhan.

Në këtë konferencë prezantuan punimet e tyre tre përfaqësues nga KLSH, Prof.Assoc.Dr. Manjola Naço, Drejtore e Përgjithshme; Dr. Aulent Guri, Kryeauditues në Departamentin e Auditimit të Performancës dhe znj. Ina Sokoli, Audituese e Parë në Drejtorinë e Metodologjisë dhe Zhvillimit.

Në punimin e saj znj. Naço u fokusua në hendekun mes nevojave në sistemin shëndetësor dhe burimeve ekonomike në dispozicion. *"Mungesa e burimeve publike është një problem serioz në rritje, kësisoj, menaxhimi i kostove rrjedhëse është më urgjent sesa mbulimi i kostove të aseteve të reja. Në kushte të tilla qeveria u përpoq të inkurajonte kontratat e partneritetit publik privat duke synuar kontributet e kapitalit privat në mundësimin e shërbimeve publike në sektorin e shëndetësisë. Në fillim të 2015-s u firmosën 3 kontrata të mëdha të lidhura me check-up-in e popullatës, duke ofruar shërbimet e dializës dhe sterilizimit në spitalet*

publike" – argumentoi znj. Naço përpara publikut pjesëmarrës.

Dr. Aulent Guri prezantoi punimin e tij për auditimin e Parkut Kombëtar të Prespës me qëllim identifikimin dhe vlerësimin e faktorëve që ndikojnë në ekosistemin e kësaj zone si dhe dhënien e rekomandimeve për përmirësimin e situatës aktuale sociale, ekonomike dhe mjedisore. *"Gjendja aktuale e Parkut Kombëtar të Prespës është fryt i presionit të vazhdueshëm në dekadat e fundit nga banorët si dhe nga menaxhimi jo i mirë i institucioneve përgjegjëse. Shfrytëzimi pa kriter i pyjeve, prerja e pakontrolluar e drurëve të zjarrit për ngrohje dhe në disa raste edhe për tregtim të jashtëligjshëm, gjuetia dhe peshkimi i paligjshëm, mosmenaxhimi i mbetjeve urbane dhe ujërave të zeza si dhe mos bashkëpunimi i institut-cioneve të cilët kanë për detyrë të menaxhojnë të gjithë ekosistemin në Parkun e Prespës janë problemet kryesore të evidentuara. Institucionet e përfshira në menaxhimin e PKP nuk kanë zbatuar të gjitha objektivat e Planit të Menaxhimit duke filluar që me menaxhimin e druve të zjarrit, menaxhimin e peshkimit, gjuetisë së paligjshme etj.",* ka theksuar z. Guri në kumtesën e saj.

Punimi i znj. Sokoli u fokusua në sfidat që sjellin investimet e huaja direkte për sa i takon legjislacionit shqiptar dhe përdorimit të parasë publike.

Gjatë zhvillimit të punimeve të Konferencës pati shumë diskutime, pyetje dhe debate profesionale. Konferenca të tilla tregojnë sa i rëndësishëm është bashkëpunimi midis Universiteteve dhe SAI-ve, për të rritur shkëmbimin e dijeve, praktikave më të mira, metodave dhe mjeteve që mund të përdoren për të përfituar nga njëri-tjetri, në funksion të promovimit të mirëqeverisjes. Konferenca evidentoi edhe një herë një përmasë tjetër të komunikimit të KLSH, që ka theksuar dhe garantuar profilin profesional të institucionit, nëpërmjet nxitjes së mendimit të përparuar shkencor për çështje të sotme të auditimit publik dhe të financave publike, duke përfshirë kontributet e institucioneve partnere të KLSH, përfaqësuesve më aktivë e cilësorë të akademikëve dhe profe-soratit shqiptar, pa anashkaluar në asnjë rast kontributin e audituesve të institucionit.

KLSH merr pjesë në takimin e zhvilluar në Hungari mbi "Rolin e SAI-ve në luftën korrupsionit"

Në datat 5-13 tetor 2017 u zhvillua në Budapest takimi për programin antikorrupsion, iniciuar nga Iniciativa për Zhvillim e Organizatës Ndër-kombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit, INTOSAI, në të cilin

morën pjesë më shumë se njëzet ekspertë nga dhjetë vende të ndryshme.

Qëllimi i programit të Iniciativës Ndërkombëtare për Zhvillim, IDI, i titulluar "Roli i SAI-ve në luftën kundër korrupsionit" është në mbështetje të përpjekjeve të institucioneve anëtare për të prezantuar qasjen e bazuar në integritet në luftën kundër korrupsionit.

Në kuadër të këtij programi, ekspertët nga SAI-t e Shqipërisë, Gjeorgjisë, Xhamajkës, Ishujve Kajman, Kazakistanit, Liberisë, Sierra Leones, Tanzanisë dhe Zambias diskutuan për mënyrën dhe zhvillimin e mjeteve në dispozicion të institucioneve përkatëse për të luftuar korrupsionin. Në këtë takim vendet pjesëmarrëse paraqitën punën e SAI-ve respektive në kuadër të luftës kundër korrupsionit si dhe diskutuan mbi planet e auditimit të ndërrmara në lidhje me këtë problematikë.

Planet e të gjithë pjesëmarrësve iu nënshtruan procedurës Peer Review gjatë të cilës grupet e punës të ngritura nga audituesit pjesëmarrës në takim shqyrtuan përputhshmërinë e planeve të auditimit me standardet ndërkombëtare. Në përfundim të kësaj procedure çdo grup dha rekomandimet për përmirësimin e planit të auditimit të cilin kishte shqyrtuar.

Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua në këtë takim nga z. Artur Hasanbelliu, Drejtor Drejtorie, z. Emiliano Doko dhe z. Flavio Xhuveli, juristë. Përfaqësuesit e KLSH prezantuan draft planin e auditimit të performancës me temë *"Efektiviteti i Strategjisë Kombëtare antikorrupsion".*

Në vijim të kësaj iniciative do të zhvillohet një kurs online në të cilin do të diskutohet për hapat e mëtejshëm që do të ndiqen për finalizimin e këtij auditimi performance.

Presidenti i Zyrës Supreme të Auditimit të Sllovakisë viziton KLSH

Në datën 19 tetor 2017, Presidenti i Zyrës Supreme të Auditimit të Republikës së Sllovakisë, z. Karol Mitrik zhvilloi një takim pune me Kryetarin e KLSH, z. Bujar Leskaj në mjediset e KLSH.

Zyra e Auditimit Suprem të Sllovakisë është një nga Institucionet Supreme të Auditimit (SAI-t) moderne të Evropës, e cila e ka konsoliduar identitetin e saj dhe kontributin në auditimin evropian sidomos gjatë dy dekadave të fundit, pas themelimit të Republikës Sllovake në vitin 1993 dhe anëtarësimit të Sllovakisë në Bashkimin Evropian në vitin 2004.

Presidenti i SAI-t Sllovak falenderoi z. Leskaj për organizimin e Takimit të 15-të Vjetor të Grupit të Punës së EUROSAI-t për Auditimet e Mjedisit dhe nënvizoi rëndësinë e auditimit të mjedisit dhe zbatimit të rekomandimeve të tij në përmirësimin e cilësisë së jetës së qytetarëve evropiane dhe të të gjithë planetit. Zoti Mitrik bëri gjithashtu një parashtrim të mënyrës së funksionimit dhe të punës audituese të SAI-t Sllovak.

SAI Sllovak ka së fundmi në strukturën e tij edhe Departamentin Analitik, në të cilin punojnë persona shumë të kualifikuar. "*Puna e kësaj strukture ka qenë shumë dobiprurëse për ne, pasi analizat e thella dhe cilësore të saj kanë rritur efektivitetin e punës së institucionit tonë",* theksoi zoti Mitrik.

Kryetari Leskaj u shpreh i bindur se eksperienca e auditimeve të një SAI të një vendi të zhvilluar evropian si Sllovakia do të ishte një vlerë e shtuar për audituesit shqiptarë.

Presidenti i SAI-t Sllovak u shpreh i gatshëm që të nënshkruajë së shpejti një marrëveshje bashkëpunimi me KLSH-në dhe ftoi z. Leskaj që të marrë pjesë në takimin e ardhshëm të Grupit të Punës së EUROSAI-t për Auditimet e Mjedisit, i cili do të zhvillohet gjatë vitit 2018 në Sllovaki. Presidenti Mitrik në këtë takim shoqërohej nga z. Ľubomír Andrassy, Drejtor i Përgjithshëm në Zyrën e Auditimit Suprem të Sllovakisë.

KLSH ka nënshkruar deri tani 15 marrëveshje bashkëpunimi me inatitucionet homologe evropiane dhe më gjerë, nga të cilat ka përfituar në drejtim të rritjes së kapaciteteve të trupës së tij audituese, nëpërmjet trajnimeve, vizitave të punës dhe shkëmbimeve të tjera të eksperiencës.

Kontrolli i Lartë i Shtetit organizon takimin e 15-të të Grupit të Punës së EUROSAI-t për Auditimet e Mjedisit

Në datat 17-20 tetor 2017, Kontrolli i Lartë i Shtetit organizoi takimin e 15-të, të Grupit të Punës së EUROSAI-t për Auditimet e Mjedisit (WGEA). Temat kryesore të aktivitetit ishin "Auditimi i përdorimit të tokës dhe zhvillimi" dhe "Si mund të përdoren të dhënat në auditimet e mjedisit?"

Në fjalën e çeljes së takimit, Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit, z. Bujar Leskaj theksoi se: Auditimi mjedisor është sot një aktivitet qendror në shumë nga Institucionet Supreme të Auditimit (SAI-t) në mbarë botën. Nga të dhënat e performancës së SAI-ve, në Evropë kryhen rreth 90-të të tilla çdo vit. Këto auditime kanë një ndikim të rëndësishëm në përmirësimin e menaxhimit të mjedisit nga shumë qeveri evropiane dhe lidhen drejtpërdrejt me rezultatet pozitive të arritura në ruajtjen dhe mbrojtjen e mjedisit dhe biodiversitetit. Auditimet e përbashkëta dhe të mirëkoordinuara mbi pasojat nga ndryshimi i klimës, mbi menaxhimin e burimeve natyrore dhe menaxhimin e ekosistemeve do të na lejojnë ne SAI-ve anëtare që të sinergjizojmë përpjekjet tona dhe të forcojmë mesazhet ndaj qeverive përkatëse.

Duke treguar pasojat për qytetarët evropianë, auditimet mjedisore në shumë SAI të kontinentit kanë arritur të rrisin ndërgjegjësimin për çështjet mjedisore mes qytetarëve dhe qeverive. Ndërlidhja e pasojave të degradimit mjedisor me çështjet e shëndetit publik ka mundësuar të ngrihen kauza mjedisore, aty ku menaxhimi i dobët rrezikon të ketë pasoja serioze për qytetarët, siç janë siguria e ushqimit, uji i pijshëm dhe ndotja e ajrit.

KLSH, pavarësisht se është një institucion i vogël auditimi, në rrugën e modernizimit të aktivitetit audituese dhe arritjes së plotë të zbatimit të Standardeve ISSAI, si edhe për faktin që është pjesë e WGEA qysh në vitin 2013, ka kryer në katër vjet disa auditime mjedisore të rëndësishme. Si SAI anëtar i Grupit të Punës së Auditimit Mjedisor, të ardhmen e auditimeve mjedisore në vendin tonë, në rajon dhe në gjithë kontinentin evropian e shohim me optimizëm. Jemi të sigurt se për periudhën 2018-2020, Grupi do të vijojë me auditimet e përbashkëta të zhvilluara edhe gjatë këtij viti, si Auditimi për Eficiencën e Energjisë në Ndërtesat Publike (i bashkë-drejtuar nga SAI-t e Estonisë, Letonisë dhe Lituanisë), Auditimi i Zbatimit të Marrëveshjeve Shumëpalëshe të Mjedisit mbi Ndotjen e Ajrit (i bashkëdrejtuar nga SAI-t e Holandës dhe NIK-u polak), Auditimi i Zonave Mesdhetare Detare të Mbrojtura (i bashkëdrejtuar nga SAI-t e Qipros dhe Maltës), etj.

Në këtë aktivitet u paraqitën rreth 25 punime, në të cilat u theksua që përdorimi i tokës përfshin menaxhimin dhe modifikimin e ambientit natyror, çka ndikon në jetën e njerëzve por edhe të faunës. Shkaqet që shkaktojnë degradimin e tokës janë: rritja e kërkesës për ndërtimin e banesave, infrastrukturës dhe objekteve që lidhen me ekonominë dhe industrinë; rritja e kërkesës për përdorimin e tokës për qëllime bujqësore; rritja e kërkesës për bioenergji, të cilat përfshijnë produkte që rrjedhin nga lëndët drusore dhe drithërat.

Nga menaxhimi i gabuar i tokës konstatohet degradimi i ekosistemeve dhe rikuperimi e kthimi i tyre në gjendjen e mëparshme dhe kjo i detyron qeveritë të hartojnë politika, të cilat në shumë raste nuk janë të mirë studiuara, me kosto shumë të larta dhe impakti i tyre nuk arrin qëllimin e paracaktuar për mbrojtjen e ambientit.

Auditimi i këtyre politikave nëpërmjet njohjes së thelluar të çështjeve që lidhen me përdorimin e tokës, pasojat që sjellin politikat e gabuara të hartuara nga qeveritë, i vendos SAI-t para sfidave për të qenë koherente dhe *avant-garde* në rekomandimet që dalin nga auditimet e kryera në këtë fushë. Përdorimi i studimeve të kryera në këtë fushë dhe bashkëpunimi me ekspertë të jashtëm të cilët kanë njohuri për pasojat qe sjell keq menaxhimi i tokës i ndihmon SAI-t të jenë konkrete në dhënien e rekomandimeve për minimizimin e ndotjes, erozionit, degradimit të tokës dhe shfrytëzimit të pa studiuar të saj.

Seminari trajnues i dedikuar për të Dhënat dhe Analizat në Auditimin e Mjedisit shërbeu si një platformë e shkëlqyer për shkëmbimin e eksperiencave të përfaqësuesve të SAI-eve pjesëmarrëse në nxjerrjen e të dhënave, përpunimin e tyre dhe përdorimin e burimeve inovative të të dhënave.

Në këtë takim morën pjesë rreth 75 përfaqësues të 26 SAI-ve: Gjykatës Evropiane të Audituesve dhe SAI-e të Belgjikës, Bullgarisë, Çekisë, Danimarkës, Kosovës, Estonisë, Finlandës, Francës, Greqisë, Holandës, Hungarisë, Indonezisë, Kinës, Kuvajtit, Letonisë, Lituanisë, Portugalisë, Maqedonisë, Maltës, Qipros, Sllovenisë, Sllovakisë, Spanjës, Suedisë, Shqipërisë, Zvicrës dhe Ukrainës. Ky grup pune ka në përbërjen e tij 42 anëtare dhe është krijuar në vitin 1999 në Kongresin e IV-t të EUROSAI-t. Qëllimi i këtij grupi është promovimi i frymës së bashkëpunimit bazuar në integritet, komunikim të hapur dhe përsosmëri profesionale. Kjo synohet të arrihet nëpërmjet inkurajimit dhe mbësh-tetjes së bashkëpunimit profesional dhe shkëmbimit dhe ndarjes së eksperiencës së mirë midis SAI-eve.

Gjatë ditëve të zhvillimit të aktivitetit, Kryetari i KLSH-së zhvilloi takime me drejtues të shumë delegacioneve pjesëmarrëse, si me Presidentin e SAI-t të Sllovakisë, z. Karol Mitrik, me të cilin u ra dakord që të nënshkruajnë së shpejti një marrëveshje bashkëpunimi si dhe me Auditorin e Pergjithshem të ZKA Kosovë z.Besnik Osmani.

***

Një takim pune dhe miqësor, Kryetari Leskaj zhvilloi edhe me delegacionin e Kuvajtit të përbërë nga: z. Adel Alkoot, Menaxher, zj.Fajer Alotajbi dhe zj. Rania Alojari, audituese.

Gjatë takimit u ra dakord për zhvillim e Konferencës së gjashtë vjetore shkencore të KLSH-së së bashku me SAI-n e Kuvajtit në datat 9-11 prill 2018, në zbatim të marrëveshjes së bashkëpunimit të nënshkruar nga të dy SAI-t në mars të vitit 2017 në Tiranë. Konferenca do të trajtojë temën *"Auditimi – bazuar në risk"*, në të cilën janë ftuar të marrin pjesë Zyra Kombëtare e Auditimit të Kosovës dhe Zyra Supreme e Auditimit të Polonisë. Zoti Leskaj takoi gjithashtu përfaqësues të SAI-t, të Estonisë, Qipros, Çekisë dhe Greqisë.

KLSH merr pjesë në takimin e nën-grupit të Qeverisjes Elektronike të grupit të punës TI të EUROSAI, mbi TI dhe në seminarin mbi Manualin Aktiv të Auditimit TI

Në datat 18-20 tetor 2017, në Lisbonë të Portugalisë u zhvillua takimi i nëngrupit të Qeverisjes Elektronike i Grupit të Punës TI të EUROSAI si dhe seminari mbi Manualin Aktiv të Auditimit të Teknologjisë së Informacionit. Në takim morën pjesë pjesëmarrës nga Shtetet e Bashkuara, India, Timori, Polonia, Letonia, Estonia, Hungaria, Islanda, Shqipëria dhe Gjeorgjia. Kontrolli i Lartë i Shtetit në këtë takim u përfaqësua nga z.Kozma Kondakçiu, Drejtor i Drejtorisë së Auditimit TI, dhe audituesit Elira Cukalla, Benard Haka, Mealb Habazaj dhe Agron Opari.

Në ditën e parë të takimit pjesëmarrësit i përshëndeti Presidenti i Gjykatës së Llogarive të Portugalisë zoti Vítor Caldeira, i cili ndër të tjera vlerësoi rolin e veçantë të teknologjisë së informacionit në Auditim. Ndër të tjera ai theksoi se mjete të tilla janë vazhdimisht në zhvillim dhe lejojnë audituesit nga e gjithë bota për t'u marrë me sfidat e reja që lindin nga përdorimi gjithëpërfshirës dhe kompleks i teknologjive të informacionit në institucione, duke përfshirë sulmet kibernetike, çështje shumë e rëndësishme e shekullit të XXI.

Fjalën e hapjes së takimit dhe raportimin mbi ecurinë e projektit të kontrollit të hapësirës së e-Qeverisjes, apo "KUBI-t" zhvilluar nga Grupi i Punës TI i EUROSAI-it, z. Banaś Pawel, Këshilltar i Presidentit të NIK-ut të Polonisë theksoi rëndësinë e KUBI-t si një mjet për të lehtësuar auditimet e qeverisjes elektronike. Kubi është i pajisur me një databazë "inteligjente" e ndërfaqe në faqen e web të Internetit të EUROSAI-t për hedhjen e raporteve të auditimit të e-Qeverisjes nga SAI të ndryshme, nga të cilat përdoruesve i krijohet lehtësisht mundësi qasjeje jo vetëm në raportet e SAI-ve për auditimet e qeverisjes elektronike, por edhe artikuj, prezantime, metodologji dhe materiale të tjera. Ideja e KUBI-t nuk është vetëm të mbledhë burime interesante të informacionit, por edhe t'i ofrojë ato së bashku me analizën bazë. Për momentin KUBI klasifikon tema, funksionet e menaxhimit, rastet e rrezikut dhe qëllimet e projekteve, duke e bërë më të lehtë për të gjetur shpejt jo vetëm për audituesit publikë që punojnë në fushën e e-qeverisjes, por të gjithë që janë të interesuar në auditimin modern të IT-së. Prezantimi

vazhdoi me diskutime mbi zhvillimet e ardhshme dhe u shoqërua me shembuj mbi praktikat e përdorimit të KUBI-t. Në ditën e dytë të takimit nga z. Neelesh Sah, Kontrollor dhe Auditues i Përgjithshëm i SAI të Indisë u theksua ndër të tjera se Manuali i Auditimit IT vazhdon të jetë i vlefshëm dhe strukturuara e tij paraqitet e pa ndryshuar, por nga ana tjetër ndryshimet në fushën e auditimit sjellin nevojën e shtimit të matricave të reja, procesi i ndryshimit na mundëson një zhvillim dinamik të tij. Nga Panwar Madhav, Drejtor mbi Teknologjinë në GAO (SAI i Shteteve të Bashkuara të Amerikës) të pranishmit u njohën me konceptin dhe praktikat e "plug-ins" që do të veprojnë si përditësime teknike, duke përshtatur manualin Aktiv me ndryshimet e shpejta të mjediseve kompjuterike. Nga të pranishmit gjatë diskutimeve u vlerësua mundësia e krijimit të Plug-ins nga çdo SAI dhe u theksua rëndësia që eksperiencat e ndryshimeve dhe zhvillimeve të manualit të vlerësohen dhe të çojnë në një version të ri të Manualit Aktiv të Auditimit TI, i cili do të përmbledhë të gjitha Plug-ins e vlerësuara pozitivisht duke lehtësuar përdorimin e mëtejshëm të manualit. Aktiviteti paraprak i vlerësimit të riskut për planifikimin e auditimit me manualin Aktiv të Auditimit u paraqit nga z. Albert Olafsson, Drejtori i Auditimit TI në SAI-n e Islandës.

Në ditën e tretë, z. Alo Lääne, Auditues i Lartë i SAI-t të Estonisë u shpjeguan testet e zhvilluara për të parë funksionalitetin e këtij mjeti të cilat vërteton që prototipi i prodhuar paraqet qëndrueshmëri e mund të përdoret me sukses. Nga Drejtori i Drejtorisë së Auditimit të Auditimit të TI në KLSH z. Kozma Kondakçiu u bë një prezantim mbi zhvillimin e auditimit IT në KLSH si dhe eksperiencën mbi përdorimin e Manualit Aktiv në auditim. Ndër të tjera në prezantim u theksua roli i Manualit Aktiv jo vetëm si mjet ndihmës në auditim por edhe ai i trajnimit duke Audituar. Të pranishmit ndoqën me interes prezantimin dhe kërkuan informacione të cilat u shpjeguan në trajtën e bashkë-bisedimeve që anëtarët e drejtorisë zhvilluan në këtë takim. Takimi vazhdoi me diskutime rreth perspektivës se manualit dhe detyrat e grupit për zhvillimin e tij në periudhën afatshkurtër dhe atë afatgjatë. Të pranishmit theksuan nevojën e konsolidimit të këtij mjeti, duke e përshtatur atë me një mjedis gjithnjë në ndryshim të informatikës. Nga takimi u la detyrë që pjesëmarrësit të promovojnë këtë mjet dhe të krijojnë mundësi edhe për trajnime me SAI të tjera partnere. Në fund të takimit u vlerësuan projektet dhe fryma e bashkëpunimit midis vendeve pjesë-marrëse të grupit të punës si dhe

kontributin e pjesëmarrësve në ngritjen e cilësisë së Auditimit të TI.

Audituesit e KLSH-së, zhvillojnë një vizitë pune në Kosovë

Në kuadër të auditimit të performancës që po ndërmerr Kontrolli i Lartë i Shtetit, me temë "Unifikimi i pikave doganore të Shqipërisë me Kosovën", grupi i auditimit i përbërë nga audituesit z. Sali Agaj, z. Redi Ametllari dhe eksperti i jashtëm, z. Alfred Cako zhvilluan një vizitë pune në Kosovë. Ndalesat e grupit të auditimit ishin Zyra Kombëtare e Auditimit të Kosovës, Oda Ekonomike, Dogana dhe Ministria e Financave të Kosovës. Risia që solli kjo vizitë konsiston në faktin se zgjeroi grupin e palëve të interesit për KLSH, me përfshirjen e bizneseve dhe organizatave të Kosovës.

Në datën 31 tetor, grupi i auditimit zhvilloi një takim me Kryetarin e Odës Ekonomike të Kosovës, z. Safet Gërxhalliu, i cili i njohu në hollësi mbi karakterin e marrëdhënieve tregtare mes Shqipërisë dhe Kosovës. Ekonomitë e Kosovës dhe Shqipërisë nuk janë konkurrente, theksoi ai, por kanë avantazhin që të jenë plotësuese të njëra-tjetrës.

Gjithashtu në datën 31 tetor, grupi i auditimit zhvilloi takim në zyrën qendrore të Doganës së Kosovës, ku u prit në një takim nga Nëndrejtori i Përgjithshëm, z. Bajram Rexhaj, Drejtor i Sektorit të sistemit IT doganor, z. Besim Lushta, Drejtor i pikës doganore të Prizrenit, z. Besim Curri, Drejtor Operativ dhe i Kufirit z. Fahri Lusha, Drejtore e Auditimit të Brendshëm të Doganave znj. Naile Hoti.

Në kontekstin e unifikimit të pikave doganore shtruam pyetjen nëse ekziston një përvojë e mirë e Kosovës në menaxhimin e integruar të kufirit me shtete të tjera fqinje. Zyrtarët e Doganës së Kosovës u shprehën se në kuadër të bisedimeve mes Kosovës dhe Serbisë në Bruksel, është realizuar unifikimi i 6 pikave ekzistuese doganore me Serbinë, nga të cilat 4 janë për kalimin e mallrave, ndërsa 2 operojnë për kalimin e pasagjerëve. Megjithatë, për shkak të ndasive midis dy vendeve, ky unifikim, sipas zyrtarëve kosovarë nuk është implementuar në masën 100%.

Në datën 2 nëntor, grupi i auditimit zhvilloi një takim në Ministrinë e Financave të Kosovës me Sekretarin e Përgjithshëm, z. Naim Baftiu dhe Drejtorin e Politikave Makroekonomike, z. Bexhet Haliti. Në përgjithësi, zyrtarët e Kosovës u shprehën se tregtia midis Shqipërisë dhe Kosovës ka shënuar rritje. Një meritë të veçantë në rritjen e fluksit tregtar ka "Rruga e Kombit", ku para ndërtimit të kësaj rruge, qarkullonin

25-38 maune në ditë ndërsa me ndërtimin e Rrugës së Kombit qarkullojnë rreth 500 maune në ditë. Në datën 31 tetor dhe 1 nëntor, grupi i auditimit zhvilloi respektivisht dy takime në Zyrën Kombëtare të Auditimit të Kosovës, ku u prit nga Auditori i Përgjithshëm, z. Besnik Osmani, nga Ndihmës Auditorja e Përgjithshme, përgjegjëse për auditimet e performancës, znj.Vlora Mehmeti, Ndihmës Auditorja e Përgjithshme, znj. Emine Fazlliu dhe udhëheqësin e ekipit të auditimit në sektorin e doganave, z. Blerim Kabashi. Gjatë këtij takimi, përfaqësuesit e KLSH-së i njohën përfaqësuesit e ZKA-së në vija të përgjithshme me drejtimet kryesore të auditimit si dhe me konstatimet e deritanishme të grupit audites. Qëllimi ishte marrja e një feedbacku prej tyre apo ndonjë propozimi që e konsideronin të rëndësishëm për këtë temë, si njohës të mirëfilltë të institucioneve të Kosovës.

Auditori i Përgjithshëm, z. Besnik Osmani e konsideroi me vlerë të veçantë temën e auditimit, ndonëse vuri në dukje kompleksitetin që mbart kjo temë, për shkak se prek dimensione të ndryshme, jo vetëm institucionale, por edhe politike dhe ekonomike. Ai shprehu mbështetjen e ZKA-së për këtë auditim.

KLSH organizon Muajin e Hapur për Qytetarët

Transparenca e aktivitetit të KLSH-së është një nga treguesit kryesorë të modernizimit të institucionit dhe të komunikimit të tij shumë dimensional. Qasjen e komunikimit të pandërprerë me qytetaret, KLSH e ka parë në këto gjashtë vjet, kryesisht nëpërmjet bashkëpunimit me shoqërinë civile dhe me median, si dhe nëpërmjet përgjigjeve ndaj letrave të qytetarëve.

Mbështetur në sa më sipër dhe në standardin ndërkombëtar të Institucioneve Supreme të Auditimit, ISSAI 12, "*Vlerat dhe dobitë e Institucioneve Supreme të Auditimit- të bësh ndryshimin në jetën e qytetarëve"* dhe me qëllim njohjen më të plotë dhe të drejtpërdrejtë të veprimtarisë së Institucionit nga qytetarët, si edhe në kuadër të transparencës dhe njohjes së ndërsjellë të punës mes Departamenteve të auditimit në institucion, KLSH organizoi Muajin e

Hapur për Qytetarët, në datat 7 Nëntor- 11 Dhjetor 2017.

Në lancimin zyrtar të muajit të hapur, Kryetari i KLSH-së, z.Bujar Leskaj, në fjalën e tij nënvizoi se një institucion modern i auditimit më të lartë publik, një SAI, do të ishte i mangët dhe i izoluar, pa njohjen e plotë të veprimtarisë së tij nga qytetari dhe mbështetjen prej publikut dhe qytetarëve, duke cituar një shprehje të Abraham Linkoln që «*Institucionet tona nuk do të jenë kurrë të tilla(pra publike), nëse nuk krijojnë mundësitë të njihen plotësisht, madje edhe të vizitohen apo preken fizikisht nga qytetari pagues taksash*».

Gjatë këtij muaji, qytetarët patën mundësinë të vizitojnë mjediset e Kontrollit të Lartë të Shtetit (çdo ditë nga ora 08:00-16:00) dhe të njihen me historikun dhe arritjet e institucionit në 92 vitet e ekzistencës së tij nëpërmjet mini-muzeut në korridorin qendror të KLSH, të takohen me punonjës, auditues dhe ekspertë të ndryshëm të institucionit, duke marrë të gjithë informacionin që kanë kërkuar dhe duke adresuar pyetje të ndryshme me interes për ta. Stafi i përgatitur i KLSH-së ishte në dispozicion të qytetarëve gjatë gjithë kësaj periudhe.

Gjatë muajit të hapur janë zhvilluar 49 aktivitete të ndryshme si takime mes Departamenteve të ndryshme të auditimit me qëllim shkëmbimin e eksperiencave; takime me gazetarë; prezantime të botimeve të KLSH-së nga auditues të rinj; pjesëmarrje në Panairin e librit 2017; prezantimi i Rregullores së Re të KLSH; prezantimi i kolanës së botimeve të KLSH-së në dy panaire; takime dhe leksione me akademikë, profesorë, filozofë të fushave të ndryshme; prezantim i Draft-Strategjisë së zhvillimit të KLSH-së për periudhën 2018-2022; leksione nga kolegë të SAI-ve partnere, prezantimi i buxhetit faktik për vitin 2016; promovime librash që kanë interes për KLSH; aktivitete kulturore, promovimi i pjesëmarrjes së KLSH-së në aktivitete të ndryshme ndërkombëtare, në dy vitet e fundit me qëllim shkëmbimin e eksperiencave; pjesëmarrje në Kongresin dhe ekspozitën rajonale “Zgjidhja e mbetjeve të ngurta, të lëngëta dhe të gazta”, etj.

Të gjitha aktivitetet janë ndjekur me vëmendje dhe interes nga audituesë, gazetarë, përfaqësues të shoqërisë civile, studentë, etj.

Në kuadër të rritjes së transparencës për veprimtarinë e institucionit që nga viti 2012, KLSH ka kolanën e saj të botimeve, të cilën e ka paraqitur për të pestin vit radhazi në Panairin e Librit, ku prezantoi 77 botime të kolanës së tij (2012-2017), nga të cilat 10 botime të vitit 2017. Botimet e KLSH, krahas informimit të opinionit të gjerë publik, i ndihmojnë audituesit për formimin e kapaciteteve të tyre, zbatimin rigoroz të standardeve INTOSAI dhe shkëmbimin e eksperiencave të mira të punës, në bazë të motos së INTOSAI-t "*Nga eksperienca e përbashkët përfitojnë të gjithë".*

Kontrolli i Lartë i Shtetit mori pjesë gjithashtu për herë të dytë në Panairin Ndërkombëtar të Klik Expo Group, që u organizua në Tiranë në datat 23 – 26 nëntor 2015. Panairi i Klik Expo Group erdhi në edicionin e 24-të me një përmbajtje të re në temën Biznes - Kulturë-Bashkëjetesë. Ky panair është një nga evenimentet që e ka kthyer kryeqytetin shqiptar, Tiranën, në pikë takimi mundësish dhe ndërveprimi.

Kryetari i KLSH z. Bujar Leskaj në fjalën përshëndetëse në Kongres vlerësoi aktivitetin dhe bëri një pasqyrë të gjendjes në të cilën ndodhet vendi ynë lidhur me menaxhimin e pa menaxhuar dhe të pa trajtuar të mbetjeve urbane. Gjithashtu në fjalën e tij Kryetari i KLSH theksoi punën e institucionit në drejtim të intensivfikimit të auditimeve që lidhen me çështjet mjedisore dhe realizimin e disa auditimeve në lidhje me menaxhimin e mbetjeve, duke synuar që me rekomandimet e tij në këto auditime të japë zgjidhje reale dhe të qëndrueshme. KLSH u përfaqësua në Kongres me tre punime interesante.

Paraditen e datës 18 nëntor, në sallën e Akademisë së Shkencave u organizua aktiviteti i radhës në kuadër të muajit të hapur. Në këtë aktivitet u prezantuan të gjitha aktivitetet e zhvilluara jashtë vendit nga KLSH në dy vitet e fundit.

KLSH ka vendosur një standard shumë të mirë të shkëmbimit të përvojave me partnerët dhe partneritet me institucionet e vendeve të tjera. Ajo që e jetëson këtë dinamizëm është puna e çdo audituesi, e çdo të angazhuari, sepse pa të do të ishte e vështirë që një institucion të jepte

rezultate në atë rrugë dhe në atë mënyrë që e duam të gjithë.

Audituesit e KLSH-së prezantuan 97 aktivitetet jashtë vendit të realizuara në periudhën 2016-2017 (seminare, workshop-e, konferenca, Kongrese, takime dhe grupe pune të INTOSAI-t, EUROSAI-t, etj), duke u ndalur kryesisht tek mesazhet që kanë shkëmbyer dhe tek njohuritë që pjesëmarrësit kanë përftuar në këto aktivitete.

Gjatë muajit të hapur, audituesit e KLSH-së kanë zhvilluar tre vizita studimore në Institucione Supreme të Auditimit (SAI), me të cilët kemi Marrëveshje Bashkëpunimi: në SAI-et e Malit të Zi, Kroacisë dhe Kosovës. Në këto vizita studimore, audituesit kanë informuar kolegët e tyre lidhur me Muajin e Hapur që po organizon KLSH dhe kanë bërë një përmbledhje të punës së KLSH-së në këto vite. Prezantimet janë ndjekur me interes nga koleget dhe kanë bërë pyetje të ndryshme, duke krahasuar dhe shkëmbyer eksperiencat më të mira të punës.

Në kuadër të bashkëpunimit me shoqërinë civile dhe ekspertë të jashtëm, KLSH organizoi disa aktivitete me pjesëmarrjen e Prof.Dr.Skënder Osmani, Prof.Dr.Sazan Guri, Prof.Dr.Artan Fuga, Prof.Dr.Hysen Çela, Zv/Presidentin e Zyrës Kombëtare të Auditimit të Polonisë, z. Wojciech Kutyla, si edhe me znj.Darcie Nielsen, e cila në kuadër të Memorandumit të Mirëkuptimit midis Kontrollit të Lartë të Shtetit dhe USAID për projektin *"Transparenca në Sistemin Shëndetësor në Shqipëri"*, zhvilloi një leksion me audituesit e KLSH-së në ambientet e Akademisë së Shkencave.

Me shumë interes u ndoq nga audituesit e KLSH-së, leksioni i profesorit, intelektualit, filozofit dhe akademikut Artan Fuga.

Prof. Fuga në fillim të fjalës së tij përshëndeti audituesit e KLSH-së, duke vlerësuar maksimalisht punën e tyre të vështirë, por me vlerë dhe dobi për qytetarët shqiptarë.

Prof. Dr.Fuga, në bashkëbisedimin e tij me audituesit e KLSH-së e nisi me një analizë të gjatë për auditimin, audituesin dhe institucionin që kryen auditimin dhe evidentoi faktin që *"...ai kishte pak frikë"* prej audituesve të KLSH-së, e në fakt kjo është një frikë frytdhënëse, që sipas tij duhet ta ketë jo vetëm çdo zyrtar i shtetit por edhe çdo qytetar. Ai elaboroi idenë se nëse një zyrtar, kallëzohet penalisht nga KLSH, në fakt, ai e ka zgjedhur vetë këtë rrugë, në momentin që ka vendosur me ndërgjegje të plotë të bëjë shkeljen.

Prof. Fuga gjatë leksionit të tij analizoi vështirësitë e punës së audituesit dhe faktin që rezultatet finale janë pozitive nëse sinergjizohen përpjekjet e të gjitha institucioneve të shtetit, medias, shoqërisë civile, etj.

Më tej Prof.Fuga vijoi me eksperiencën e tij akademike në Francë dhe solli shumë shembuj që lidhen me mënyrë e trajtimit të çështjeve dhe me mentalitetin e ndryshëm mes dy vendeve tona.

Me shumë interes u ndoqën diskutimet që Prof. Fuga pati me të pranishmit veçanërisht për auditimet e performancës. Leksioni i Prof.Dr. Artan Fugës, megjithëse zgjati dy orë la shumë hapësira dhe dëshirë tek audituesit për të vijuar me një takim të dytë.

Baskëpunimi me SAI-t partnere zë një vend të veçantë në filozofinë e punës së këtyre viteve të fundit në KLSH dhe një zë dinjitoz i SAI-ve partnere ishte ai i Zv/Presidentit të Zyrës Kombëtare të Auditimit të Polonisë, z. Wojciech Kutyla, i cili zhvilloi një leksion të hapur me audituesit e KLSH me temë *"Etika për Audituesit".*

Në prezantimin e tij, z.Kutyla theksoi se në dekadat e fundit etika është bërë një çështje kryesore në debatet politike, institucionale dhe sociale. Në këtë kontekst Institucionet Supreme të Auditimit, të cilët auditojnë përdorimin e fondeve publike dhe synojnë rritjen e transparencës dhe llogaridhënies duhet që në punën e

tyre të përditshme të udhëhiqen nga parimet e etikës.

Muaji i Hapur u përmbyll me leksionin e znj. Darcie Nielsen, e cila në kuadër të Memorandumit të Mirëkuptimit midis Kontrollit të Lartë të Shtetit dhe USAID për projektin "Transparenca në Sistemin Shëndetësor në Shqipëri", zhvilloi një leksion me audituesit e KLSH-së në ambientet e Akademisë së Shkencave.

Zonja Nielsen, Drejtore e Projektit, e nisi fjalën e saj me një shprehje nga politikania e shquar amerikane e shekullit XX, Margaret Chase Smith, *"Shërbimi ndaj publikut duhet të jetë më shumë sesa të bësh një punë me ndershmëri dhe eficiencë. Duhet të jetë një përkushtim i plotë ndaj njerëzve dhe kombit".*

Në prezantimin e leksionit, znj.Nielsen, u shpreh se sistemi shëndetësor në Shqipëri është identifikuar si një *"zonë e kuqe"*. Barometri i Korrupsionit për Shqipërinë 2013, botuar nga *Transparency International* tregon se 80% e qytetarëve mendojnë se sistemi shëndetësor është i korruptuar. Në këtë kuadër, znj.Nielsen theksoi se projekti i USAID-it synon të krijojë një mjedis më të përgjegjshëm në sistemin shëndetësor duke angazhuar përfituesit dhe kontrollet e rregullta nga institucionet përkatëse (institucionet monitoruese*). "Projekti do të punojë për të forcuar kapacitetet e tre institucioneve mbikëqyrëse: Kontrolli i Lartë i Shtetit (KLSH), Inspektoriati i Lartë i Deklarimit dhe Kontrollit të Pasurive dhe Konfliktit të Interesave (ILDKPKI), dhe Avokati i Popullit. Projekti do të japë grante për organizatat e shoqërisë civile dhe medias për të ndërgjegjësuar publikun dhe ndërmarrë fushata për përmirësimin e llogaridhënies në institucionet shëndetësore".*

Në mbyllje të muajit të hapur KLSH e arriti qëllimin e saj dhe vërtetoi që është një institucion i përkushtuar ndaj parimit të transparencës, e cila është jetësore në ndërtimin e besimit tek qytetarët dhe besojmë që institucioni realizoi gjithashtu nëpërmjet aktiviteteve të *Muajit të Hapur* një politikë komunikimi më të efektshme, duke i bërë rezultatet e auditimeve më të prekshme.

Kryetari i KLSH-së ka theksuar në përfundim të muajit të hapur që: *"Muaji i Hapur na shërbeu për të qenë më të hapur dhe komunikues me njëri-tjetrin. Sidomos në nivel të komunikimit dhe të shkëmbimit të eksperiencave mes departamenteve të auditimit. Muaji i Hapur inkurajoi shkëmbimin e eksperiencave edhe mes audituesve me përvojë, me ata të rinj, në bashkëbisedime dhe konsultime të plota mes tyre. Ky Muaj i Hapur ishte një dritare komunikimi intensive,*

takimesh dhe aktivitetesh, por në realitet, i gjithë institucioni i Kontrollit të Lartë të Shtetit është prej gjashtë vitesh tashmë tërësisht i hapur me qytetarin, në kërkim të kontaktit dhe mendimit të tij, për realizimin sa më të plotë të misionit kushtetues të ruajtjes dhe mbikëqyrjes së përdorimit me ekonomicitet, efektivitet dhe efiçiencë të parave të taksapaguesit shqiptar".

KLSH do të ndjekë praktikën e Muajit të transparencës edhe në vitet e ardhshme.

KLSH merr pjesë në Konferencën e tretë "Infocom Security Albania" zhvilluar në Tiranë

Në datën 8 nëntor 2017, audituesit e KLSH-së Benard Haka, Elira Cukalla dhe Meald Habazaj morën pjesë në konferencën e tretë "Infocom Security Albania" të zhvilluar në Tiranë. Kjo Konferencë organizohej nga Your BiZZness Partner.al, Albanian Innovation Foundation, Infocom Albania dhe Protik Innovation Center. Në Konferencë morën pjesë pjesëmarrës nga institucione të ndryshme private dhe shtetërore, si dhe profesionistë të fushave të ndryshme të teknologjisë së informacionit.

Tema kryesore e konferencës ishte *"Dilemat Kibernetike të Mijëvjeçarit të Ri"*.

Kjo konferencë ishte e organizuar në dy pjesë, ku pjesa e parë ishte e përqendruar në "Njohja me sfidat e mbrojtjes kibernetike / Si ta vendosim organizatën në "Listën e sigurt" dhe pjesa e dytë u përqendrua në temën " A janë njerëzit të përgatitur për Kërcënimet Kibernetike?"

Konferenca u hap nga z. Erton Graceni, përfaqësuesi i kompanisë organizatore Protik Innovation Center, i cili prezantoi zhvillimet e reja dhe sfidat e teknologjisë së informacionit në vendin tonë.

Relatorë të kësaj konference shkencore mbi sigurinë e teknologjisë së informacionit ishin përfaqësues të sektorit privat që kanë investuar më

shumë në çështjen e sigurisë së informacionit: znj. Anila Hoxha, z. Lorenc Llukmani, z. Akil Ndrenika, z. Allesandro Bulleti, z. Oltion Bregu, z. Drilon Selmanaj në pozicionin lektor, sipërmarrës dhe specialist i sigurisë së informacionit nga Kosova, z. George Khetsuriani, z. Erion Nako, znj. Meredith Hiemstra, Zyrtare për Menaxhimin e Informacionit në Ambasadën e SHBA në Tiranë, Shqipëri.

Në pjesën e parë të konferencës, referuesit u fokusuan në sigurinë kibernetike dhe sigurinë në teknologjinë e informacionit në kuadër të zhvillimeve të shpejta në teknologjinë e informacionit, pavarësisht se eliminimi i kërcënimeve është i pamundur. Gjithashtu u theksua që mbrojtja ndaj sulmeve kibernetike duke pasur parasysh rritjen e ritmit dhe kompleksitetin e kërcënimeve, duhet të realizohet nepermjet miratimit nga organizatat të qasjes ndaj Sigurisë Kibernetike, gjë e cila do të kërkojë angazhim më të madh nga menaxherët dhe drejtuesit e lartë për të mbrojtur informacionin kritik të biznesit/ organizatës,pa kufizuar inovacionin dhe rritjen teknologjike.

Në pjesën e dytë të konferencës u theksua se jo vetëm në vendin e punës, por edhe në shtëpi, njerëzit janë më të pasigurtë për shkak të mungesës së ndërgjegjësimit lidhur me kërcënimet kibernetike, duke çuar në vjedhjen e të dhënave të ndjeshme, ngacmimin kibernetik të fëmijëve të mitur dhe informacionet personale. Shqipëria ka krijuar rrugën e saj për inovacionin dhe dixhitalizimin, për t'u afruar më shumë me lojtarët më të mëdhenj të rajonit, duke diskutuar çdo vit për shërbimet elektronike, bankat dixhitale, internetin, etj., por përkrah të gjitha përpjekjeve nga institucionet për t'i sjellë këto inovacione, a janë njerëzit me të vërtetë të vetëdijshëm për atë që po ndërmarrin në këtë drejtim? Siguria është një problem global në ditët e sotme, dhe në vendin tonë lektorët vunë theksin tek përgatitja e njerëzve për t'u përballur me risqet e mundshme mbi sulmet kibernetike, për t'i paraprirë problemeve e jo për të vlerësuar dëmin kur sulmi ka ndodhur. U kërkua që institucione shtetërore të ngrenë strukturat e duhura për mbrojtjen e të dhënave, ligjet dhe rregullat të jenë në përputhje me atë që teknologjia sjell me vrull.

Cilësia e ajrit në fokusin e Institucioneve të Larta të Auditimit të Evropës

Në datat 8-9 nëntor 2017, u zhvillua në Gjykatën Evropiane të Audituesve në Luksemburg takimi mbi auditimin evropian të "Cilësisë së Ajrit", i iniciuar

nga EUROSAI nën bashkë udhëheqjen e SAI-ve (Institucion Suprem Auditimi) të Holandës dhe Polonisë. Në këtë event morën pjesë SAI-t e Shqipërisë, Bullgarisë, Estonisë, Hungarisë, Izraelit, Kosovës, Maqedonisë, Moldavisë, Rumanisë, Sllovakisë, Spanjës dhe Zvicrës.

Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua në këtë takim nga z. Artur Hasanbelliu, Drejtor i Auditit të Brendshëm në KLSH dhe z. Aulent Guri, Kryeauditues në Departamentin e Auditimit të Performancës në KLSH. Objektivi kryesor i këtij auditimi ishte vlerësimi i masave të ndërmarra për të luftuar ndotjen e ajrit.

Takimi ishte i ndarë në dy sesione kryesore. Në sesionin e parë, të gjitha vendet pjesëmarrëse prezantuan punën e tyre të deritanishme mbi auditimin me temë "Cilësia e Ajrit", që po kryejnë në vendet respektive, shoqëruar me gjetjet aktuale më të rëndësishme si dhe hapat e mëtejshëm që do të ndërmarrin në vazhdim.

Grupi i auditimit të KLSH-së në prezantimin e tyre theksuan ndër të tjera mos akreditimin e procesit të monitorimit të cilësisë së ajrit në vendin tonë, numrin e paktë të stacioneve të monitorimit si dhe besueshmërinë e ulët që kanë Raportet e Gjendjes së Mjedisit (veçanërisht për cilësinë e ajrit) në Shqipëri. Ajo që u pa në fund të sesionit të parë ishte se në të gjitha vendet, ndotësit kryesorë që ndikojnë në përkeqësimin e cilësisë së ajrit ishin thuajse të njëjta, duke filluar me grimcat e imëta (PM10 & PM 2.5), oksidet e azotit (NOX), ozoni troposferik (O3), dioksidi i sulfurit (SO2), monoksidi i karbonit etj. Trafiku, shoqëruar me sektorin e industrisë dhe bujqësisë janë gjeneruesit kryesorë të këtyre ndotësve. Prezantimet u fokusuan në institucionet përgjegjëse për monitorimin, zbatimin dhe raportimin e gjendjes së cilësisë së ajrit, nëse kanë zbatuar me efektivitet/eficiencë realizimin e objektivave të tyre, ose nëse objektivat janë në përputhje me Direktivën 50/2008 të Komisionit Evropian mbi Cilësinë e Ajrit. Në sesionin e dytë u organizuan takime në grupe më të vogla dhe u diskutua më në detaje për tematika që kanë të bëjnë me:

- Analizën kosto – përfitim të politikave mjedisore dhe veçanërisht cilësisë së ajrit;

- Përzgjedhjen e lokacioneve, në të cilat janë vendosur stacionet e monitorimit të cilësisë së ajrit;
- Afatet dhe strukturën që çdo vend do të përgatisë për "Joint – Report-in" final.

Gjithashtu, përgjatë këtyre takimeve u diskutuan sfidat që çdo grup kishte hasur në punën e tij, duke ndarë në këtë mënyrë eksperienca në kalimin dhe kapërcimin e vështirësive ose risqeve të jashtme të auditimit.

Raportet individuale të auditimit ashtu si edhe "Joint Report" (i cili do të publikohet në mesin e vitit 2018) do të theksojnë rëndësinë e problemit të ndotjes së ajrit dhe do t'i sigurojnë vendimmarrësve një burim të përdorshëm, për mënyrën se si ta bëjnë më efektiv sistemin për përmirësimin e cilësisë së ajrit. Në përfundim të këtij takimi, kolegët e ECA-s bënë një përmbledhje me diskutimet që u mbajtën në të dy ditët e takimit, nga të cilat rezultoi se një pjesë e mirë e rekomandimeve do t'i adresohen edhe disa institucioneve të rëndësishme si Komisionit Evropian, Agjencisë Evropiane të Mjedisit, etj.

Auditues të KLSH zhvillojnë një vizitë studimore në Zyrën Kombëtare të Auditimit të Kosovës

Në kuadër të zbatimit të marrëveshjes së bashkëpunimit me Zyrën Kombëtare të Auditimit të Kosovës, në datat 8-9 nëntor 2017, në Prishtinë u zhvillua vizita studimore me temë: "Baza ligjore dhe organizimi i brendshëm dhe mandati i auditimit të ZKA-së".

Në këtë aktivitet, Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua nga audituesit: z. Dorino Meçe, z. Albi Anxhaku, z. Aleksandër Papadhimitri, znj. Alma Naska, z. Blerin Shkurti, z. Vasil Vane, z. Qemal Meta, znj. Lili Dulo, z. Livan Hoxha, z. Erjon Muho, z. Gerti Hekurani dhe znj. Nerenxa Llapashtica. Ky aktivitet u realizua në ambientet e Zyrës Kombëtare të Auditimit të Kosovës.

Pas takimit me përfaqësuesit të ZKA-së dhe prezantimit të pjesëmarrësve, nga ana e përfaqësuesve të KLSH-së, audituesi z. Dorino Meçe bëri prezent dhe informoi pjesëmarrësit lidhur me "Muajin e Hapur për Qytetarët", që Kontrolli i Lartë i Shtetit organizon në datat 7 nëntor- 11 dhjetor 2017. Duke paraqitur dhe shpjeguar rëndësinë dhe impaktin e këtij eventi, mbështetur në standardin ndërkombëtar të Institucioneve Supreme të Auditimit, ISSAI 12, "Vlerat dhe dobitë e Institucioneve Supreme të Auditimit- të bësh ndryshimin në jetën e qytetarëve", me qëllim njohjen më të plotë dhe të drejtpërdrejtë të veprimtarisë së Institucionit nga qytetarët, me fokus në rritjen e transparencës dhe njohjes së

ndërsjellë të punës mes Departamenteve të auditimit në institucion.

Në vijim të takimit fjalën e mbajtën z. Ismir Semetishti dhe z. Safet Berisha. Objektivat dhe përmbajta e vizitës studimore të prezantuara nga kolegët e ZKA-së ishin: Baza ligjore e funksionimit të ZKA të Kosovës, skema organizative e ZKA, marrëdhëniet me parlamentin, përmbledhjet e raporteve të auditimit për parlamentin, komisionet: KBF dhe KMFP, llojet e auditimeve, planifikimi i auditimit, procesi i auditimit, zbatimi i rekomandimeve, etj.

Njëherësh gjatë prezantimeve për çdo temë u diskutuan të përbashkëtat dhe ndryshimet në proceset dhe procedurat, që nga krijimi i institutcionit deri në funksionimin e tij, ku gjithsecili dha opinionin dhe mendimin e tij në varësi të eksperiencave në vite, por dhe gjatë trajnimeve jashtë vendit.

Diskutimet ndërmjet pjesëmarrësve ishin interaktive, duke marrë shembuj konkretë dhe nxjerrë konkluzione mbi bazën e argumenteve profesionalë të të dy grupeve, që nënkupton zhvillimin e njohurive, zotësive dhe qëndrimeve që audituesve u nevojiten për të krijuar një bashkëpunim profesional, të nevojshëm për të qenë të suksesshëm dhe përmirësuar performancën në kryerjen e funksionit të audituesit shtetëror.

Auditues të KLSH-së zhvillojnë një vizitë studimore në Zyrën Shtetërore të Auditimit të Kroacisë

Nga data 20 -21 nëntor 2017, një grup prej 12 audituesish të Kontrollit të Lartë të Shtetit mori pjesë në një vizitë studimore në Zyrën Shtetërore të Auditimit të Kroacisë, e cila u zhvillua në Zagreb. Grupi i Audituesve të KLSH kishte në përbërjen e tij një ndërthurje të audituesve me përvojë dhe audituesve të konsideruar të rinj në institucionin e KLSH dhe kjo jo pa qëllim. Grupi përbëhej nga z. Muhamed Kavaja, kryeauditues; z. Hysen Metko, auditues i lartë; z. Fadil Dekovi, auditues i lartë; z. Luan Kuka, auditues i lartë; z. Josif Lile, auditues i lartë; z. Ymer Stafa, auditues i lartë; znj. Mimoza Lloji, audituese e lartë; znj. Valdete Berisha, audituese e parë; z. Julian Adili, auditues i parë; znj. Elina Bregaj, përgjegjëse e sektorit të financës; znj. Safete Pojani, audituese e dytë dhe z. Krisi Anastas, auditues i dytë. Kjo vizitë studimore ishte organizuar në bazë të një programi ku

ishin parashikuar të gjitha prezantimet e temave dhe lektorët që do të referonin nga SAO e Kroacisë. Vlen të theksohet se pas fjalës së mirëse-ardhjes nga ana e z. Jozo Serdarušić, Zv/Auditor i Përgjithshëm i SAI-t Kroat, u vazhdua me prezantimin e dy referimeve të znj. Lidja Pernar, Këshilltare e Audituesit të Përgjith-shëm, në lidhje me të drejtat, detyrat, organizimin e brendshëm si dhe marrëdhëniet mes Parlamentit dhe SAO-s së Kroacisë. Më pas znj. Verica Akrep, Këshilltare e Audituesit të Përgjithshëm të SAO-s së Kroacisë, shpjegoi për pjesëmarrësit procedurat e *Follow up* të SAO me shembuj konkretë. Këto prezantime u realizuan në një frymë të ndërsjellë me krahasime me punën që zhvillon institucioni i KLSH.

Në ditën e dytë prezantimet vazhduan me referimet e z. Bozo Vulentic-Antic, Këshilltar i Audituesit të Përgjithshëm të SAO-s, Kroaci dhe znj. Silvija Dorotoc, Drejtore Departamenti, në referimin me titull "Procedurat e auditimit të SAO dhe përafrimi me Auditimin e Performancës", temë e cila u pasurua me referimin e mëpasëm "Analizimi i të dhënave në auditimin e performancës", përgatitur nga znj. Mia Garma, Kryeauditeuese dhe znj. Ana Anic, Audituese. Një referim i ditës së dytë të kësaj vizite studimore ishte dhe "Zbulimet (gjetjet) e SAO nga aktiviteti audituës", përgatitur nga znj. Neda Radosic, Këshilltare e Audituesit të Përgjithshëm të SAO dhe znj. Ines Stegic, Drejtore Departamenti në SAO, të cilat gjithashtu prezantuan dhe referuan dhe temën e fundit për këtë aktivitet që kishte lidhej me procesin e planifikimit strategjik të SAO së Kroacisë.

Nga ana e lektorëve në këtë aktivitet referimet u zhvilluan në një frymë diskutimesh aktive, duke krahasuar vazhdimisht procedurat e kompe-tencat ligjore apo mënyrat e ushtrimit e zbatimit të të drejtave që burojnë nga Standardet Ndërkombë-tare, përsa i përket SAO së Kroacisë dhe KLSH.

Nga ana e z. Muhamed Kavaja, përgjegjës i këtij grupi u bë një prezantim i shkurtër i procedurave të punës së KLSH si dhe treguesit e performancës së saj në punën audituese në syrin krahasues me vitet e mëparshme. Zoti Kavaja bëri prezent faktin që kjo vizitë studimore, ashtu si dhe shumë aktivitete të tjera të

zhvilluara nga KLSH-së, në këtë periudhë janë organizuar në zbatim të iniciativës së Kryetarit të KLSH-së, i cili duke vlerësuar misionin e Institucionit të KLSH-së, si agjent i publikut dhe Kuvendit për përdorimin me efektivitet, efiçiencë dhe ekonomicitet të burimeve dhe fondeve publike, duke pasur si synim forcimin e besimit të qytetarit dhe publikut në tërësi ndaj institucionit të KLSH-së, në lidhje me veprimtarinë e tij audituese si dhe me partneritetet që ka krijuar brenda dhe jashtë vendit me SAI-t homologe, i shërben përmirësimit të qeverisjes publike në përpjekjen e vazhdueshme të KLSH-së për ngritjen e kapaciteteve audituese në luftën kundër korrupsionit.

Gjithashtu përfaqësuesit e KLSH-së , në kuadër të muajit të transparencës që po zhvillohet në KLSH (7 nëntor-11 dhjetor) paraqitën arritjet e KLSH-së në vitet e fundit dhe sfidat dhe objektivat e vendosura nga institucioni për periudhën në vijim.

Në përfundim të aktivitetit u vu theksi në marrëdhëniet shumë të mira bilaterale midis dy SAI-ve, duke falenderuar palën pritëse për mikpritjen dhe shkëmbimin e mendimeve dhe eksperiencave reciproke gjatë përmbushjes së misionit të auditimit.

KLSH merr pjesë në takim mbi "Qëllimin Strategjik nr.1: Bashkëpunimi profesional" të Planit Strategjik të EUROSAI-t

Qyteti historik i Postdamit, Gjermani ishte vendi pritës i një prej aktiviteteve më të rëndësishme të EUROSAI-t, pas miratimit nga Kongresi IX-të, në maj të 2017, të Planit Strategjik të Zhvillimit 2017-2023. Më 29 dhe 30 nëntor ishin dy ditët gjatë së cilave, nën drejtimin e përbashkët të dy liderve , SAI-t të Gjermanisë dhe Çekisë u organizua takimi me anëtarë të EUROSAI-t. Qëllimi i këtij aktiviteti ishte analiza e qasjeve të deritanishme dhe prezantimi i projekteve të reja që mund të aplikohen nën kuadrin e perspektivës që ofron Plani i Ri Strategjik. Kontrolli i Lartë i Shtetit në këtë aktivitet u përfaqësua nga znj. Albana Gjinopulli, znj. Arminda Bushi, znj.J onida Gruda dhe znj. Irma Idrizaj.

Zv/Presidenti i SAI-t Gjerman, z. Kristian Arendt uroi mirëseardhjen për pjesëmarrësit dhe vlerësoi prezencën e SAI-ve në këtë aktivitet duke theksuar njëkohësisht rëndësinë e takimit, në kuadrin e gjerë të implementimit të qëllimeve të Planit Strategjik për EUROSAI-n.

Plani Strategjik i EUROSAI 2017-2023 u prezantua nga disa prej vendeve pjesëmarrëse si Tuqia, Letonia, Spanja, Hollanda të cilët janë përgjegjës për çështje specifike të përfshira në këtë

Plan. Plani i ri Strategjik i EUROSAI-it fokuson zhvillimin e kësaj organizate drejt synimit për t'u tranformuar në një ndërmjetës dinamik dhe i udhëhequr nga dija, që i përgjigjet nevojave specifike të zhvillimit të anëtarëve, kushteve të ndryshme sociale dhe administrative në të cilat ata veprojnë dhe burimeve që kanë në dispozicion. Ky zhvillim do të udhëhiqet nga dy qëllime strategjike dhe do të mbështetet nga përmirësimet në qeverisjen e EUROSAI-t. Për të forcuar SAI-t në Rajonin Evropian dhe për t'i ndihmuar ata të merren me problemet emergjente dhe sfidat në zhvillim, EUROSAI në gjashtë vitet e ardhshme do të fokusohet në dy qëllimet strategjike :

1) Mbështetja e auditimeve efektive, inovative dhe të përshtatshme përmes promovimit dhe ndërmjetësimit të bashkëpunimit profesional;
2) Ndihmesa ndaj SAI-ve në përballjen, mundësitë dhe sfidat e reja nëpërmjet mbështetjes në zhvillimin e kapaciteteve të tyre institucionale.

Duke punuar për këto qëllime, EUROSAI do të mbështesë SAI-t anëtare në ofrimin e auditimeve me cilësi të lartë dhe forcimin e llogaridhënies, transparencës dhe integritetit të qeverisjes dhe njësive të sektorit publik në vendet e tyre. Qasja e re që ofron Plani Strategjik, bazuar në zhvillimin e ideve dhe projekteve që vijnë nga SAI-t individuale, i jep të gjithë anëtarëve të EUROSAI-t mundësinë për të iniciuar projekte të cilat kanë impakt në implementimin dhe arritjen e objektivave strategjikë. Në mbështetje të Qëllimit Strategji nr. 1 "*Mbështetja e auditimeve efektive, inovative dhe adekuate përmes promovimit dhe ndërmjetësimit të bashkëpunimit profesional",* diskutimet u orientuan si një brainstorming nga vetë pjesëmarrësit por t'u fokusur në tre shtylla kryesore:

- Cilat janë disa mënyra, projekte, ide efektive që nxisin dhe promovojnë bashkëpunimin profesional?
- Ka ide apo projekte shtesë të cilat propozohen nga SAI-t anëtare të EUROSAI-t?
- Si të rrisim pjesëmarrjen e SAI-ve jo aktivë në EUROSAI?

SAI i Çekisë prezantoi disa prej projekteve në TI, që ofronin mundësi shumë të mira informacioni të dobishëm për të gjithë përdoruesit e këtij data – base. Të tilla projekte si CODEA, BIEP, HACKATHON mundësojnë SAI-t e vendeve të tjera që duke përdorur platformat e ofruara nga faqja e EUROSAI-t të jenë të aftë të krijojnë me shpejtësi auditime bashkëpunuese dhe t'i përgjigjen sfidave

ekzistuese dhe atyre në zhvillim kur lind nevoja, të ndihmuar nga EUROSAI. Këto iniciativa mbështesin zhvillimin e qasjeve dhe metodave të reja të auditimit duke shfrytëzuar teknologjitë e reja.

EUROSAI synon të rrisë auditimet bashkëpunuese, "cross – marketing/ndër-marketingu" dhe iniciativa të përbashkëta lidhur me auditimin, veçanërisht në auditimet me tema me interes të përbashkët dhe aktual.

Takimi adresoi shumë prej propozimeve të SAI-ve pjesëmarrëse, të cilat do të vlerësohen nga grupi drejtues dhe do të publikohen në deklaratën zyrtare të EUROSAI. Disa prej projekteve të propozuara përfshijnë implementimin e disa projekteve të zhvilluara dhe që po implementohen në nivel kombëtar nga SAI të ndryshme për t'u bërë pjesë e platformës komunikuese të EUROSAI-t për të gjithë anëtarët. Në këtë mënyrë anëtarët e EUROSAI-t mund të përdorin në mënyrë efektive bazat e të dhënave në dispozicion, produktet dhe përvojat e të tjerëve të angazhuar në fushën e auditimit të jashtëm. Organizimi i takimeve në SAI të ndryshme, u konsiderua një mënyrë për të bërë më tërheqëse pjesëmarrjen e vendeve të ndryshme të EUROSAI-t. Vendet pjesëmarrëse u ftuan të shprehin dëshirën dhe interesin për organizimit e takimeve apo konferencave në vendet e tyre. Një aktivitet i tillë mundëson përfitime të dyanshme dhe SAI pritës bëhet de facto kontribues aktiv në rrjetin e anëtarëve të EUROSAI-t. Përfundimet zyrtar, me konkluzionet dhe rekomandimet përkatëse do të konsiderohen nga KLSH nën aspektin e inkorporimit të tyre në Strategjinë e Zhvillimit të KLSH 2018-2022, në mënyrë të përshtatshme duke treguar angazhimin tonë për t'u bërë pjesë e rëndësishme në network-un e EUROSAI-t.

Përfaqësuesit e KLSH, duke vlerësuar maksimalisht mundësinë për të qenë pjesë e këtij aktiviteti, janë të angazhuar për të sjellë dhe bërë pjesë të punës së tyre të përditshme, sipas fushave që mbulojnë.

KLSH merr pjesë në takimin përmbyllës të Programit IPA Adriatic CBC

Më datë 4 dhjetor, në L'Aquila të Italisë u zhvillua takimi përmbyllës i Programit IPA Adriatic Cross Border me pjesëmarrjen e 8 shteteve: Shqipëria, Bosnje-Hercegovina, Kroacia, Greqia, Italia, Mali i Zi, Serbia, Sllovenia. Ky event u hap me fjalën përshëndetëse të Gjeneralit të Shkollës së Inspektorëve të Guardia di Finanza-s, z. Gianluigi Miglioli dhe nga menaxherja e programit IPA Adriatic znj. Paola di Salvatore. Ata mirëpritën dhe falenderuan të pranishmit, duke

theksuar rëndësinë e IPA-s në implementimin e projekteve ndër-kufitare të rajonit të Adriatikut.

Në takim, ndër të tjerë, ishin të pranishëm eksponentë të lartë si Presidenti i Parlamentit Evropian, z. Antonio Tajani dhe zv. Presidenti z. David Sassoli, të cilët nënvizuan vlerën e shtuar që ka ky bashkëpunim për ecjen e vendeve kandidate ballkanike drejt integrimit në Bashkimin Evropian. Komandanti i Përgjithshëm i Guardia di Finanza-s italiane, z. Giorgio Toschi, i cili renditi objektivat e përbashkëta të arritura në luftën kundër mashtrimit dhe korrupsionit, si dhe pikat ku kërkohet të mësyhet. Anëtari i Gjykatës Evropiane të Audituesve(ECA), z. Gabriele Cipriani dhe anëtari i Gjykatës Italiane të Llogarive (Corte dei Conti) z. Carlo Mancinelli, theksuan punën e kryer nga institucionet supreme të auditimit në llogaridhënien për paranë publike të shpenzuar përkatësisht nga BE dhe projektet evropiane të Shtetit italian. Zoti Ezio Perillo, anëtar i Gjykatës së Bashkimit Evropian; Luciano D'Alfonso, President i Rajonit të Abbruzzo-s; znj. Zeljka Cvijanovic, Kryeministër i Republikës Serbe; z. Francesco Attardi, Komandant i Guardia di Finanza-s për parandalimin e mashtrimit kundrejt fondeve të BE-së; z. Erion Veliaj, Kryetar i Bashkisë Tiranë; z. Aldrin Dalipi, zv. President i Eurorajonit Adriatik-Jonian, shprehën mendimet e tyre, ashtu sikurse përfaqësues të tjerë të shteteve pjesëmarrëse dhe përfitues të fondeve IPA.

Programi IPA (Adriatic Cross Border Cooperation) 2007-2013, programi më i rëndësishëm territorial evropian në rajonin e Adriatikut nuk është vetëm një program ndërkufitar i Komisionit Evropian, por gjithashtu edhe një rrjedhë dinamike e projekteve dhe realiteteve që ndryshojnë e që bashkojnë territore të shumëllojshme, me një synim të përbashkët, atë të rendjes drejt integrimit evropian. Ai ka ndërtuar marrëdhënie bashkëpunimi ndërkufitar midis shteteve që ade-rojnë në Bashkimin Evropian dhe Shteteve kandidate ose potencialisht kandidate që duan të harmonizojnë kufijtë e tyre. Janë të shumtë faktorët që lejojnë krijimin e një drejtimi të përbashkët, të lidhur me afërsinë gjeografike dhe kulturore, sikurse me qëndrueshmërinë politike të rajonit. Kjo marrëdhënie ka përqafuar 8 shtete, 102 projekte dhe mbi 790

aktorë, ndër të cilët edhe Kontrolli i Lartë i Shtetit, duke u reflektuar në zhvillimin e infrastrukturës dhe turizmit, mbrojtjen dhe ruajtjen e brigjeve të detit, mbrojtjen e mjedisit dhe të burimeve natyrore, vlerësimin e prodhimeve, traditave dhe kulturave lokale, trajnime, si dhe kërkime shkencore. Këto janë disa nga format që kanë marrë projektet e financuara nga IPA Adriatic, duke ndikuar fuqishëm dhe vendosshmërisht në shtete, rajone, qytete, komuna, sipërmarrje, institucione publike a private, si dhe shoqata në territoret e të gjitha palëve të interesuara.

Në këtë konferencë, KLSH përfaqësohej nga z. Bajram Lamaj, Drejtor i Departamentit të Auditimit të Aseteve dhe Mjedisit, si dhe nga z. Dorel Balliu, auditues në Departamentin e Auditimit të Performancës. Në vazhdën e punimeve, grupi pjesëmarrës pati një takim miqësor me homologun e ECA-s z. Cipriani, duke folur mbi praktika të ndryshme pune që ndiqen në Gjykatën Evropiane të Audituesve, metodologjitë dhe raportet përkatëse. Në përfundim të takimit, përfaqësuesit e KLSH-së dhanë edhe një intervistë për një televizion lokal italian, duke vlerësuar projektin IPA Adriatic dhe siguruar të gjitha palët për angazhimin e rolin e KLSH-së në auditimin e fondeve dhe projekteve të huaja.

Kryetari i KLSH-së merr pjesë në kremtimin e 40 vjetorit të Deklaratës së Limës dhe në Konferencën e 7-të Ndërkombëtare Antikorrupsion

Në datat 5-7 Dhjetor, në Lima të Perusë, u organizuan dy evente të rëndësishme për Komunitetin INTOSAI: Përvjetori i 40-të i Deklaratës së Limës dhe Konferenca e 7-të Ndërkombëtare Antikorrupsion.

Dita e parë e aktiviteteve iu përkushtua tërësisht përkujtimit të nënshkrimit të Deklaratës së Limës, Kushtetutës së Institucioneve Supreme të Auditimit në mbarë globin. Kjo Deklaratë, ISSAI 1, është guri i themelit në punën e audituesit të jashtëm dhe, jo vetëm i ka qëndruar testit të kohës, por frymëzon zhvillime të vazhdueshme për të rritur impaktin dhe rëndësinë e SAI-eve. Në këtë ditë, konferencën e nderuan me pjesëmarrjen e tyre përfaqësues të Komunitetit INTOSAI nga të 5 kontinentet (EUROSAI, ASOSAI, AFROSAI, OLACEFS, ARABOSAI, etj). Punimet i hapi Kontrollori i Përgjithshëm i Republikës së Perusë, z. Nelson Shack Yalta dhe Presidenti i INTOSAI-t Harib Saeed al Amimi, të cilët në fjalën e tyre theksuan rëndësinë e bashkëpunimit ndërkombëtar të Institucioneve Supreme të Auditimit dhe rritjen e rolit të tyre në ndihmë të një qeverisjeje sa më transparente. Në seksionin e dytë, vëmendja u

përqendrua në procesin e Peer Review (vlerësimit mes kolegëve), që SAI austriak në bashkëpunim me Austrian Development Cooperation kanë realizuar në 7 organizatat bija rajonale të INTOSAI-t, ku për EUROSAI-n, ky proces u realizua në Kontrollin e Lartë të Shtetit, në Shqipëri. Disa nga SAI-t e vlerësuara, përfshirë edhe Shqipërinë, bënë një prezantim të detajuar të punës dhe rezultateve të procesit të Peer Review.

KLSH u përfaqësua në këtë aktivitet nga Kryetari, z. Bujar Leskaj, Drejtori i Departamentit Juridik dhe Kontrollit të Zbatimit të Standardeve dhe Etikës, z. Ermal Yzeiraj, si edhe Drejtori i Departamentit të Auditimit të Performancës, z. Rinald Muça. Në emër të KLSH-së, prezantimin e paraqiti z. Rinald Muça, i cili theksoi rëndësinë e procesit të vlerësimit, gjetjet më të spikatura nga kolegët austriakë, si edhe ndryshimet që ka ndërmarrë KLSH për të vënë në jetë rekomandimet e propozuara nga ky proces. Prezantime të spikatura në këtë panel bënë gjithashtu edhe kolegët austriakë, të cilët konsoliduan gjetjet nga raportet e realizuara në secilin SAI pjesëmarrës në Peer Review dhe prezantuan planin e veprimit për të ardhmen.

Në vijim të ditës së parë u bënë një sërë prezantimesh nga përfaqësues të SAI-eve të Afrikës së Jugut, Brazilit, Indisë, Emirateve të Bashkuara Arabe, etj., si edhe nga drejtues të IDI-it, Bankës Botërore dhe Austrian Development Cooperation. Secili prej tyre solli një eksperiencë dhe këndvështrim unik mbi sfidat me të cilat përballen sot SAI-et kudo në botë, nevojën për një shërbim më të mirë ndaj qytetarit dhe udhëheqjen përmes shembullit.

* * *

Në këtë aktivitet, Kryetari i KLSH-së, Dr. Bujar Leskaj takoi Dr. Hubert Weber, i cili ka qenë hartues dhe negociator i Deklaratës së Limës, miratuar në vitin 1977 në Lima, Peru.

Kryetari i KLSH-së, Dr. Bujar Leskaj dhe Dr. Hubert Weber, hartues dhe negociator i Deklaratës së Limës të vitit 1977 (foto e realizuar në datën 6 dhjetor 2017 në Zyrat e Kontrollorit të Përgjithshëm të Perusë).

* * *

Në ditën e dytë dhe të tretë, punimet vazhduan me Konferencën e 7-të Antikorrupsion, ku Presidenti i SAI-t të Perusë prezantoi fillimisht reformën e ndërmarrë në Peru dhe më gjerë

në krejt Amerikën Latine, për këtë plagë të shoqërisë. Korrupsioni kudo në botë shkakton dëme të pallogaritshme mbi të ardhmen e brezave dhe mirëqenien e popujve. E vetmja mënyrë e luftës ndaj tij është angazhimi dhe bashkëpunimi real i të gjithëve, strukturave qeverisëse, shoqërisë civile dhe ndërgjegjësimit qytetar.

Më tej, ditën e dytë të konferencës, vijuan me fjalën e tyre përfaqësues të SAI-t spanjoll, kanadez, polak, paraguajan, kolumbian, brazilian, etj. Perfaqesuesi i SAI-t kanadez theksoi në fjalën e tij rolin që luan auditimi i performancës në luftën ndaj korrupsionit. Fjala e tij rezonoi me iniciativën që ka ndërmarrë së fundmi departamenti i auditimit të performancës në KLSH për të audituar përmes një auditimi performance strategjinë kombëtare anitkorrupsion dhe efektivitetin e saj në sektorë të caktuar të ekonomisë.

Në fjalën e tij, Presidenti i NIK-ut polak, z. Krzysztof Kwiatkowski, e vuri theksin mbi integritetin dhe kontrollin e brendshëm në institucionet publike, duke cilësuar kryesisht konfliktin e interesit në kryerjen e detyrave funksionale.

Në ditën e tretë të konferencës u prezantuan idetë dhe arritjet e SAI-eve dhe organizatave kryesisht amerikano-latine, si Kili, Bolivia, Peruja, Meksika, etj. Theksi nga folësit u vu tek bashkëpunimi ndërinstitucional, ndërgjegjësimi dhe përfshirja qytetare, transparenca e organeve publike, etj.

Përgjatë gjithë vizitës 3-ditore, përfaqësuesit e KLSH-së vendosën ura bashkëpunimi me kolegët e tyre nga mbarë bota. Kryetari i KLSH-së zhvilloi takime të shumta bilaterale me Presidentin e INTOSAI-t, z. Harib Bin Saeed Al Amimi, Presidentët e SAI-t polak z. Krzysztof Kwiatkowski, SAI-t bullgar z. Tzvetan Tzvetkov, SAI-t çek, Miloslav Kala, SAI-t peruan Nelson Shack, delagacionin austriak që organizoi këtë event me SAI-n peruan dhe që mban rezidencën e përhershme të Sekretariatit të Përgjithshëm të INTOSAI-t, si edhe drejtues të SAI-eve të vendeve të rajonit, Maqedoni, Bosnje-Hercegovinë, Mal i Zi, etj. Në të gjitha këto takime u rikonfirmua vullneti i KLSH-së për të vijuar me auditime paralele për çështje që shqetësojnë anëtarët e EUROSAI-t, shkëmbimin e eksperiencave përmes trajnimeve, konferencave e workshopeve, si edhe rritjen e impaktit përmes motos së INTOSAI-t: *"Nga eksperienca e përbashkët, përfitojmë të gjithë".*

Audituesit të KLSH-së zhvillojnë një vizitë studimore në Zyrën Kombëtare të Auditimit të Bullgarisë

Nga data 11 -12 dhjetor 2017, një grup prej 12 audituesish të Kontrollit të Lartë të Shtetit mori pjesë në një vizitë studimore në Zyrën Kombëtare të Auditimit të Bullgarisë (BNAO). Ne kete vizite studimore morën pjesë audituesit: z. Albert Thoma, z. Muhamed Kavaja, znj. Brunilda Zeneli, z. Kristaq Gjurgaj, znj. Vjollca Selmani, znj. Irma Shkupi, z. Alfred Leskaj, z. Xhovan Domi, z. Përparim Gjuzi, z. Dritan Kore, z. Brenton Kotorri dhe znj. Gentiana Sinojmeri.

Vizita studimore u organizua në bazë të programit, në të cilin ishte parashikuar prezantimi i metodologjisë së auditimit të ndjekur nga BNAO dhe eksperienca në auditimin e

perfomancës të zhvilluar së fundmi mbi arsimin profesional në Bullgari dhe lidhja e tij me nevojat e tregut të punës, auditim që kishte marrë vëmendje të posaçme nga parlamenti, strukturat relevante shtetërore dhe publiku i gjerë si dhe prezantimi i punës audituese në programin kompjuterik të specializuar "Pentana".

Grupin e përfaqësuesve të KLSH e priti në një takim mirëseardhje në ambientet e BNAO, z. Tzvetan Tzvetkov, President i BNAO i cili uroi mirëseardhjen dhe suksese në këtë vizitë studimore në ambientet e BNAO. Në fjalën e tij z. Tzvetkov shprehu mbresat nga takimi i fundit me Kryetarin e KLSH në festimin e përvjetorit të Deklaratës së Limës në Peru dhe prezantimin e delegacionit të KLSH në këtë eventimet me SAI-n e Austrisë. Në emër të grupit të KLSH nga z. Muhamed Kavaja me detyrë Kryeauditues pranë Departamentit të Auditimit të Buxhetit të Shtetit u falenderua për mikpritjen dhe seriozitetin e treguar nga BNAO. Gjithashtu u prezantua fakti se KLSH në këtë periudhë 6- vjeçare është në një proces intensiv e dinamik të ngritjes së nivelit të punës audituese dhe se tashmë KLSH gjendet në hapat e parë të implementimit të sistemit elektronik të menaxhimit të dokumentacionit që synon që institucioni të hyjë në një fazë të modernizimit të tij.

Nga ana e z. Tzvetan Tzvetkov, u konfirmua një gjë e tillë duke u shprehur me faktin se në gjashtëmujorin e parë të vitit 2018, Bullgaria do të marrë presidencën e BE dhe se në këtë kuadër në muajin maj 2018 nga ana e BNAO do të organizohet një konferencë ndërkombëtare në Sofje me përfaqësues të SAI-ve të vendeve anëtare të BE dhe kandidate për në BE me qëllim forcimin e bashkëpunimit për rritjen e kapaciteteve profesionale të SAI në fushën e auditimit të jashtëm publik. Në këtë konferencë do të ftohet të marrë pjesë KLSH duke qenë të bindur se me veprimtarinë e saj jep kontribut të qenësishëm në përpjekjet e Shqipërisë për t'u bërë anëtare e BE, mbështetur kjo dhe në përvojën e BNAO në procesin e anëtarësimit të Bullgarisë në BE.

Më pas kjo vizitë studimore vijoi me fjalën dhe prezantimet e lektorëve të BNAO me temat mbi metodologjinë dhe eksperiencat në auditimin e performancës të ushtruar nga BNAO mbi arsimin profesional në Bullgari.

Prezantim i bërë nga Drejtoresha e Departamentit të Auditimit të Performancës. Nga ana e prekan-tuesve në këtë aktivitet referimet u zhvilluan në një frymë diskutimesh interaktive me qëllim krahasimin e procedurave të auditimit midis dy institucioneve duke patur parasysh faktin se një auditim i ngjashëm me këtë temë është zhvilluar dhe në Shqipëri nga Departamenti i Auditimit të Performancës në KLSH. Zoti Muhamed Kavaja bëri prezent faktin që kjo vizitë studimore, ashtu si dhe shumë aktivitete të tjera të zhvilluara nga KLSH në këtë periudhë janë organizuar në zbatim të iniciativës së Kryetarit të KLSH-së, i cili duke vlerësuar misionin e Institucionit të KLSH-së si agjent i publikut dhe Kuvendit për përdorimin me efektivitet, efiçiencë dhe ekonomicitet të burimeve dhe fondeve publike, duke pasur si synim forcimin e besimit të qytetarit dhe publikut në tërësi ndaj institucionit të KLSH-së, në lidhje me veprimtarinë e tij audituese si dhe me partneritetet që ka krijuar brenda dhe jashtë vendit me SAI-t homologe, i shërben përmirësimit të qeverisjes publike në përpjekjen e vazhdueshme të KLSH-së për ngritjen e kapaciteteve audituese në luftën kundër korru-psionit.

Në përfundim të këtyre dy ditëve të vizitës studimore të përfaqësuesve të KLSH në zyrat e punës së NAO Bullgarisi nga ana e përfaqësuesve të palës pritëse u shprehën konsideratat dhe kënaqësia e një takimi të tillë që do t'i shërbejë ngritjes e modernizimit të punës së dy institucioneve si një eksperiencë e përbashkët, e cila gjithmonë është e mirëpritur.

Trajnime të stafit të KLSH-së

KLSH merr pjesë në workshop-in mbi auditimin financiar të SAI-ve të Rajonit

Në datat 3-5 shtator 2017, audituesit e KLSH-së z. Jonild Hoxhaj, z. Koço Sokoli, z. Klarenc Xhaferraj, z. Jovan Plaku, z. Skënder Hajdari dhe z. Dorel Balliu, morën pjesë në workshop-in e parë për auditimin financiar të zhvilluar në Sarajevë, Bosnjë-Hercegovinë, të organizuar nga ekspertët e SNAO Suedi, z. Tomas Janhed dhe z. Anders Herjevik, si dhe moderatori i zhvillimit të punimeve z. Hazim Sabanoviç. Në këtë aktivitet

morën pjesë përfaqësues të institucioneve të SAI-ve nga 7 vende, konkretisht nga Shqipëria, Kosova, Bosnjë-Hercegovina, Mali i Zi, Maqedonia, Turqia dhe Serbia.

Tema e Workshop-it "Auditimi Finaciar", u përqendrua kryesisht në fazën e planifikimit (njohja me subjektin, vlerësimi i riskut dhe materialiteti). Të gjithë hapat e këtij Workshop-i ishin të lidhura me ISSAI-t përkatës dhe programi i zhvillimit të tij ishte organizuar në disa etapa. Në ditën e parë të punimeve u trajtua tema "Qëllimi, mandati i auditimit dhe njohja me subjektin e auditimit". Secili nga përfaqësuesit e SAI-ve të vendeve pjesëmarrëse paraqitën prezantimet e përgatitura.

Tema "Mandati dhe qëllimi" u prezantua nga z. Skënder Hajdari. Ai i njohu pjesëmarrësit me një panoramë të përgjithshme të institucionit tonë lidhur me qëllimin dhe fushat në të cilat KLSH shtrin aktivitetin auditues, në përputhje me ISSAI 1200, 1210 dhe 1250.

"Vlerësimi i riskut dhe përgjigja ndaj vlerësimit të tij" u paraqit nga z. Jonild Hoxhaj, i cili i njohu pjesëmarrësit me identifikimin e riskut të auditimit dhe procedurat që ndiqen nga SAI shqiptar për vlerësimin e tij. Gjithashtu, në këtë prezantim u paraqit modeli i sigurisë që KLSH-ja përdor për të vlerësuar besueshmërinë dhe mjetet me anë të të cilave arrihen: sistemet e kontrollit dhe testet thelbësore, i cili u diskutua gjerësisht nga të pranishmit.

Në vijim, përgjatë ditës së tretë, u bë një përmbledhje nga përfaqësuesit e SNAO-s dhe koordinatorit të këtij trajnimi.

Gjatë të gjithë zhvillimit të aktivitetit, pas prezantimeve të materialeve përkatëse, u zhvilluan bashkëbisedime dhe diskutime të ndryshme, me pyetje–përgjigje, në varësi të çështjes që trajtohej.

Në përfundim të aktivitetit, me qëllim vazhdimin e trajtimit të problematikave në auditimin financiar dhe të një përqasjeje më praktike dhe shkëmbimin e eksperiencave reciproke, nga organizatorët u kërkua që kjo seri Workshop-esh të vazhdojë me të njëjtët përfaqësues në të gjitha vendet pjesëmarrëse.

KLSH merr pjesë në seminarin "mbi auditimin e energjisë dhe klimës" në Sllovaki

Në datat 27-28 shtator, në Bratislavë, u zhvillua nga SAI i Sllovakisë, seminari mbi Energjinë dhe Klimën. Në këtë seminar morën pjesë audituesnga SAI-t e Shqipërisë, Sllovakisë, Austrisë, Bullgarisë, Biellorusisë, Çekisë, Kroacisë, Danimarkës, Estonisë, Lituanisë, Ukrainës, Letonisë, Polonisë, Rumanisë si edhe përfaqësues të Komisionit Europian, Gjykatës Europiane të Llogarive-ECA, dhe kompanive sllovake të prodhimit të energjisë. Fjala e hapjes u mbajt nga Presidenti i SAI-t të Sllovakisë z. Karol Mitrik, i cili ndër të tjera theksoi rëndësinë e energjisë mbi zhvillimin ekonomik, ndikimin e saj në klimë si dhe ruajtjen e parametrave mjedisore. Ai u shpreh se evente të tilla kontribuojnë dhe zhvillojnë edhe më tej punën e SAI-ve, pasi auditimet bashkëkohore shkojnë krah për krah me shkëmbimin e eksperiencës ndërkombëtare, ndarjen e informacioneve dhe praktikave më të mira me njëri - tjetrin, por edhe duke mësuar nga gabimet e njëri – tjetrit, duke qenë se këto gabime mund të kenë pasoja të tjera në aspektin e buxheteve publike ose në përmbushjen e detyrimeve ndërkombëtare.

Seminari ishte ndarë në katër sesione kryesore dhe në çdo sesion prezantoheshin 3-4 prezantime. Të gjitha prezantimet ishin përqendruar në rëndësinë e përdorimit të burimeve të rinovueshme të energjisë, reduktimin e gazeve serë gjatë prodhimit të energjisë, eficiencën e energjisë si dhe fokusimin në të ardhmen të Institucioneve Supreme të Auditimit mbi këto tematika. Prezantimi i parë me temë "Objektivat e Paketës Ligjore – Energji e pastër për të gjithë evropianët" u mbajt nga Znj. Lidia Vasakova, e cila është njëkohësisht përfaqësuesja e Komisionit Evropian në Sllovaki. Kjo paketë është në axhendën kryesore të Komisionit Evropian, ku një ndër objektivat kryesore të saj është që deri në 2030, 50% e energjisë të prodhohet nga burimet e rinovueshme.

Grupi i KLSH-së, në këtë seminar u përfaqësua nga z. Bashkim Arizaj, kryeauditues në Drejtorinë e Auditimit të Institucioneve Qendrore, z. Aulent Guri, kryeauditues në Departamentin

e Performancës dhe z. Idlir Dervishi, auditues në Drejtorinë e Teknologjisë së Informacionit dhe Projekteve të Huaja. Z. Aulent Guri gjatë prezantimit të tij me temë "Situata dhe sfidat e burimeve të rinovueshme në Shqipëri", krahas njohjes së pjesëmarrësve me auditimet që KLSH ka zhvilluar këto vitet e fundit mbi energjinë dhe aspektet klimatike si ajri etj., bëri një përshkrim më të hollësishëm të problemeve kryesore që lidhen me përdorimin e burimeve të rinovueshme të energjisë si ajo e ujit, erës, mbetjeve etj. Ajo që zgjoi interes tek të pranishmit dhe ku u diskutua edhe pas përfundimit të sesionit përkatës është shfrytëzimi i rreth 97 % i sasisë totale vjetore të ujit të lumenjve të Shqipërisë për prodhimin e energjisë. Ky kriter i cili është vendosur në Ligjin Nr. 111/2012, "Për menaxhimin e integruar të burimeve ujore", i lejon kompanitë që gjenerojnë energji nga uji të marrin rreth 97 % të sasisë totale vjetore nga lumenjtë. Duke qenë një situatë e paprecedentë, z. Guri shtroi pyetjen nëse raste të tilla ekzistojnë në vende të ndryshme evropiane apo nëse ka praktika më të mira mbi përdorimin e burimeve ujore për prodhimin e energjisë. Kolegë auditues nga SAI i Austrisë sollën shembullin pozitiv të vendit të tyre, duke bërë të qartë se kompanitë që prodhojnë energji nga uji mund të marrin vetëm 30 % të sasisë totale vjetore të prurjes e cila ishte e njëjtë me rekomandimin që u bë në këtë prezantim nga z. Guri i cili ndër të tjera theksoi se sasia totale e prurjes duhet të ndahet në mënyrë të barabartë midis prurjes ekologjike, prurjes energjetike dhe prurjes për përdorim bujqësor.

Auditues nga SAI i Çekisë, Sllovakisë dhe Bjellorusisë referuan gjithashtu për të ndarë eksperiencën e tyre mbi këto tematika por dhe për të ofruar bashkëpunime në fusha të ngjashme në të ardhmen. Veç energjisë, disa prezantime ishin fokusuar edhe në aspektet klimatike, ndikimin e energjisë mbi klimën si dhe në emetimet e dioksidit të karbonit nga aktivitetet industriale.

Seminari u mbyll nga Presidenti i SAI-t të Sllovakisë z. Mitrik, i cili përveç se falenderoi të gjithë pjesëmarrësit për prezantimet, diskutimet dhe eksperten-cën që ndanë me njëri - tjetrin, ftoi të gjitha SAI-t pjesëmarrëse në këtë seminar për ti dhënë prioritet çështjeve të energjisë dhe klimës në axhendën e tyre audituese në të ardhmen.

KLSH merr pjesë në seminarin dhe takimin e parë të Task Forcës së EUROSAI-t mbi Auditimin e Bashkive

Në datat 5-6 tetor, në Riga të Letonisë, u zhvillua seminari dhe takimi i parë i Task Forcës së EUROSAI-t mbi

auditimin e Bashkive, me pjesë-marrjen e 30 Institucioneve Supreme të Auditimit të Evropës. KLSH u përfaqësua nga audituesit, z.Qemal Shehu, z.Vladimir Rizvani, z.Rezart Golemaj dhe z.Redi Ametllari.

Seminari u çel me fjalën e Audituesës së Përgjithshme të Letonisë, znj. Elita Krumina, si vendi mikpritës, e cila theksoi rëndësinë që ka për SAI-t auditimi i Bashkive. Znj.Krumina vuri në dukje se auditimi i bashkive zë një peshë të madhe në auditimet e SAI-ve dhe mbi të gjitha përfaqëson një fushë për të cilën qytetarët kanë pritshmëri të lartë. Sipas Audituesës së Përgjith-shme të Letonisë, SAI-t nuk disko-nojnë burimet e mjaftueshme për të gjurmuar shpenzimet publike në çdo bashki, por përmes gjetjeve mund t'i ofrojnë orientim politikëbërësve në mënyrë që të shmangen risqet potenciale, me qëllimin promovimin e mirëqeverisjes dhe përdorimin me efiçiencë të fondeve publik. *"...Procesi dhe gjetjet audituese kanë potencial të madh për të frymëzuar ndryshime dhe përmirësime",* theksoi Audituesja e Përgjithshme e Letonisë, znj.Elita Krumina.

Më tej, fjalën e mori Audituesi i Përgjithshëm i SAI-t të Lituanisë, Dr. Arunas Dulkys, në cilësinë e drejtuesit të Task Forcës, i cili falenderoi gatish-mërinë e SAI-ve për t'u përfshirë në këtë grup pune, që sipas tij përfaqëson një forum të rëndësishëm të EUROSAI-t. Z. Dulkyus theksoi se Task Forca mbi Auditimin e Bashkive synon të sjellë një qasje të re audituese, për një përdorim të gjerë të gjetjeve audiutese, duke mos u kufizuar vetëm tek konstatimi i shkeljeve në bashki. Sipas tij, gjetjet e auditimit mund të hapin horizonte të reja dhe shërbejnë si busull për politikëbërësit, shkencëtarët dhe gazetarët për t'i parë problemet në një këndvështrim tjetër, për të gjetur zgjidhje alternative për përmirësimin e shërbimeve publike. Sesioni plenar i Seminarit kishte në fokus prezantimin e praktikave më të mira dhe nisi me prezantimin e SAI-t të Estonisë, mbi përdorimin e gjetjeve audituese në hartimin e Udhëzuesve për bashkitë. SAI Estonez ka hartuar një Manual mbi Konfliktin e Interesit dhe në këtë kuadër ka zhvilluar një sërë seminaresh dhe trajnimesh me bashkitë. Manuali përmban shpjegime të detajuara mbi zyrtarët dhe personat që përfshihen në rrethin e konfliktit të interesit si dhe, bazuar në

gjetjet audituese, ofron 13 raste të situatave të konfliktit të interesit duke i shoqëruar me shpjegime për mënyrën e veprimit për secilin rast. Po ashtu, SAI Estonez ka asistuar Ministrinë e Drejtësisë në ngritjen e një web-page mbi zbulimin dhe parandalimin e korrupsionit.

Seminari vijoi me praktikat e mira nga SAI i Lituanisë, Letonisë dhe Hungarisë. Përgjatë diskutimeve të seminarit, një vend të rëndësishëm zunë edhe auditimet e performancës në bashki, ku pjesëmarrësit patën mundësinë të ndanin përgjatë workshopeve auditimet e kryera dhe metodologjitë e përdorura. Kolegët e Task Forcës u njohëm me auditimet e performancës të realizuara në bashki nga Kontrolli i Lartë i Shtetit dhe vlerësuan si praktikë të mirë përdorimin e pyetësorëve për qytetaret ne auditimet e perfomances së KLSH. Interes të veçantë tërhoqi auditimi i reformës territoriale, i cili u prezantua nga Kontrolli i Lartë i Shtetit dhe u konsiderua si inovativ.

Në fund të takimit u dakordësua mbi axhendën për vitin 2018 ku një fokus të veçantë patën kryerja e auditimeve të përbashkëta, për realizimin e të cilave u ra dakord vetëm parimisht. Në përfundim të takimit, znj.Aurelija Brukstute, zv.drejtore e Zyrës së Auditimit të Lituanisë prezantoi konkluzionet e seminarit dhe takimit të I-rë të Task Forcës mbi Auditimin e Bashkive, duke theksuar se tendencat globale në fushën e menaxhimit të shpenzimeve publike po ndryshojnë nga dimensioni i disiplinës fiskale tek dimensioni i performancës, duke u fokusuar në rezultatet e bashkive (funksioneve, shërbimeve) dhe vlerësimit të tyre. Seminari nxori në pah praktikat me të mira në auditimin e bashkive, për t'i treguar shoqërive dhe palëve tona të interesit vlerat e vërteta që sjell auditimi i jashtëm publik në dobi të përmirësimit të efiçiencës së sektorit publik.

KLSH merr pjesë në Programin e 137-të, të Trajnimit Ndërkombëtar mbi "Auditimin në mjedis IT"

Në datat 11 shtator - 6 tetor në Noida të Indisë u zhvillua Programi i 137-të i Trajnimit Ndërkombëtar mbi "Auditimin në mjedis IT". Ky trajnim u zhvillua nga Qendra Ndërkombëtare për Sistemet e Informacionit dhe Auditimit (iCISA).

Në këtë aktivitet merrnin pjesë 32 auditues nga 28 vende të botës dhe KLSH në këtë aktivitet u përfaqësua nga audituesi Bledi Dervishaj. Kjo qendër është pjesë e strukturës së SAI-it të Indisë. SAI i Indisë ka ofruar kurse trajnimi ndërkombëtare që prej vitit 1979. Qendra Ndërkombëtare për Sistemet e Informacionit dhe Auditimit (iCISA) u themelua në mars të vitit 2002. Kjo qendër është një

institucion i certifikuar me ISO 9001:2008 (QMS) dhe ISO 27001 (ISMS). iCISA ofron programe ndërkombëtare trajnimi në disa drejtime si : Auditimi në mjedis IT; Auditimi i projekteve të e-Qeverisjes; Auditimi i performancës; Auditimi i shoqërive publike; Auditimi financiar dhe përputhshmërie; Auditimi mjedisor, etj.

Fokusi i të gjitha programeve është evidentimi i zonave dhe zhvillimeve të reja në auditim, duke përfshirë praktikat më të mira ndërkombëtare. Këto trajnime zhvillohen në një mjedis multikulturor që nxit shkëmbimin e ideve dhe eksperiencave. iCISA është burimi kryesor për Auditimin e IT në SAI-n e Indisë. Në këtë qendër kombinohen teknologjitë më të fundit me burimet njerëzore. Ky trajnim 4 javor u fokusua në: auditimin e IT-kontrollet dhe planifikimi, analizimi i të dhënave dhe siguria në IT, udhëtim studimor dhe raste studimi mbi auditimin.

Gjatë trajnimit u trajtua "Prokurimi elektronik: Integriteti i të dhënave" si dhe u zhvillua udhëtimi studimor në qytetin Bengaluru dhe Mysuru. Gjatë këtij udhëtimi u zhvilluan vizita në zyrat e SAI të Indisë në këtë qytet, Qendrën Kombëtare të përpunimit të të dhënave: Departamenti i tatimit mbi të ardhurat si dhe në qendrën e trajnimit të kompanisë Infosys.

Në përfundim të trajnimit pjesëmarrësit u pajisën me certifikata nga iCISA.

Të gjitha seancat e trajnimin u zhvilluan nga lektorë të afirmuar të Indisë, këshilltarë të qeverisë, specialistë të Deloitte, PWC, IBM, anëtar të ISACA, programatorë sistemesh, etj.

Gjatë kësaj periudhe u zhvilluan dhe tema jashtë trajnimit të cilat ishin të fokusuara mbi njohjen e ekonomisë, kulturës dhe traditave indiane.

KLSH – USAID, një partneritet për transparencën në shëndetësi

Në kuadër të Memorandumit të Mirëkuptimit midis Kontrollit të Lartë të Shtetit dhe USAID për "Transparencën në Sistemin Shëndetësor", në datat 30-31 tetor, 2 dhe 6 nëntor, KLSH mori pjesë në trajnimin dhe seminaret me temë "Korrupsioni në Sistemin Shëndetësor" dhe "Auditimi i Performancës në Sektorin Shëndetësor". Trajnimi u organizua nga USAID, në të cilin morën pjesë përfaqësues të institucioneve si KLSH, ILDKPKI, Avokati i Popullit, Ministria e

Shëndetësisë dhe Mbrojtjes Sociale, si dhe nga shoqëria civile.

Trajnimi u zhvillua me një frymë pozitive të shkëmbimit të ideve nga përfaqësuesit e institucioneve pjesëmarrëse, debatit konstruktiv dhe identifikimit të problemeve kryesore e zgjidhjeve të mundshme. Pjesëmarrësit u ndanë në grupe të vogla të përbëra nga përfaqësues të secilit institucion, nga ku spikatën audituesit e KLSH-së me prezantimet e tyre.

Gjatë dy ditëve të para u trajtuan disa koncepte bazë si korrupsioni, përgjigjshmëria dhe transparenca në shëndetësi, u identifikuan risqet që favorizojnë korrupsionin, si dhe u morën në shqyrtim modele për zgjedhje racionale dhe ndërhyrje për të ulur korrupsionin.

Seminari i datës 2 Nëntor u pasua nga pjesëmarrja e audituesve të departamentit të performancës në KLSH. Lajtmotiv i këtij trajnimi ishte pikërisht "Auditimi i Performancës në Sistemin Shëndetësor", ku u përshkruan me kujdes gurët e themelit të këtij lloji auditimi: qëllimi, qasjet, objektivat, kriteret, evidencat, gjetjet, fazat, afati kohor, si dhe auditime të mëparshme në sistemin e shëndetësisë. Si materiale pune ishin përzgjedhur edhe dy raporte auditimi performance, "*Ruajtja e Ekosistemit të Parkut Kombëtar të Prespës"* dhe *"Performanca e Shërbimit të Urgjencës Mjekësore".* Pjesëmarrësit u ndanë përsëri në grupe dhe audituesit e KLSH-së prezantuan duke kontekstualizuar pikat e mësipërme me raportet e vëna në dispozicion.

Dita e fundit përkoi me një vështrim të përgjithshëm të kuadrit të Organizatës Botërore të Shëndetësisë për sistemet shëndetësore. Trajnimi u fokusua gjithashtu në sektorin dhe institucionet përgjegjëse shëndetësore shqiptare, mekanizmat e ankesës dhe mbledhjes së reagimeve dhe në një ushtrim në grup.

Gjatë këtyre seminareve, KLSH u përfaqësua nga z. Ermal Yzeiraj, Drejtor i Departamentit Juridik dhe Kontrollit të Zbatimit të Standardeve, kryeaudituesit z. Aulent Guri, znj. Aulona Jonuzi, audituesit znj. Xhuljeta Çelaj, z. Bashkim Harizaj, z. Alfred Zylfi, znj. Elfrida Agolli, z. Alfred Leskaj, znj. Eva Leka, znj. Erieta Këlliçi, znj. Miranda Berdo, z. Dorel Balliu, z. Krisi Anastas, z. Gert Hekurani, si dhe z. Flavjo Xhuveli, jurist.

USAID e ka identifikuar KLSH-në, një partner të rëndësishëm e të besuar në luftën kundër korrupsionit në shëndetësi dhe një katalizator në bashkëpunimin konkret ndërinstitucional për këtë çështje. Këto trajnime do të kulmojnë me përzgjedhjen e një teme të përbashkët mes KLSH dhe USAID për një auditim performance në fushën e shëndetësisë. Qëllimi është

ai i përmirësimit të shërbimeve shëndetësore për qytetarët, rritja e transparencës dhe llogaridhënies nga ana institucioneve përgjegjëse, bashkëpunimi ndërinstitucional dhe me median e shoqërinë civile, si dhe e fundit në radhë, por jo në rëndësi, lufta ndaj korrupsionit në këtë sektor delikat.

KLSH merr pjesë në seminarin e zhvilluar mbi "Auditimet e përbashkta"

Në datat 14-15 nëntor 2017, u zhvillua në Pragë, nën kujdesin e EUROSAI-t seminari me temë "Auditimete përbashkta". Në këtë seminar dy ditor morën pjesë rreth 60 përfaqësues nga 18 SAI-e, nga Gjykata Evropiane e Audituesve (ECA) dhe IDI- Organizata për Zhvillim e INTOSAI-t. Pjesëmarrësit në Seminar përfaqësonin SAI-t e Gjermanisë, Çekisë, Polonisë, Zvicrës, Suedisë, Shqipërisë, Hungarisë, Bullgarisë, Sllovakisë, Turqisë, Estonisë, Finlandës, Lituanisë, Irlandës, Serbisë, Maqedonisë, Perusë dhe Kazakistanit. Gjatë punimeve të dy ditëve, u paraqitën 16 prezantime nga eksperienca në auditimet në bashkëpunim ndërmjet SAI-ve, si dhe u realizuan workshope në 3 grupe të ndryshme. Në këtë event, KLSH u përfaqësua nga z. Sali Agaj, znj. Redina Karapici dhe znj. Angjela Nesturi.

Ky event u hap me fjalën përshëndetëse të Presidentit të SAI-t Çek, z. Miloslav Kala, i cili krahas fjalëve mikpritëse, gjeti rastin për të prezantuar Projektin më të fundit të SAI-t Çek, Projekti BIEP (Benchmarking Information Exchange). Kjo iniciativë bazohet në parimin e 3C, Komunikim, Bashkëpunim, Krahasim (Comunication, Cooperation, Comparison) dhe konsiston në shpërndarjen e informacioneve të rëndësishme të auditimit për të zhvilluar një metodologji të përbashkët auditimi.

Prezantimi i përfaqësuesit të Gjykatës Evropiane të Audituesve, z. Wilfred Aquilina kishte të bënte më së shumti me bashkëpunimin që ky institucion ka me çdo SAI të vendeve anëtare, të cilët janë nën auditim për përdorimin e fondeve të BE. Z. Aquilina gjithashtu solli në vëmendje edhe Projektin PPA II dhe konkretisht auditimin paralel me temë "Cilësia e Ajrit", në të cilin merr pjesë edhe KLSH. Prezantimi i radhës u mbajt nga znj. Maria Lucia Lima përfaqësuese e IDI-t, e cila shkurtimisht bëri një përmbledhje të modelit të ndihmës që ky organizëm

ofron për SAI-t gjatë auditimeve të tyre. Ajo paraqiti disa nga mënyrat nëpërmjet të cilave mund të merret mbështetja e IDI, si dhe pasqyroi sfidat kryesore gjatë këtyre misioneve. Prezantimi i tretë u mbajt nga z. Bengt Lewin, nga SAI i Suedisë, i cili paraqiti eksperiencën e këtij SAI në auditimin paralel me temë "Identifikimi i risqeve në zhvillimin e qëndrueshëm të financave publike". Ky auditim është realizuar paralelisht nga 6 SAI, Finlanda, Letonia, Hollanda, Portugalia, Sllovakia, nën drejtimin e SAI-t të Suedisë dhe nën monitorimin e Gjykatës Europiane të Audituesve.

Në vijim, fjalën e mori përfaqësuesi i Republikës së Kazakistanit, i cili paraqiti modelin e bashkëpunimit në Bashkimin Ekonomik Euro-Aziatik (EAEU) dhe konkretisht mbi auditimin mbi detyrimet doganore të importuesve brenda unionit. Përfaqësuesit e SAI-t të Sllovakisë sollën një prezantim në formën e një studimi, i cili ishte realizuar mbi auditimet e mundshme bashkëpunuese për vitet 2018-2020 në fushën e energjetikës dhe klimës. Sondazhi i drejtohej 27 SAI-ve, por vetëm 15 prej tyre ishin përgjigjur. Sesioni u mbyll me prezantimin e SAI-t të Hungarisë mbi eksperiencën në realizimin e auditimit me temë "Sistemi i ndjekjes së karrierës pasuniversitare", i realizuar në bashkëpunim me SAI-t e Bullgarisë, Hungarisë dhe Rumanisë.

Në pjesën e dytë të ditës së parë, pjesëmarrësit punuan të ndarë në 3 grupe, duke shkëmbyer opinionet e tyre mbi pyetjet si më poshtë:

- Si të identifikojmë apo të zgjedhim një temë të përshtatshme për auditimet paralele;
- Cilat janë gjërat më të rëndësishme gjatë fazës përgatitore;
- Shembuj nga praktikat më të mira dhe eksperiencat më negative nga SAI-t pjesëmarrëse;
- Çfarë duhej të përmbajë një raport auditimi në mënyrë që të ketë impakt;
- Cilat janë mënyrat që bëjnë që një auditim të dështojë. Kjo pyetje u shtrua me qëllim që idetë e paraqitura nga grupet, në vijim të ktheheshin në sensin pozitiv, pra mënyrat për ta bërë një auditim të suksesshëm.

Dita e dytë e workshopit filloi me prezantimin e SAI-t Çek mbi databazën e auditimeve të EUROSAI-t, mënyrën e funksionimit dhe përdorimit të tij, disa të dhëna statistikore mbi SAI-t që hedhin raportet e tyre në këtë database, numri i auditimeve që janë hedhur nga çdo SAI, llojet e materialeve që përmban kjo database, si dhe bëri thirrje për përdorimin maksimal të këtij formati nga SAI-t, në mënyrë që të nxiten shkëmbimet e

eksperiencave, pasi theksoi shqetësimin se nga 1297 raporte të hedhura, vetëm 15 janë auditime bashkëpunuese.

Seminari u mbyll me prezantimet e SAI-ve të Gjermanisë, Polonisë dhe Bullgarisë, të cilët u fokusuan në përfitimet dhe sfidat që këto vende kanë hasur gjatë eksperiencave të tyre në realizimin e auditimeve të përbashkëta.

KLSH merr pjesë në Programin e 5-të të Trajnimit Ndërkombëtar mbi "Hyrje në Auditimin mjedisor"

Në datat 20 nëntor -2 dhjetor 2017 në Jaipur të Indisë u zhvillua Programi i 5-të i Trajnimit Ndërkombëtar mbi "Hyrje në auditimin mjedisor". Trajnimi u zhvillua nga Qëndra Ndërkombëtare e Trajnimit për Auditimin Mjedisor dhe Zhvillimin e Qëndrueshëm, themeluar në maj të vitit 2013.

Në këtë aktivitet merrnin pjesë 24 audituesnga 16 vende të botës: Shqipëria, Bangladesh, India, Botsvana, ECA, Fiji, Butan, Filipine, Tajlanda, Arabia Saudite, Sudan, Tanzania, Vietnam e Zambia. Shqipëria. KLSH në këtë aktivitet u përfaqësua nga audituesit Artan Mirashi dhe Besmir Pajaj.

Fokusi i të gjitha programeve të organizuara nga kjo qendër është evidentimi i zonave dhe çështjeve problematike mjedisore ndërkombëtare e lokale si dhe mundësia e mbulimit me auditim, duke përfshirë praktikat më të mira ndërkombëtare. Ky trajnim zhvillohet në një mjedis multinacional dhe multikulturor duke nxitur shkëmbimin e ideve dhe eksperiencave.

Programi i trajnimit ishte i hartuar sipas 6 çështjeve dhe në secilën prej çështjeve të programit jepej një panaromë e përgjithshme aktuale ndërkombëtare me shembuj konkretë, shoqëruar me modele programi auditimi mjedisor performance sipas hapave që ndiqen për çdo etape auditimi. Gjatë trajnimit 2 javor u alternuan forma të ndryshme të trajnimit si diskutime interaktive ndërmjet audituesve dhe trajnuesve, udhëtime studimore dhe raste studimi mbi auditimin.

Gjatë prezantimeve diskutimet ndërmjet pjesëmarrësve ishin interaktive, duke nxjerrë konkluzione mbi bazën e argumenteve profesi-onalë, që nënkupton zhvillimin e njohurive, zotësive dhe qëndrimeve që audituesve u nevojiten për të krijuar një bashkëpunim profesional, të nevojshëm për të qenë të suksesshëm dhe përmirësuar performancën në kryerjen e funksionit të audituesit të jashtëm.

Në datën 28 nëntor me rastin e 105 vjetorit të pavarësisë së Shqipërisë,

me iniciativën dhe organizimin e audituesve z.Artan Mirashi dhe z. Besmir Pajaj pjesëmarrës në këtë trajnim, për nder të kësaj dite të rëndësishme për popullin shqiptar, u festua duke kënduar himnin kombëtar nga të gjithë shtetet si dhe për pjesëmarrësit u ofrua një tortë më simbolet e flamurit shqiptar.

Në festë morën pjesë dhe drejtuesit kryesor të Qendrës Ndërkombëtare të Trajnimit "i CED", z. Sunil Da, Drejtori Përgjithshëm dhe z. Jahangir Inamdar Drejtori Trajnimit dhe Burimit, të cilët së bashku me pjesëmarrësit përcollën urimet e përzemërta për festën e 105 vjetorit të pavarësisë.

Auditues të KLSH-së marrin pjesë në Workshop-in "Metodologjia e Auditimit IT" zhvilluar në Beograd

Në datat 12-13 dhjetor 2017, audituesit e KLSH-së, z. Benard Haka dhe z. Rigels Guzi morën pjesë në workshopin "IT Audit Methodology" të zhvilluar në Beograd, Serbi. Ky workshop u organizua nga Institucioni Shtetëror i Auditimit të Serbisë (SAI Serbia) në bashkëpunim me UNDP (United Nation Developement Program) dhe Swiss Agency for Development and Cooperation SDC.

Në Konferencë morën pjesë përfaqësues të Institucioneve Supreme të Auditimit si SAI i Rumanisë, SAI i Bosnje Hercegovinës, SAI i Malit të Zi, SAI i Serbisë dhe SAI i Shqipërisë.

Tema kryesore e Workshop-it ishte "Metodologjia e Auditimit të Teknologjisë së Informacionit", si një

nga sfidat kryesore me të cilat përballen audituesit IT gjatë punës së tyre audituese. Workshopi u hap me fjalën përshëndetëse të z. Radoslav Sretenovic, President i SAI-t të Serbisë, i cili theksoi rëndësinë e organizimit të këtyre workshop-eve si një nga mënyrat efektive për të ndarë eksperiencat më të mira ndërmjet SAI-ve, për të mësuar nga njëri-tjetri. Në ditën e parë u prezantuan metodologjitë praktike që përdor secili SAI për zhvillimin e auditimeve të teknologjisë së informacionit, ku pothuajse të gjitha SAI-t pjesëmarrëse përdornin, Manualin e Auditimit IT, COBIT 4.1 dhe standardet ndërkombëtare të auditimit IT.

Ajo që u vu re gjatë prezantimeve ishte se, Kontrolli i Lartë i Shtetit dhe SAI i Rumanisë ishin të vetmet SAI që e zhvillojnë auditimin IT si një auditim të veçuar siç zhvillohen edhe auditimet e tjera (Përputhshmërie, Financiar, Performance).

Nga përfaqësuesit e KLSH ndër të tjera u prezantuan, manuali aktiv i auditimit të teknologjisë së informacionit, trajnimet dhe misionet me ekspertët, si rezultat i Projektit IPA. Gjithashtu u prezantua dhe përkthimi i manualit të Auditimit IT dhe Cobit 4.1 në gjuhën shqipe si një nga metodologjitë bazë ku mbështet procesi i auditimit IT në KLSH.

U prezantua edhe krijimi i linjës së parë mbështetëse të audituesve të trajnuar, (pjesë të departamenteve të tjera në KLSH), për të dhënë suportin e duhur grupeve të auditimit sipas departamentit përkatëse. Një gjë e tillë u vlerësua nga pjesëmarrësit si një metodë efektive për menaxhimin e kohës në auditim.

Gjatë diskutimeve të zhvilluara në workshop u vu re domosdoshmëria e ndërtimit të strategjisë mbi auditimin IT si dhe metodologjia e auditimit të teknologjisë së informacionit sipas specifikave të secilit SAI. Në ditën e dytë u prezantuan auditimet IT konkrete të zhvilluara, mbi problematikat e hasura, gjetjet dhe rekomandimet, gjatë auditimeve IT të ndërmarra nga eksperienca e secilit SAI. Përfaqësuesit e KLSH prezantuan një nga auditimet IT të zhvilluara nga Drejtoria e Auditimit të Teknologjisë së Informacionit, nga ku pati vëmendjen e të gjithë pjesëmarrësve duke qenë se ishte auditim i mirëfilltë IT.

Në përmbyllje të ditës së dytë të workshopit u diskutua rreth problematikave, përmirësimeve dhe hapave që mund të ndërmarrë secili SAI në të ardhmen për përmirësimin e procesit të auditimit IT.

Si përfundim procesi i Auditimit të Teknologjisë së Informacionit do të ketë gjithmonë hapësira për

përmirësime, për aq kohë sa Teknologjia e Informacionit të ketë zhvillim të vrullshëm.

Ky numër i Revistës përkon edhe me katërmujorin e fundit të vitit 2017 dhe analiza e veprimtarisë trajnuese për vitin 2017 dhe rezultateve të saj konfirmojnë se KLSH ka krijuar sistem efektiv trajnimi dhe zhvillimi profesional i aftë të krijojë kapacitetet e nevojshme profesionale dhe të zotërojë aftësi të tilla që bëjnë të mundur zbatimin e standardeve të auditimit ISSAI, me qëllimin përfundimtar që t'u japin përdoruesve të raporteve të auditimeve të KLSH siguri mbi cilësinë dhe saktësinë e punës së raportuar.

Pjesëmarrja e audituesve në trajnime, tregon tendencën e një zhvillimi të qëndrueshëm në rritje. Implementimi i kësaj politike në zhvillimin profesional të audituesve ka sjellë ndryshim në mënyrën e të menduarit dhe konceptuarit të trajnimit në institucion, i cili prej vitesh po konsiderohet "si një investim afatgjatë" dhe jo një objektiv i mbivlerësuar apo barrierë për kryerjen e punës audituese.

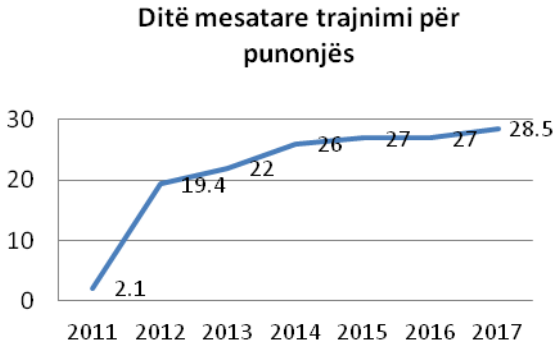
Gjatë vitit 2017 janë realizuar 4,317 ditë njërëz trajnime duke mundësuar një numër mesatar prej 28.5 ditë trajnimesh për audites. Kjo shifër përfaqëson dhe nivelin më të lartë të këtij treguesi përgjatë gjithë zhvillimit të këtij institucioni ndër vite.

Trajnimet kanë shoqëruar rritjen e trupës audituese, duke tejkaluar mesataren prej 25 ditë trajnimi per audites ne vit. Përmbatja dhe formati i trajnimeve ka konsideruar nevojën e audituesve për trajnime të një niveli të lartë, që të harmonizojnë më së miri dijet teorike me njohuritë praktike, si dhe qasje efektive interaktive. Për të maksimizuar cilësinë dhe diversitetin e njohurive në procesin e trajnimit, KLSH ka tentuar në diversifikimin e burimeve të trajnimit duke gërshtuar kapacitetet e brëndshme me ato të huaja të ekspertizës.

Ky zhvillim përkon me nivelin e maturisë profesionale të institucionit të arritur si rezultat i reformimit institucional në këto 6 vitet e fundit (2012 -2017). Evouluimi në rritje i përqindjes së trupës audituese me eksperiencë dhe në profile që përputhen me veprimtarinë audituese

është pasqyruar dhe në mënyrën e konceptimit dhe implementimit të procesit të trajnimit, i cili është përshtatur në drejtim të: identifikimit

të trajnuesve më të mirë, zhvillimit të metodave moderne të trajnimit, ndërtimit të kanaleve dhe të procedurave të vlerësimit.



ZYRA E LLOGARIDHËNIES SË QEVERISË SË SHTETEVE TË BASHKUARA TË AMERIKËS

GAO (Zyra e Llogaridhënies së Qeverisë së SHBA-ve) është një institucion i pavarur dhe jo partiak i cili punon për Kongresin. Ky institucion shpesh here quhet edhe "Mbikëqyrësi" për llogari të Kongresit.

Historia e GAO-s

GAO filloi aktiviteti e saj në 1921. Atë vit, Ligji i Buxhetit dhe Kontabilitetit transferoi përgjegjësitë e auditimit, kontabilitetit dhe ankesat nga Departamenti i Thesarit në një agjenci të re. GAO u krijua për shkak se menaxhimi financiar federal ishte në rrëmujë pas Luftës së Parë Botërore. Shpenzimet e kohës së luftës kishin rritur borxhin publik dhe Kongresi kishte nevojë për më shumë informacion dhe kontroll mbi shpenzimet federale. Ligji i dha GAO-s pavarësi nga ekzekutivi dhe një mandat të gjerë për të hetuar se si shpenzoheshin dollarë federale. Me këtë ligj i kërkohej Presidentit përgatitja e një buxheti vjetor për qeverinë federale. Legjislacioni i mëvonshëm sqaroi ose zgjeroi rolin dhe mandatin e GAO, por Ligji i Buxhetit dhe Kontabilitetit vazhdon të shërbejë si bazë për operacionet e saj.

Rreth GAOs

GAO (Zyra e Llogaridhënies së Qeverisë së SHBA-ve) është një institucion i pavarur dhe jo partiak i cili punon për Kongresin. Ky institucion shpesh here quhet edhe "Mbikëqyrësi" për llogari të Kongresit. GAO heton se si qeveria federale shpenzon paratë e taksapaguesve amerikanë. Kreu i GAO-s, Kontrollori i Përgjithshëm i Shteteve të Bashkuara emërohet për një mandat 15 - vjeçar nga Presidenti me propozim të Kongresit. Gene L. Dodaro u emërua Kontrollo i Tetë i Përgjithshëm i Shteteve të Bashkuara dhe kreu i GAO-s më 22 dhjetor 2010, kur u konfirmua nga Senati i Shteteve të Bashkuara. Ai u propozua nga Presidenti Obama në shtator të vitit 2010 nga një listë e kandidatëve të zgjedhur nga një komision dypalës i dy

dhomave të Kongresit. Ai kishte shërbyer si Kontrollor i Përgjithshëm de facto që nga marsi i vitit 2008.

Misioni i GAO-s është të mbështesë Kongresin në përmbushjen e përgjegjësive të tij kushtetuese, të ndihmojë në përmirësimin e performancës dhe të siguroj llogaridhënien e qeverisë federale për të mirën e popullit amerikan. GAO i jep Kongresit Amerikan informacione objektive, në kohë e duhur, të bazuara në fakte, jopartiake, jo ideologjike, të drejta dhe të balancuara.

Vlerat thelbësore reflektohen në të gjithë punën që kryeht nga GAO. Vlerat e misionit të tyre llogaridhënia, integritetit dhe besueshmëria bazohen mbi aftësinë e tyre për të demonstruar se puna e tyre është e pavarur, objektive dhe e saktë. Ato veprojnë sipas standardeve strikte profesionale të rishikimit dhe referencimit; të gjitha faktet dhe analizat në punën e tyre kontrollohen plotësisht për saktësi dhe përpikmëri. Përveç kësaj, politikat e auditimit janë në përputhje me Parimet Themelore të Auditimit (Niveli 3) i Standardeve Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (ISSAI). Për më tepër, vlerësimi, respektimi dhe trajtimi i stafit në mënyrë të drejtë - vlerat e njerëzve të tyre - janë njësoj thelbësore për arritjen e suksesshme të misionit të tyre dhe për ta bërë GAO-s një vend të mirë për të punuar.

Auditimet e GAO-s kryhen me kërkesë të komisioneve ose nënkomisioneve të kongresit, ose si pasojë e detyrimeve ligjore ose nga Raportet e Komisioneve. GAO gjithashtu ndërmerr hulumtime nën autoritetin e Kontrollorit të Përgjithshëm. GAO mbështet mbikëqyrjen e kongresit duke:

- Audituar veprimtarinë e institucioneve për të përcaktuar nëse fondet federale janë shpenzuar në mënyrë eficiente dhe efektive;
- hetuar akuzat për veprimtari të paligjshme dhe të pahijshme;
- raportuar deri në çfarë mase programet dhe politikat qeveritare po përmbushin objektivat e tyre;
- kryer analiza të politikave dhe përcaktimin e opsioneve për shqyrtim të Kongresit;
- marrë vendimeve dhe duke dhë opinione ligjore, si psh. vendimet për ankimimet në procedurat e prokurimit dhe raportet mbi rregullat e agjencisë.

GAO këshillon Kongresin dhe krerët e agjencive ekzekutive rreth mënyrave për ta bërë qeverinë më efikase, efektive, etike, të barabartë dhe të përgjegjshme.

Puna e tyre çon në ligje dhe akte që përmirësojnë operacionet e qeverisë, duke kursyer qeverinë dhe taksa-paguesve miliarda dollarë.

GAO vazhdimisht renditet në vendin e pare si një nga vendet më të mira për të punuar në Qeverinë Federale në Listën vjetore të Partneritetit për Shërbimin Publik.

Si përzgjidhet Kontrollori i Përgjithshëm

Kongresi miratoi procedurën aktuale për emërimin e një Kontrollorit të Përgjithshëm me Ligjin për GAO-n të vitit 1980. Sipas këtij ligji, Kontrollori i Përgjithshëm emërohet nga Presidenti me këshillën dhe pëlqimin e Senatit. Kur pozicioni i Kontrollorit të Përgjith-shëm mbetet vakant, Kongresi krijon një komision për t'i rekomanduar Presidentit disa kandidatë. Komisioni përbëhet këto:

- Kryetari i Dhomës së Përfaqësuesve;
- Presidenti i Përkohshëm i Senatit;
- Udhëheqësit e shumicës dhe të pakicave të Dhomës së Përfaqësuesve dhe të Senatit;
- Kryetari dhe Anëtari i Pakicës i Renditjes i Komisionit të Senatit për Sigurinë e Vendit dhe Çështjeve Qeveritare;
- Kryetari dhe Anëtar i Pakicës së Komisionit të Dhomës së Përfaqësuesve për Mbikëqyrjen dhe Reformën Qeveritare.

Komisioni duhet t'i rekomandojë Presidentit të paktën tre individë dhe Presidenti mund të kërkojë që komisioni të rekomandojë individë shtesë. Presidenti pastaj zgjedh një individ nga ata që rekomandohen për të emëruar si Kontrollori i ri i Përgjith-shëm. Emërimi i Presidentit duhet të konfirmohet nga Senati. Kontrollorët e Përgjithshëm emërohen për një afat 15-vjeçar që nuk rinovohet.

Kjo procedure e emërimit të komi-sionit është ndjekur tri here deri tani, duke çuar në emërimin nga President dhe në konfirmimin nga Senatit, të Kontrollorit të gjashtë, Charles A. Bowsher, në vitin 1981; Kontrollorit të Shtatë, David M. Walker, në vitin 1998; dhe Kontrollerit të tetë, Gene L. Dodaro, në vitin 2010.

Biografia e Gene L. Dodaro

Gene L. Dodaro u emërua Kontrollor i tetë i Përgjithshëm i Shteteve të Bashkuara dhe kreu i Zyrës së Llogaridhënies së Qeverisë së SHBA-ve (GAO) më 22 dhjetor 2010, kur u konfirmua nga Senati i Shteteve të Bashkuara.

Ai u propozua nga Presidenti Obama në shtator të vitit 2010 nga një listë e kandidatëve të zgjedhur nga një komision dypalësh i dy dhomave të

kongresit. Ai kishte shërbyer si Kontrollor i Përgjithshëm de facto që nga marsi i vitit 2008.

Z. Dodaro ka dëshmuar përpara Kongresit amerikan me dhjetëra herë për çështje të rëndësishme kombëtare, duke përfshirë opinionin afatgjatë fiskal për vendit, përpjekjet për të reduktuar dhe eliminuar mbivendosjen dhe dyfishimin në të gjithë qeverinë federale dhe "High Risk List" të GAO-s që fokusohet në sfida specifike - nga reduktimi pagesave të parregullta nën Medicare dhe Medicaid deri tek përmirësimi i praktikave të biznesit të Pentagonit. Përveç kësaj, zoti Dodaro ka udhë-hequr përpjekjet për të përmbushur përgjegjësitë e reja të auditimit të GAOs nën Ligjin e Reformës së Wall Street dhe Mbrojtjes së Konsumatorit - Dodd-Frank.

Në cilësinë e Kontrollorit të Përgjithshëm, Z. Dodaro ndihmon në mbikëqyrjen e zhvillimit dhe publikkimin e qindra raporteve dhe dëshmive çdo vit në komisione të ndryshme dhe anëtarë të Kongresit. Këto dhe produkte të tjera të GAO-s kanë çuar në dëgjesa parlamentare, miratim legjislacioni, miliarda dollarë në kursimet e taksapaguesve dhe përmirësime në një gamë të gjerë programesh dhe shërbimesh qeveritare.

Zoti Dodaro ka pasur një karrierë 40 vjeçare dhe ka mbajtur një numër postesh kyçe ekzekutive në inatitucion. Për 9 vjet, zoti Dodaro shërbeu si Zyrtar i Lartë Operativ, numri dy i pozitës udhëheqëse në agjenci, duke ndihmuar Kontrollorin e Përgjithshëm në ofrimin e drejtimit dhe vizionit për fuqinë punëtore të shumëllojshme të GAO-s. Z. Dodaro udhëhoqi zhvillimin e planeve strategjike të GAO-s për të shërbyer Kongresin dhe përmirësimin e qeverisë në shekullin e 21-të. Ai gjithashtu luajti një rol kyç në udhëheqjen e përpjekjeve të agjencisë për të nxjerrë në pah çështjet aktuale dhe ato në zhvillim që kërkojnë vëmendje nga politikë - bërësit.

Në drejtimin e GAO-s, zoti Dodaro punon me Kongresin dhe ahministratën për iniciativat kryesore të reformës së menaxhimit, duke përfshirë Ligjin për Llogaridhënie dhe Transparencë Digjitale të vitit 2014, Ligjin Federal të Reformës së Përvetësimeve për vitin 2014, Ligji për Reduktimin e Mashtrimeve dhe Analizën e të Dhënave të vitit 2015; dhe Ligjin e vitit 1994 për Reformën e Menaxhimit të Qeverisë, i cili zgjeroi Ligjin Kryesor të Zyrtarëve Financiar. Z. Dodaro gjithashtu ka përvojë të gjerë duke punuar me zyrtarët e shtetit dhe të qeverisjes vendore.

Deri në vitin 1999, zoti Dodaro drejtoi Divizionin e Menaxhimit të Kontabilitetit dhe Informacionit të GAO-s, njësisë më të madhe të agjencisë, e cila është e specializuar në menaxhimin financiar, teknologjinë kompjuterike dhe çështjet buxhetore. Ai drejtoi kontrollin e parë të pasqyrave financiare gjithëpërfshirëse duke mbuluar të gjitha departamentet federale dhe agjencitë. Z. Dodaro gjithashtu ndihmoi në konceptimin e strategjisë së GAO për forcimin e sigurisë së kompjuterave në nivel qeveritar dhe çoi në përditësimin e standardeve për kontrollet e brend-shme në qeverinë federale.

Z. Dodaro, është anëtar i Akademisë Kombëtare të Administratës Publike dhe anëtar i Shoqatës së Kontabilistëve të Qeverisë. Z. Dodaro ka marrë njohje nga shumë organizata të jashtme gjatë gjithë karrierës së tij, duke përfshirë Çmimin Kombëtar të Shërbimit Publik nga Shoqata Amerikane për Administratë Publike dhe Akademia Kombëtare e Administratës Publike, Çmimin Roger W. Jones nga Universiteti Amerikan; Çmimin Braden nga Departamenti i Kontabilitetit në Universitetin Case Western Reserve; Çmimin Katharine B. Gebbie nga Komisioni Arthur S. Flemming dhe Universiteti George Washington; dhe Çmimin e Lidershipit të Kongresit nga Shoqata për Menaxhimin e Burimeve të Informacionit Federal. Z. Dodaro është i martuar me Joan McCabe dhe ka tre fëmijë të rritur.

Marrëdhëniet e KLSH-së me GAO-n

Marrëdhëniet e KLSH-së me GAO-n kanë marrë një dimension të ri në vitet e fundit dhe veçanërisht pas vizitës së parë që Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit, z. Bujar Leskaj zhvilloi në Washington D.C në datën 3 shkurt 2015. Gjatë kësaj vizite, z.Leskaj zhvilloi një takim zyrtar pune me z.Gene Dodaro, Kontrollor i Përgjithshëm i GAO-s, (Zyra e Auditimit të Qeverisë e SHBA). Gjatë takimit u trajtuan një sërë çështjesh me interes të përbashkët, ku ndër të tjera z.Dodaro pasi u njoh me raportin e performancës së KLSH-së për vitin 2014, vlerësoi punën e bërë nga institucioni përgjatë viteve të fundit, veçanërisht në fushën e botimeve dhe sidomos me tetë numrat e revistës shkencore “Auditimi Publik” dhe botimin e standardeve të auditimit.

Në këtë drejtim, z.Dodaro inkurajoi bashkëpunimin e mëtejshëm të Revistës shkencore “Auditimi Publik “me revistën “INTOSAI Journal” që botohet nga GAO për të gjithë komunitetin e Institucioneve Supreme të Auditimit.

Zoti Leskaj evidentoi faktin që në një nga numrat e Revistës Shkencore të KLSH-së është botuar edhe artikulli i z.

Dodaro "Etika dhe Integriteti ne auditim : kusht për mirëqeverisjen", i cili pati një impakt të rëndësishëm tek audituesit e KLSH-së, kryesisht nëpërmjet mesazheve të përcjella në lidhje me rolin e GAO-s në nxjerrjen dhe zbulimin e të vërtetave të vështira, me rëndësinë e etikës dhe integritetit për auditimin, ku mund të citojmë "….Një auditim i shëndoshë bazuar në ndershmërinë dhe parime të tjera etike, është i domosdoshëm për mbikqyrjen efektive të qeverisë dhe për të mbajtur përgjegjshmërinë e njerëzve…".

Të dy drejtuesit ranë dakord që në kuadër të bashkëpunimit mes dy institucioneve dhe të motos së INTOSAI't "Experentia Mutua Omnibus Prodest", audites të KLSH-së të qëndrojnë për një periudhë 4-mujore internshipi pranë GAO-s, në kuadrin e programit të kësaj zyre "International auditors fellowship Program".

Vetëm dy muaj pas kësaj vizite, në maj të vitit 2015, me rastin e 90 vjetorit të krijimit të KLSH-së, z.Gene Dodaro, Kontrollor i Përgjithshëm i Shteteve të Bashkuara të Amerikës, i drejtoi një mesazh video përshëndetës institutcionit të Kontrollit të Lartë të Shtetit të Shqipërisë me rastin e këtij përvjetori të rëndësishëm.

Në mesazhin e tij, z.Dodaro theksoi: "... Me rastin e 90 vjetorit, dëshiroj të uroj të gjithë punonjësit e KLSH-së mbi rolin e rëndësishëm që institucioni juaj luan në promovimin e përgjigjshmërisë dhe qeverisjes së mirë. Institucionet Supreme të Auditimit janë vitalë për të ndihmuar përmirësimin e performancës së qeverisë, për të arritur më shumë transparencë, si dhe për të siguruar përgjegjshmëri në kontekstin e sfidave aktuale. Sipas mendimit tim, e ardhmja e auditimit të qeverisë është më e rëndësishme se kurrë. SAI-t si KLSH, dhe institucioni që unë drejtoj, kanë mundësi të jashtëzakonshme për të ndihmuar qeveritë e tyre të planifikojnë për të ardhmen dhe të ngrenë tematika me interes për të gjithë. Takimi që zhvillova me Dr. Leskaj në fillim të këtij viti, ishte një mënyrë shumë e mirë për të mësuar më shumë për institucionet tona të auditimit dhe sesi ne i përmbushim përgjegjësitë tona. Pres me padurim për mundësi të tjera ndërmjet dy institucioneve tona, me qëllim që të shkëmbejmë eksperiencat mbi çështje me interes të përbashkët.

Në GAO, ne nuk marrim vendime mbi politikat. Kjo i përket Kongresit por ne besojmë se me informacione të sakta dhe të kuptueshme, zyrtarët publikë janë në gjendje të vendosin duke qenë të informuar. Informacionet e paanshme dhe të besueshme nga SAI-t janë një nevojë urgjente, duke marrë parasysh sfidat e shumta fiskale, shoqërore, ekonomike dhe të sigurisë që ndeshin vendet anembanë botës...”1.

Kryetari i KLSH-së, z.Leskaj, ka zhvilluar gjatë ushtrimit të mandatit të tij edhe një vizitë tjetër në SHBA. Gjatë vizitës së tij të dytë në SHBA, në datën 30 janar 2017, Kryetari i KLSH-së takoi në Uashington D.C. drejtues të lartë të Zyrës së Auditimit të Qeverisë së SHBA (GAO), përkatësisht z.James-Christian Blockwood, Drejtor i Planifikimit Strategjik dhe i Marrëdhënieve me Jashtë dhe zj. Janet St. Laurent, Drejtoreshë e Qendrës së Ekselencës në Auditim. Zoti Leskaj dhe dy përfaqësuesit e lartë të GAO-s diskutuan fushat e bashkëpunimit me Qendrën e Ekselencës në trajnime afatgjata e afatshkurtra të audituesve shqiptarë, veçanërisht për Auditimin e Performancës dhe të IT, si edhe në sferën e Planifikimit Strategjik 2018-2022.

Në përfundim të takimit, zoti Leskaj shprehu vlerësimin e tij për Zyrën e Auditimit të Qeverisë së SHBA dhe veçanërisht për Audituesin e Përgjithshëm të saj, z.Gene L. Dodaro që përgatitën strategjinë e zhvillimit të INTOSAI-t për periudhën 2017-2022, të cilën e lançuan në Kongresin e XXII të INTOSAI-t, në Abu Dhabi, me synimin për të rritur kontributin e SAI-ve në përforcimin e llogaridhënies dhe

[1] Mesazhin e plotë të z.Dodaro, drejtuar KLSH-së mund ta gjeni në librin *“90 vjet Kontrolli i Lartë i Shtetit, 1925-2015 “*, pjesë e kolanës së botimeve të KLSH-*së (Botime KLSH-12/2015/47).*

transparencës në menaxhimin financiar publik në të gjithë botën.

Pas këtij takimi në SHBA, në datën 23 mars 2017, znj.Janet St. Laurent, Drejtoresha e Qendrës së Ekselencës në Auditim të Zyrës së Auditimit të Qeverisë së SHBA-së (GAO) zhvilloi një vizitë pune dy ditore në KLSH. Në ambientet e KLSH, znj.Janet St. Laurent u takua me Kryetarin, z.Bujar Leskaj dhe drejtues të lartë të KLSH-së. Duke i uruar mirëseardhjen, Kryetari, z.Bujar Leskaj, u shpreh se vizita e znj. St.Laurent, e dyta vizitë e nivelit të lartë nga GAO, pas asaj të Kontrollorit të Përgjithshëm, z.David M. Walker në vitin 2004 dëshmon për forcimin e urave të bashkëpunimit midis dy institucioneve. "Zyra e Auditimit të Qeverisë së SHBA-së është lider në komunitetin e INTOSAI-t, dhe në këtë cilësi, kjo vizitë është një formë "mini-peer review" për Kontrollin e Lartë të Shtetit.

Pasi u njoh me historikun, arritjet, sfidat, risitë e Ligjit të ri organik të Kontrollit të Lartë të Shtetit, zyrtarja e lartë e GAO-s vlerësoi progresin e arritur vitet e fundit në KLSH, veçanërisht në zbatimin e standardeve ndërkombëtare të Auditimit si dhe fushën e trajnimeve që KLSH ofron për audituesit, si brenda ashtu edhe jashtë vendit. "Vlerësoj fleksibilitetin e KLSH-së në përcaktimin e numrit dhe llojeve të auditimeve që do të realizohen, e cila është esenciale për veprimtarinë e një Institucioni Suprem Auditimi. Një indikator i rëndësishëm për rritjen e kapaciteteve audituese është programi i trajnimeve. Në këtë fushë, KLSH ka krijuar një traditë solide, për të cilën GAO jep kontributin e saj përmes felloëship-eve për audituesit shqiptarë". Më tej, znj.St. Laurent i konsideroi inovative botimet e artikujve nga audituesit e KLSH-së në shtypin e shkruar, që sipas saj, forcon transparencën duke krijuar linja konkrete komunikimi me qytetarët dhe vlerësoi botimet e KLSH-së në vitet e fundit, rekomandimet e dhëna nga institucioni për subjektet e audituara, kallëzimet penale, etj.

Në datën 24 mars 2017, në sallën e Akademisë së Shkencave, znj.Janet

St.Laurent, zhvilloi një leksion të hapur me audituesit e KLSH-së. Tema e leksionit ishte "Roli i GAO-s në provimin e llogaridhënies, rezultateve dhe bashkëpunimit". Në prezantimin e këtij leksioni, znj.Janet St.Laurent i njohur audituesit shqiptarë me misionin e GAO-s dhe parimet ku bazohet puna audituese amerikane. "Roli i GAO-s është që të mbështesë Kongresin e SHBA-së në ushtrimin e përgjegjësive kushtetuese, të asistojë në performancën e mirë dhe rritjes së llogaridhënies së qeverisë amerikane, për të mirën e popullit amerikan. Për të realizuar këtë mision, GAO mbështetet në disa parime thelbësore si: llogaridhënia, integriteti dhe besueshmëria për të garantuar që punë audituese të jetë profesionale, objektive, jo-partizane, jo ideologjike, e drejtë dhe e balancuar për të ofruar raporte të qarta e më cilësi të lartë mbi mënyrën sesi shpenzohet fondet federale".

Për znj. St.Laurent, pavarësia e një Institucioni Suprem Auditimi është parakusht për realizimin e këtij misioni dhe në GAO, Audituesi i Përgjithshëm i GAO-s ka një mandatin 15 vjeçar, më të gjerë që mund të kenë drejtuesit e institucioneve, me qëllim që veprimtaria audituese të mbetet e pacënuar nga rotacionet politike.

Leksioni i zj.St.Janet u ndoq me shume interes nga të pranishmit.

Qysh në takimin e vitit 2015, z.Dodaro de z.Leskaj ranë dakord që në kuadër të bashkëpunimit mes dy institucioneve dhe të motos së INTOSAI-t "Experentia Mutua Omnibus Prodest", auditues të KLSH, duke filluar nga viti 2016, do të kryenin për një periudhë 4-mujore një internship pranë GAO-s, në kuadrin e programit të kësaj zyre "International auditors fellowship Program". Ky objektiv u bë realitet dhe gjatë viteve 2016- 2017 tre auditues të KLSH-së znj.Xhuljeta Çelaj, z.Ermal Yzeiraj, znj.Aulona Jonuzi morën pjesë në një fellowship 4 mujor pranë kësaj zyre ndërsa gjatë 2018 dy auditues të tjerë do të ndjekin këtë fellowship, i cili është hartuar për të forcuar kapacitetet e SAI-ve e për të

rritur llogaridhënien dhe mirëqeverisjen. Falë kësaj asistence, në KLSH po krijohet një gjenerate e re audituesish me parametrat e kolegëve të tyre euro-atlantikë.

Në kuadër të këtij bashkëpunimi dhe me fokus në edukimin profesional të audituesve publikë, KLSH ka përkthyer në gjuhën shqipe dhe ka sjellë tek lexuesit e interesuar, që përfshijnë jo vetëm audituesit por dhe studentët, profesionistë të fushave të tjera të lidhura më auditimin, botimin e Standarteve të Auditimit të Qeverisë së SHBA, "Librin e verdhë" (Yellow Book), rishikim i vitit 2011, si udhëzues të këshillueshëm për t'u lexuar, studiuar dhe përdorur kur është e përshtatshme, pasi parimet dhe udhëzimet që ky botim sjell janë një prej praktikave më të zhvilluara ndërkombëtare të auditimit shtetëror, ato të Zyrës së Auditimit të Qeverisë së SHBA.

Audituesit e KLSH-së tashme kane përfunduar përkthimin e librit "Libri Jeshil"(Green Book), i cili do të botohet në gjuhën shqipe gjatë gjashtë mujorit të parë të vitit 2018 (pjesë e kolanës së botimeve të KLSH-së). Botimi në shqip i këtij libri "Standardet e Kontrollit të Brendshëm të Zyrës së Llogaridhënies Qeveritare (GAO) të Shteteve të Bashkuara të Amerikës", hap për lexuesin shqiptar botën e kontrollit të brendshëm financiar dhe ekonomik të një enti qeveritar në nivelin më të lartë të përgjegjshmërisë publike dhe dijeve profesionale.

Ai përshkruan standardet për

kontrollin e brendshëm në Qeverinë Federale të SHBA-ve, të cilat ofrojnë kritere për vlerësimin e programimit, zbatimit dhe efektivitetin e kontrollit të brendshëm në njësitë e qeverisjes federale, për të përcaktuar nëse një sistem i kontrollit të brendshëm është efektiv.

Content

TITLE	AUTHOR	PAGE
The ECA Strategy for 2018-2020: Fostering trust through independent audit	Andreas Bolkart, Gaston Moonen, Diroctorate of the Presidency, ECA (*Published in no.9 September, ECA Journal*)	**249**
Knowledge development and sharing: The key to success	Mr. Shashi Kant Sharma, Comptroller and Auditor General of India and Chair of the INTOSAI Knowledge Sharing and Knowledge Services Committee	**255**
Sources,performance, optimization,project and good governance	Prof. Dr. Skënder OSMANI Faculty of Geology and Mining, Polytechnic University of Tirana Dr. Bujar LESKAJ Chairman, ALSAI	**259**
Necessity to develop preparation programs for accounting technicians in our country	Prof.Dr. Hysen Çela, Chairman Institute of Certified Accounting Experts	**275**
Special Report Public Private Partnership in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits	European Court of Auditors	**287**
Research ideas for artificial intelligence in auditing: The formalization of audit and workforce supplementation	Mr. Hussein ISSA Mr. Ting SUN Mtr. Miklos A.Vasarhelyi RUTGERS University of New Jersey	**331**

Leadership in the Liberal Democratic Society	*Melina Kabo, Auditor ALSAI*	**371**
Czech Republic SAO supports SDG audits with energy projects	*Published in INTOSAI Journal, Aut 2017*	**383**
Can SAI-s kontribute to restoring the trust of EU citizens?	*Radek Majer, Directorate of the Presidency (Published in no. 11 November of ECA Journal)*	**387**
How to select an audit task - The ECA's new programming procedures	*Sandra Diering, Directorate of the Presidency (Published in no. 9 September of ECA Journal)*	**395**
Events and activities of ALSAI during September- December 2017	INFO	**399**
The U.S Government Accountability Office (GAO)	Profile	**453**

THE ECA STRATEGY FOR 2018-2020: FOSTERING TRUST THROUGH INDEPENDENT AUDIT

As the EU's external auditor, the ECA's mission is to contribute to improving EU financial management, to promote accountability and transparency and to act as the independent guardian of the financial interests of the citizens of the Union.

By: Andreas Bolkart dhe Gaston Moonen, Diroctorate of the Presidency, ECA (Published in no.9 September, ECA Journal)

As a public institution the ECA has to reassess regularly how to increase its relevance for the European citizen and add value. In accordence with good practice the ECA draws up multi-annual plans and sets strategic objectives. The ECA has recently published its strategy for the upcoming three years. What are the main drivers for its strategy and which objectives have been set for the 2018-2020 period?

Strategy development: a participatory process

As the EU's external auditor, the ECA's mission is to contribute to improving EU financial management, to promote accountability and transparency and to act as the independent guardian of the financial interests of the citizens of the Union. The ECA warns of risks, provides assurance, indicates shortcomings and successes, and offers guidance to EU policymakers and legislators on how to improve the management of EU policies and programmes and ensure that Europe's citizens know how their money is being spent.

To implement its mission, achieve strategic change and provide broad orientation, the ECA has been using multi-annual strategies since 2008. The 2008-2012 strategy was followed by the 2013-2017 strategy and the 2018-2020 strategy was adopted by the Members of the ECA and shortly after published in July 2017.

The strategy development was led by a working group consisting of the ECA Members President Klaus-Heiner Lehne, Danièle Lamarque and Alex

Brenninkmeijer (chair) as well as Secretary-General Eduardo Ruiz Garcia. The group was supported by Andreas Bolkart and Gaston Moonen. We used the INTOSAI Development Initiative's strategic planning handbook.

The preparatory work for the new strategy started with a forward looking analysis of our environment. This included current and expected future major EU policy trends, developments in EU financial management as well as the developments in our professional environment, such as new audit methods and technology.

The strategy development process relied heavily on consultation, both internal and external. Externally the Court reached out to Members of the European Parliament, EU Member State representatives, the European Commission, sister organisations and non-institutional stakeholders such as academics, think-tanks, NGO's and also the private audit field. Issues stemming from our regular contacts with stakeholders, such as in the context of the annual discharge of the European Commission, or the annual audit planning exercise, were also considered.

The strategy was discussed among ECA Members – including at the Members' 2016 annual seminar - and during three rounds of focus group discussions with ECA staff. The participation in these groups was open to everybody and advertised internally. Additionally, there was an internal exposure period of the draft strategy document.

"Trust"as a focal point

In its new strategy the ECA identifies 2018-2020 to be a crucial period for the European Union with pivotal decisions to be taken. The aftermath of the financial crisis, migratory pressure on EU borders, the international security situation and the challenges of climate change have an impact on the way the EU is governed at regional, national, intergovernmental and supranational level. Developments in overall EU policy, its funding - also in view of Brexit -, EU financial management and the ECA's professional environment pose formidable challenges but also opportunities for the ECA.

Successfully addressing the challenges of the Union will require clear, reliable and accessible information for the EU citizen on what has been achieved with EU money and other intervenetions. People need to be able to see that the EU acts with integrity, applies the rule of law, spends taxpayers' money carefully, is clear about its objectives and achieves the results it

has promised. Failure to demonstrate to EU citizens that common challenges are met and positive results are achieved with EU money and EU action causes a risk that the trust of citizens in the EU may be diminished.

The ECA believes it is well placed to help address these challenges and opportunities of EU governance and appropriate spending of EU funds. Through its independent audits the ECA can provide insight into what works and what does not work in EU spending and EU action, help EU citizens decide if EU institutions deliver results for them and thereby contribute to fostering trust in the EU. To do so, ECA audits also need to relate to the concerns of its ultimate stakeholder, the European citizen. Ultimately the EU is not about figures, but about people.

ECA strategic goals for 2018-2020

To seize new opportunities and enhance its service to EU citizens the ECA has identified four strategic objectives:

Goal 1: Improve the added value of the Statement of Assurance in the context of today's EU financial management. Positive developments in the management and control systems give the ECA the opportunity to take a fresh look at the Statement of Assurance (SoA). The ECA annually provides an opinion on the reliability of the EU accounts and the legality and regularity of the underlying transactions. For the 2018-2020 SoA approach the ECA will, while remaining in full accordance with international public-sector audit standards, assess the options of using the legality and regularity information provided by auditees, including the corrective action they have taken. This would lead to a reduction in the ECA's own direct testing of payments and increase the cost-effectiveness of its SoA work. In this context the ECA will consider a wider renewal of its Annual Report.

Goal 2: Increase the focus on the performance aspects of EU action. Besides assurance on compliance another major question for most EU citizens is whether EU spending and action led to tangible results and whether impact was achieved in an efficient way. In assessing performance the ECA will focus for example on: the added value of action at EU level compared, where feasible, with action at other levels; providing rapid answers to pressing and targeted questions on EU action; promoting good examples and practices of the way EU funds and policies are implemented, providing insight into geographical differences to promote mutual learning; assessing the quality

of prevention and detection systems against fraud and corruption with EU funds.

Goal 3: Get clear ECA messages across to the audiences of the ECA. The ECA can only manage to contribute to trust in the EU through its products if it reaches its stakeholders, ranging from political oversight authorities like the European Parliament, to EU citizens directly. Specific actions foreseen for better reaching out are: formulate consistent key messages and identify horizontal issues based on findings in many areas and streamline them into the entire ECA product range; increase efforts to create a compelling narrative, with a clear structure and avoidance of jargon, with the audit evidence gathered and data analysed; communicate better on planned and ongoing work and create briefing products to maximise impact of ECA work.

Goal 4: Gear the ECA organisation to ECA products. Following its recent reorganisation making the ECA more flexible and more focused on audit, the ECA aims to use its renewed organisation to achieve the above-mentioned three goals. This means for example: better benefit from its staff's knowledge by improving links and exchanges between staff but also with expert communities outside the ECA; exploit the opportunities offered by technology for innovation in audit work, like optimizing the use of big data and mass text analysis; when planning audit work, be more

The ECA strategy for 2018-2020: Fostering trust throughindependent audit continued responsive and flexible to developments in the European Union, while taking into account the five broad priority policy areas the ECA has established for 2018-2020.

What is next?

At the ECA, the implementation of the 2018-2020 strategy has already started. A technical working group chaired by the Secretary General is currently working on a specific proposal to implement goal 1 concerning the SoA. The ECA College will discuss this proposal in the autumn of 2017 and, if adopted, the revised approach will be implemented starting with the work for the 2018 SoA.

Regarding all four strategic goals, the ECA has adopted an action plan that identified specific activities and assigns responsibilities to all parts of the organisation. Work on these activities has already started or is scheduled for the next year. Furthermore the ECA will use its annual work programming cycle to plan, execute and monitor the implementation of its strategy.

The 2018-2020 strategy also serves to influence the mind-set of the people

at the ECA to consider how each individual can contribute to achieve the strategic objectives. It will depend on each and every one's contribution to transform the strategy into a tangible reality.

Helping the EU perform better

2017 marks the 40th anniversary of the ECA. Through its SoA, its reports on performance of EU programmes, its opinions on proposed legislation and its attention for possible risks the ECA has contributed to significant improvements in EU financial management over the past decades. As the EU's external auditor it applies and promotes accountability, transparency, professionalism, integrity, impartiality and responsiveness. This has enabled the ECA to play a key role in the EU accountability process and stimulate a learning government. To continue to do so the ECA has recalibrated its strategic objectives to provide insight and understanding in complex EU processes. By revealing what works and what does not work in EU spending and EU action the ECA helps to improve the way the EU functions and is understood. This in turn will contribute to fostering trust in the EU's ability to address current and future challenges. With the implementation of its new strategy the ECA aims to enhance its added-value for policy-decision makers and EU citizens.

See for the text of 2018-2020 Strategy:http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/STRATEGY2018-2020/STRATEGY2018-2020_EN.PDF.pdf

By: Andreas Bolkart and Gaston Moonen, Directorate of the Presidency, ECA

KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND SHARING: THE KEY TO SUCCESS

The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) value chain consists of knowledge development and standards setting; capacity development; knowledge sharing; and assessment and feedback.

By: Mr. Shashi Kant Sharma, Comptroller and Auditor General of India and Chair of the INTOSAI Knowledge Sharing and Knowledge Services Committee

The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) value chain consists of knowledge development and standards setting; capacity development; knowledge sharing; and assessment and feedback. The Knowledge Sharing Committee (KSC) plas a key role in the value chain by contributing to knowledge development and knowledge sharing components. While the Professional Standards Committee (PSC) and its sub-committees kontribute to knowledge development by preparing standards on the three main streams of audit, the KSC working groups and task forces contribute by developing subjekt matter specific guidance for the INTOSAI Framework for Professional Pronouncements (IFPP). For instance, six new and four revised pronouncements prepared by KSC working groups were adopted at INCOSAI 2016 as part of the then ISSAI framework. The KSC and its working groups facilitate knowledge sharing through the exchange of Supreme Audit Institution (SAI) experiences at annual meetings; organizing seminars and symposiums on select topics; publishing newsletters and journals; maintaining a compendium of SAI audit reports; and via the INTOSAI Community Portal.

As Chair of the KSC, I am privileged to share with you some key initiatives with which the KSC has been involved in the last three years:

- In cooperation with the INTOSAI Development Initiative (IDI), the KSC developed the INTOSAI Community Portal as a tool for knowledge sharing in 2015. The Portal has several attractive features, including Communities of Practice, blogs, library, polls, surveys, gallery and news. As a part of continuous improvement, we have started the process to revamp the portal by making it available in all official INTOSAI languages, improving its portability and providing for online chats. The transformed portal is expected to be ready by the end of the year, and our aspiration is to make it a single window of access for all knowledge related services.

- The KSC has been identified in the INTOSAI Strategic Plan 2017-22 as the hub for INTOSAI's efforts to share knowledge regarding SAI support and contributions to Sustainable Development Goal (SDG) followup and review. Acknowledging this recognition, the KSC has collaborated with the IDI and launched a comprehensive capacity development Program on "Auditing the Implementation of SDGs." The program's key component—the cooperative audit program to audit SDG implementation preparedness—is underway.

- Once the cooperative audit program is completed, lessons learned and a collection of audit findings will be prepared by 2019.

- Appreciating the radical changes that Big Data might usher in the functioning of SAIs, a new Working Group on Big Data under the KSC was approved at INCOSAI 2016, the event which also marked the reconstitution of the Task Force on Procurement Contract Audit into the Working Group on Public Procurement Audit. As a result, the KSC now has 11 working groups dealing with various specialized areas of audit relating to corruption, environment, extra-ctive industries, information tech-nology, public debt, procurement,

- The need for research issues that cut across working groups has been acknowledged, and in response to a survey carried out by the KSC in 2015-16, 70 percent of the SAIs welcomed crosscutting research and suggested many topics. The KSC has constituted two research project teams on "Auditing Emergency Prepare-dness" and "Citizen Participation in Public Audit."

- A development that has given me immense satisfaction is the evolution of mechanisms for healthy collaboration with the PSC and the Capacity Building Committee (CBC). The cooperation between the three Goal Chairs has grown in strength in the last two years and has yielded several positive outcomes—the creation of the Forum for INTOSAI Professional Pronouncements (FIPP); drafting of quality assurance for INTOSAI Public Goods that are developed outside Due Process; development of a dashboard for monitoring and uniform reporting by the three Goal Chairs; and identification of strateges for implementing the IFPP Strategic Development Plan (SDP). I envisage the following few challenges in our objective of ensuring effective knowledge creation and sharing:

- The Revised Due Process requires the participation of a FIPP liaison in project teams constituted to develop and revise the IFPP. This requirement naturally places a restriction on the number of projects in which the FIPP can participate. On the other hand, the KSC working groups aspire to develop several new documents for the IFPP. It is essential to strike a fine balance between the working groups' aspirations and the FIPP's ability to allocate resources for participating in such projects.

- The draft paper on quality assurance of INTOSAI Public Goods places onus on the Goal Chairs to sign a statement of quality assurance for products developed by the subcommittees and Working Groups. I believe there is a need to develop a robust mechanism by which the Goal Chairs can draw assurance on the quality of products.

- Maintenance of the revamped community portal, which is expected to be dynamic and in multiple languages, will require support of regions and SAIs. I also envision a need to reduce the number of websites maintained by various INTOSAI organs to avoid duplication and diffusion of patronage. Given our successful engagements with stakeholders in the last few years, I am confident that these challenges can be easily addressed through dialogue and cooperation with various stakeholders. As the KSC continues to strive towards knowledge development on emerging issues and on sharing knowledge and experiences of SAIs for the mutual benefit of all, I invite the SAIs to join the Working Groups of KSC and patronize the Community Portal.

By: Mr. Shashi Kant Sharma, Comptroller and Auditor General of India and Chair of the INTOSAI Knowledge Sharing and Knowledge Services Committee

SOURCES, PERFORMANCE, OPTIMIZATION, PROJECT AND GOOD GOVERNANCE

Performanca në shoqëri, ekonomi, politikë, art, auditim etj. zakonisht lidhet me paraqitjen e zgjidhjes më të mirë të një problemi ose realizimit të një qëllimi apo funksioni, duke respektuar faktorin kohë, burimet materiale dhe realizimin e misionit dhe vizionit për aktivitetin që kryen.

By: Prof. Dr. Skënder OSMANI- Faculty of Geology and Mining, Polytechnic University of Tirana
Dr.Bujar LESKAJ -Chairman, ALSAI

Optimization and performance

In general people are more familiar with the meaning of optimization than that of the performance, perhaps because there are a number of different meanings in the literature for the performance.

Performance in society, economics, politics, art, auditing etc. usually relates to the presentation of the best solution of a problem or the achievement of a goal or function, respecting the time factor, the material resources and the realization of the mission and vision for the activity that it performs.

For example, a supreme audit institution has the mission of maintaining and managing the public money of taxpayers, citizens through the effective, efficiency and economy use of state funds or otherwise achieving value for public money in products and services that the state institution realizes. In the vision of the institution ALSAI, we have defined the objective that we want to achieve.

As is known, an optimization problem is about maximizing or minimizing a function (or some functions) that meets certain conditions in a data set. The extreme value (maximum or minimum) of the function in the given defined set is called optimum, whereas its definition process is called optimization. Optimum is a value which can not be found in any problem (eg. when it has a complex structure).

Performance is derived from verb perform, meaning to do, to execute, etc. Hence, the performance of an activity under certain conditions means achieving its purpose. Of course, when a person performs an activity intends to accomplish his goal with the highest performance or the optimal performance.

Performance is obtained in different ways (variants), but man is always aiming to achieve what is better, higher, etc., thus the maximum value. However, it happens that activity is harmful, dangerous, etc, and man in this case targets "the least worst", so the minimum.

As stated above, it is noticed that both optimum(optimization) and performance (realization) have in common activity and its realization: optimum-the calculation of the greater value (sometimes even smaller in the case of harmful activities) or a similar one of them, whereas performance real optimal achievement or an approximate mass with it. As it can be understood, optimization is a mental activity (logical, mathematical), while performance is a mental (theoretical) and physical (applicative, applied) activity.

So these two activities aim the best realization or closer to it, in two different ways, one "pure" as mathematics, while the other is realized in the specific reality: logical, biological, physical, engineering, chemical, social, in auditing, etc. Since in the literature there are cases when for performance there are different and specific meanings, definitions, etc., for this purpose we are giving below some considerations.

According to the definition, eptimization is a mathematically evaluated process eg. for production, cost, energy, environment, time, social, political, economic, auditing activities etc. In economic, engineering, agricultural activities, etc., performance is evaluated through the product being realized, ie its mass. Or in a more concrete sense, through its value.

But this is not always the case because man can work, produce a product, perform a performance (value), but that realistically "does not look concrete", for example, when a man sings in a concert, executes a melody, directs an orchestra etc. or in an institution discusses with intelligence, explains a lesson, defends an issue with wisdom, makes an appropriate decision, individual or collegiate, performs an audit, etc. Of course, even in these cases it may be about performance. However, activity, performance has a dimension, a

qualification that refers to "the best". So in a managerial sense, optimization and performance have in common activity and relevant assessment, ie when the performance is exactly measurable, both of them are numerically estimated.

Essentially, optimization has listo-rically been considered as a separate operational category, i.e a mathe-matical model. Otherwise it functions with performance, it is a "down-to-earth" category, ie it is in reality a specific model by activity that is implemented in practice, i.e, "takes into consideration" the set of all objects of activity, their relationships, their interaction with the environ-ment, the data of reality, the risk, the ultimate benefit, but most import-tantly, the decision to apply the relevant model ie to achieve the highest performance. In the audit, the auditor or the head of the audit group, takes into account all the set of factors that enable a high performance audit activity, so by using audit resources effectively, efficiently and econo-mically. So it's a management cate-gory.

The measure of change

In the performance optimization attachment, the question arises: Does the performance have an optimal character? We consider any kind of activity, i.e. a set of related objects that change (projects, structure, system) and that respond to management fathers, i.e all logical mathematical questions, etc., that are related to management **what, who, why, how much, how, when, where, and so on.** By agreement, the objects that change we are calling resources. For example, in the activity we are considering, in the audit, we are assuming human resources, natural resources, technology, information sources, communication, financial, etc., so in a classic managerial sense, a project. Let's say, more specifically, the project of changing a national audit institution from an institution with activity and performance mainly based on financial inspections, to a modern audit institution similar to its developed European counterparts (Supreme Audit Institutions, SAIs).

Whatever the source of this project is, namely a 5 year strategic plan (such as the development of the Supreme State Audit (ALSAI) for the period 2012-2017[1], or the current Strategic Development Plan of the institution 2018-2022), the change made in refers to a group of scientific

[1] The publication "Strategic Plan (ALSAI 2013-2017, INTOSAI 2011-2016 and EUROSAI 2011-2017)", Kolana "Publishing SAI", Tirana, 2013: http://klsh.org.al/web/Plani_Strategjik_893_1.php

knowledge (with high performance) eg. math, physics, chemistry, biology, computing etc.

These knowledge acting in the object (the source) brings theoretically the corresponding change, just as if they were physical operators, techno-logical, etc. If these operators would be independent, the overall change in the "project" (in terms of resources, attachment, structure or system), i.e in the concrete case in implementing the SAI development strategy, the extent of the change would be roughly the same as the amount of "operational" resource changes, with the second assumption that each disciplinary operator would change its pertinence. So, we have achieved the "thick" calculation of the cahnge's extent of all resources (of the project).

From the above hypotheses such as: the independence of operators or project resource features, or that an operator (disciplinary) operates only in the relevant attribute, etc., for a more accurate elaboration there will be needed many other hypotheses that go beyond our scope. In this case, in the modern project development of the SAI, the set of priorities and weaknesses, opportunities and risks, which are a natural part of a SWOT analysis, conducted by SAI[2] as well as on the process of giving accountability and reporting to the citizen, the Assembly Albania and other stake-holders as well as for formatting and implementation of the Development Strategy 2012-2017 as well as in the preparation of the new 2018-2022 strategy launched in the 2017 annual analysis of the institution in February 2018[3].

However, these are only assumptions and considerations, such as measure-ments, evidence, structures, models, risks, etc. Next, the extent of resource change is called perfor-mance. And if we considered these assumptions and relevant assesi-ments realistic (and real is a 5 year development strategy that the SAI has met in 80 percent of its objectives), then we have come to the conclusion that the extent of project resource change is the sum

[2] The motodological instrument of SWOT analysis, used in the annual reviews of ALSAI in 2013-2017, Kolana "Publishing SAI", Tirana, 2013-2017 (for the analysis of 2017, the publication is being prepared):
http://klsh.org.al/web/KLSH_Analiza_vjetore_2013_887_1.php;
http://klsh.org.al/web/KLSH_Analiza_vjetore_2014_1484_1.php;
http://klsh.org.al/web/KLSH_Analiza_vjetore_2015_2458_1.php;
http://klsh.org.al/web/Analiza_Vjetore_2016_2874_1.php.

[3] Strategic Development Plan of SAI 2018-2022. http://www.klsh.org.al/web/strategjia_okok_copy_1_3868.pdf

(integral) of the change's measures of all resources properties.

The methodology for preparation of the SAI 2018 -2022 Development Strategy is based on the practice of the Strategic Plan of the institution and the Guidelines for Strategic Planning of SAIs from IDI [4]. The INTOSAI and EUROSAI Strategic Plan have been and remain the most important guideline in defining the institution's strategic goals and objectives.

The new Development Strategy was based on the needs assessment and the assessment of the institutional framework covering key aspects of the organization and identification of gaps or areas that need performance improvements. It includes a framework of results, respecting the logical hierarchy of goals:

mission - vision - goals - objectives; or inputs - activities - outputs - result - impact.

The objectives set out in it are accompanied by a number of measurable and concrete indicators, necessary for measuring and evaluating achievements during monitoring of progress.

Apropos, the Action Plan has been prepared, which identifies and prioritises the projects to be nder-taken to achieve the goals and objectives of the strategic plan and identifies the risks to its achievement. The Development Strategy is designed with an emphasis on reflecting the SAI's interest groups' expectations, and is complemented by identifying the risks inherent in the set goals.

Obviously, the estimation of the degree of change is quite complicated when the operators or features are not functionally independent (for example, the SAI develops in a constantly evolving environment where many sources and factors differ from the will of the institution), deterministic etc. when the number of features increases, when they are not of a group or a physical, geological, economicclass or when they have different typologies, or they can form different complex structures ect. In these circumstances, the problem of performance evaluation is a matter of study with great dimensions.

The ALSAI institution has chosen in measuring (or goal achieving) of its Performance, SAI's Performance Measurement Framework. SAI has methodologically consolidated and

[4] IDI (INTOSAI Development Institute):Strategic Planing Handbook", https://www.nku.gov.sk/documents/10272/1273416/IDI+Strategic+planning+handbook.pdf/4363b7d8-4af7-4f03-a9ca-574001c5c817

implemented the Performance Measurement Framework[5], which is based on the methodology approved at the INTOSAI INCOSAI XXII Congress in Abu Dhabi, in December 2016. The methodology used for measuring the performance of the High Control of the State is based on the self-assessment system, and the assesiment carried out by the Austrian Court of Auditors through the peer review process in relation to "Independence and Legal Framework" was taken into account, enabling the institution's performance appraisal, in terms of resource constraints.

Mathematics, technology (intelligent)

From the above, it is noted:

1- Every operator (knowledge of high performance, e.g logic, physics, chemistry, computing, biology, economics, auditing, etc.) has its roots in mathematics because the process and the extent of the change he "produces" is a mathematical logic, function, integral, equation, system, etc. From this point on, the role of mathematics in assessing the performance of resources, the overall project and development strategy of SAI in particular, simultaneosly the technology of discipline, without which change can not be made, is crucial. In this context, the place and the role of mathematics and technology as a core development strategy presents particular interest and benefit to many departments and governance units resource-based or technological-based, in science, education, economics and auditing.

2- Performance as a measure of change is the meaning that basically foresees the existence of appropriate resources and relevant technologies ect. Quite differently, this measure depends on the source, reserves, technology, the result of resource change such as. production, profit, usefulness, result, etc. Thus, performance is a criteria even quite the same for the classification and extent of investments in economy, public finances, culture, art, social development, auditing, etc. In short, the meaning of the measure is important for economic, technological, educational, financial, environmental, health performance ect., so for the development of human, natural, environmental, resources ect. In this view, without resources there is no performance.

3- In order to evaluate the extent of resource changes, it is necessary to have accurate knowledge of the source, technologies, measurements,

[5]"SAI's Perfection Measurement Framework", Kolana "Publishing SSA" - 07/2017/74, Tirana 2017

risks, methods, qualifications, specialization, implementation, etc., structure starting from data formatting, collection, selection up in formatting the project, system etc. etc. In many cases, these criterias are set aside, e.g do not apply to structuring performance metrics; although they are fundamental issues that require studies, investments, technology, competences, management and, in particular, human resource qualification. etc.

4- All resources are important in evaluating performance, but above all, the man source as the creator of the process and the extent of change, assessment and its implementation in the development of human society. We want to focus especially on the human resources investments that ALSAI institution has provided for the period 2012-2017 through trainings internally and internationally for all auditors and support staff (legal specialists, communication, quality assessment in auditing etc), with through more than 30 dealed agreements with modern European audit institutions (Polish, Croatian, Turkish, SAI) and with professional field organizations inside the country,with active NGOs in the fight against corruption, public transparency, environmental protection , etc.From a very low level of human resource development in 2011, with only 2.1 training days per year for auditor, ALSAI has reached an average of 25.6 days of training for auditor for the period 2012-2017 and 29 days of training for new auditors.

Related to the resources, below we are also making a deal for the sign of the measure of change, which can be positive, negative or zero.

If the sign of the source change is positive, we have development, if it is negative; we have a blizzard or regression related to the source in question. We note that the measure's estimate depends on the source, process of change, technology used, etc. **In the realization of the modern development project of ALSAI for the period 2012-2017, we are relying on the technologies offered by INTOSAI, in implementation with the commitment of international standards of the field, ISSAIs**[6]. In general, assessment methods are not only specific to source content, but they also depend on the character of the measure of change, short of from the attribute that change time, interaction ect.

[6] INTOSAI International Auditing Standards, ISSAIs. Publication "INTOSAI Standards", Kolana "Publishing
ALSAI", Tirana, 2012:
http://klsh.org.al/web/Standardet_e_Auditimit_INTOSAI_504_1.php

5- Performance evaluation, first and foremost, and above all, requires a right answer to the questions asked by management fathers: ***what is the activity?, who does it?, why is it done? How it is done?, how much it requires (resources, etc.)? How much does it earn? etc., where is it done?, when done? and many other or subtle questions of the above questions. So there is no performance without the project and its overall rating. The problem of the project, its format, legal norms (e.g risk), variants, preliminary transformation decisions, the project itself, implementation, monitoring and evaluation, etc., are fundamental issues, especially when investments are great. ALSAI has invested all the modest resources at its disposal, primarily the dedication of its auditors, to reach this stage of development where it is today, with a basic law of supreme audit in the country, the standards required by INTOSAI and by The European Union, in full compliance with ISSAI standards, thus contributing to a rapid progress of the talks on Chapter 32 of the Stabilization and Association Agreement with the European Union, which is related with the management and control of public finances.***

6- Even the importance and the responsibility to this problem is much greater when it comes to project planning across the country's economy, reform, concessions, contracts etc., computerization, digitalization, automation, robotization, intelligent technologies. Equally important is the coherence and correlation of different strategies and their performance with the exponential developments of intelligent technologies, which will require very rigorous and comprehensive studies in the future.

7- The country's projection, in the framework of the effective implementation of the talks on Albania's full EU membership, is another major issue related to performance and in the current state of our country, requires first-line studies on its strategy and its variants, data, methods, technologies, evaluation, mathematics, structures, risk, standardization, etc. even for specific structures that may be: development centers, management departments, data center, national management institute, etc.

Social Performance

Historically, if you look at the country's development, for example. in the last 30 years and is done the question of why Albania has been and continues to be a backward country (considering all its resources), many factors may emerge, from which

decision-making, projects, education level and cultural, horizont, perspectives, governance, etc. All of this is centered on the human element, its performance.

Our country continues to be backward first and foremost, and above all, because on average the "integral" ***performance of our society is small and out of the potential and capacity and the country's source reserves.*** And this starts from the highest-level government to local, municipal, etc, from the state budget, national projects to local ones, from university projects to those of the lowest levels of educational development, from investments in the pursuit of "great" scientific research and up to generational development, from partial reforms-those of general development (which still do not exist today) to those of local character from the high level institutional responsibilities for the development of projects from standardization of projects to their procurement, not rarely without variants, strategies etc.

Bearing in mind that projects, systems, etc. are the promoter of the development of society, their performance is a complex, multi-dimensional issue, even in the first line of the national strategy.

Social performance is the basis of development, while the individual's one and other resources (natural, energy, mineral, financial, information, environment, communication, etc.) is the foundamental of this development. The starting point for development is the brain, intelligence, knowledge, wisdom in short, the individual's performance while the finish and crowning of this development is literally the "integral" of all the country's, human and natural resources, performances.

Performance as a biological category is not a static meaning, given once and for all. It is born, grows in time, is educated, elaborated, developed in life, family, society, community, institutions etc. and herein its first "operators" are carried out and developed in institutions of knowledge at school, university etc. **As mentioned above, in the set of these operators maths, technology in general and the intelligent one, in addition to other disciplines which bring change with high-performance, are among the first-order factors that affect and enhance the individual's performance.**

Individual performance is the most complex and valuable problem, because man's performance is the most valuable development capital (as

opposed to other capital). In this context, increasing his performance is not just a matter of reform (e.g, education), regardless of level, or a realization of objectives with certain deadlines but a general, global, and permanent issue at the center of social, educational, scientific development etc. **If our society today has certain backlogs, the most pertinent object of its identifying, diagnosing, analyzing, developing and predicting is the performance of the individual.**

For this purpose this problem begins with the relevant strategy and "ends" in the projects, investments, achievements. To judge a little about the country and the role of invest-ment in social performance is enough to review what are being done for research and development in the state budget, are among the smallest in Europe, for example, according to a UNESCO study, year 2013 ranking ranking of Balkan countries is: Montenegro, country of 31, Serbia 36, Turkey 38, Croatia 40, Greece 50, Bulgaria 52, Romania 57, Macedonia 80, Albania 92, Bosnia and Herzegovina 113.

Changing the conceptualization and realization of the country and the eventual role of the individual's performance in the development of the society should be in the forefront of state policies. Without this performance there is no economy or even less policy and healthy development.

Performance Evaluation

The performance to be evaluated should be measured, i.e the characteristics of resources (human and natural) and their alteration during an activity must match. For human resources, this problem is not simple, because man is a "mine" of biological, mental, physical, physiological, nervous organisms. While for other sources the performance assessment is not so complex and depends on the specifics of energy, mining, economic, technological, environmental, financial, economic, communicative, cultural, artistic, literary etc

Generally performance measurement is a very wide topic, including tools, methods, procedures, instruments etc. and goes out of reach. Moreover, the problem of measuring human performance has many aspects; it is complex particularly in the cognitive field, psychological, neurological, physiological so to these days, it is considered a subject of study and evaluation by the European community, etc.

As ALSAI, we have measured the performance of the institution

according to the six areas of INTOSAI[7] Performance Measurement Framework metering methodology, where for each dimension and field the maximum pointing point is 4:

1. ***Field A, "Independence and Legal Framework",***
2. ***Field B, "Domestic Governance and Ethics",***
3. ***Field C "Impact and dynamics of audits",***
4. ***Field D, "Financial Management, Assets and Support Structures"***
5. ***Field E, "Human Resources and Training",***
6. ***6. Field F, "Communication and management of stakeholders",***

Field Aggregate Indicators identify that ALSAI has a performance above the average level and specifically for three out of 6 areas evaluating 3.5-4 (out of 4) and for 3 areas the evaluation 3[8].

Performance as a measure of change is costly especially when it comes to determining "better performance", or there are cases when the standard definition of performance eg. 3E does not respond to reality and in these circumstances we are assisted with optimization (of processes)with the tool arsenal, methodologies, algorithms for example optimization with a linear, non-linear objective ect., optimization with many criterias (conditions and objectives), convex, combinatorial optimization, "interactive" optimization (game theory) etc.

We mention that one of the "silent" objectives of the text "Optimization V" is the implementation of optimization methods with many criterias for such situations, or that have an even more complex character. In this regard, as a simple and standard example of audit practice, we are considering 3E performance (economy, efficiency, effectiveness) for a project in which it is operated with a finite number of resources over an assigned period of time, with well-defined stationary processes and with given conditions on cost, effectiveness.

In these circumstances the question arises: Is the performance sufficient to audit every activity? First, in this problem the processes are independent of the time of activity, which often does not happen in reality. The 3E performance does not consider the risk to be a factor that invalidates the forecast of performance appraisal. In addition to risk there are other factors that are left out of the way. Even the interaction of project resources with

[7]"SAI Performance Measurement Framework", pg. 18-21, Kolana "Publishing ALSAI" – 07/2017/74, Tirana 2017

[8] For each dimension and field, the pointing level is in an upward trend from 1-4 where level 4 is the maximum level

the environment can not be left out of the reality of performance evaluation, because this is another type of risk.

In general, in principle, the resources in a project do not have only three criteria, such as case 3E, while there are multi-objective and multi-criteria structures, even contradictory between tires, there may be resources with different typologies. In short, performance 3E does not always respond to reality, so in a rigorous scientific sense it is not optimal performance. Taking into consideration that performance is a development criteria, its evaluation is very important in many aspects of resources, eg. resource identification, classification and use of tires, tire projects, eg. for public procurement, the risk of public finance management, etc.

When talking about project procurement, we generally consider projects with non-human resources, i.e. with natural, mineral, energy, financial, technological resources. i.e. with "common sources". In real terms, especially for our country, the performance of these projects "suffers" from many factors such as data, sets, categories, statistics, data mining, phase optimization methods, utility, machine learning, etc

In analogy with an ordinary project with a certain performance is also man. The development of human resources in the SAI is a major project, even a complex system (with multiple sets of data and process classes from cells, organs, etc.) that has an integral performance, wich is more tested than evaluated.

Human resources management in ALSAI is considered prerequisite and vital to the efficiently and efficiently institution functioning. SAI in the framework of institutional reformation and modernization has consistently implemented a human resources management policy that is in line with international standards of Supreme Audit Institutions and the principles and best practices of public administration recommended by the European Union.

In cooperation with the experts of SAI of Poland, NIK, within the framework of the IPA 2013 Twinning project for the development of the external public audit in Albania, in 2017 was drafted the document of the Human Resources Management Policies of the institution[9].

In the recent years, in the literature, great importance is given to the overall preparation of the individual

[9] "ALSAI- Annual Analysis 2017, pg. 68 (the book is being prepared for publication)

for the future, eg. preparation for school, university, postgraduate youth, etc. in the fields of mathematics, intelligent technology, artificial intelligence, data mining, machine learning, ect. for which the reader can consult references from the inatitutions of the US President, US Congress, European Union or other sources of information on the Internet. One thing is noticed in these references: ***the major institutional objective at the highest levels of society for the individual preparation with a a high performance is an indispensable requirement for the fastest development of society.***

The individual is a subject of change and in this context the performance is an attribute that belongs to him. Since the individual is also a source, the expression: the performance of their resources is as meaningful as the expression: human performance.

In this context, ALSAI had as a priority objective not only the internal capacity building but also the maintenance of an organic structure that will enable efficiency in the realization of its constitutional mission as an inatitution that guarantees added value in spending public money.

Investing in man, in raising the capacity of auditors is a priority in the institution. Out of a total of 156 auditors and support staff in 2011, the dynamics of their number increase resulted in 5 auditors each year, culminating with 181 auditors and employees for 2017, thus securing coverage of rising demands in volume and quality, and of and complexity of SAI audit subject activities, with sufficient human resources.

This growing trend has enabled the institution to recruit also external experts who represent personalities with recognized contributions in relevant fields and disciplines or former experienced auditors.

ALSAI has implemented effective human resource management and recruitment policies based on the three basic principles that are: i) Assessment of professionalism, ii) transparency, and iii) open competition and participation opportunities for all who are interested. Only for year 2017, institution has recruited 22 employees, out of wich 1 supervisor with grade “Professor Doctor”, 2 supervisors with International Diploma in Accounting and Auditing and one auditor with grade “Doctor of Science”[10].

[10] “Therein, “ALSAI- Annual Analysis 2017”, pg 69-70

Optimal performance in the future

The optimal performance of society in the future is the underlying problem (number one) of development, of any specific or global reform, and in this context is a matter of the first line of national strategy. As is known, any reform is a project, perhaps more precisely a system and as such it contains all the economic, financial, technological, environmental, cultural, etc. objectives. which it predicts to realize.

Of course, these are necessary but not complete when there is a lack of "objective" for man's performance, because whatever is the objective that the reform predicts, it will not descend from heaven, it will be done by man, even man prepared for the target in question or others, that is, for the entire project. In short, life is a project, it is performance etc.

And a man's preparation is not done with a drop of a pen, without a basic strategy, prepared with the right technology, the required competencies, the necessary investments, etc. ***Moreover, in the order of every project's objectives, reform, the optimal performance objective of the individual and society in general is the most important one because it is the one that will bring the new and innovative reform, progress, and optimal performance. Of course, this is not a simple fact, contrariwise the most difficult problem for achieving optimal performance, its most precious capital.***

The country's economic development is inextricably linked to social performance, human and natural resources, research, education, knowledge and technology, project and reforms strategy, policy, and institutions, auditing and control, programming and simulation, modeling and optimazation, security and risk etc.

We think it is time for these issues to be initiated and strengthened more in the social conscience with conversations, discussions, workshops and conferences, and then with studies, scientific works and projects, with local conferences and symposiums, specific conferences general and global, up to the objectives of the prespective development of performance, its strategies and projects

Naturally, these activities are related to relevant existing institutions and those that necessarily have to be created. Social performance in general and individual in particular is the fundamental basis of development and, for this purpose, first of all the members of our society are required to increase personal perfor-

mance and therefore is required more work, study, understanding and cooperation for much higher results.

Bibliography

A.Abu Saa (2016) Educational Data Mining & Students' Performance Prediction. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 7, No. 5, (2016).

A.B.E.Din Ahmed, Elaraby 2 (2014). A prediction for Student's Performance Using Classification Method. World Journal of Computer Application and Technology 2.

European Commission Directorate General for Network Content & Technology. Mathematics for Europe. (2016)

Executive Office of the President (2016). Preparing for the Future of Artificial Intelligence. National Science and Technology Council. Committee on Technology, Washington. U.S.A.

G. Hoger, G. Wellein (2011). Introduction to Performance Computing for Scientist and Engineers. CRC Press, New York, U.S.A.

High Performance Computing and Simulation (2007) 6th International Conference, FINLAND House of Lords (2012). Higher Education of Science, Technology Engineering and Mathematics (STEM). London, U.K.

L.Luo (2011). Software Efficiency on Performance. Optimization at the Software and Hardware Architectural Level. Turku University of Applied Sciences. FINLANDN Othman (2014) Employee Performance appusual. Universitety of Manchester (thesis), U.K Performance management-hrmii-pm (internet).

Performance strategy. ACCORN (internet)

S.Vasikalnen (2014). Performance Management of the University Education Process (dissertation). University of Oulu, FINLAND

V.Soili (2014). Performance management of the University Education process. (discutation). University of Oulu, Finland

Word Bank (2011). Defining and Using performance Indicators and Targets in Government M&E Systems

B.Leskaj Mirëqeverisja- paradigm e re në administrimin publik. Auditimi Publik Nr.5, 2013, Tiranë

B.Leskaj Performanca e KLSH 2012, drejt nje institucioni modern supreme auditimi. Auditimi Publik Nr.4, 2013, Tirane.

S.Osmani B.Leskaj Performanca, Sisitemi, Risku dhe vendimmarrja Fazzi

në grup me shume kritere" Konferenca e IV –t Shkencore Analiza e Riskut, Vol.1, 2016, Tirane.

S.Osmani Optimizimi i dinamikes se burimeve, baze e politikes kombetare. Auditimi Publik Nr.4, 2013, Tirane.

S.Osmani. B.Leskaj "Zvoglimi i riskut nje potencial i mundshem i zhvillimit te vendit". Konferenca e e III te Shkencore Auditimi Kombetar ne Sherbim te qeverisjes Kombetare.

S.Osmani. B.Leskaj Vendimmarrja dhe teknologjia inteligjente. Auditimi Publik nr 10, 2015, Tirane

Translated by:

Aldo Kita, Auditor Directory of IT Audit

By: Prof. Dr. Skënder OSMANI- Faculty of Geology and Mining, Polytechnic University of Tirana

Dr.Bujar LESKAJ -Chairman, ALSAI

NECESSITY TO DEVELOP PREPARATION PROGRAMS FOR ACCOUNTING TECHNICIANS IN OUR COUNTRY

Duties and activities that participate in the accounting and financial reporting function of a business organization are different in terms of their nature and complexity, which means that not all the tasks in this area are carried out by the accounting professionals.

By: Prof.Dr. Hysen Çela, Chairman Institute of Certified Accounting Experts

This paper aims to address, the new requirements of IFAC Guidelines for the Education and Training of Accountants, which aims to: emphasize their role and values in the industry, public sector as well as private one; to promote the importance of compiling accounting programs and to encourage professional organizations to support accountants' qualification by providing training, certification and memberships in the respective professional organizations.

Introduction

As a profession, despite the differences and segmentation it has in different countries, accounting is characterized by a distinctive diversity, which means that within its margins, there are qualified individuals working on a variety of roles, ranging from higher ones, like the professional accountants, to the role of the accounting technician.

In the recent years there is a growing demand from the private and public sector, for accounting technicians (accounting specialists who perform not very complex tasks). This phenolmenon is particularly evident in developing countries and in transition economies (such as ours) where accountants do not have sufficient resources to get qualified as professional accountants (professionals with a high level of competence). These economies usually lack this category of professionals. The public sector in these countries has a great need for capacity building in the field of accounting, the

fulfillment of which can be done through accounting technicians, who are an essential source for this sector due to the existing difficulties in recruiting and training accounting professionals.

Developed economies do need accounting techniques as well, as in the case of small entities, which may not require accounting professionals' expertise, but entrust their processes to the accounting technicians. Larger entities too need accounting techniques, in order to realize much of their needs, besides the work carried out by accounting professionals, it is also required the work carried out at a technical level of the accounting specialists.

Although some countries have full-fledged membership organizations or associate members in IFAC, or have institutions or educational centers which provide certification programs for accounting technicians, many of them may not have these opportunities. In such cases, accounting technicians acquire new skills through on job training, often without having support for an ongoing professional development. To address this issue, IFAC has developed a guide that sets a basic framework for the certification of accounting technicians and supports their continuing vocational training programs. The guide also provides the mechanisms which ensure the fulfillment of ethical requirements by the accounting technicians.

For whom is IFAC's guide drafted?

The IFAC Guidebook is designed to serve several goals at the same time.

First of all, this guide is written to assist professional accounting organizations, including IFAC member and associate bodies, to understand the role of accounting technicians and to build a framework for the development of current or prospective members (accounting technicians). This guide does not intend to establish specific criteria for the membership of accounting technicians in a professional organization, but recognizes the need for continuous support for qualified accounting technicians, especially in the area of professional development opportunities and the compliance of ethical requirements. According to IFAC, professional accounting organizations can fulfill this role by including in their membership the qualified accounting technicians, which gives them the ability to ensure that qualified accounting technicians retain and further develop the professional qualifications. Members who do not meet the membership

requirement should be supported and assisted to do so.

Because they operate in different environments, professional accounting organizations in different countries are at different levels of their organizational development. Those professional accounting organizations that may be at their first stage of development, may not have the sufficient resources and mechanisms to implement preparation programs for accounting technicians or they may not be able to provide continuous support to qualified accountants, their own members. Professional accountting organizations at a higher level of organizational development are encouraged to consider and use the publication made by the IFAC Committee for Developing Countries on issues as the establishment and development of a professional organization, and to receive guidance regarding the role of professional accounting organizations, including the setting of membership criteria for different membership categories, including accounting technicians.

This guide may also be of employers' interest, who play a role in the preparation and development of the accounting technicians. Employers are those who provide the work environment where future accounting technicians gain practical experience, and in return, employers benefit from the skills and competences applied by qualified accounting technicians.

In the same sense this guide can also be used by development agencies, which are intended to support the accounting capacity development projects. They will find this guide handy in supporting their initiatives to prepare as many accounting technicians as possible according to the market needs.

Definition and role of accounting technicians

Duties and activities that participate in the accounting and financial reporting function of a business organization are different in terms of their nature and complexity, which means that not all the tasks in this area are carried out by the accounting professionals. In practice many of the tasks do not need high expertise, so they can be performed by specialists with lower levels of competence, ie by accounting technicians.

An accounting technician is a skilled person who takes over many of the everyday accounting functions. Accounting technicians can work individually in small business organizations, though in larger organizations, they usually assist the accountants with a

higher level of qualification and responsibility. Accounting technicians generally work at an operational level, making decisions appropriate for their role, based on instructions given from a higher level. Accounting technicians work in all types of organizations, including the trading and industry sphere; governmental sector; they are also involved in career or higher qualifications after they have completed their qualification level as a technique.

At the operational level, accounting technicians play a crucial role in providing reliable and timely financial information that is essential for successful investments and for effective governance. This reliable financial information contributes to economic development and brings benefits of public interest.

The nature of the accounting technicians' work will depend on the skills and experience of individuals, the environment they work in, such as the type and size of the organization, and whether the organization operates in the private or public sector. When organizations hire accounting professionals, the organization's capabilities can be strictly limited if they lack proper operational support. Well and properly trained accounting technicians are often able to operate and manage financial systems with minimal supervision. In smaller entities and organizations, accounting technicians are able to handle accounting management systems without any need of supervision. Under these circumstances, accounting professionals may delegate some of their tasks to the accounting technicians and thus they are relieved from daily work to focus more on the strategic role which they are most qualified for. Thus, qualified accounting technicians can signify-cantly contribute to the work of accounting professionals, with their skills and abilities by being effective at work.

Objectives of IFAC's Guide for the Accounting Technicians

A clearly defined framework for the development and retention of technical skills and competences, from an entry level of accounting techni-cians to the accounting professional level, enables economies to develop cost-effectively their professional capabilities. In addition, the formali-zation of the accounting technicians' role, creates and enhances public confidence in the role of the accounting profession, and also provides a reference to a standardized level of individual knowledge, competence and ethics.

The work of accounting technicians ranges from the basic level of financial management to supervisory and management roles. In addition, many accounting technicians go further, as they develop their skills and make progress towards achieving the level of accounting professionals. It is important that professional organizations, which seek to develop programs for the preparation of accounting technicians, take into consideration the framework provided in this IFAC guide. The framework can be used by professional accounting organizations, depending on their needs and based on the environment and their available resources. Professional organizations may adopt framework elements according to their priorities, taking into account the existing level of education, certification, and oversight agreements they apply to their members. Professional accounting organizations may choose, for example, to focus first on the implementation of a qualification process and regarding the addressing of the post-qualification elements, they can decide at a later stage.

To enable the inclusion of a wide range of individuals who may be interested in acquiring qualification as accounting technicians, the accounting software preparation program may be structured in such way that it can be attended part-time or full-time by future accounting technicians who may be among those who do not have the appropriate work practice and those who have different levels of work experience.

Framework for the development and support of the accounting technicians

Obtaining a professional status and membership from a professional accounting organization improves public confidence in the technical level of the accounting profession. It also provides a reference to determine a required standard level of knowledge, competence, ethics and performance of this membership category.

The IFAC Guide is organized in several phases including pre-qualification stages, qualification stages, and post-qualification stages. It also addresses the ability of accounting technicians to further develop their skills and advance their qualifications to the level of accounting professionals.

The prequalification stage for accounting technicians includes:

- Requests to enter the preparation program;
- The contents of the education program;
- Ethics, values and professional attitudes.

The qualification phase includes:

- Assessment;
- Assessment methods.

Post-qualification requirements for accounting technicians includes:

- Practical experience to be admitted to membership;
- Continuous professional development;
- Code of Ethics;
- Investigative and disciplinary actions for non-complying cases.

Further improvement towards quailfication as a accounting professional

The stage of pre-qualification

According to the IFAC Guide, the accounting technicians' candidates should have an appropriate level of education, or otherwise have a basis to acquire the knowledge, skills, and competencies needed to become an accounting technician. Eligibility to a program that prepares accounting technicians will depend on the candidate's skills, from previous education to the relevant work experience. In essence, a candidate for accounting technician must have reached a reasonable level of literacy and mathematics knowledge, providing him the ability to complete written assignments and make numerical calculations easily.

Generally it can be assumed that individuals who have successfully completed secondary school (or equivalent) are likely to have the above mentioned abilities, which means they are eligible to enter to a preparatory program for accounting technicians. In some jurisdictions, the right level of education can be changed due to the differences existing in the education system, for example, in terms of the age of completion of studies and in terms of qualifications gained. It is recommended not to apply in any formal requirements to enter into the program, because potential accounting technicians are individuals who have completed the high school degree or those who have started but not completed university studies, which may result in having gained qualifications and improved their skills through engagement in the workplace but not through formal qualifications. Some organizations may choose to apply a short test of literacy and mathematical knowledge that can be used either as a self-assessment or as an official test for eligibility to the program. Such test may be particularly useful in cases where an individual seeking to enter a qualification program for accounting technician has not completed the high school but has gained knowledge through work or other trainings.

IFAC's International Education Standards for accounting professionals (IES) have been designed to ensure that future accounting professionals have the "basic knowledge and strong skills in order to be prepare for being competent, with the right values, ethics and professional attitudes". Accounting technicians need to develop their skills, knowledge and understanding, which enable them to fully understand how and why a particular task/engagement has been undertaken. When knowledge is learned isolated from the practice, there is a risk of learning without the development of true understanding. Therefore, education of accounting technicians should be based on competence, aiming results rather than simply academic learning measured on output, or even in the accomplished learning hours. The aimed outcome is the preparation of accounting technicians who can perform tasks effectively and efficiently at the workplace. This, on the other hand, means that they can continue to undertake tasks even if the context or environment of their work changes, for example if they have to move from a public sector environment to practicing this profession freelance in public practice, or applying their skills to another country. The set up qualification frameworks should enable individuals to progress at the technical level with the goal of achieving their full potential. Competence is needed at any level, however, it can be credited, with the aim of giving recognition to its market value.

A suggested qualification structure for accounting technicians can be divided

- **First level**, covers introductory areas including accounting according to double party, a introductory overview of the administrative processes, banking and accounting books reconciliations and manual and computerized accounting systems.
- **The second level** introduces more complex accounting tasks, including preparation of final accounts for single traders and partnerships, how cost accounting data should be kept and how to prepare reports and statements.
- **Third level** includes the compilation of financial statements for limited companies, performing complex accounting management tasks and developing managerial skills. This level may also include some choices for the areas of study so that candidates can begin to specialize in their favorite fields, such as personal and business taxes, the public sector, and so on.

For accounting technicians it is especially important that at each level develops not only knowledge and understanding, but also practical accounting and business skills that are required for the effective functioning of the accounting systems. It is shortsighted to consider that work should be focuses only on theoretical aspects and that practical and business skill are gained after qualification.

Ethics, values and attitudes

As defined in the IFAC's International Education Standard no. 4 "education programs should deal with ethical rules in a positive and participatory way, for example, by exploring the links between ethical behavior and corporate failure and fraud. It's important that accounting professionals learn from their experiences. "Accounting technicians also need to develop the right values, ethics and professional attitudes. This is essential to enable them to consistently provide high-quality services in the public interest and to protect public confidence in the accounting profession in general.

It is recommended that this part of the program to be taught disconnected, including discussing and drawing attention to the real experiences of future accounting technicians and other experiences gained from reports, media, and so on. It is known that some of the potential ethical issues they need to cover will be in areas where they have no direct experience in, so learning will also have to focus on hypothetical situations, and should also consider confidentiality.

Qualification - Assessment

According to the IFAC Guide, it is recommended that an assessment for a future accounting technician be a competency assessment rather than an academic one. This will confirm whether the future accounting technician has or does not have the necessary skills, knowledge and understanding to perform the required tasks.

When candidates are able to gain work experience by working towards their qualification, experience provides an opportunity to put their skills earlier into practice. However, often candidates who are in the first phase of their employment or candidates working in developing countries can might have a full range approach concerning the accounting o three levels:

Nevertheless, it is possible for a candidate to complete an initial qualification for accounting technician

without being employed within an accounting role or without requiring him to accomplish a minimum number of years of practical experience.

Since the education and training of accounting technicians is skill-based and not merely academic, it is important that the content of the program has a sufficient balance between theoretical and skill-focused subjects. The assessment process provides a basis for estimating whether the candidate has acquired the necessary skills and competencies.

Assessment methods

Assessment methods vary depending on local circumstances, but it is recommended that all assessment schemes shall include some formal and recorded examinations to ensure consistent assessment standards. Exams can be used to assess the acquired knowledge and understanding, preferably through an applicative test. Recording the formal testing results through a written or computer-based process

Some of the skills and competencies would be better assessed at the workplace. Assessment at the workplace may be more appropriate to estimate the extent to which knowledge and understanding implementation is based on real-life scenarios rather than stimulated scenarios. In some circumstances, this is not always practical, as many candidates for accounting technicians do not work in an accounting environment; in addition, many employers do not want to make the information public or do not have the skills or even the time to make a formal assessment.

It is therefore recommended to use scenarios that stimulate workplace conditions to evaluate competence, whereas workplace assessment is not possible.

A combination of test methods at workplaces or methods that stimulate workplace conditions with a formal applicative knowledge and understanding tests should be carried out. These forms of assessments test the competence, skills and knowledge in a controlled environment rather than just testing a candidate's memory or academic skills. The distinction between work-based assessment and formal examinations may vary from one jurisdiction to another. Factors affecting this report may include the availability of qualified appraisers to carry out workplace assessments, culture related to the reliability of workplace assessment, and the resources available to design and check formal tests written or recorded

on the computer. All assessments should ensure that the evidence provided by future accounting technicians concerning their skills, knowledge and competence are valid, sufficient, reliable, recent and authentic.

To ensure that those in charge of assessment have the necessary skills to make sound and coherent judgments, systems serving quality assurance should be put in place which assess the level of appraisers and of those who check. Only after it is confirmed by the assessment that the future accounting technician has the required skills, knowledge and understanding, he or she may be granted certification for this initial qualification.

It is recommended that future accounting technicians have at least one year of work experience as part of their qualification requirements. This would give assurance that they have had the opportunity and have already put their skills in a real working situation. Practical experience should be verified by a person with the appropriate qualification.

Post-Qualification

Once they are qualified, accounting technicians will need the same support and monitoring as accounting professionals. This support and monitoring function can be accomplished by a professional accounting organization, in which qualified accounting technicians are members. When professional accounting organizations want to offer membership to the level of qualified accounting technicians, it is recommended that membership criteria shall include the practical experience requirements. Practical experience can be either gained during the time an individual attends a preparation program for accounting technician working in the direction of qualification or after they are qualified.

Although IES 5 focuses on accounting professionals, "Practice Experience Requirements" – it contains guidelines for monitoring practical experience that may be useful in developing a process for verifying the gained experience of the accounting technicians. IESs also express the need for continuous education and adaptation of accounting professionals to the changes that occur in standards and regulations. These objectives are equally applicable to accounting technicians and therefore, according to IFAC guidelines, professional accounting organizations are encouraged to implement a continuing professional development program

(CPD) for their members, qualified accounting technicians.

CPD contributes to the competence of the accounting technicians. CPD activeties aim to develop the knowledge, skills, values, ethics and attitudes of accounting technicians, which are important for their current and future work and professional responsibilities.

CPD can be measured through different methods or through a combination of them, such as input-based method, output-based method, or a combined method between them. The output-based method also foresees the use of testing the gained knowledge from the accounting specialists.

Like accounting professionals, well-qualified accounting technicians should be committed to respect ethical requirements when they work for their employers and clients. They should be subject to strict ethical rules, guidelines and disciplinary measures systems; in this sense they are required to apply the basic principles set out in the IFAC Code of Ethics, which are: Integrity, Objectivity, Professional Competence and Proper Care; Confidentiality and Professional Behavior.

The Code of Ethics provides a conceptual framework that accounting technicians should apply to enable them to identify and assess threats to ethical principles and to respond adequately to threats. The application of technical standards and ethical requirements requires that professional accounting organizations shall implement procedures and systems that analyze violations and take measures against relevant individuals. This is essential to maintain public confidence in the technical level of the accounting profession.

Progress of accounting technicians towards the role of accounting professionals

Preparation as an accounting technician can serve as a basis for further professional advancement. This is because qualified accounting technicians already have the practical basis in accounting and often are also good apprentices in the field of accounting. Although the requirements to enter a preparatory program for accounting professionals differ from the requirements established a process that provides exceptions for qualified accounting technicians who want to enter a preparatory program for accounting professionals, by applying for this purpose preliminary

tests or assessments of their knowledge.

In our country's terms, I think it is time; this category of profession shall be first identified, by identifying more the growing need and after the possibilities of fulfilling this need.

In addition I think, it should be worked to organize this important category of specialists. As far as the candidates' knowledge testing aspect is concerned, forecasted requirements in the IFAC Guide may not be needed to be fully applicable in the case of our country. Thus, at the first steps we can apply more simplified procedures, by starting with experience based assessment and at a later stage, we may pass to the formal tests that assess the theoretical, practical experience, also the experience in a hybrid way.

Translated by:

Redina Karapici, Auditor

Department of Performance Audit

By: Prof.Dr. Hysen ÇELA, Chairman Institute of Certified Accounting Experts

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE EU: WIDESPREAD SHORTCOMINGS AND LIMITED BENEFITS

AUDIT TEAM

The ECA's special reports set out the results of its audits of EU policies and programmes, or of management-related topics from specific budgetary areas. The ECA selects and designs these audit tasks to be of maximum impact by considering the risks to performance or compliance, the level of income or spending involved, forthcoming developments and political and public interest.

This performance audit was carried out by Audit Chamber II Investment for cohesion, growth and inclusion spending areas, headed by ECA Member Iliana Ivanova. The audit was led by ECA Member Oskar Herics, supported by Thomas Obermayr, Head of Private Office; Pietro Puricella, Principal Manager; Enrico Grassi, Head of Task; Guido Fara, Di Hai, Svetoslav Hristov, Maria Carmen Jiménez, Chrysoula Latopoulou and Maria Ploumaki, Auditors.

GLOSSARY

Blended project: A PPP project that combines EU funds with private financing resources.

Connecting Europe Facility (CEF): The Connecting Europe Facility (CEF) provides since 2014 financial aid to three sectors: energy, transport and information and communication technology (ICT). In these three areas, the CEF identifies investment priorities that should be implemented in the coming decade, such as electricity and gas corridors, use of renewable energy, interconnected transport corridors and cleaner transport modes, high speed broadband connections and digital networks.

Cohesion Fund (CF): The Cohesion Fund aims at strengthening economic and social cohesion within the European Union by financing environment and transport projects in Member States with a per capita GNP of less than 90 % of the EU average.

Common provisions regulation (CPR): Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006[1].

Contracting authorities: Contracting authorities are State, regional or local authorities or bodies governed by public law which have to apply the public procurement directives for public contracts and design contests.

European PPP Expertise Centre (EPEC): Supported by the EIB, works in collaboration with Member States to monitor sectorial and national PPP market development and provides support for institutional capacity building to deal with PPPs in national administrations.

European system of national and regional accounts (ESA): The ESA statistics are produced at a macro aggregated level for the general government sectors and are used as the reference framework for public finance policy, including the reporting of the Member States on their compliance with the Maastricht criteria on debt and deficit. In accordance with Council Regulation (EC) 549/2013 of 21 May 2013, ESA 2010 is applicable to all Member States as of September 2014.

European Fund for Strategic Investments (EFSI): The EFSI is the first pillar of the Commission's Investment Plan for Europe which is also referred to as the "Juncker Plan". It aims to mobilise over the period 2015 to 2017 at least 315 billion euro in private and public long-term investment across the EU. The EFSI is established within the European Investment Bank (EIB) as a trust fund with unlimited duration, to finance riskier parts of projects. A guarantee up to 16 billion euro backed by the EU budget will compensate the

[1] [1] OJ L 347, 20.12.2013, p. 320

additional risk taken by the EIB. Member States can contribute to the EFSI. The EFSI may fund Projects of Common Interest (PCIs) or other interconnection projects. At the time of the audit, the adoption of a legislative proposal to extend the duration of the EFSI until the end of 2020 and to increase the EU budget guarantee to 26 billion euro and to reach an investment target of 500 billion euro was still pending.

European Regional Development Fund (ERDF): The European Regional Development Fund aims at reinforcing economic and social cohesion within the European Union by redressing the main regional imbalances through financial support for the creation of infrastructure and productive job-creating investment, mainly for businesses.

European Structural and Investment Funds (ESIF or ESI Funds): ESIF cover five separate funds that aim to reduce regional imbalances across the Union, with policy frameworks set for the seven-year MFF budgetary period. The funds include: European Regional Development Fund (ERDF); European Social Fund (ESF); Cohesion Fund (CF); European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD); and the European Maritime & Fisheries Fund (EMFF).

Financial instruments: Financial instruments are a generic term for contracts which provide their holder with a claim on an obligor. The EU provides support for three possible types of financial instruments: equity, loan and guarantee instruments. Equity or loan instruments are contracts between an investor and an investee or between a lender and a borrower. Guarantees are contracts where a guarantor guarantees the rights of an investor or a lender.

Financial close: The point at which, for a PPP, all financing agreements are signed and all the required conditions contained in them have been met. It enables financing and funding sources for the project (e.g. loans, equity, grants) to start flowing so that project implementation can start.

Grants: Direct financial contributions (donations) from the budget to finance action to help achieve an objective part of an EU policy or support the functioning of a body which pursues an aim of general European interest or has an objective forming part of an EU policy.

Jessica: JESSICA is an initiative of the European Commission developed in co-operation with the EIB and the Council of Europe Development Bank (CEB). It supports sustainable urban

development and regeneration through financial engineering instruments, provided for in Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund[2].

Leverage effect: In relation to financial instruments funded from the EU budget and national public funds, leverage is expressed in terms of how many euro of funding (public and private) have been effectively been available to provide financial support to final recipients for each euro of public funding (EU and national public funds) endowed to the instrument.

Major project: A project which comprises of an economically indivisible series of works fulfilling a precise technical function having clearly identified aims and whose total cost taken into account in determining the contribution of the funds exceeds 50 million euro or 75 million euro in the case of a transport project. The approval of the Commission is required at individual project level.

Financial close: The point at which, for a PPP, all financing agreements are signed and all the required conditions contained in them have been met. It enables financing and funding sources for the project (e.g. loans, equity, grants) to start flowing so that project implementation can start.

Grants: Direct financial contributions (donations) from the budget to finance action to help achieve an objective part of an EU policy or support the functioning of a body which pursues an aim of general European interest or has an objective forming part of an EU policy.

Jessica: JESSICA is an initiative of the European Commission developed in co-operation with the EIB and the Council of Europe Development Bank (CEB). It supports sustainable urban development and regeneration through financial engineering instruments, provided for in Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund2.

Leverage effect: In relation to financial instruments funded from the EU budget and national public funds, leverage is expressed in terms of how many euro of funding (public and private) have been effectively been available to provide financial

[22] *OJ L 210, 31.7.2006, p. 25.*

support to final recipients for each euro of public funding (EU and national public funds) endowed to the instrument. Major project: A project which comprises of an economically indivisible series of works fulfilling a precise technical function having clearly identified aims and whose total cost taken into account in determining the contribution of the funds exceeds 50 million euro or 75 million euro in the case of a transport project. The approval of the Commission is required at individual project level.

Managing authority: A Managing authority is a national, regional or local public authority (or any other public or private body), which has been designated by a Member State to manage an Operational Programme. Its tasks include selecting projects to be funded, monitoring how projects are implemented and reporting to the Commission on financial aspects and results achieved.

Operational programme (OP): An OP sets out a Member State's priorities and specific objectives and how the funding (EU and national public and private co-financing) will be used during a given period (generally 7 years) to finance projects. These projects must contribute to achieve a certain number of objectives specified at the level of the OP's priority axis. OPs can get funding from ERDF, CF and/or ESF. An OP is prepared by the Member State and has to be approved by the Commission before any payments from the EU budget can be made. OPs can only be modified during the period covered if both parties agree.

Programming period: The multi–annual framework within which Structural Funds and Cohesion Fund expenditure is planned and implemented.

Public procurement: Public procurement is the process by which national, regional and local public authorities, or bodies governed by public law, purchase products, services and public works such as roads and buildings. Private undertakings are also subject to public procurement rules and/or principles whenever they carry out procurements which are predomi-nantly publically funded.

Public Sector Comparator (PSC): A commonly used comparative tool, which tests whether a private investment proposal offers value-for-money in comparison with the traditional form of procurement.

Shared management: A method of implementing the EU budget in which

the Commission delegates implementation tasks to the Member States, while retaining final responsibility.

Trans-European Transport Networks Transport (TEN-t): The Trans-European Transport Networks (TEN-T) are a planned set of road, rail, air and water transport networks in Europe. The infrastructure development of the TEN-T is closely linked with the implementation and further advance-ment of EU transport policy. It includes the Core Network and the Comprehensive Network, which are required to be completed by 2030 and 2050 respectively

Executive summary

I. Public-Private Partnership (PPP) projects harness both the public and the private sector to provide goods and services which are conventionally supplied by the public sector, while easing the stringent budgetary constraints placed on public expenditure. Since the 1990s, 1 749 PPPs worth a total of 336 billion euro have reached financial close in the EU. Most PPPs have been implemented in the field of transport, which in 2016 accounted for one third of the entire year's investment, ahead of health-care and education.

II. However, to date EU-funds have been little used for PPPs. Although the Commission's policy has been encour-aging the use of PPPs for some years (e.g. the Europe 2020 strategy) as a potentially effective means of delive-ring projects, we identified that during the 2000-2014 period just 84 PPPs, with a total project cost of 29.2 billion euro, received 5.6 billion euro in funding from the EU. Structural and Cohesion Fund grants were the main EU source of funding, followed by financial instruments-often in coope-ration with the European Investment Bank (EIB).

III. We examined 12 EU co-financed PPPs in France, Greece, Ireland and Spain in the fields of road transport and Information and Communication Technology (ICT). The visited Member States accounted for around 70 % of the total project cost (29.2 billion euro) of EU- supported PPPs. We assessed whether the audited projects were able to exploit the benefits PPPs are expected to deliver, whether they were based on sound analyses and suitable approaches and whether the overall institutional and legal frame-works within the visited Member States were adequate for the successful implementation of PPPs. Overall, we found that:

-PPPs allowed public authorities to procure large-scale infrastructures through a single procedure, but they

increased the risk of insufficient competition and thus putting contracting authorities in a weaker negotiating position.

-Procuring PPPs typically requires negotiating on aspects that are usually not part of traditional procurement and therefore takes up more time than traditional projects. One third of the 12 audited projects were, with their procurement duration of 5-6.5 years, affected by considerable delays.

-Similarly to traditional projects, also the majority of the audited PPPs were subject to considerable inefficiencies in the form of delays during construction and major cost increases. Overall, seven out of the nine completed projects (with aggregate projects costs of 7.8 billion euro) faced delays ranging from two to 52 months. Moreover, an additional amount of almost 1.5 billion euro in public funds was necessary to complete the five motorways we audited in Greece and Spain, around 30 % of which was provided by the EU (corresponding to 422 million euro). We consider this amount to have been spent ineffectively in terms of achieving the potential benefits.

-More importantly, in Greece (which is by far the largest recipient of EU contributions with 59 % of the total EU-amount or 3.3 billion euro), the cost per km of three assessed motorways had increased by up to 69 %, while at the same time the project scopes were reduced by up to 55 %. This was mainly due to the financial crisis and to poorly prepared projects by the public partner, resulting in premature and insufficiently effective contracts with private concessionnaires.

-The large scope, the high cost and the long duration of typical infrastructure PPPs require particular diligence. However, we found that prior analyses were based on over-optimistic scenarios regarding future demand and use of the planned infrastructure, resulting in project rates of use of up to 69 % (ICT) and 35 % (motorways) below forecasts. This does not take into account the pending risk of the heavily underused motorways in Greece after their completion.

-On a positive note, nine completed audited projects have shown good levels of service and maintenance and have the potential to keep these levels for the remaining project duration.

-For most of the audited projects, the PPP option was chosen without any prior comparative analysis of alterna-

tive options, such as Public Sector Comparator, thus failing to demonstrate that it was the one maximising value-for-money and protecting the public interest by ensuring a level playing field between PPPs and a traditional procurement.

The risk allocation between public and private partners was often inappro-priate, incoherent and ineffective, while high remuneration rates (up to 14 %) on the private partner's risk capital did not always reflect the risks borne. In addition, most of the six audited ICT projects were not easily compatible with long contract dura-tions since they were subject to rapid technology changes.

IV. Implementing successful PPP projects requires considerable admini-strative capability that can be ensured only through suitable institutional and legal frameworks and long- lasting experience in the implementation of PPP projects. We found that these are currently available only in a limited number of EU Member States. There-fore, the situation does not match the EU's aim to implement greater part of EU-funds through blended projects, including PPPs.

V. Combining EU funding with PPPs entails additional requirements and uncertainties. Moreover, the possibility of recording PPP projects as off-balance-sheet items is an important consideration for the choice of the PPP option, but the practice also risks undermining value-for-money and transparency.

We therefore recommend the following:

(a) not to promote a more intensive and widespread use of PPPs until the issues identified are addressed and the following recommendations successfully implemented;

(b) to mitigate the financial impact of delays and re-negotiations on the cost of PPPs borne by the public partner;

(c) to base the selection of the PPP option on sound comparative analyses on the best procurement option;

(d) to establish clear PPP policies and strategies;

(e) to improve the EU framework for better PPP project effectiveness

Introduction

What is a PPP?

1.The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) defines Public- Private Partnerships (PPPs) as "long term contractual arrangements between the government and a private partner whereby

the latter delivers and funds public services using a capital asset, sharing the associated risks"[3]. This broad definition shows that PPPs can be designed to achieve a wide array of objectives in various sectors, such as transport, social housing and health-care, and can be structured under different approaches.

2. PPPs are not different in nature and outcomes from traditionally procured projects, but they exhibit some differences as far as project and contract management are concerned. The main difference between PPPs and traditional projects is the risk-sharing between the public and private partner. In principle, risks in a PPP project should be allocated to the party which is best suited to manage them, the aim being to attain the optimum balance between risk shifting and compensation for the risk-bearing party. The private partner is often responsible for risks, associated with the design, construction, finan-cing, operation and maintenance of the infrastructure, while the public partner usually takes on regulatory and political risks.

3. The most common form of PPP is the "Design-Build-Finance-Maintain-Operate" (DBFMO) contract[4]. Here, the private partner is entrusted with all project phases from design to construction, operation and maintenance of the infrastructure, including fundraising. This long-term perspective is known as the "whole life approach".

4. Figure 1 provides a graphical representation of the different phases of a DBFMO PPP, which are shown as responsibilities of, respectively, the public and the private partner. The public partner starts to pay the private party for the use of the service, once the construction 3 OECD, "Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships", 2012.

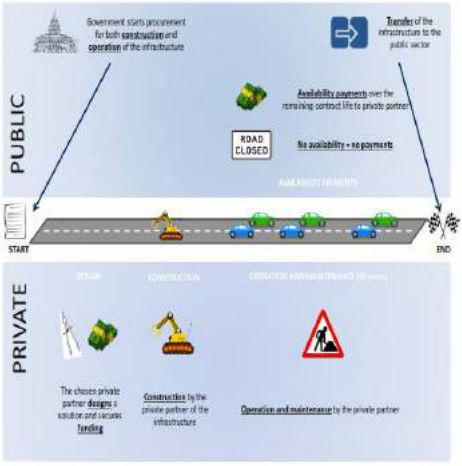
4. The three main PPP categories are: (a) concessions, where, typically, final users of the service pay the private partner directly, with no (or reduced) remuneration from the public sector; (b) joint-ventures, or institutional PPPs, where both the public and private sector become shareholders

[3] OECD, "Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships", 2012

[4] The three main PPP categories are: (a) concessions, where, typically, final users of the service pay the private partner directly, with no (or reduced) remuneration from the public sector; (b) joint-ventures, or institutional PPPs, where both the public and private sector become shareholders in a third company; (c) contractual PPPs, where the relationship between the parties is governed by a contract.

in a third company; (c) contractual PPPs, where the relationship between the parties is governed by a contract. Phase has been completed. The level of instalments usually varies according to the availability of the infrastructure (availability-based PPP) or to the extent to which the infrastructure is used (demand-based PPP) to ensure that the required quality standards are met over the life-time of the project.

Figure 1 - Scheme of a typical DBFMO availability-based5 PPP



5. According to the relevant literature and research[6], PPPs are mainly implemented in order to achieve potential benefits compared to traditional procurement methods. These include the following:

(a) earlier delivery of a planned capital investment programme, as PPPs can provide an important additional funding to complement traditional budgetary envelopes;

(b) the possibility of efficiency gains in project implementation by completing individual projects faster;

(c) the possibility of sharing risks with the private partner and optimising costs throughout their life-time;

(d) the possibility of better maintenance and service levels than traditional projects through a whole life approach;

(e) the possibility of combining public and private expertise in the most effective manner to perform in-depth project assessment and achieve optimisation of the project scope.

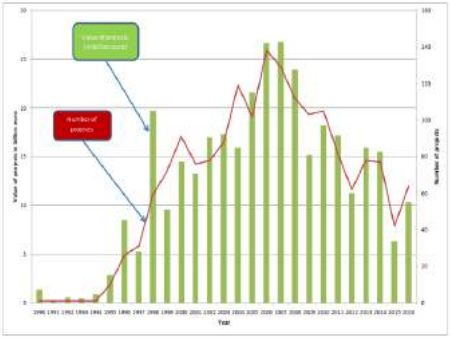
6. Moreover, the EU accounting framework (ESA 2010)[7] allows public

[5] PPPs under which the public partner pays the private partner for the services provided.

[6] See for instance the World Bank PPP Infrastructure Resource Centre; EPEC, "The Non-Financial Benefits of PPPs-A review of Concepts and methodology", June 2011; OECD Journal on Budgeting Volume 2011/1, "How To Attain Value for Money: Comparing PPP and Traditional Infrastructure Public Procurement"; EPEC, "PPP Motivations and challenges for the Public Sector", October 2015.

[7] Regulation (EU) No 549/2013 of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on the European system of national and regional accounts in the European Union (ESA 2010) (OJ L 174,

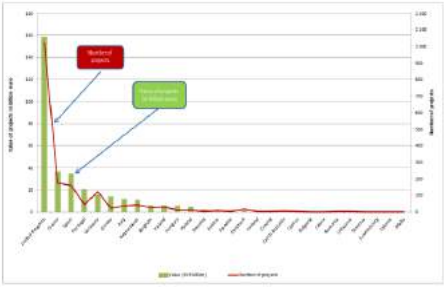
involvement in PPPs, under certain conditions, to be registered as off-balance sheet items. This incentivises their use for enhanced compliance with the Euro Convergence Criteria, also known as the Maastricht criteria[8]. The European PPP market. According to the European PPP Expertise Centre (EPEC), 1 749 PPP projects worth a total of 336 billion euro reached financial close in the EU PPP market between 1990 and 2016. Before the financial and economic crisis, the PPP market was experiencing a sharp increase in volume, but since 2008 the number of new PPP projects has decreased considerably (see Figure 2). In 2016, the aggregate value of the 64 PPP transactions that reached financial close in the EU market was 10.3 billion euro. Most projects were in the transport sector, which accounted in 2016 for one-third of all PPP investment, followed by the healthcare and education sectors.



8. As shown in Figure 3, the EU PPP market is mostly concentrated in the United Kingdom, France, Spain, Portugal and Germany which implemented projects worth 90 % of the entire market over the 1990-2016 period. While some Member States implemented numerous PPP projects, such as the United Kingdom with over 1 000 PPP projects worth almost 160 billion euro during the period followed by France with 175 PPPs worth almost 40 billion euro, 13 of the 28 Member States implemented fewer than five PPP projects.

Figure 3

PPPs and EU funds



9. PPP projects that combine EU funds with private financing

26.6.2013, p. 1), applicable to all Member States as of September 2014.

[8] The Euro Convergence Criteria – also known as 'Maastricht Criteria' – are based on Article 140 of the Treaty on the Functioning of the European Union. Member States are required to meet these criteria to enter the third stage of the Economic and Monetary Union and adopt the euro

resources are called blended PPPs. By blending EU funds in a PPP, the public sector can make a project more affordable by lowering the required financing levels.

10. There has been a tendency towards a more intensive leverage of public funds with private finance through PPPs. For instance, the Europe 2020[9] strategy highlights the importance of PPPs. According to the strategy, leveraging financial means by combining private and public finance and creating innovative instruments to finance the needed investments is one of the key aspects Europe must pursue in order to accomplish its objectives for Europe 2020.

11. The 2011 Commission White Paper on Transport[10,] amongst others, enco-urages Member States to use more PPPs, while recognising that not all projects are suitable for this mechanism. Furthermore, it reco-gnises that financial instruments can support PPPs financing on a bigger scale.

12. In the 2014-2020 multi-annual financial framework the Commission has given increased consideration to the more intensive leverage of public funds with private funds and to the role, PPPs can play in that respect.

13. In both the Common Provisions Regulation (CPR) for the 2014-2020 period and the CEF regulation[11], PPPs are viewed as a potentially effective means of delivering infrastructure projects which ensure the achieve-ment of public policy objectives by bringing together different forms of public and private resources.

14. The European Fund for Strategic Investments (EFSI) regulation adopted in 2015 also envisages the use of a wide range of financial products with a view to mobilise private invest-ments. EFSI can also be used to support PPPs[12.] EU-supported projects until 2014

[9] Communication from the Commission - EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth - COM (2010) 2020 final.

[10] COM (2011) 144 final of 28 March 2011, "White Paper: Roadmap to a Single European Transport Area- Towards a competitive and resource efficient transport system", p. 28.

[11] Regulation (EU) No 1316/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing the Connecting Europe Facility, amending Regulation (EU) No 913/2010 and repealing Regulations (EC) No 680/2007 and (EC) No 67/2010 (OJ L 348, 20.12.2013, p. 129).

[12] Regulation (EU) 2015/1017 of the European Parliament and of the Council of 25 June 2015 on the European Fund for Strategic Investments, the European Investment Advisory Hub and the European Investment Project Portal and amending Regulations (EU) No 1291/2013 and (EU) No 1316/2013 –

15. When collecting data on EU-supported PPPs for this audit (April 2016), we identified 84 blended PPP projects, with a total project cost of 29.2 billion euro and an EU contribution of 5.6 billion euro, for the 2000-2014 period. By far the largest recipient of EU contributions was Greece (59 % of the total or 3.3 billion euro). In 13 Member States there have been no EU-supported PPPs at all (see Annex I). As indicated in Table 1, the transport sector had the largest share in terms of total cost (88 %), while Information and Communication Technologies (ICT) accounted for around 5 % and all other sectors (leisure, water services, environment, etc.) accounted for 7 %.

Sectors	Number of projects	Total cost	%	EU contribution	%
Transport	24	25 538	87	4 555	81
ICT	28	1 740	6	472	8
All other sectors	32	1 964	7	613	11
Total	84	29 242	100	5 640	100

Source: ECA on the basis of data provided by the Commission, EPEC and selected Member States.

16. Structural and Cohesion Funds grants were the main EU source of PPP funding (67 of the 84 projects) during the 2000-2014 period. The Commission supported the other 17 PPPs through financial instruments, often in cooperation with the European Investment Bank (EIB):

(a) Six PPP projects were supported by the Loan Guarantee Instrument for Trans-European Transport Network Projects (LGTT) and four by Project Bond Initiative (PBI)[13] instruments, which were implemented and managed by the EIB under cooperation agreements established with the Commission.

(b) Four PPP projects were funded under the Marguerite Fund[14] - an initiative of the EIB, national promotional banks and the

the European Fund for Strategic Investments (OJ L 169, 1.7.2015, p. 1).

[13] Regulation (EC) No 680/2007 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2007 laying down general rules for the granting of Community financial aid in the field of the trans-European transport and energy networks (OJ L 162, 22.6.2007, p. 1) as amended by Regulation (EU) No 670/2012 of the European Parliament and of the Council of 11 July 2012.

[14] Commission decision C(2010) 941 of 25 February 2010 on European Union participation in the 2020 European Fund for Energy, Climate Change and Infrastructure (the Marguerite Fund).

Commission to undertake equity investments in EU infrastructure projects.

(c) Three PPP projects were funded using the Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas (JESSICA).

17. According to the Commission[15], financial instruments like the LGTT and direct EU investment in the Marguerite Fund (80 million euro) are expected to increase the rate and pace of deployment of TEN-T infrastructure and leverage the impact of TEN-t funds.

Latest developments

18. Later on, in 2015, the Commission and the EIB formally launched the CEF debt instrument, which followed and built on the portfolios previously developed by the LGTT and PBI. The CEF equity instrument, which aims at providing equity or quasi-equity financing to smaller and riskier projects, was under development at the time of the audit.

19. Since 2015 PPP projects have also been funded under the EFSI, which is a Commission-EIB joint initiative. 18 out of the total number of 224 projects approved as of June 2017 had been flagged as PPPs.

Audit scope and approach

20. The main objective of our audit was to examine whether EU-funded PPP projects had been effectively managed and provided adequate value-for-money, account being taken of the trend towards more intensively leveraging public funds with private finance through PPPs. In particular, we examined whether:

(a) the audited projects have been able to exploit the benefits PPPs are expected to deliver (see paragraphs 24 to 46);

(b) the audited projects were based on sound analyses and suitable approaches (see paragraphs 47 to 59);

(c) the overall institutional and legal frameworks within the audited Member States were adequate for the successful implementation of PPPs (see paragraphs 60 to 76).

21. The audit work was carried out between May-2016 and September-2017 both at the Commission (DGs MOVE, REGIO, ECFIN and ESTAT) and in four Member States: France, Ireland, Greece and Spain.

22. We examined the relevant policies, strategies, legislation and

[15] Commission decision C(2010) 796 final of 2010 establishing an annual work programme for granting financial aid in the field of trans-European Transport network (TEN-T) for 2010.

project documentation; held interviews with the Commission and with the public authorities and private partners in the four Member States, and performed on-the-spot checks of 12 EU co-financed PPP projects in the fields of road transport (six projects) and ICT (six projects[16]) (see Figure 4 and Annex III) selected from the identified population of 84 EU-supported PPPs (see paragraph 15).

23. With this selection, the audit achieved the following coverage:

(a) the selected Member States covered around 70 % of the total cost of EU-supported PPPs during 2000-2014 (20.4 out of 29.2 billion euro) and 71 % of the EU contribution to PPPs (4.0 out of 5.6 billion euro),

(b) the Transport and ICT sectors accounted for 93 % of the total cost of EU-supported PPPs (27.3 out of 29.2 billion euro), see Table 1;

(c) the selected projects represented a total cost of 9.6 billion euro and an EU contribution of 2.2 billion euro (see Annex III);

(d) the selected projects were financed both by the Structural and Cohesion Funds and by financial instruments.

FIGURE 4

Observations

The audited PPP projects enabled faster policy implementation and had the potential for good standards of operation and maintenance, but were not always effective in achieving their potential benefits

24. We analysed whether the audited projects were able to exploit their potential benefits in terms of project delivery on time and on budget and the extent to which the built infrastructure was used. The PPP

[16] As different Member States have diverging interpretation and definition of what constitutes a PPP (e.g. concessions are considered PPPs in Greece but not in France), the audit team adopted a wider interpretation of PPP, including various forms of multiannual cooperation between public and private partners. Hence, we selected two ICT projects in Ireland, which were not formally considered and procured as PPPs by the Irish authorities, but entail certain PPP characteristics

option allowed public authorities to procure large-scale infrastructure plans through a single procedure

25. With traditional procurement, private companies engaged on large infrastructure projects are paid during the construction period, which usually lasts a limited number of years. Public authorities are therefore required to provide for sufficient budgetary resources to finance all construction in a relatively short period of time. Where funding is insufficient projects may be split into a number of different sections to be procured in different years as the budget allows, and this spreads construction of the complete infrastructure over larger number of years.

26. PPPs, on the other hand, typically require the private partner to finance all construction and then be reimbursed by the public partner or by users during the operational period of the contract, which usually lasts more than 20 years and can often be as long as 30. This enables the public partner immediately to commence const-ruction of the entire infrastructure, and thus to hasten completion and the achievement of all benefits deriving from the infrastructure as a whole.

27. This was the case of the audited motorway projects in Ireland, Greece and Spain, which were each procured in a single exercise. For example, the Greek authorities chose the PPP option in order to obtain access to private financing, without which, in their view, the projects would not have been able to go forward. As a result, the construction and/or upgrade of 744 km of roads (174 km of the Central motorway, 365 km of Olympia Odos and 205 km of the Moreas) was procured through just three tender procedures, which is in stark contrast to previous experience in the construction of traditionally procured motorways in Greece. For example, the two previously existing sections of the Olympia motorway, measuring a total of 82 km, took up to 20 years and 31 procurement procedures to build[17]. However, two of the audited projects in Greece were considerably reduced in scope during implementation (see Table 3).

[17] The upgrade of the 64 km long Elefsina – Korinthos section to a motorway required 20 years (from 1986 to 2006) and was implemented through 21 traditional public procurement contracts. Similarly, the construction of the 18 km long Patra by-pass section as a motorway required 11 years (from 1991 to 2002) and was implemented through 10 traditional public procurement contracts.

Procurement of large PPP projects increased the risk of insufficient competition and was in some cases subject to considerable delays

28. While traditional works projects can be split into lots in order to attract more bidders, PPP projects require a minimum size to justify the cost of procurement and facilitate the economies of scale that are needed for enhanced efficiency of operation and maintenance. However, the very large scope of a project can sometimes reduce the level of competition, as few companies generally have the financial wherewithal to submit bids. With very high- value contracts, only a small number of operators, perhaps as few as one, are able to offer all the products or services requested; this could place the contracting authority in a position of dependence.

29. There was evidence of this in, for example, the case of the Central Motorway in Greece, which had total planned costs of 2 375 million euro. Of the four companies invited to submit an offer, two did so, but only one offer was evaluated at the final stage of procurement. Evaluating at least two bidders would have put the public partner in a better negotiating position to achieve more advantageous contractual terms.

30. To award a PPP contract, it is necessary to identify and negotiate all aspects relating to project implementation, financing, operation and maintenance - including indicators and performance measurement systems that are usually not part of traditional project procurement and typically take up more time. Additional delays may also result, under a PPP, from the private partner's need to raise funds for project financing. At five years, the procurement of the N17/N18 motorway in Ireland took considerably longer even than the average 15 months needed in Ireland for PPP projects. A lack of liquidity following the financial crisis increased the private partner's difficulty in finding sufficient sources of financing to reach a financial close, resulting in a delay of at least three years[18].

31. Furthermore, the use of the PPP option had no beneficial effects on two of the most common reasons for delays, namely legal proceedings and incomplete preparatory studies, which we found to have affected not

[18] Contrary to traditional projects, where the private partner is remunerated during the infrastructure works, in the case of PPPs the private partner needs to finance the entire infrastructure cost before starting to be remunerated. Therefore, it needs to identify and contract third-party lenders in order to undertake the project.

only many traditionally procured projects we have audited in the transport sector[19], but also the three motorways procured as PPPs in Greece. The latter required an average of 6.5 years from the start of the procedure to the entry into force of the contracts. Moreover, 3.5 months of these delays were exclusively attributable to the choice of the PPP option, as the contracts had to be ratified by Parliament in the absence of, at the time, an appropriate legal framework for concessions at national and EU level.

32. The motorway projects in Spain were procured in a timely manner, but the contracts were re-negotiated soon afterwards (see paragraph 34(a), which raises questions as to whether the procurement had been well managed. Despite the additional complexity of the PPP approach, the broadband projects in France and Ireland were generally procured in a timely manner, but they were smaller in scope than the audited motorway projects

Most of the audited projects were affected by significant construction delays and cost overruns.

Most of the audited projects were not completed on time and on budget

33. According to the relevant literature, infrastructure projects implemented through a PPP are more likely to achieve efficiency gains than traditional projects, by completing project construction on time and on budget[20]. This is because the private partner will normally have a strong incentive to finish construction works as contracted so as to allow the timely start of availability payments or user fees and avoid cost increases for which it usually bears the risks.

34. However, we found that the potential benefits of PPPs often failed to materialise, as the infrastructure was not completed within the planned time and cost. In seven out of nine completed projects[21], corresponding to 7.8 billion euro project cost, delays ranged from two to 52 months and the total cost increases were close to 1.5 billion euro, around 30 % of which was co-funded by the

[19] See Special Report No 23/2016 "Maritime transport in the EU: in troubled waters — much ineffective and unsustainable investment" and Special Report No 4/2012 "Using Structural and Cohesion Funds to co-finance transport infrastructures in seaports: an effective investment?" (http://eca.europa.eu).

[20] See for instance EPEC, "The Non-Financial Benefits of PPPs - A review of Concepts and Methodology", June 2011.

[21] Greece 3 projects, Spain 2 projects, France 2 projects.

EU. In Greece, the cost increase was of 1.2 billion euro (borne by the public partner and co-funded at 36 % by the EU) and in Spain of 0.3 billion euro (borne by the public partner), whereas in France the cost increased by 13 million euro or 73 % - the highest cost increase in relative terms observed among the audited projects (see Annex III for details):

(a) The Spanish motorway contracts were re-negotiated soon after contract signature due to required modifications in the planned works, leading to cost increases of around 300 million euro to be borne by the public partner. The cost of the A-1 motorway increased by 33 % (158 million euro), the project being delayed by two years, while the C-25 motorway saw a cost increase of 20.7 % (143.8 million euro, including 88.9 million euro in financial costs) and delays of 14 months.

(b) The cost for the Pau Pyrénées ICT project in France increased by 73 % (from 18 to 31 million euro) in order to comply with regulatory changes; although the infrastructure for the Girondins project was completed on time, commissioning of the project was delayed by 16 months for administrative reasons.

(c) The construction phase of the Metropolitan Area Network (MAN) ICT project in Ireland was poorly planned, so that the entire project was subsequently downsized, with the result of realising fewer MANs (to 66 towns rather than 95) and 4.2 % (50 953 euro) cost increase per town.

(d) The construction of the three motorways in Greece was signify-cantly delayed (by four years on average) and renegotiation of the PPP meant substantial additional costs (1.2 billion euro) to be borne by the public partner, even though the scope of two projects was considerably reduced (see section below). The Greek 'reset': What happens when things go wrong in a PPP and who pays the bill? Close to 1.2 billion additional euro paid by the public

35. The first wave of PPPs in Greece was awarded in the 1990s and included projects such as the Rion Antirion Bridge, the Athens ring road and the new Athens international airport. The second wave of PPPs was awarded in 2007-2008 and mainly comprised the construction of motorways (see Figure 5). We audited three of those motorways

Figura 5

Source: Greek Managing Authority of the OP Transport Infrastructure, Environment and Sustainable Develo-pment.

36. These projects were financed to a considerable extent by toll revenues along pre- defined motorway sections, which were operated by the private partner. However, the severe financial and economic crisis in Greece brought about a collapse in traffic volumes which fell by around 50 % below the most pessimistic scenarios[22], and thus a sharp decline in both actual and estimated revenue for the three audited concessions. In particular, between 2011 and the 'Reset' (see paragraph 37), the three audited motorways faced a considerable decline in revenue through the reduction of traffic by at least 63 % (Central Motorway), 49 % (Olympia Motorway) and 20 % (Moreas Motorway) compared to forecast[23]. As the public authorities had largely transferred the demand (traffic) risk to the private partners (concessionaires) in the PPP contracts, the reduction in revenues seriously affected the contracts' financial balance and induced lenders to cease funding the projects, as they no longer believed in their financial viability, resulting in the immediate suspension of works.

37. After having agreed to a contract clause (extended force majeure for the private partner in case of exceptional circumstances), the Greek authorities brought themselves in a situation where their only possibility was to:

(a) either cease the construction of the motorways and expose themselves to legal disputes and possible payment of penalties and compensations;

(b) or renegotiate the concession agreements with the concessionaires (and lenders), in order to restore their viability, but also at additional

[22] Before concluding the loan agreements, the projects lenders prepared stress scenarios, which assumed as a worst case a traffic drop of 20 % compared to the base scenario.

[23] See also State Aid Decisions C(2013) 9274 final, Subject: State aid SA.36893 (2013/N), C(2013) 9253 final, State aid SA.36878 (2013/N), C(2014)7798 final, State aid SA.39224 (2014/N)

public cost. The Greek authorities considered that the first scenario, i.e. stopping the construction of the motorways, was less favourable given the broader macroeconomic and social consequences that such a decision would entail. Therefore, after three years of negotiations, the contracts with the concessionaires were re-negotiated ('reset') in November 2013 (Olympia and Central E-65 motorways) and December 2015 (Moreas) (see Table 2). This, as detailed below, entails that the public partner had to bear almost 1.2 billion euro additional costs (see paragraph 39).

Implementation	**Central**	**Olympia Odos**	**Moreas**
Concession commencement date	**31.03.08**	**04.08.08**	**03.03.08**
Initial completion date	30.09.2013	03.08.2014	31.08.2012
Date of suspension of works	26.06. 11	26.06. 11	30.11. 13
Revised expected completion after the reset	31.12. 15	31.12.2015	30.04. 15
Estimated/actual project completion date	31.08. 17	31.08. 17	31.12. 16
Expected delay in months compared to initial completion date	**47**	**37**	**52**

Source: ECA based on information provided by the Greek authorities.

38. With the 'reset', while the end date for the concessions remained unchanged, a decision was reached to defer the construction of significant stretches of motorway (45 % of the Olympia motorway and 55 % of the Central) and to extend the construction completion deadlines for all three projects, leading to shorter operating periods for the reimbursement of infrastructure costs. Delaying the projects and reducing them in scope had an impact on the objective of extending the Greek motorway network and a knock-on effect on the TEN-T as a whole. Furthermore, there is the pending risk that the Central Motorway and the Lefktro-Sparta section of the Moreas motorway projects are heavily underused, which is not in line with sound financial management criteria (see in particular Box 1).

- for clearing archaeological findings;

- for obtaining the required environmental permits;

- for finalising the necessary land expropriations.

The high amount of this payment was also due to poorly prepared projects, and especially to the fact that PPP contracts were signed before relevant issues were solved and because delays did not automatically result in a rescheduling of the end of the operations periods; instead the private partners had less time left to collect revenues and achieve the expected profitability.

39. In addition, the public partner was also required to take on almost 1.2 billion euro in additional costs (see Table 3). Following the above mentioned decision to renegotiate the contracts:

(a) An additional financial contribution of 470 million euro (including 422 million euro in EU funds) was paid for the construction periods of the Olympia and Central motorways. This was to cover financing gaps created mainly by the decreased revenues deriving from the reduced traffic volumes and the significant increase in the projects' financial costs as consequence of the financial crisis, which seriously altered the contracts' financial balances.

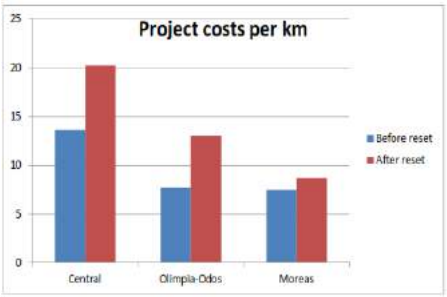
(b) Moreover, the public partner also had to pay additional 705 million euro to the concessionaires of the three motorways mainly due to agreements to accelerate works, which were not required by capacity needs and to the following delays attributable to the public partner

Costs	Motorways		
	Central	Olympia	Moreas
Initially planned			
Road length in km	174.0	365.0	205.0
Total project costs	2 375.0	2 825.0	1 543.0
Total project cost in million euro per km	13.7	7.7	7.5
After reset			
Road length in km	79.0	202.0	205.0
Total project costs in million euro	1 594.0	2 619.0	1 791.0
Out of which:			
Additional State financial	231.4	238.5	-
(from which EU co-financed: 422.1 million euro)	203.6	218.5	-
State payments to concessionaires:	181.4	439.7	84.1
Total project cost in million euro per km	20.2	13.0	8.7

Source: ECA based on information provided by the Greek authorities.

40. As a result of the State payment to the concessionaires and the substantial increase in financial costs, the total project cost per km for the Olympia motorway increased by 69 % from 7.7 to 13.0 million euro, while the length of road to be constructed was shortened by 45 %. Similarly, the total project cost per km for the Central motorway increased by 47 % from the initial 13.7 to 20.2 million euro per km, while the road to be constructed was shortened by 55 % (see Figure 6). Overall, due to the reset, the total project cost of the three motorways increased by 36 % from 9.1 to 12.4 million euro per km, out of which, the EU contribution for the total project cost per km increased by 95 % from 2.1 million euro per km to 4.1 million euro per km[24]

Figura 6



Source: ECA based on information provided by the Greek authorities.

[24] 1.6 billion euro for 744 km relative to 2.0 billion euro for 486 km

Most of the audited projects have the potential for keeping good standards of service and maintenance

41. Another potential benefit of PPPs is the possibility of ensuring better maintenance and service levels than traditional projects through a whole life approach, as the private partner in charge of construction is also responsible for operating and maintaining the infrastructure for the entire project duration – far longer than the typical warranty period under traditional procurement rules. This will require the private partner to plan with a view to the long-term operation and maintenance costs it will have to bear and to the long-term delivery of the service levels it has committed to in the PPP contract; it will therefore have to pay particular attention to construction quality.

42. In addition, traditionally procured projects do not usually include the budgetary resources that are necessary for operating and maintaining the project infra-structure, as these aspects are contracted separately. As PPP contracts include provisions for operations and maintenance, they allow the necessary funds to be committed from the start of the construction period, thus ensuring that they are not subject to the

discretion of the public authorities.

43. Most of the nine audited projects that had been completed at the time of our audit visits showed good standards of service and maintenance, such as structural integrity, horizontal and vertical signage for motorways and, for ICT, response time to customer requests for broadband and many other aspects. These projects have the potential for keeping good service and maintenance standards for the future duration of the contracts. This was traceable to contract incentives and penalties that could impact on the amount of annual payments. With the exception of the C-25 motorway in Spain and the three audited Greek motorways, where ad hoc procedures apply for penalties, annual payments can be automatically reduced in the event of poor maintenance or increased if maintenance and service levels are outstanding.

PPPs have not protected the public partner from over-optimism regarding future demand and use of the planned infrastructure

44. The possibility of combining public and private expertise when designing a PPP is generally thought to be beneficial for a realistic assessment of the future use of the planned infrastructure. However, the fact that payments can be spread over a period of 20-30 years reduces the pressure to optimise the project scope in accordance to the real needs and therefore increases the risk of public entities entering into bigger infrastructure projects than are needed or they would otherwise be able to afford[25]. Together with over-optimistic scenarios regarding future demand and use of the planned infrastructure, this can lead to under-used projects with less value for money and fewer benefits than expected.

45. Such was the case for three of the audited motorway projects, which risk to be heavily underused, such as the Central Motorway (see Box 1) and the Lefktro-Sparta section of the Moreas motorway in Greece, and the completed motorway A-1 in Spain, which have been faced in this way with traffic levels 35 % lower than initially envisaged (20 463 vehicles instead of 31 719).

Box 1 - **Example of a motorway in Greece that risks being heavily underused**

Where the Central motorway E-65

[25] This situation is often referred to as 'affordability illusion'

project got underway in Greece, there was already little expectation that it would attract high levels of traffic (only 4 832 vehicles a day were anticipated for the first year of operation, which is insufficient traffic to justify a motorway according to sound financial management criteria). In 2013, the traffic estimate was reduced even further to 1 792 vehicles a day, i.e. more than 63 % below the initial estimate. It is very likely that the infrastructure will be heavily underused. Despite this, the motorway specifications were set without giving enough consideration for the possibility to construct a less costly alternative to a motorway[26]. Moreover, the project scope has been considerably reduced, so that only the middle section (79 km) of the planned motorway is currently under construction (see Figure 7), not, however, the deferred northern and southern sections linking to other existing motorways. Without these links, future traffic levels are likely to be far lower even than the already low estimated traffic levels.

Figura 7

Source: European Court of Auditors.

46. Also the audited broadband projects in France and Ireland also experienced customer uptake that was lower, sometimes considerably lower, than anticipated. The project in Meurthe-et-Moselle (France) had revenues almost 50 % below expectations (see Table 4) and for the NBS project (Ireland) the actual customer uptake figures were 69 % less than forecast (42 004 customers instead of 135 948).

Table 4 - Customer uptake for French

37

Projekti (data e fillimit)	Gironde (2009)	Meurthe-et-Moselle (2008)	Hautes-Pyrénées (2010)
Të ardhurat aktuale në fund të 2015 (% të ardhurave të planifikuara në fund të 2015)	7.8 milion euro (83.9 %)	7.0 milion euro (50.9 %)	9.2 milion euro (89.6 %)

PPP projects in Gironde, Meurthe-et-Moselle and Hautes-Pyrénées Delays, cost increases and underuse were partly attributable to inadequate analyses and unsuitable approaches

[26] According to ECA Special Report No 5/2013 "Are EU Cohesion Policy funds well spent on roads?" the choice of express roads could often result in an average 43 % savings when compared to motorways

47. In order to identify the reasons for any possible weaknesses in project implementation (for an overview on the potential benefits and risks and the related audit observations, see Annex IV), we assessed whether there was sufficient prior analysis justifying the choice and scale of each and the choice of the PPP option. We also examined whether the chosen PPP approach was appropriate to the specific circumstances.

For most of the audited projects, the PPP option was chosen without any prior comparative analysis, to demonstrate that it was the one maximising value-for-money

48. As many countries do not require the full costs of PPPs to be budgeted for up front at the time the commitment is made, and annual charges are only recognised several years after project approval and the end of construction, any statement of costs of PPPs is greatly delayed and appears well after the key decisions are made. Decision-makers may scrutinise PPPs less carefully than they do traditional contracts, as capital costs for the latter are budgeted up front and they must compete with other projects for a limited pool of funding. Moreover, public partners often rely on the scrutiny made by lenders, whose objectives may be very different.

49. As PPPs have long-term implications for future generations, their selection requires especially robust analysis and justification. Good management practices envisage performing comparative analyses between different procurement options (e.g. traditional vs PPP) in order to select the one that offers best value for money. A commonly used tool is the Public Sector Comparator (PSC). If the PPP option is chosen without any comparative analysis to ensure a level playing field between different procurement methods, there can be no guarantee that it is the one that maximises value-for-money and best protects the public interest.

50. For three of the 12 audited projects, the national procedures did not envisage any comparative analysis, such as a PSC, to identify the most suitable procurement option, as these projects did not envisage direct payments by the public. However, the rationale followed for the selection of five out of the remaining nine audited projects (see Annex III)

i.e. all audited motorway projects in Greece and Spain - was not based on any comparative analysis, which would have provided additional

quantitative elements and value for money considerations as a basis for the decision on the procurement option (an example of the relevance of such analyses is provided in Box 2). In addition, for one of the nine projects, the Court has been refused access to the relevant documentation (see paragraph 51).

51. Although the Commission's investment in the Marguerite Fund falls under the TEN Regulations, which provides for the Court's audit rights even in case the beneficiary is a private partner[27], the Irish authorities refused to provide the Court the PSC and the tender dossier for the N17/18 motorway project, which were also not available at the Commission. Therefore the rationale in designing and procuring the project and in choosing the PPP option instead of alternative procurement methods (such as traditional procurement and concession) could not be assessed.

Box 2 - Relevance of Public Sector Comparators for infrastructure projects

Public Sector Comparators can prove particularly relevant when assessing the value-for-money of the PPP option for infrastructure projects. As private partners usually bear higher financial costs and require a high remuneration for their risk capital[28], they tend to minimise long-term maintenance costs by improving construction quality, which implies also higher construction costs. As a consequence, savings in maintenance costs need to be sufficient to compensate for the higher construction and financial costs. Therefore, it is important that Public Sector Comparators assess the extent to which long-term savings can be achieved and whether a PPP is the right option for a given infrastructure. This is particularly relevant for infrastructure such as a road or a motorway, for which annual maintenance spending amounts to not more than 3 % of the cost of the infrastructure and that, therefore, leave

[27] The Commission's contribution to the Marguerite Fund was financed under Regulation No 680/2007 (TEN Regulation), which envisages, under Article 11, that Member States have certain obligations, such as to "implement the projects of common interest which receive Community financial aid granted under the TEN Regulation", "to undertake the technical monitoring and financial control of projects in close cooperation with the Commission" and to "certify the reality and the conformity of the expenditure incurred in respect of projects or parts of projects", without distinction between different forms of financing. It follows that as regards the implementation, monitoring and financial control of projects supported by the Marguerite Fund, the Court could ask directly the Member States to provide the relevant information for the purpose of the audit, including those concerning the national procedure carried out with a view to award PPP contracts.

[28] Private partners usually have access to more expensive lending conditions than State Governments and require a high remuneration for the risk capital that, for the audited projects, sometimes reached the rate of 14 % per year.

only limited margins for long-term savings on maintenance[29].

52. While Public Sector Comparators were carried out for the three French availability- based PPPs examined, they were hindered by the lack of reliable data on costs and systematically anticipated over-optimistic revenue levels[30] that in most cases could not be matched by actual customer uptakes (see paragraph 46), resulting in lower-than-planned effectiveness. In addition, the project at Pau-Pyrénées in France and the MAN project in Ireland also lacked an overall cost-benefit analysis, which hampered the identification of expected benefits and the optimisation of the projects' sizes and scopes. For the MAN project, it resulted in a reduction of project scope from 95 to 66 MANs and the cost per municipality served by the project increased by 4.2 % (see paragraph 34(c).

53. Our assessment of the audited PPP projects showed that certain aspects may considerably influence project performance and, therefore, could fall within the scope of a specific Commission assessment. Although the structuring, tendering and implementation of PPP projects fall exclusively within the competence of Member States, the Commission can play an important role when it has to approve major projects to be co-financed by EU resources. However, until the programming period 2007-2013, it had not put in place dedicated assessment tools (e.g. project evaluation criteria to demonstrate EU added value, value-for-money and compatibility with contracts of long duration) for analysing the impact of specific PPP features on individual major projects[31]. Risk allocation was often inappropriate, resulting in less incentive or excessive risk exposure for the private partner

[29] Financial models elaborated by us have shown that the more the infrastructure requires high maintenance costs and the lower difference in interest rates paid by the public and the private, the more it is likely that PPPs can achieve sufficient long-term savings.

[30] Weaknesses in the use of Public Sector Comparators were also observed by the French Court of Auditors in its audit report *Les partenariats public-privé des collectivités territoriales: des risques à maîtriser, Cour des comptes française, Rapport public annuel 2015.*

[31] **31** Under the ESIF programming period 2007-2013, out of the 968 major projects worth 155.2 billion euro approved by the European Commission, 28 consisted of PPP projects worth 11.8 billion euro with an EU contribution of 4.8 billion euro. Projects co-financed by the Marguerite Fund are approved by the Investment Committee of the Fund. The Commission is not part of this committee.

54. One reason for selecting the PPP option is the possibility of allocating risks (such as construction, demand, availability) according to the principle that they should be borne by the partner that is best suited to manage them.

55. The ability to identify and allocate project risks correctly, so to attain the optimum balance between the shifting of risk and compensation for the risk-bearing party, is a key factor for the success of a PPP. Failing to do so may have financial implications for the public partner and hamper the achievement of the project objectives. Suboptimal risk sharing arrangements may result in fewer incentives for the private partner or higher project costs and lower rewards for the public partner.

56. While we identified at least one good practice - the French broadband project in the Gironde took account of the attainment of the expected levels of service and provided for penalties if customer uptake was not in line with the financial models submitted in the procurement bid - we also found a number of cases in which risks were not allocated in a coherent manner. For example:

(a) Risk allocation not coherent with the criteria for awarding the PPP contract: although bidders for the Meurthe-et-Moselle project in France were selected in accordance with award criteria that included the prospective private partners proposing financial models for the commercialisation of broadband services, commercial risks were borne not by them but by the public partner. This made the private partners un-accountable for their revenue forecasts at the bidding stage. During the audit we found that revenue was almost 50 % below expectations; a more coherent risk allocation would have provided stronger incentives to ensure the effective commercialisation of broadband services.

(b) Risk allocation not coherent with private risk capital remuneration: In the case of a motorway project, the private partner bore the availability risk but not the demand risk.

As the former depends more on the maintenance levels achieved by the private partner than on exogenous factors, it exposes the private partner to fewer uncertainties and should therefore trigger lower remuneration rates for the private partner's capital than the demand risk. However, in this case the PPP contract provided for a rate of return of almost 14 % per year for the private partner's equity capital, which was among the highest

rates observed among the audited projects.

(c) Inappropriate risk allocation - excessive risks borne by the private partner: the audited projects in Greece showed that, where the private partner's share of risk is excessively high - as for instance with the Olympia motorway, where the public partner transferred the full demand risk to the private partner although it could in no way influence traffic demand -, major challenges may arise in the form of increased risk of bankruptcy for the private partner and thus additional costs and reduced value for money for the public partner (see paragraphs 36 to 40). A similar risk-allocation was envisaged also for the NBS project in Ireland, where the actual customer uptake turned out to be much lower than initially planned (see paragraph 46); had the private partner not been financially robust, the considerably lower revenues achieved would have put the entire project at risk.

(d) Ineffective risk allocation: Under the A-1 motorway project in Spain (see Figure 8), both the demand risk and the availability risk were shifted to the private partner, as the project remuneration was based on shadow-tolls paid by the public partner adjusted to include bonuses or penalties for the quality of infrastructure maintenance. While traffic levels were considerably below expectations, the quality of maintenance (which was facilitated by the low traffic levels) generated bonuses that offset all the private partner's losses deriving from the demand risk. Therefore, even though all risks were borne by the private partner, in practice it suffered almost no financial disadvantage, whereas the public partner was contractually obliged to pay considerably higher amounts to ensure outstanding maintenance of an under-used motorway.

Figura 8

Source: European Court of Auditors.

Long-duration PPP contracts are poorly suited to the rapid pace of technological change

57. PPPs are commonly expected to aim at maximising their benefits by combining and building on the respective strengths of public and private expertise. In this way, they are expected to generate additional

quality of infrastructure and services and provide incentives to identify innovative solutions in the delivery of public services[32].

58. The audited broadband projects were implemented as PPPs mainly because the public partners considered that they did not have the technical capability to implement them in a traditional manner without running a high risk of technical interface problems. However, they came up against a common issue facing PPPs in the area of new technologies, where the choice of the most appropriate technological solutions is a key factor for the successful implementation of long term contracts. Committing to a given technology and given performance over the usually long duration of a PPP contract exposed the projects to considerable risk of technological obsolescence, which would inevitably mean decreased revenue as soon as a new technology becomes available.

59. For example, three of the four audited broadband PPP projects in France were set to run for 18 to 24 years and are based on a mix of technologies, including extensive use of wireless technologies that require costly updates every five or six years (see also Box 3). With the introduction of the French strategy on very high speed internet[33], in order to put the relevant infrastructure in place, it will be necessary to launch new procurement procedures to cover areas that have just been covered with wireless technology and for which there is already a PPP contract in place until 2030 and beyond. This is likely to result in two or more overlapping PPP contracts to cover the same area – one of them based on obsolete technology – as well as the possible re-negotiations of existing PPP contracts, cost increases and unforeseable consequences for the whole network.

Box 3 - PPPs in the face of rapid technological change - the project in Meurthe-et-Moselle

The award criteria for the broadband project in Meurthe-et-Moselle emphasised the speed factor in achieving the desired geographical coverage, but no points were awarded for the quality of the technical solutions proposed by the tenderers. As a consequence, although 95 % of the households have been covered at 6 Mbps, in many cases this comes through satellite or Wifi-MAX, less durable and

[32] See, for instance, EPEC, "The Non-Financial Benefits of PPPs - A review of Concepts and Methodology", June 2011

[33] *Plan France Très Haut Débit 2013-2022* launched in February 2013, committed the Government itself to achieve 100 % coverage of broadband infrastructure with fibre optics by 2022.

performing technologies that are not in line with the tendency to expand the coverage of households with fibre optic.

Considerable additional resources have therefore had to be set aside for updating network quality on a regular basis, so that the cost of major infrastructure maintenance and renewal (32 million euro) accounts for 84.4 % of the total project investment cost of 37 million euro– a considerably higher proportion than in other broadband projects which use fibre optics more intensively.

The institutional and legal framework is not yet adequate for EU supported PPP projects

60. We assessed whether the legal and institutional frameworks in the EU are able to cope with higher numbers of PPP projects in all the Member States. Considerations include the availability of adequate PPP legislation, PPP advisory units to support the implementation of PPP projects through advice, standard contracts, models for comparative analyses and appropriate functioning mechanisms to facilitate the implementation of all these systems, as well as suitable strategies for the use of PPPs as part of overall investment policy.

Though familiar with PPPs, not all of the Member States we visited have well-developed institutional and legal frameworks

61. To be successful, PPPs require robust and comprehensive legal and institutional frameworks and processes. Furthermore, the successful delivery of PPPs also depends to a large extent on the administrative capacity of the responsible authorities.

62. We examined the institutional and legal frameworks of the four Member States we visited and identified certain shortcomings that hinder the successful implementation of PPPs:

(a) In France and Ireland, the PPP framework operates only for specific types of PPPs at central level: In France, the comprehensive institutional framework operated mainly for the Contrats de Partenariat (CPs) – such as the common DBFMO availability-based PPP scheme - which are negotiated at national level. Other forms of PPPs, such as the 'Délégation de Service Public' (concession type PPPs) and CPs at regional level were not subject to similar arrangements. In Ireland, contractual arrangements such as those for the MAN project are not subject to the same scrutiny

procedures and comparative analysis as availability-based PPPs, which could possibly have prevented poor planning in this instance (see paragraph (c)).

(b) In Greece, the PPP framework operates only for projects with construction cost of less than 500 million euro, which excludes very large infrastructure projects such as the three motorways selected for our audit[34] from the obligatory assessments laid down in the PPP law. This situation does not make it easy for the department responsible for PPPs to apply established procedures and consistently benefit from the experience of the PPP unit in the case of large –scale projects.

(c) Spain had no dedicated department or PPP unit to support the implementation of the audited PPP projects: PPPs were therefore unable to benefit from standardised contract clauses, guidance and tools at central level. The Spanish PPP projects were not subject to comparative analysis with other procurement options (see paragraph 50), or any other specific value-for-money assessments tailored for PPP projects.

63. Moreover, we found that only few Member States have accumulated sufficient long- lasting experience and public sector expertise with the implementation of successful PPP projects (see Figure 3). Our analysis of the EFSI-funded PPP projects confirmed that they are concentrated in Member States that are most familiar with this procurement option: 14 of the 18 PPPs approved under the EFSI as of June 2017 were located in France, the United Kingdom, the Netherlands, Italy, Germany, Ireland and Greece. This is further confirmed by the Court's Opinion concerning the proposal to extend and expand the scope of the current EFSI Regulation[35], which drew attention to severe geographic imbalances and sectorial concentration, given that 63 % of EFSI financing under the Infrastructure and Innovation Window goes to the United Kingdom, Italy and Spain, mainly in the energy (46 %) and in the transport (19 %) sectors.

Despite the long-term implications of PPPs, the visited Member States have

[34] Higher-cost PPP projects may be made subject to the PPP law upon a unanimous decision of the Inter-ministerial Committee on PPPs.

[35] Opinion No 2/2016 "EFSI: an early proposal to extend and expand" (http://www.eca.europa.eu).

not developed a clear strategy for their use

64. One of the potential benefits of PPP projects is the earlier delivery of a planned capital investment programme, as PPPs can provide an important additional source of funding to complement traditional budgetary envelopes.

65. However, financing large infrastructure projects and committing to yearly payments for their construction, operation and maintenance has long-term implycations for Member States' budgets and political decisions-making, which would require Governments to develop a strategic approach to identify in which areas and circumstances the PPP option is most suitable and where it may be appropriate to commit to a budget in the long-term. We found that most of the Member States we visited had not a clear policy and strategy with regard to the use of PPPs:

(a) In Ireland and Greece, PPPs were considered mainly as a source of additional funding, either in order to finance mainly supplementary investments, i.e. additional projects that could not be covered under the national capital budget, through PPPs (Ireland) or to attract private funds (Greece).

(b) In France, there is no strategic approach to using PPPs. The Government has tried to incentivise the use of PPPs as an anti-cyclical measure to face down the financial and economic crisis, but has given no clear indications on the role PPPs should play in investment strategies. For example, the audited PPP projects in the broadband sector were implemented without having an overall strategy at national level in place to achieve the objective to ensure high speed internet access for all (see paragraph 59).

(c) In Spain, PPP projects were identified on the basis of their maturity and not on the basis of their relevance, impact or value-for-money, which explains why, for example, a more mature project on a less traffic-intensive section of the A-1 motorway was implemented through a PPP.

66. From the European infrastructure policy perspective, the six audited broadband projects in France and Ireland addressed the EU's main ICT priorities. However, we found that two thirds of the audited motorway projects[36] were part not of the high-

[36] The Irish N17/N18 Motorway in Ireland, the C-25 Motorway in Spain and the Central Motorway, the Moreas Motorway and the remaining sections of the Olympia Motorway in Greece.

priority TEN-T Core Network, which is intended to highlight the priority for completing the network by 2030, but of the comprehensive network expected to be completed by 2050 only. Although PPPs have the potential to contribute, as a further alternative to traditional procurement methods, to the completion of priority large infrastructure plans, it is questionable whether it was worth and justified to assume the additional elaborate requirements and risks linked to a PPP option for these projects, which are not part of the Core Network to be completed by 2030 and turned out to be particularly problematic as highlighted in this report.

67. The role that PPPs should play within wider investment strategies should be possibly based on of coherent strategic approaches. Of the four Member States visited, Ireland and, to a lesser extent, Greece gave thought to limiting the use of PPPs in order not to commit excessive amounts of future budgets by taking advantage of the lack of upfront budget recognition and controls. Ireland envisaged capping PPP expenditure at 10 % of the overall aggregate capital expenditure on an annual basis, whereas in Greece the total payments for PPPs under the PPP law framework should not exceed 10 % of the annual public investment programme and the total annual availability payments to private operators should not exceed 600 million euro[37]

68. In France and Spain, there is no ceiling on total annual payments for PPPs. The risk of reduced fiscal flexibility, due to the number of higher levels of capital than can be afforded given current and long-term budget constraints was particularly evident at regional level (see Box 4).

Box 4 - Exampe of reduced fiscal flexibility in the Region of Cataluña

The Region of Catalonia in Spain operates a substantial PPP investment programme, the economic rationale for which goes back to an optimistic outlook for public finances based on rapid economic growth before the economic and financial crisis. Indeed, in 2007, PPP projects accounted for expenditure of 178.8 million euro, 8.9 % of the annual budget (2 000 million euro) of the department responsible for transport infrastructure. The department considered that this financial burden would not jeopardise the sustainability of future budgets, as at that time the economy was growing at a considerable pace. Following the crisis, however, the department's yearly budget was cut to 300 million euro, with the result that PPP

[37] These provisions do not apply to the large-scale PPP projects above 500 million euro that fall outside the PPP framework.

payments now represented the largest share thereof. This left very little room for fiscal flexibility and thus compromised the region's ability to adapt to emerging priorities or to fund urgent investments.

Combining EU funding with PPPs entails additional requirements and uncertainties

69. Only very few Member States have systematically implemented PPPs making use of EU support (see paragraphs 9 to 19). Our visits to Ireland, France, Spain and Greece confirmed that one of the main barriers to blended PPP projects is the more elaborate requirements imposed by the EU grant application process, in addition to the complex PPP procurement and management process. This situation may induce both partners to avoid the use of blended funds (PPPs) from the outset and instead to opt for traditional procurement or to implement PPPs without any form of EU support.

70. Alongside other factors, such as the effects of the financial and economic crisis, political preferences and limited public sector capacity to deal with PPPs, the very limited use of EU support in PPPs so far has been due to a certain extent to practical difficulties linked to the previous EU funding regulations. The Structural and Cohesion Funds regulations for the 2007-2013 programming period did not contain any PPP-specific provisions, as they were fundamentally tailored to work with grant approval and disbursement mechanisms that had been created for traditional forms of procurement.

71. The new CPR provisions for the 2014-2020 programming period introduced a dedicated chapter on PPPs to clarify the possibilities provided by the ESIF to support PPP projects and address some of the main practical difficulties. This led for instance to simplifications in the calculation of the funding gap and to the possibility of extending the grant disbursement period (see Annex II for more details). While these provisions may promote the wider use of EU-blended PPP projects, very few had been prepared at the time of the audit (September 2017).

The possibility of recording PPP projects as off balance sheet items risks to undermine transparency and value-for-money

72. We found that the statistical treatment of PPPs is an important consideration for public authorities when deciding whether to use this procurement option. According to ESA 2010 (see paragraph 6), PPPs should be allocated to the balance

sheet of the economic owner of the asset, namely the party that bears the largest share of risks and has the right to most of the rewards associated with the asset. Depending on the risk/reward allocation between the public and private partners, the rules allow for two possibilities:

(a) PPPs can be recorded on the government balance sheet in a similar way as traditionally procured projects. This option treats the PPP asset as a public investment that generates an increase in government debt in line with the investment and therefore has an impact on compliance with the Maastricht criteria;

(b) PPPs can be recorded off the government balance sheet by shifting the investment costs from the capital budget to the annual operating budgets for future years. The advantage is that the share of debt relating to the PPP is not taken into account for purposes of compliance with the Maastricht criteria.

73. The risk allocation between the public and private partners is one of the key features of a PPP contract (see paragraph 54). As keeping PPPs off the government balance sheet means shifting most of the risks and benefits to the private partner, there is an inherent risk that the distribution arrangements will be influenced by the preferred statistical treatment rather than the principle that risks should be borne by the party that is better placed to manage them and maximise value for money. In general terms, recording a PPP asset on- balance can ensure a more level playing field between the different procurement options, leaving the choice solely to value-for-money considerations.

74. From the analysis of PPP policies, strategies and projects in the four Member States, it emerged that:

(a) In Ireland, in addition to value for money as a key consideration, the possibility of keeping PPPs off the government balance sheet was an important factor in the selection of the PPP option. Two of the audited projects with total cost of 1.2 billion euro were recorded off-balance and one on-balance;

(b) In Greece, the key consideration when selecting the PPP option was the wish to attract private financing. Concerns about the statistical treatment also played a role, so that the three audited concessions, worth a total of 6.7 billion euro, were initially recorded off-balance. However, they were reclassified to on-balance after the contract conditions were renegotiated and

substantially amended (see paragraphs 37 to 40). None of the projects had been subject to comparative value-for-money assessments against other procurement options.

(c) France systematically records its PPPs on the government balance sheet, which leaves the choice of the PPP option solely to value-for-money considerations. The four audited projects were recorded on-balance and, with the exception of the Pau Pyrénées project, there had been a comparative analysis of alternative procurement options.

(d) Recording PPP projects off-balance was also a key consideration for the Spanish authorities. In general, PPPs which would have an impact on the government balance sheet were not promoted and the audited PPPs had not been assessed against the alternative options using value-for-money criteria. For example, the feasibility study for the A1 motorway project approached the risk allocation with the aim of keeping the project off the government balance sheet and thus retaining "one of the fundamental advantages of PPPs"[38]. However, the National Accounting Office overruled, stating that the two audited projects had to be recorded on- balance because the private partner bore insufficient risks.

75. We found that for five of the 12 audited projects (with a total cost of 7.9 billion euro), important consideration was given to the possibility to record PPPs off-balance when selecting the PPP option. Such practises increase the risks of negative side-effects that may undermine value-for-money, such as a biased approach towards PPP projects even in cases where value-for_money considerations could lead to different choices, unbalanced risk-sharing arrangements and higher costs for the public partner.

76. Together with the lack of reliable publicly available databases on PPP projects[39] showing the public entities commitments for the years to come, keeping PPP projects off the governments' balance sheets reduces the level of transparent information provided to the wider public on the long-term PPP commitments and their associated liabilities and therefore on their impact on debt and

[38] Estudio de viabilidad Económica Financiera Autovía A-1 *Tramo 2 P.K. 101 a 247*, p. 15, March 2006.

[39] Member States are requested to send Eurostat every six months a list of the ten largest PPP projects, but this list is not made publicly available

deficit levels of the Member States concerned.

Conclusions and recommendations

77. We found that, although PPPs have the potential to deliver faster policy implementation and ensure good maintenance levels throughout their life-time, the audited EU-supported PPPs were not always effectively managed and did not provide adequate value-for-money. Potential benefits of the audited PPPs were often not achieved, as – similarly to traditionally procured projects - they were subject to delays, cost increases and under-use of project outcomes, resulting in 1.5 billion euro of inefficient and ineffective spending, out of which 0.4 billion euro EU funds.

78. In addition, there was a lack of adequate analyses about the potential for PPPs to deliver additional value-for-money, as well as a lack of adequate strategies on the use of PPPs and of institutional and legal frameworks. Since only a few Member States have an appropriate degree of experience and expertise in implementing successful PPP projects, there is a substantial risk that PPPs will not contribute to the aim – expressed inter alia in the White Paper on Transport, the current CEF and the EFSI regulations – of more intensive leverage of EU funds with private funds including PPPs.

Recommendation 1 – Do not promote a more intensive and widespread use of PPPs until the issues identified are addressed and the following recommendations successfully implemented

The Commission and the Member States should not promote a more intensive and widespread use of PPPs until the issues identified in this report are addressed and the following recommendations are successfully implemented; in particular, improving the institutional and legal frameworks and project management and increasing assurance that the choice of the PPP option is the one that provides most value-for-money and that PPP projects are likely to be managed in a successful manner.

Target implementation date: immediately.

The audited PPP projects were not always effective in achieving their expected benefits

79. The relevant EU strategies and regulations provide for the use of PPPs as a potentially effective means of delivering infrastructure projects which ensure the achievement of public objectives by bringing together

different forms of public and private resources. However, we found that implementing projects on a larger-than usual scale and merging project design, financing, construction, operation and maintenance into a single contract increased the risk of low competition – thus putting the public authority in a position of dependence – and the overall project complexity.

80. The choice of the PPP option for the majority of the audited projects did not bring about the expected benefits of PPPs in terms of on-time and on-budget project completion. As already observed by us for traditionally procured projects, also the majority of the audited PPP projects (seven out of twelve projects, corresponding to 7.8 billion euro project cost) were affected by inefficiencies, which included protracted procurement procedures (up to 6.5 years duration) and construction phases (delays ranging from two to 52 months). Indeed, the PPPs potential to achieve these benefits was limited, as some of these delays were caused by factors that the use of the PPP option could do nothing to influence (delays in obtaining relevant authorisations and permits, legal disputes concerning the procurement procedure or project renegotiations), but others were directly attributable to the choice of the PPP option (such as difficulties in reaching financial close and a greater vulnerability to economic and financial downturns, which led to the withdrawal of lenders and considerable additional costs to be borne by the public partner (1.5 billion euro).

81. The possibility of financing large-scale projects over a longer period of time reduces the pressure to optimise the project size in accordance with the real needs and therefore increases the risk of public entities implementing bigger infrastructure projects than are needed. In the audited projects, the assessments made by public and private partners and lenders did not prevent the formulation of over-optimistic scenarios regarding future demand and use of the planned infrastructure. For example, the traffic estimates for some Greek and Spanish sections of motorway were far below potential capacity, and the actual customer uptake figures for the audited broadband projects in France and Ireland were well below forecasts (up to 69 %), thus providing less value-for-money and lower effectiveness than expected.

Recommendation 2 – Mitigate the financial impact of delays and re-

negotiations on the cost of PPPs borne by the public partner

In order to better share the cost of delays and re-negotiations between the partners, with the aim to mitigate the financial impact of delays attributable to the public partner and contract re-negotiations on the final cost of PPPs borne by the public partner, we recommend that:

(a) Member States identify and propose standard contractual provisions that limit the amounts of possible extra costs to be paid by the public partner.

(b) Member States assess any early contract re-negotiation to ensure that consequent costs borne by the public partner are duly justified and in line with value-for-money principles.

Target implementation date: immediately

Delays, cost increases and underuse were partly attributable to inadequate analyses and unsuitable approaches

82. We found that the PPP option was often entered into without a sufficiently robust basis of analysis. For most of the audited projects, there was no comparative analysis, such as Public Sector Comparator, to demonstrate that a PPP offered maximum value-for-money or to protect the public interest by ensuring a level playing field with different procurement methods.

83. Although the European Commission's investment in the Marguerite Fund falls under the TEN-T regulation, which provides for the Court's audit rights even in case the beneficiary is a private partner, the Irish authorities refused to provide us the PSC and the tender dossier for the N17/18 motorway project, which were also not available at the Commission.

Accordingly, the rationale in designning and procuring the project and in choosing the PPP option instead of alternative procurement methods (such as traditional procurement and concession) could not be assessed.

84. Most of the audited PPP projects demonstrated inadequacies in the use of the PPP option. Risk-sharing arrangements were poorly conceived, resulting in ineffective or incoherent risk allocation or excessive risk exposure for the private partner. In one audited case, the high remuneration of 14 % for the private partner's risk capital was not coherent with the low risks allocated to it. Moreover, the combination of new technologies, such as in the ICT sector, with long-duration contracts was not always well-managed, as public partners had to keep a

contract running even if the rapid pace of change led to technological obsolescence.

Recommendation 3 – Base the selection of the PPP option on sound comparative analyses on the best procurement option

In order to ensure that the PPP option is the one that maximises value-for-money, we recommend that:

(a) Member States base the selection of the PPP option on sound comparative analyses, such as Public Sector Comparator, and appropriate approaches that ensure that the PPP option is selected only if it maximises value-for-money also under pessimistic scenarios.

(b) The Commission ensures that the Court of Auditors has full access to the necessary information in order to assess the choice of the procurement option and the related procurement by the public authorities even where EU support is provided directly to private entities through financial instruments.

Target implementation date: as from September 2018.

The institutional and legal framework is not yet adequate for EU supported PPP projects

85. The shortcomings identified in our audit show that considerable administrative capability is necessary for the implementation of successful PPP projects, and that this can only be ensured through adequate institutional and legal frameworks and extensive experience. We found that these conditions are currently in place only in very few Member States, which conflicts with the EU's increased emphasis on the more widespread and intensive leverage of public funds with private funds and the role, PPPs can play in that respect.

86. This is confirmed by the high geographic and sectoral concentration of the assessed projects (59 % of the total EU-amount or 3.3 billion euro provided to Greece; 88 % of the total cost of EU-supported projects in the Transport sector), and by the pattern of projects financed under the EFSI, as 63 % of EFSI financing was concentrated in the United Kingdom, Italy and Spain, and mainly in the energy (46 %) and transport (19 %) sectors

87. Furthermore, though familiar with the implementation of PPP projects and concessions, three of the Member States we visited (France, Greece and Spain) did not have a fully adequate institutional framework to

ensure the successful management of PPP projects.

88. The Member States visited lacked - to varying degrees – an adequate-strategic approach to the use of PPPs. These were considered as a means of attracting additional financing in the form of private funds, but there was no clear indication about the role PPPs should play in national investment strategies or in which areas it would be advisable to commit a significant share of future budgets.

89. Although PPPs have the potential to contribute, as a further option to traditional procurement methods, to the completion of priority large infrastructure plans and to ensure good standards of service and maintenance, we found that two thirds of the audited motorway projects were not located on the high-priority Core TEN-T network, which is intended to highlight the priority for completing the network by 2030, but on the comprehensive network expected to be completed by 2050 only. In addition, some of the audited PPPs were implemented in sectors (such as ICT) that are subject to rapid technology changes that are not easily compatible with long contract durations.

90. Finally, only a few Member States have envisaged capping the use of PPPs in order not to commit excessive amounts of future budgets, which would bind the public partner also in periods of economic downturn and would not be available for future policies' implementation.

Recommendation 4 - Establishment of clear PPP policies and strategies

In order to ensure that Member States have the necessary administrative capability and clear PPP policies and strategies are in place to implement successful EU-supported PPP projects, we recommend that:

The Member States establish clear PPP policies and strategies that clearly identify the role that PPPs are expected to play within their infrastructure investment policies, with a view to identifying the sectors in which PPPs are most suitable and establishing possible limits to the extent to which PPPs can be effectively used

(b) The Commission proposes legislative amendments to concentrate financial support to future PPPs in sectors that it considers of high strategic relevance and compatible with the long-term commitments of PPPs, such as the Core TEN-t network.

Target implementation date: from the next programming period.

91. Five out of the 12 PPP projects assessed with a total cost of 7.9 billion euro were initially recorded off-balance. While this is in line with the EU accounting framework, this practise increases the risk of negative side-effects that undermine value-for-money, such as a bias towards PPP projects even if value-for-money considerations could lead to different choices, and transparency.

92. Combining EU funding with PPPs has led to additional complexities and uncertainties that did not encourage their use. The number of EU-supported PPP projects as a share of the overall PPP market was still low. The new ESIF regulations have partly clarified the possibilities provided by the funds for financing PPPs and have removed some of the complexities that blending would generate, but there is further room for simplification.

Recommendation 5 – Improved EU framework for better PPP project effectiveness

In order mitigate the risk of bias towards selecting the PPP option, to promote further transparency and to ensure that PPPs can be effectively supported by EU funds, the Court recommends that:

(a) The Commission links the EU-support to PPP projects to the assurance that the choice of the PPP option was justified by value-for-money considerations and thus not unduly influenced by considerations relating to budgetary constraints or to their statistical treatment.

(b) The Member States improve transparency by publishing periodic lists of PPP projects, including sufficient and meaningful data on the assets financed their future commitments and their balance-sheet treatment, while preserving the protection of confidential and commercially sensitive data.

(c) The Commission assesses the additional complexity of EU-blended PPP projects in view of further actions aiming at simplifying relevant rules and procedures of EU programmes.

Target implementation date: by the end of 2019.

This Report was adopted by Chamber II, headed by Mrs Iliana IVANOVA, Member of the Court of Auditors, in Luxembourg at its meeting of 7 February 2018.

RESEARCH IDEAS FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AUDITING: THE FORMALIZATION OF AUDIT AND WORKFORCE SUPPLEMENTATION

The conceptualization of artificial intelligence and its usefulness are the subject of discussion in academia and business practice. The introduction of revolutionary technologies eventually brings basic changes to processes and the reorganization of entire industries.

By: Hussein Issa, Ting Sun, Miklos A. Vasarhelyi Rutgers, University of New Jersey

ABSTRACT: After decades of frustration with long ''AI Winters,'' various business industries are witnessing the arrival of AI's ''spring,'' with its massive and compelling benefits. Auditing will also evolve with the application of AI. Recently, there has been a progressive evolution of technology aimed at creating ''artificially intelligent'' devices. Although this evolution has been permeated with false starts and exaggerated claims, there is some convergence on the fact that substantive progress has been obtained in the last few years with the adoption of deep learning in conjunction with much faster machines and dimensionally larger storage spaces (and samples). The area of auditing has lagged business adoption in the past (Oldhouser 2016), but is prime for partial automation due to its labor intensiveness and range of decision structures. Several accounting firms have disclosed substantive investments in the AI fields. This paper proposes various areas of AI-related research to examine where this emerging technology is most promising. Moreover, this paper raises a series of methodological and evolutionary research questions aiming to study the AI-driven transformation of today's world of audit into the assurance of the future.

Keywords: artificial intelligence; deep learning; auditing; automation; workforce.

Over the last few decades there has been a progressive evolution of technology aimed at creating ‘‘artificially intelligent’’ systems. The conceptualization of artificial intelligence and its usefulness are the subject of discussion in academia and business practice. The introduction of revolutionary technologies eventually brings basic changes to processes and the reorganization of entire industries. Industries, and now auditing, are making substantive investments in these domains.

Background and Technological Process Reframing

Although this evolution has been permeated with false starts and exaggerated claims, there is some agreement on the fact that substantive progress has been obtained in the last few years. This was aided by the adoption of deep learning in conjunction with much faster machines, dimensionally larger storage spaces, and consequently very large data populations. Several aspects of hardware and software capabilities combined with statistics and modeling have been used to change system capabilities, creating some resemblance of intelligent functions that have been traditionally attributed only to human beings.

Wikipedia defines artificial intelligence (AI) as: *intelligence exhibited by machines. In computer science, an ideal ‘‘intelligent’’* machine is a flexible rational agent that perceives its environment and takes actions that maximize its chance of success at some goal. Colloquially, the term ‘‘artificial intelligence’’ is applied when a machine mimics ‘‘cognitive’’ functions that humans associate with other human minds, such as ‘‘learning’’ and ‘‘problem solving.’’ As machines become increasingly capable, facilities once thought to require intelligence are removed from the definition. For example, optical character recognition is no longer perceived as an example of ‘‘artificial intelligence’’ having become a routine technology. Capabilities still classified as AI include advanced Chess and Go systems and self-driving cars.

The area of auditing has lagged behind business in technology adoption in the past (Oldhouser 2016), but is prime for partial automation due to its labor intensiveness and range of decision structures. Furthermore, several technologies have been progressively developing that can serve as motivators of automation as well as change auditing methodology. This is

due to new technological capabilities or changes to the cost/benefit of the execution of certain functions. The phenomenon that we will call Technological Process Reframing (TPR) can be defined as the reconsideration of methods and processes on an area of endeavor consequent of the advent of a disruptive technology.

Technology	Immediate Application	TPR Effect
Electronic records and plentiful computing	Full population feature testing	Inclusion of process mining into the audit
Cloud	Ubiquitously available data for corporate applications	Predictive audit (Kuenkaikaew 2013) Shared corporate and audit applications among companies Cyber currencies
Blockchain	Cyber currencies	Alerts on key control weaknesses
Smart contracts, large data stores, and plentiful computing	Alerts on key control weaknesses	Contract execution monitoring Automatic monitoring of process variances

1 Standards and regulations tend to have a delaying effect, which is highly noticeable in the auditing area. Table 1 illustrates technologies that eventually may bring audit into TPR.

The first research question (RQ) to be asked is:

RQ1: How will the field of artificial intelligence change the audit process through TPR?

Industry Is Adopting AI on a Large Scale

There is a fast rising trend among giant technology firms such as Google, Microsoft Corporation, and Baidu, Inc. to improve their AI activities. The level of expenditures these companies allocated to AI-related deals has quadrupled from 2010 to 2015, to reach approximately $8.5 billion (The Economist 2016a). This level of resource allocation to the AI field is unprecedented and unusual, as evidenced by little investment in AI during the 1980s and through the 1990s. This was mostly attributed to

the failure of AI technologies to meet initial expectations. However, recent AI deals (mostly initiated by Google) revived the interest in the AI field. For instance, DeepMind Technologies Limited, the startup company that developed AlphaGo (a computer capable of winning at the complex game Go), was recently acquired by Google for approximately $600 million. Facebook, Inc. followed Google's lead by establishing their own AI research lab, going so far as to enlist the services of a renowned academic from New York University to manage it (The Economist 2016a).

International Business Machines Corporation's (IBM) Watson has been mainly applied in various healthcare applications, where it has been most successful. The medical field witnesses highly dynamic research, with new studies continuously adding to medical literature. In addition, the problem is exacerbated by additional complex and dynamic patient-related information that physicians need to process, and subsequently incorporate in their diagnoses. Watson is not affected by the human limitations of processing excessive amounts of information. Consequently, it has the capacity to combine massive amounts of textual information from the literature, to patients' records, and even image data, to develop and evaluate hypotheses. In fact, Watson proved to be highly effective and efficient in the identification of cancers, and even in recommending specific treatments. It is the combination of large training datasets, such as images of cancer and strong algorithms that enable Watson to correctly identify cancer. Currently, numerous academic medical institutes, such as Mayo Clinic and MD Anderson Cancer

1 The term ''disruptive technology'' was adapted from Christensen (2013) and Christensen and Raynor (2013).

Center, are partnering with IBM to develop healthcare systems that can assist healthcare providers in examining and understanding patients' cases and providing a diagnosis and a recommendation for patient-specific treatment (Power 2015).

Public Accounting Firms Are Investing Large Amounts in Deep Learning

Recognizing the massive potential in AI, the Big 4 accounting firms are delving into AI. Jon Raphael, the chief innovation officer at Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), states that, with the effective implementation of cognitive technologies, the audit process will become ''smarter, more insightful, and more efficient. This is the future of the audit profession, and the users of financial

statements deserve it'' (Raphael 2015). KPMG, in March 2016, announced that it would work with IBM Watson to apply cognitive computing technology to its professional services offerings. The idea is that the auditor will use Watson to analyze massive volumes of financial data to detect anomalies. For example, ''by scaling human skills and judgment through the application of cognitive technology across a bank's commercial mortgage loan portfolio, auditors gained a more detailed and comprehensive understanding of the bank's credit files and potential audit exceptions based on loan grading'' (KPMG 2016). At the same time, Deloitte is collaborating with Kira Systems Inc., a contract analysis system, to create cognitive models that examine large numbers of complex documents, extract and structure textual information for better analysis, and assist auditors with the difficult task of document reviewing (Deloitte 2016). The other big accounting firms are showing similar interest in the AI field. While Ernst & Young (EY) has been providing a software that models human behavior since 2015 (EY 2016), PricewaterhouseCoopers employs AI techniques such as DeNovo within its own operations. This tool, for instance, helps analysts and clients evaluate the disruptive potential and future use of a particular financial technology (MIT Technology Review 2016). Since industries and big accounting firms have launched numerous AI projects, the cost and benefits of the inputs should be considered.

RQ2: How do we analyze the cost and benefits of the investment in AI?

RQ3: How can we make auditors, who lack data mining and AI knowledge and skill, master AI techniques and tools?

AI in auditing: Definition and history

Definition

Operationally, for the audit area, we will define artificial intelligence as a hybrid set of technologies supplementing and changing the audit. Audit procedures are a direct consequence of available technologies. The advent of computers changed the scope and the methods of examination. The advent of analytics will change the time scope of the audit (more proactive than reactive), the efficiencies, and the cost and benefit of the work. The advent of AI will embed human-like activities into automation. In general, it is thought that technology applied to audit allows activities to be performed more effectively and more efficiently. It must be pointed out that in the audit

domain technology can totally change what is done, in addition to the efficiency considerations above. For example, the advent of computers allows for full population testing, but it is a different process than manual document examination. As an illustration, the application of AI to contract analysis will eventually allow the full examination of contract populations and extraction of their features (Deloitte 2016; PwC 2016).

The History of AI

As early as the 17th century, Thomas Hobbes proposed the initial idea of Artificial Intelligence. He pointed out that the behavior of a human being could possibly be understood in mechanical terms, and symbols (e.g., number, graphs, calculations, and statistics) could be used as synonymous substitutes for longer expressions to solve problems (Hobbes 1651; CLEVERISM 2015). In 1955, McCarthy, Minsky, Rochester, and Shannon (2006) initiated one of the first AI research projects. The objective was to enable machines to use language (in terms of abstraction and concepts) to solve problems and improve itself. Subsequently, scientists implemented different approaches to build up artificial intelligence. Unfortunately, after the initial fascination with the AI research came the ''AI Winters,'' as the research of AI did not achieve solid results due to technology limitations. Dreyfus (1965) divided AI into four areas: (1) game playing, (2) language translation and learning, (3) pattern recognition, and (4) problem solving. Twenty-seven years later he indicated that much of the promise of AI has not been realized (Dreyfus 1992). Recently, we have observed a resur-gence of AI enabled by improvements in infrastructure speed, availability, and scale, as well as the innovation of cloud computing and the emergence of new data storage and processing technology such as Apachee Hadoopt. Deep learning, a new frontier in AI focusing on computational models (deep neural networks) for information representation, has the capacity to automatically extract features from unstructured or semi-structured data like images, speech, text, video, etc

AI in Auditing-Expert Systems and Artificial Neural Networks

While the current literature on AI is enormous and ranges from algorithmic essays (e.g., Courbariaux, Hubara, Soudry, El- Yaniv, and Bengio 2016) to a wide set of applications in many areas of endeavor (e.g., Zhang, Zhao, and LeCun 2015; Silver et al. 2016), there is little extant research

on AI in auditing. Furthermore, a vast majority of those now-aged publications are centered on expert systems. Expert systems have been frequently mentioned as potential elements in the audit process (e.g., Bedard and Graham 1994; Graham, Damens, and Van Ness 1991) and tax planning (e.g., Shpilberg, Graham, and Schatz 1986). Gillett (1993) designed an audit expert system to assist the auditor in tailoring audit programs and described the first steps of the long implementation process (Vasarhelyi 1993). Moreover, from 1989 to 2005, six volumes of book series were publicshed, which covered a variety of applications of expert systems and discussed the values that expert systems created for accounting and auditing (Vasarhelyi and Kogan 1989, 1994a, 1994b, 1998; Vasarhelyi and O'Leary 2005; Vasarhelyi, Bonson, and Hoitash 2005).

The British Computer Society Specialist Group on Expert Systems defined an expert system as ''the embodiment within a computer of a knowledge-based component, from an expert skill, in such a form that the system can offer intelligent advice or take an intelligent decision about a processing function. A desirable additional characteristic, which many would consider fundamental, is the capability of the system, on demand, to justify its own line of reasoning in a manner directly intelligible to the enquirer. The style adopted to attain these characteristics is rule-based programming'' (Connell 1987, 221).

When applied to auditing, an effective expert system brings numerous benefits such as automatic understanding of audit task processes, as well as increased knowledge and knowledge transferability (Omoteso 2012; Lombardi and Dull 2016). The application of an expert system to accounting, auditing, and tax domain started in the 1980s (Michaelsen 1982; Dungan 1983). Early expert system research was conceptual and mainly for demonstration purpose. Thanks to the early research, accounting practitioners explored the feasibility and potential of expert systems and showed great interest in this area. Public accounting firms made great investments to build expert systems (with larger knowledge bases) to support audit planning, compliance testing, substantive testing, risk assessment, and decision making (Brown 1991).

In order to develop more sophisticated systems, case studies investigated real-world activities and practitioners were interviewed about their experiences in expert systems impleme-ntation (e.g., Brown 1991).

As the technology became increasingly mature, research started to shed light on approaches for knowledge acquisi-tion from the human experts, human interface, and implementation (Gray, Chiu, Liu, and Li 2014). Another line of research focused on the strengths and limitations of expert systems and the impact of expert systems on auditing (e.g., O'Leary 2009; Arnold, Collier, Leech, and Sutton 2004; Eining and Dorr 1991; Gray, McKee, and Mock 1991). Subsequently, expert system research tended to be more empirical and centered on more disaggregated topics. Examples include the reliance on expert systems based on a laboratory experiment (Swinney 1999), the design of a fuzzy logic expert system for materiality assess-ment (Rosner, Comunale, and Sexton 2006), and the introduction of deci-sion rules for the evaluation of the entity's going-concern status (Murphy 2008). Expert systems research in the accounting and auditing domains follows life cycle stages similar to those of the generic industry life cycle (Gray et al. 2014). This research grew in popularity and peaked in the 1986–1998 timeframe, and has progressively disappeared from the literature since 1999. On the other hand, some research interests shifted toward traditional artificial neural networks (ANN).

The traditional ANNs simulate the structure of biological neural net-works and aim to loosely mimic the way humans

Receive and process input informa-tion. However, compared with neural networks in human brains, the traditi-onal ANN, which consists of one input layer, one or two hidden layers, and an output layer, is too simplistic and can only be used for supervised learning. As a result, the traditional ANNs are applied in limited areas, including assessing management fraud (Green and Choi 1997), forecasting fraudulent financial reporting (Bell and Carcello 2000; Lin, Hwang, and Becker 2003), predicting going-concern status (Koh 2004), and supporting the issuance of qualified opinions (Pourheydari, Nezamabadi-pour, and Aazami 2012).

The Comparison and Combination of Expert Systems and Artificial Neural Networks

Although the research stream of expert systems is no longer the leading research of AI in the auditing domain, and the traditional ANNs cannot be applied to conduct complicated audit analytics tasks (especially Big Data analytics), a combination of the idea of expert

systems and ANNs could facilitate the implementation of modern AI in auditing. An example is deep learning. While past research in expert systems used experienced individuals to extract the rules and algorithms to deal with sequencing, prioritizing, and resolving conflicting rules, deep learning uses its multiple layers within a neural network to derive the parameters of the network. For example, just as an expert system has a large knowledge base and rules, a deep learning model, using a deep neural network with deeper hierarchical structure than that of a traditional artificial neural network, has its training dataset and extracts features from those samples. The difference lies in the fact that for the deep learning model the ‘‘knowledge base’’ training dataset is much larger, with higher dimensi-onality and multiple structures. As a result, a well-trained deep learning model is able to analyze unstructured or semi-structured data without human intervention. With the help of deep learning, numerous audit tasks such as reviewing contracts, proce-ssing paper work, and analyzing financial statements can be auto-mated. Therefore, the comparison and combination of these methods may be highly promising research.

RQ4: What are the differences and similarities between expert system and deep learning methodologies?

RQ5: What can be learned from the extant research in expert systems to support the application of deep learning to auditing?

RQ6: Is it appropriate to directly employ existing deep learning models (such as Watson AlchemyAPI) trained with nonfinancial data to analyze financial content?

A conceptualization of AI for auditing

In general, what can be expected in a reasonable period of time from artificial intelligence for auditing is a composite of functionalities drawn from many disciplines and applications that can perform complementarities of audit functions of many types increasing the competencies and effectiveness of the assurance function. This can be compared to the self-driving car, which relies on a variety of techniques and intelligence such as radar, LIDAR, GPS, odometry, and computer vision, as well as deep learning systems that are capable of analyzing sensory data to distinguish between different cars and objects on the road (Lassa 2012; Zhu, Miao, Hu, and Qing 2014). Cars have been launched/developed that warn of obstacles, improve safety in a collision, autonomously manage velo-

city, can drive autonomously on highways, and are fully autonomous. For this purpose, there is a constant aggregation of different technologies that result in a sense of intelligence, as there is an incremental increase of functionalities, some of which are superior to features of human intelligence. For example, the size of databases, the accuracy of structured data retrieval, the speed of perception to reaction, and the ability for accurate and rapid computation with large numbers are all features that when combined create some form of intelligence. The discussion on whe-ther a device is intelligent is very definitional. What matters, certainly in this context, are capabilities, process performance, and economics?

Sensors

The development of cheap and reliable sensing devices that possess capabilities of vision, smell, sound detection, voice recognition, motion detection, face recognition, etc., opened the doors to a wide range of production functionalities that are also usable in the assurance function. Archives of these measures can serve as confirmatory evidence of the performance of tasks, secondary evidence of levels achieved, or as confirmation of flows. Many of these applications are still outside the confines of current technological competence, but are likely to develop rapidly over time with the expansion of technology. For example, inventory items tagged with radio frequency identification (RFID) chips and tagged in the trajectories of acquisition of goods or manufacture can be used for production control, supply chain management, and can be stored as audit trails of inventory usage. Face and voice recognition software and archives can serve as supporting evidence for cyber security, or more prosaically as authorization and separation of duties controls and meta-controls.

Meta-Controls/Meta-Processes

The term meta-control pertains to the concept of control/evalua-tion/verification of controls and potentially the development of capabilities within an assurance framework that do not exist today, but can be done (TPR) with new methods and technologies. The traditional audit is retroactive in nature mainly due to the information processing capabilities of early accounting. The assurance of these numbers was originally motivated by third parties relying on these measures and needing to be reassured of the quality of the measurements. Once a third party performs a function there is the potential for the need of assurance. The advent of automatic measure-

ment, fast processing, and better analytic methods improve the possibility of predicting the ‘‘normal’’ outcomes (Kuenkaikaew 2013; Abbott 2014) and their immediate verification that the actual values correspond to the predictions. This, in turn, creates a new form of control/assurance, much of which has not yet been explored and incorporated into the assurance processes. This different form of controls (or meta-controls) can be argued not to be auditing but rather a form of more advanced assurance. These will evolve with time into the toolset of assurance, but are not currently part of the ‘‘traditional’’ audit.

RQ7: What are the changes in audit conceptualization that will be facilitated by sensing, archiving, and predictive technologies?

Measurements	Measurement Variables	Assurance of	Quality Compared with Traditional
Facebook/Twitter/news mentions	Name mentions Positive/negatives Sentiment Text meaning	Risk faced Product popularity Sales level	Different
Calls/mail to customer services	Classification of type and outcome by agent	Reserve for product replacement Bad debt estimates	Different
Internet of Things (IoT) records of equipment usage	Sensor data	Sensor data	Better
Face recognition of clients	Metadata of videos and pictures: time, location, identity of the person	Fraud	Less accurate, but exogenous so it is not intrusive
Video footage	Video footage	Video footage	Less accurate, but more difficult (costlier) to falsify
Geo-locational data	GPS coordinates Zip codes	Efficiency Fraud (collusion) FCPA (kickbacks)	Accurate

Exogenous Measurement and Quality of Measurement

Another issue emerging with meta-processes is the quality of measurement. Organizations often resort to direct physical counts of inventories, product sales, and worked hours. A traditional audit verifies documents and records retroactively but another form of verification outside of the traditional audit with a different (not necessarily worse) quality of measurement is emerging. Some of these exogenous measures are presented in Table 2.

Rapid Detection of Phenomena

Auditing is not currently capable of rapidly helping operations in the detection of anomalies, poor measurement, violations of security (cyber), etc. Furthermore, the evolution of continuous audit (Vasarhelyi and Halper 1991) raised many conceptual questions analogous to the meta-process issues raised above. It is difficult to conceive that a more current and precise detection of anomalies, perhaps in time with the process chain to avoid the down-stream transmission of early detected faults, is not beneficial to third parties (stakeholders) as well as the management of the firm. Although this creates conceptual difficulties such as the definition of lines of defense, meta-control is not what is defined as current audit; it has to motivate a certain degree of TPR.

RQ8: What are the lines of defense in the modern continuous and (partially) intelligent audit?

RQ9: What are the modules of the modern (intelligent) assurance process?

Integration of Evidence

The environment of the emerging assurance process (Kozlowski 2016) is one of big endogenous and exogenous data, automatic audit analytics being applied to a continuous data flow, audit by exception (ABE) (Vasarhelyi and Halper 1991; Issa 2013; Appelbaum, Kogan, and Vasarhelyi 2016), and a wide set of ‘‘modern audit assertions’’ relative to risks, controls, and data being frequently examined. It also includes auditors, with a wide set of tools examining constantly found exceptions and extracting exogenous data from the environment for secondary (and tertiary) evidence serving manage-ment, assurance, and third parties. Consequently, a much wider, freq-uent, and conflicting set of evidence will constantly emerge that will have to be eventually automatically evaluated and exposed/negotiated with management,

leading to a set of assurances of many types and frequencies. This environment will confront the current rules of evidence, the type of data to be accepted as evidence, the need for constant usage of peer data, the need for accounting and disclosure at a much more disaggregate level, etc. Rather than focusing on the limited information provided by financial statements, auditors will be able to take advantage of textual data from social networks, video recordings, captured imagery, sensor data (e.g., GPS locational data, RFID data), and combine the extracted features with accounting and financial information. The various functions of deep learning allow auditors to automate a number of tasks such as reviewing source documents (e.g., bank check, deposit slip, sales invoice), processing paper work, analyzing conference calls, emails, press release, news, and extract metadata from them, all of which could be additional supporting evidence used to supplement traditional financial attributes. These functions serve financial statement analysis, which is a comprehensive task. When auditors analyze financial reports, the machine scans and identifies each account and its balance and links these numbers to the related supporting evidences automatically, thus enabling the detection of irregularities.

In a recent study, weather data were collected from open sources and utilized to predict revenue sales, which were subsequently compared to traditional auditing methods (Yoon 2016). This is one form of sensor data that is continuously generated and collected, and is readily accessible, but remains largely underutilized by companies, auditors, and researchers alike. Other examples include RFID tags to track the cost of goods sold as well as the level of inventory, and GPS locational data to identify goods in transit.

In order to explore text data, Liu and Moffitt (2016) examine the association between SEC comment letters and the probability of a company 10-K restatement using text mining. Bochkay and Levine (2013) examine how the use of text analytics on MD&A information from SEC filings can improve earnings forecasts. The text analysis is based on the ‘‘bag-of-words’’ method without consideration word sequence. Sun and Vasarhelyi (2016) explore textual analysis with deep learning. Their study utilizes the sentiment features of management earnings conferences calls generated by AlchemyLanguage API, a deep learning textual analyzer, as predictors

for material weakness in internal control over financial reporting and provides evidence that those sentiment features provide incremental information for the prediction task. Accounting firms are investing significant resources in order to analyze textual information. Contracts analysis is yet another example of how the utilization of AI can efficiently analyze large documents, a task that has been reserved to humans until now (Yan and Moffitt 2016).

The evolution of assurance processes can be broken down into process/automation changes and progressive automation of judgments in a scenario of constantly increasing testable ‘‘modern assertions’’ and many different forms and timings of opinions.

RQ10: What are these more detailed ‘‘modern assertions?’’

RQ11: What data will be evidence?

RQ12: What is an adequate way to taxonomize audit judgments that is appropriate for intelligent automation?

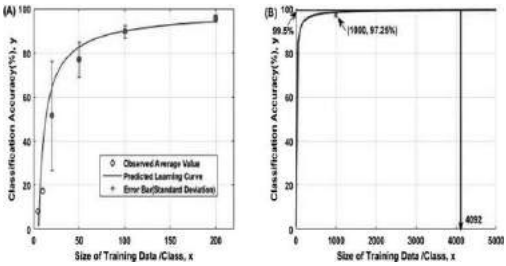
RQ13: To what degree can audit judgment be automated?

Data for Deep Learning in Audit

Generally, to avoid overfitting and to ensure high classification accuracy, a large size of training data is required, as deep learning employs a deep neural network with numbers of parameters and deep hidden layers. Unfortunately, due to statutory limitations, auditors do not have an ocean of data like those provided by Google or Facebook. The auditor has an ethical (or legal) obligation to maintain the confidentiality of client information and is prohibited from disclosing any confidential client information without the consent of the client (AICPA SAS No. 103;2 AICPA Code of Professional Conduct and Bylaws, Rule 301 [ET Section 301.01]).3 It raises a large set of uncertainties and barriers for an audit firm. The multiple dimensions that make audits unique, and the decisions artisanal, may be a major difficulty in this work. As a result, the investigation of the ‘‘ideal’’ training dataset to achieve the target accuracy for different analysis tasks is imperative.

In fact, there are no heuristics for determining the optimal size of data for deep learning applications. The amount of training data for deep learning depends on different aspects of the experiment, including: (1) the nature of the data (e.g., are they image or text?); (2) the quality of the data (e.g., are they representative or biased?); (3) the dimension of the data; (4) the complexity of the

problem (e.g., how different are the classes you want to categorize if you want to identify black images from white ones or distinguish the face of a particular person?); (5) the architecture of the neural network implemented; and (6) the techniques used for the experiment. A number of approaches can be used to reduce the amount of data required (ResearchGate 2016). Sander Dieleman, a member of the winning group of the National Data Science Bowl competition, posted the group's work in the blog ''Classifying plankton with deep neural networks.'' They classify the image of plankton with deep learning using only 30,000 examples for 121 classes. The author discusses the question of ''how much data do deep neural networks require?''



''A challenge with this competition was the size of the dataset: about 30,000 examples for 121 classes. Several classes had fewer than 20 examples in total. Deep learning approaches are often said to require enormous amounts of data to work well, but recently this notion has been challenged, and our results in this competition also indicate that this is not necessarily true. Judicious use of techniques to prevent overfitting such as dropout, weight decay, data augmentation, pre-training, pseudo-labeling and parameter sharing, has enabled us to train very large models with up to 27 million parameters on this dataset'' (Dieleman et al. 2015).

One project of Lab41 (2016) conducts an experiment on the tradeoff between data size and model performance for sentiment analysis. It compares the performance of five models on subsets of a training dataset of Amazon.com, Inc. reviews: the full 3 million, 500 thousand, 100 thousand, 50 thousand, and 25 thousand. The result shows that the final test accuracy does not decrease as much as they expected with smaller data. Only the model with the smallest training data does not provide acceptable prediction results (Lab41 2016). They claim that ''the famed 'data hunger' of deep learning applies less strongly to text classification problems like sentiment analysis than to computer vision or more complicated NLP tasks like machine translation'' (Lab41 2016).

Even in the image recognition area, it is not always true that huge samples are necessary for deep learning and a

learning curve could help explain this (Lab41 2016). Cho et al. (2016) develop six deep learning models with different sizes of medical CT images of six body parts as training data (the training data size for each model is 5, 10, 20, 50, 100, and 200, respectively), and then test the trained model by introducing 1,000 new images of each body class (brain, neck, shoulder, chest, abdomen, pelvis), with a total of 6,000 CT images increasingly introduced. The results (Figure 1) show that the system could reach the desired accuracy of 99.5 percent with a training dataset per body class of 4,092, and there is a learning curve for the system to classify CT images.

On the other hand, one can use cross-validation to examine the misclassification rate to determine whether the data size needs to be increased. Although many techniques can be used to help reduce the required data size, the currently available data for auditors is not sufficient for developing insightful data analysis. Audit firms, legal departments, regulators, and clients will have to cooperate to open the doors to find contracts, leases, and data events necessary for the usage of this technology.

RQ14: Are audit populations a large enough sample for deep learning?

As shown in Figure 1, the curve much better fits the data points at large sample sizes (100 and 200) by the weighted least square estimator. The classification accuracy increased rapidly from training size 5 to 50, while the accuracy did not increase significantly from training size 100 to 200. After that, the learning curve reached a steady state and did not change much in accuracy regardless of training size. The learning curve predicted 98 percent classification accuracy for the training data size of 1,000 per body class, with the observed actual accuracy at 97.25 percent

RQ15: How can the deep learning of financial statement fraud identification be performed if the known number of fraudulent cases is very limited?

HOW WILL AI AFFECT THE AUDITING PROFESSION?

Companies and organizations are generating and collecting large amounts of data on a continuous basis, from points of sale, to shipment tracking information, as well as inventory counts in real time. In addition, information from exogenous sources, in the form of social media and news feeds to name a few, is readily accessible and available for analysis. It is, in fact, the application of

AI to this type of Big Data that is expected to take the auditing profession a step forward. With such large databases, traditional audit procedures become less effective and efficient, which necessitates a rethinking of the way audits are conducted (Dai and Vasarhelyi 2016).

A number of studies in the social sciences literature have found that humans perform poorly in the complex tasks that require the collection and aggregation of excessive information from multiple sources (Kleinmuntz 1990; Iselin 1988; Benbasat and Taylor 1982). It has been well documented in the accounting and auditing literature that exposure to large amounts of information can potentially lead to increased ambiguity, information overload, difficulty identifying relevant information and patterns and, consequently, lead to suboptimal audit judgment (Driver and Mock 1975; Chewning and Harrell 1990; Stocks and Harrell 1995; Alles, Kogan, and Vasarhelyi 2008; Alles, Brennan, Kogan, Vasarhelyi 2006; Brown-Liburd, Issa, and Lombardi 2015). This problem is exacerbated by the unstructured nature of Big Data and the high level of complexity and ill structure involved in certain audit tasks, such as the evaluation of internal controls. Hence the new methodologies can assist auditors in overcoming the aforementioned limitations.

The auditing profession is standards driven, making it impractical for the profession to adopt any new technology or methodology if not required or approved by the standard-setting boards. The profession will face the challenge of adjusting the current auditing standards in order for the adoption of such a disruptive technology to prevail. An example is continuous auditing, where the adoption reluctance of external auditors seems to be driven by the current auditing standards. The standards are still based on traditional auditing procedures, which were effective when the sizes of databases were small, but became ineffective in today's real-time digital economy. These standards will have to allow and even encourage auditors to take advantage of AI in order to provide a higher level of assurance more frequently, if not in real time. In addition to improving audit effectiveness through the integration of new types of evidence, AI application in auditing can significantly improve audit efficiency. Rather than manually examining a sample of transactions, auditors can take advantage of AI methodologies to examine complete populations of

transactions in a much shorter time. Instead of spending their time on manual labor, auditors will be able to put their professional skills to better use on high-value tasks by focusing their efforts on the interpretation of the results produced by AI. This issue is expected to escalate as more data are continuously generated and collected, and demand for more frequent audits increases (Vasarhelyi, Alles, and Williams 2010).

What It Will Enable

The increasing maturity of AI technologies, more specifically deep learning technology, such as visual recognition, textual analysis, natural language processing, and audio processing, provides unlimited potential and inspiration for its application to auditing.

Deep Learning in Image Recognition

Empowered by deep convolutional neural networks (CNN) and the availability of very large amounts of sensor data, visual recognition techniques are capable of recognizing object categories (such as a ‘‘car’’ or a ‘‘building’’), or ‘‘image classification,’’ as well as detecting the precise position of a certain object in the image, or ‘‘object detection’’ (He, Zhang, Ren, and Sun 2015). As a result, visual recognition techniques are able to ‘‘understand’’ the content of an image taken by a drone or video captured by surveillance cameras, automatically identify the object and subject (including human faces) in the image, and subsequently organize and classify each image into a predefined logical class. Simultaneously, each image is linked to searchable tags based on the visual content in the image, in order for the system to effectively and efficiently locate the image with specific content or concept, as well as related images, with a confidence level per the user’s request (Rosenberg 2013). Such technique can facilitate the automation of assets and inventory checks and fraud detection. For example, a deep neural network learns from the abundantly existing product images, and then analyzes inventory images captured by automated drones to replace physical inventory checks (Appelbaum and Nehmer 2016). Another example involves the analysis of security footage from parking lots where a deep learning model can be trained to analyze the number of customers, and consequently predict the revenues of a company. It is important to note, however, that these types of evidence should be regarded as supplemental evidence, rather than replacement of financial information, in order to provide higher audit effectiveness.

Deep Learning in Language Analysis

Deep learning in conjunction with linguistic analysis is able to automatically analyze text, including both HTML/text documents and webpages. Unlike the prevalent ‘‘bag-of-words’’-based text mining method that requires time-consuming data preprocessing steps,6 deep learning does not require a human user to preprocess the text. The returned value of the textual analysis includes the authors, keywords, concepts, relationships among those concept, involved concepts and, more importantly, the attitude (sentiment) and other emotions (such as anger, joy, disgust, sadness, etc.) for targeted phrases, entities, or keywords.

The extracted metadata could constitute informative attributes for audit analytics. This task is conducted by learning from the significantly large amounts of textual data (for example, AlchemyLanguage API is trained on billions of webpages) using a complicated computational process and running it through the deep hierarchical neural network involving multiple hidden layers and nodes. In fact, the trained text analysis model is capable of understanding the meaning and even the context of the given text, which in turn can be used for pattern identification (IBM 2016). With this technology, the machine will extract attributes from conference call transcripts, management discussion and analysis sections of 10-Ks, and other text data, and the extracted attributes are informative factors for audit analytics (Sun and Vasarhelyi 2016; Sun et al. 2016).

Deep Learning in Natural Language Classification

Besides understanding the meaning of the text, deep learning can be applied to classify it. To do this, the training text must contain labels indicating what category the text file belongs to. The trained deep learning model interprets the intent behind text and returns a corresponding classification with associated confidence levels. This technique is able to function in a number of auditing scenarios. For instance, we can develop a model to classify earnings conference call transcripts into two groups:

‘‘fraudulent’’ and ‘‘non-fraudulent.’’ To train the model, each conference call transcript in the dataset is labeled either as ‘‘fraudulent’’ or ‘‘non-fraudulent.’’ The trained model will be able to classify the future transcripts into ‘‘fraudulent’’ and ‘‘non-fraudulent’’ categories with varying confidence levels. The output from the classification process can subsequently be used to trigger a

follow-up audit action. For example, transcripts classified as ‘‘fraudulent’’ may warrant a more careful examination by auditors who possess the skills to identify problematic items. Similarly, auditors could rely on the language classification model to analyze forum posts, comments, and conversations from social media like Twitter and Facebook to obtain supplemental audit evidence. To illustrate, tweets can be classified as events, news, or opinions and the categories can be further classified as criticism or praise.

Deep Learning in Speech Recognition

Speech, in the form of streamed or recorded audio like phone calls, interview conversations, and management presentations, presents another type of audit evidence. Deep learning speech recognition techniques bridge the gap between the spoken word and its written form. It analyzes the grammar and language structure of the speech and transfers the audio signal to transcript. This is a difficult task, as speech may contain errors, accents, and environmental noise. The voice interactivity can transform speech into searchable and analyzable audio data.

What Will It Make Less Efficient?

AI is a disruptive technology that is expected to change the way audits are conducted. The increasing use of drones (Appelbaum and Nehmer 2016) and intelligent software agents is gradually replacing humans in the workforce. Consequently, it does not come as a surprise that certain current practices will become obsolete. The currently existing technology is capable of collecting and analyzing entire databases of quantitative information of companies, rendering traditional sampling less effective. Existing auditing standards that require certain labor-intensive procedures will need to be updated to encourage companies and accounting firms to take advantage of AI in their audit procedures. This would decrease the probability of fraudulent activities, manipulations, and misstatements from eluding auditors. This is especially true when companies run the analytical models more frequently, if not continuously. As a result, the company will have a competitive advantage over external auditors. In order to counterbalance this, external auditors will need to be more involved with the companies’ systems,

The process includes four steps of text data preprocessing. For more details, please refer to Sun, Liu, and Vasarhelyi (2016) which would negatively impact auditor independence. To understand this, consider a scenario where a company is running a continuous

control monitoring systems. Such a system can act as a meta-control monitoring all the underlying internal controls. External auditors will face the challenge of either relying on such a system, possibly compromising their independence, or continuing to resort to sampling methodologies, and running the risk of lagging behind their client from an information perspective. To put it differently, if external auditors go with the latter, then they will be at a great disadvantage, as the client will have access to much more information. If they agree to rely on the continuous control monitoring system as a meta-control, thus considering its examination sufficient, then they will be able to provide a better assurance, however at the expense of their independence. Current auditing standards emphasize the concept of auditor independence (Peterson 2016). However, if less independence can result in better assurance, then should the standards be modified in that direction? Future research needs to investigate this matter.

Another change AI can bring is the obsolescence of manual preprocessing and examinations of certain documents (e.g., contracts). Using various AI methodologies, such as text mining and DNN, these procedures will be replaced by automated AI analytics that are likely to produce more accurate and more efficient results. Another aspect that can be impacted by AI is the training provided to new auditors. Some of the skill sets that are developed today will become inefficient in the AI era. Training to run sampling techniques for example, will give way to learning various AI methodologies. Accounting curricula will need to be adapted to accommodate the new requirements of the future auditor (Peterson 2016). Accounting firms will hire more data scientists to train auditors to take advantage of AI more efficiently and effectively. AI experts used to be hired by academic institutes. Nowadays there is an increasing trend of tech firms and accounting firms hiring some of the best AI experts (The Economist 2016a).

RQ16: How will AI affect the training necessary for auditors to take advantage of AI technologies?

RQ17: Should the standards become more lenient in regard to auditor independence?

THE FORMALIZATION OF AUDIT THROUGH AUTOMATION

Auditing can be discussed, as in many other automation efforts, in two major components: first the repetitive automatable work and, second, judgments of many types. It may be

argued that the wide variety of corporate measurement methods of lines of business or business processes, of cultural environments, and of international constraints and practices creates a multidimensional context where automation and systematization cannot be performed. It is better to take this consideration as an explanation of the nature of the historical evolution of auditing, with professional individuality and judgment being used to deal with the enormous variance of the context. In other words, auditing became a process where the lack of repetitive systematic reasonable sub-processes led to the reliance on judgments and the adoption of the mentality of a ‘‘profession’’ not a production process.

Automation through Audit Sub-Processes/Audit as a Production Line

The inclusion of technology has dramatically changed the nature of audit work, however, surprisingly little work has been published in the line of production engineering (Parker and Lewis 1995) to rationalize and systematize work. Before devices that make decisions can be easily incorporated into the audit production line, substantive organization and formalization must be performed. Internally, large CPA firms have progressively developed methodologies that they consider proprietary in this direction, which they consider to be part of their competitive advantage.

As obstacles to the wider rationalization and formalization of the assurance processes, many intrinsic issues must be considered:

Bill-by-hour: Although the rigid bill-by-hour approach has been progressively replaced by more comprehensive pricing strategies, the incentives for automation and reduction of the labor involved are significantly less than in other industries.

Rigidity of the standards: The standards being derived from processes when technology was very different, has led to anachronistic manual processes. Since the Sarbanes-Oxley Act of 2002, they have been aggressively enforced by tight examination of anachronistic rules.

Formalization of audit steps: It is possible to conceive that certain parts of the audit could be standardized and automated through the adoption of audit data standards (AICPA 2015a, 2015b, 2015c, 2015d), standardized audit planning, formalization of assertions, adoption of quantitative schemata of weighting evidence, closer integration with corporate monitoring processes, etc.

With regard to the last point, it helps to revisit the AI-enabled auditing process from a production line perspective, analogous to production assembly lines. In such a process, the output of one phase becomes the input of the subsequent one.

Below is a general audit process, comprised of seven phases (Louwers, Ramsay, Sinason, and Strawser 2015). AI can help automate this process and transform it into a high-efficiency and highly effective audit line production process. The proposed automated phases are presented below:

1. Pre-Planning Phase: This phase involves acquiring initial knowledge of the client and their industry. AI can collect, aggregate, and examine Big Data from various exogenous sources. Next, AI will incorporate client's organization structures and their operational methods, as well as their accounting and financial systems. AI then estimates the initial risk level associated with that client.

2. Contracting Phase: Using the output from the previous phase (i.e., initial risk level), AI estimates the number of hours the engagement would require and calculates audit fees. Subsequently, AI refers to a database of previously analyzed contracts, and automatically generates a client-specific engagement letter. Both auditor and client sign the AI-prepared contract.

3. Understanding Internal Controls and Identifying Risk Factors: This step is important for the planning of all aspects of the audit engagement. Using text mining and image recognition techniques, AI analyzes client-provided flowcharts, narratives, and filled questionnaires. Rather than physically taking a tour, or a walkthrough, drones can be used to capture video footage, which can be analyzed to identify any anomalies. At this stage, AI uses pattern recognition and visualization methods to identify risk factors. Finally, all this information is aggregated to identify fraud and illegal-act risk factors.

4. Control Risk Assessment: This phase involves the examination of the client's internal control system design and implementation. An AI-based continuous control monitoring system examines the complete population of records to identify any control violations and reports them. In the case of a high number of violations, a ranking system can be implemented to prioritize the identified violations based on their level of riskiness (Issa 2013; Issa and Kogan 2014; Issa, Kogan, and Brown-Liburd 2016). Moreover, AI runs process mining (Jans et al. 2014) on the complete

population to ensure that the internal control system is not only properly designed, but also configured and implemented correctly. Logs are generated automatically to ensure the integrity of the data and to prevent the tampering with such audit evidence. This step can be repeated as frequently as desired, which allows for a minimal response time if any control violations are found.

5. Substantive Tests: The difference between traditional auditing and AI-enabled auditing is most pronounced in this phase. Data provenance and data quality are examined as they are collected, eventually in real time. Rather than running a periodical test of details on a sample of the transactions, AI can examine 100 percent of the population on a continuous basis. The same idea applies to the test of details of balances. This continuous and comprehensive test of details decreases the likelihood of an abnormal record passing undetected. Moreover, by running continuously, the time it takes to identify such an anomaly is significantly decreased. The concept of exception prioritization that was discussed in the previous phase can also be applied to the substantive tests to help address large numbers of exceptions riskiness (Issa 2013; Issa and Kogan 2014; Issa et al. 2016). The incorporation of pattern recognition, visualization, benchmarks, and outlier detection methods on top of analytical procedures can greatly increase audit effectiveness.

6. Evaluation of Evidence: This phase will be included in the previous phase, due to the importance of ensuring data quality prior to running the substantive tests.

7. Audit Report: The final step in the audit process is the issuance of a verdict based on the findings from the previous steps. In traditional audits, the auditor issues a categorical opinion (clean, qualified, adverse, etc.) to the client company.

Table 3 below illustrates the comparison between an AI-enabled process and the traditional auditing process: RQ18: What are the phases of the audit that can be divided into a series of automatable production processes? RQ19: Would a different organization of the audit process be more appropriate to the AI-enabled audit (AIEA)?

Judgment as a Complement to Production Processes

Auditing is a profession whose activities are widely based on judgments, as opposed to well-defined and repetitive tasks, which are

more prone to automation. The auditing profession has historically organized its structures hierarchically with many lower-level employees performing repetitive low-level tasks (ticking, extending) in verifying manual documents, and their hierarchical superiors examining (reviewing) these tasks and drawing conclusions, which are typically judgmental. With the advent of computers, in particular laptops that are taken to engagements, the manual nature of the work changed to where ten- key calculating machines are not used for totals and extensions, and in general there is more reliance on the mathematical accuracy of documents

Pre-Planning	AI collects and analyzes Big Data (exogenous)	Auditor examines client's industry Auditor examines client's organizational
Contracting	AI uses the estimate of the risk level (from Phase 1) and calculates audit fees and the number of hours AI analyzes a database of contracts and prepares the contract Auditor and client sign contract	Engagement letter prepared by the auditor based on the estimated client risk Auditor and client sign contract
Understanding Internal Controls and Identifying Risk Factors	Feed flowcharts, questionnaire answers, and narratives into the AI system and use image recognition and text mining to analyze them Use drones to conduct the walkthrough, then use AI to analyze the generated video Use visualization and pattern recognition to identify risk factors AI aggregates all these data to identify fraud and	Document understanding (flok-charts, questionnaires, narratives, walkthrough) Auditor aggregates this information and uses their judgment to identify risks factors Understanding of IC to determine the scope, nature, and timing of substantive tests

	illegal-acts risk factors	
Control Risk Assessmen	Continuous control monitoring systems examine controls continuously AI runs process mining to verify proper IC implementation Logs are automatically generated to ensure their integrity	Examination of the client's IC policies and procedures Risk assessment for each attribute Test of controls Risk reassessment Document testing of controls
Substantive Tests	Continuous Data Quality Assurance ensures quality of data and evidence AI examines data provenance Continuous test of details of transactions on 100% of the population Continuous test of details of balances (at all times) Continuous pattern recognition, outlier detection, benchmarks, and visualization	Periodical sampling-based tests, and nature, extent, and timing depend on IC tests Tests of details of a sample of transactions Test of details of balances (at a certain point in time) Analytical procedures
Evaluation of Evidence	This becomes part of the previous phase	Auditor must evaluate the sufficiency, clarity, and acceptability of collected evidence. Accordingly, auditor may either collect more evidence, or withdraw from engagement
Audit Report	AI uses a predictive model to estimate the various risks identified Audit report can be continuous (graded 1–00 for example) rather than categorical (clean, qualified, adverse, etc.)	Report is categorical: clean, qualified, adverse, etc

The progressive usage of networking in computing brought in shared electronic workpapers and an avalanche of supporting attachment evidence. This leads to a different form of cooperation and joint work by auditors. Seniors, managers, and partners now can review workpapers remotely and cooperate while these are being developed.

RQ20: What are the subcategories of audit judgments?

RQ21: Which of these can be formalized?

RQ22: Which of these can be supported by expert systems/neural networks/deep learning methodologies?

RQ23: How does the evolution of technology and its adoption affect the audit process? Is there a substantive amount of TPR?

WORKFORCE REPLACEMENT OR SUPPLEMENTATION?

Concerns about the negative impact of automation on employment have been raised numerous times in the past. Societies are uncomfortable with radical changes that are the result of disruptive technologies. From the first industrial revolution and the steam engine, to Edison's invention of electric lighting, workers worried about their futures, fearing replacement by a machine. A significant proportion of those workers in fact lost their jobs, but that mass job loss was counterbalanced by an even bigger mass job creation (The Economist 2014). In the past, automation has always brought in the destruction of certain occupations, only to give rise to even more new and different jobs that did not exist in the past (The Economist 2016b). The same concerns are coming back to life now with fear of increased computerization of company systems, namely in AI and robotics and aided by the internet (The Economist 2014). Several companies like Google are developing auto-piloted cars with increasing success. Technology has the potential to either assist or replace the human user. The question is: Which one will it be—workforce replacement or workforce supplementation?

To illustrate, consider the example of navigational technology in vehicles. GPS is one type of navigation technology that can be viewed as an assistant to the human driver. The GPS will recommend a certain route, but it is the driver who makes the decision whether to follow or ignore the

recommendation. In this scenario, the assistant (GPS) provides the driver with a recommendation for a route. On the other hand, navigation technology can be a replacement of the workforce altogether, which is the case of auto-piloting vehicles. Other examples of work force replacement as opposed to supplementation include Amazon's delivery drones, which are still in the testing phase. Walmart Stores Inc. recently announced the introduction of smart shopping carts in the near future. The initial role of such carts is to assist the customer in locating the desired products. However, AI can evolve such technology to also collect additional sensory data (Soper and Pettypiece 2016). The carts can potentially replace the employee who monitors inventory levels and checks for empty shelves, even picking up and delivering products within the stores. Similarly, self-checkout kiosks are spreading in large stores like Home Depot Product Authority, LLC and Target Corporation. This system has already replaced a significant number of cashiers in those stores.

A recent study examines the likelihood of computerization and automation of 702 occupations in the U.S. The study finds that over 45 percent of current occupations are susceptible to automation within the next ten to 20 years (Frey and Osborne 2013). The likely replacement of accountants and auditors ranks very high, with a probability 94 percent (Figure 2).

The accounting profession has already been impacted by computerization, with the ubiquity of tax preparation software. As a result, it is not surprising to see an increasing concern within the auditing profession about the impact of automation brought by AI on employment. Automation of a task usually increases productivity, as computers and machines are much faster and more efficient than humans. In addition to that, they are less expensive, driving overall cost down (Pacific Standard 2015). The main question that needs to be answered by future research is: Will automation of certain audit procedures through the application of AI create more or destroy more? The factor that most determines the risk of automation is whether a task is routine or not, rather than manual versus white collar. Work can be divided into four different types: non-routine manual, routine manual, routine cognitive, and non-routine cognitive (The Economist 2016b). Routine tasks are performed in a similar way day in day out, as opposed to non-routine tasks, which change from day to day. Cognitive tasks require the utilization of our brains,

while manual tasks involve physical activity. In cases of routine tasks, AI can significantly facilitate their automation. This is the case of tax preparation and form filling where automation has replaced humans.

On the other hand, it is very difficult at this point to automate cognitive non-routine tasks that would require fast adaptation. In such cases, AI can act as an assistant to the auditor by facilitating the performance of the task, while leaving the decision up to the auditor. The risk of computerization of the accounting and auditing professions, however, partially emanates from the possibility of breaking down complex tasks into smaller routine tasks, which can in turn be automated. Until recently, driving a car was considered to be a very complex task that could not be automated (Levy and Murnane 2005). However, several companies such as Google and Tesla Motors are currently developing auto-piloted cars with increasing success. Will the auditing profession encounter the same kind of automation? Or will they be assisted by AI? Auditors can supplement their judgment capacities with AI analytical power to reach a better-informed decision, and consequently provide a higher level of assurance. Initially, auditors will probably utilize AI in their analysis of Big Data. Intelligent software agents can continuously collect and aggregate data from various sources to provide the auditor with additional evidence and information that they can incorporate in their judgments. This is analogous to the GPS scenario. Eventually, AI will potentially replace auditors in various automated tasks, and become the self-piloted auditing robots.

RQ24: Will automation cause workforce replacement or supplementation in the auditing field?

Figura 2

Occupations Susceptible to Computerization	
Occupation	Probability
Recreational Therapists	0.28%
Physicians and Surgeons	0.42%
Career/Technical Education Teachers, Secondary School	0.88%
Sales Managers	1.30%
Chief Executives	1.50%
Writers and Authors	3.80%
Nuclear Engineers	7.00%
Police and Sheriff's Patrol Officers	9.80%
Flight Attendants	35.00%
Economists	43.00%
Police, Fire, and Ambulance Dispatchers	49.00%
Commercial Pilots	55.00%
Librarians	65.00%
Medical Secretaries	81.00%
Executive Secretaries and Executive Administrative Assistants	86.00%
Taxi Drivers and Chauffeurs	89.00%
Accountants and Auditors	94.00%
Cashiers	97.00%
Bookkeeping, Accounting, and Auditing Clerks	98.00%
Tax Preparers	99.00%

Conclusions

The substantive success achieved by deep learning in visual recognition, Natural Language Processing, and game playing, etc., has brought about the Spring resurgence of AI. AI has been thought of as a potentially valuable tool for Big Data analytics (Najafabadi et al. 2015; Chen and Lin 2014). The complexity and the repeatability of audit tasks, the multiple structures of source documents and data, and the requirement of professional judgments have made auditing lag behind business in the adoption of emerging technologies for a long time (Oldhouser 2016). AI has been brought to transportation, healthcare, security, home/service, and many other industries. Similarly, the Big 4 accounting firms are cooperating with AI systems providers to make these systems serve auditing purposes. This paper proposes areas for research where a broad range of AI- related research can be performed, and draws conclusions as to where this area of emerging technologies is most promising. It indicates that several progressively developing technologies, including scanning and OCR, electronic records and plentiful computing, cloud, block chain, smart contracts, large data stores, and plentiful computing, can serve as motivators of Technological Process Reframing (TPR) for auditing. It reviews the history of AI in auditing and analyzes the components of the conceptualization of AI for auditing: sensing, archiving, and predictive technologies, meta-controls/meta-processes, exogenous measurement, rapid detection of phenomena, integration of evidence, and the data for deep learning in auditing. The potential opportunities for the applications of deep learning, in the domain of image recognition, textual analysis, and speech processing, to auditing are explained.

The paper also discusses areas that will become obsolete because of the implementation of AI. Audit automation can be achieved with the support of AI through audit sub-processes/audit as a production line, with the judgment work as a complement to production processes. Finally, the paper raises the questions ‘‘will the auditing profession face the same type of automation? Or will it be assisted by AI?’’ and concludes that AI will potentially replace auditors in various automated tasks, and is capable of automatically designing the entire audit plan based on the situation of the client and the existing evidences, self-correcting mistakes, and continuously improving the audit process. Along with its discussion, the paper raises a series of

methodological and evolutionary questions as to how today's world of audit will be transformed into the assurance of the future. Table 4 summarizes the research questions that were raised in this paper

1. How will the field of artificial intelligence change the audit process through TPR? AI impact.

2. How do we analyze the cost and benefit of the investment in AI? The investment of AI in auditing practice.

3. How can we make auditors, who lack data mining and AI knowledge and skill, master AI techniques and tools?

4. What are the differences and similarities between expert systems and deep learning methodologies? Expert system and deep learning.

5. What can be learned from the extant research in expert systems to support the application of deep learning to auditing?

6. Is it appropriate to directly employ existing deep learning models (such as Watson AlchemyAPI) trained with nonfinancial data to analyze financial content?

7. What are the changes in audit conceptualization that will be facilitated by sensing, archiving, and predictive technologies? Meta-controls and Meta-processes

8. What are the lines of defense in the modern continuous and (partially) intelligent audit? Detection speed (or continuous auditing).

9. What are the modules of the modern (intelligent) assurance process?

10. What are these more detailed ''modern assertions''? Integration of evidence.

11. What data will be evidence?

12. What is an adequate way to taxonomize audit judgments that is appropriate for intelligent automation?

13. To what degree can audit judgment be automated?

14. Are audit populations a large enough sample for deep learning? Data issues related to the application

15. How can the deep learning of financial statement fraud identify-cation be performed deep learning in auditing if the known number of fraudulent cases is very limited?

16. How will AI affect the training necessary for auditors to take advantage of AI technologies? Audits as production line

17. Should the standards become more lenient in regard to auditor independence?

18. What are the phases of the audit that can be divided into a series of automatable production processes?
19. Would a different organization of the audit process be more appropriate to the AIenabled audit (AIEA)?

20. What are the subcategories of audit judgments? Auditor judgment

21. Which of these can be formalized?
22. Which of these can be supported by expert systems/neural net-works/deep learning methodologies?

23. How do the evolution of technology and its adoption affect the audit process? Is there a substantive amount of TPR?

24. Will automation cause workforce replacement or supplementation in the auditing field?

The limitation of the discussion paper is that it mainly centers on the feasibility side of the application of AI to auditing, with little discussion on the necessity side, which is of equal importance. Future research could shed light on why it is necessary for auditing to implement AI and what factors lead auditing to evolve. In addition, the paper does not explore the relationship between deep learning and traditional data mining techniques, such as logistic regression, decision trees, Support Vector Machines, and so on. While it is well known that deep learning technique outperforms the traditional data mining techniques for Big Data analysis, we do not know whether deep learning is more effective and less costly for structured data analysis.

After decades of frustration with its ‘‘Winters,’’ AI’s Spring finally comes, providing massive and compelling benefits to various business industries. Auditing will also evolve with the application of AI. AI is not a technology for future, but the reality (LTP 2016). It would be wise for the auditing profession to actively embrace the brought opportunities and rethink how the audit will benefit from progressively increasing execution by machines. Moreover, the profession should examine how the role of the auditor will change with process automation, and harvest its potential to make auditing more effective, smarter, and easier

References

Abbott, D. 2014. Applied Predictive Analytics: Principles and Techniques for the Professional Data Analyst. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Alles, M. G., A. Kogan, and M. A. Vasarhelyi. 2008. Putting continuous auditing theory into practice: Lessons from two pilot implementations. Journal of Information Systems 22 (2): 195–214.

Alles, M. G., G. Brennan, A. Kogan, and M. A. Vasarhelyi. 2006. Continuous monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens. International Journal of Accounting Information Systems 7 (2): 137–161.

American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015a. Audit Data Standards—Base Standard. Available at: https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/AuditDataStandards/AuditDataStandards. BASE.July2015.pdf

American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015b. Audit Data Standards—General Ledger Standard. Available at: https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/AuditDataStandards/AuditDataStandards.GL.July2015.pdf American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015c. Audit Data Standards—Order to Cash Subledger Standard.

https ://w w w. aicpa.org/Interest Areas/FRC/Assurace Advis or Services/Downloadable Documents/AuditDataStandards/AuditDataStandards.O2C.July2015.pdf American Institution of Certified Public Accountants (AICPA). 2015d. Audit Data Standards—Procure to Pay Standard. Available at: https://www.aicpa.org/InterestAreas/FRC/AssuranceAdvisoryServices/DownloadableDocuments/AuditDataStandards/AuditDataStandards.P2P.July2015.

Appelbaum, D., A. Kogan, and M. Vasarhelyi. 2016. Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs.

Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Appelbaum, D., and R. Nehmer. 2016. Using Drones in Internal and External Audits: An Exploratory Framework. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Arnold, V., P. A. Collier, S. A. Leech, and S. G. Sutton. 2004. Impact of intelligent decision aids on expert and novice decision-makers' judgements. Accounting & Finance 44: 1–26.

Bedard, J., and L. Graham, Jr. 1994. Auditors' knowledge organization: Observations from audit practice and their implications. Auditing: A Journal of Practice & Theory 13 (1): 73–83.

Bell, T., and J. Carcello. 2000. A decision aid for assessing the likelihood of fraudulent financial reporting. Auditing: A Journal of Practice & Theory 19 (1): 169–182.

Benbasat, I., and R. Taylor. 1982. Behavioral aspects of information processing for the design of management information systems. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics 12 (4): 439–451.

Bochkay, K., and C. Levine. 2013. Using MD&A to Improve Earnings Forecasts. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Brown, C. 1991. Expert systems in public accounting: Current practice and future directions. Expert Systems with Applications 3 (1): 3–18.

Brown-Liburd, H., H. Issa, and D. Lombardi. 2015. Behavioral implications of Big Data's impact on audit judgment and decision making and future research directions. Accounting Horizons 29 (2): 451–468.

Chen, X., and X. Lin. 2014. Big Data deep learning: Challenges and perspectives. IEEE Access 2: 514–525.

Chewning, E., and A. Harrell. 1990. The effect of information load on decision makers' cue utilization levels and decision quality in a financial distress decision task. Accounting, Organizations and Society 15 (6): 527–542.

Cho, J., K. Lee, E. Shin, G. Choy, and S. Do. 2016. How Much Data Is Needed to Train a Medical Image Deep Learning System to Achieve Necessary High Accuracy? Working paper, Massachusetts General Hospital and Harvard Medical School. arXiv: 1511.06348v2.

Christensen, C. 2013. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Christensen, C., and M. Raynor. 2013. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston, MA: Harvard Business Review Press CLEVERISM. 2015. Artificial Intelligence: A Complete Guide. Available at: https://www.cleverism.com/artificial-intelligence-complete- guide/

Connell, N. 1987. Expert systems in accountancy: A review of some recent applications. Accounting and Business Research 17 (67):221–233.

Courbariaux, M., I. Hubara, D. Soudry, R. El-Yaniv, and Y. Bengio. 2016.

Binarized Neural Networks: Training Deep Neural Networks with Weights and Activations Constrained to þ1 or 1. Working paper. Available at: https://arxiv.org/pdf/1602.02830v3.pdf Dai, J., and M. Vasarhelyi. 2016. Imagineering Audit 4.0. Journal of Emerging Technologies in Accounting 13 (1): 1–15.

Deloitte. 2016. Deloitte Forms Alliance with Kira Systems to Drive the Adoption of Artificial Intelligence in the Workplace. Available at: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-forms-alliance-with-kira-systems-to-drive-the- adoption-of-artificial-intelligence-in-the-workplace.html

Dieleman, S., A. van den Oord, I. Korshunova, J. Burms, J. Degrave, L. Pigou, and P. Buteneers 2015. Classifying Plankton with Deep Neural Networks. (March 17). Available at: http://benanne.github.io/2015/03/17/plankton.html

Dreyfus, H. L. 1965. Alchemy and Artificial Intelligence. Technical Paper/Notes. Santa Monica, CA: RAND Corporation. Reprinted in 2000, Artificial Intelligence: Critical Concepts

Dreyfus, H. L. 1992. What Computers Still Can't Do: A Critique of Artificial Reason. Cambridge, MA: MIT Press.

Driver, M., and T. Mock. 1975. Human information processing, decision style theory, and accounting information systems. The Accounting Review 50

Dungan, C. 1983. A Model of an Audit Judgment in the Form of an Expert System. Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana–Champaign.

Economist, The 2014 The Third Great Wave. Available at: http://www.economist.com/news/special-report/21621156-first-two-industrial-revolutions-inflicted-plenty-pain-ultimately-benefited

Economist, The. 2016a. Million-Dollar Babies. Available at: http://www.economist.com/news/business/21695908-silicon-valley-fights-talent-universities-struggle-hold-their

Economist, The. 2016b. Automation and Anxiety: Will Smarter Machines Cause Mass Unemployment? Available at: http://www.economist.com/news/special-report/21700758-will-smarter-machines-cause-mass-unemployment-automation-and-anxiety

Eining, M., and P. Dorr. 1991. The impact of expert system usage on experiential learning in an auditing setting. Journal of Information Systems 5 (1): 1–16.

Ernst & Young (EY). 2016. Insights-Driven Digital Innovation. Available at: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-insights- driven-digital-innovation/$FILE/EY-insights-driven-digital-innovation.pdf

Frey, C., and M. Osborne. 2013. The future of employment: How susceptible are jobs to compute-rization? Technological Forecasting & Social Change doi: org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

Gillett, P. 1993. Automated dynamic audit program tailoring: An expert system approach. Auditing: A Journal of Practice & Theory 12 (2): 173–189.

Graham, L., J. Damens, and G. Van Ness. 1991. Developing risk advisorism: An expert system for risk identification. Auditing: A Journal of Practice & Theory 10 (1): 69–96.

Gray, G., T. McKee, and T. Mock. 1991. The future impact of expert systems and decision support systems in auditing. Advances in Accounting 9

Gray, G., V. Chiu, Q. Liu, and P. Li. 2014. The expert systems life cycle in AIS research: What does it mean for future AIS research?

International Journal of Accounting Information Systems 15 (4): 423–451.

Green, B., and J. Choi. 1997. Assessing the risk of management fraud through neural network technology. Auditing: A Journal of Practice & Theory 16 (1)

He, K., X. Zhang, S. Ren, and J. Sun. 2015. Spatial pyramid pooling in deep convolutional networks for visual recognition. IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence 37 (9): 1904–1916.

Hobbes, T. 1651. Leviathan. Reprinted 1969. Menston, U.K.: Scolar Press.

IBM. 2016. Watson AlchemyLanguage Document. Available at: http://www.ibm.com/watson/developercloud/doc/alchemylanguage/ Iselin, E. 1988. The effects of information load and information diversity on decision quality in a structured decision task. Accounting, Organizations and Society 13 (2)

Issa, H. 2013. Exceptional Exceptions. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey.

Issa, H., and A. Kogan. 2014. A predictive ordered logistic regression model as a tool for quality review of control risk assessments.

Journal of Information Systems 28 (2): 209–229.

Issa, H., A. Kogan, and H. Brown-Liburd. 2016. Identifying and Prioritizing Control Deviations Using a Model Derived from Experts'

Knowledge. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Jans, M., M. Alles, and M. Vasarhelyi. 2014. A field study on the use of process mining of event logs as an analytical procedure in auditing. The Accounting Review 89 (5): 1751–1773.

Kleinmuntz, B. 1990. Why we still use our heads instead of formulas: Toward an integrative approach. Psychological Bulletin 107 (3):296–310.

Koh, H. 2004. Going concern prediction using data mining techniques. Managerial Auditing Journal 19 (3): 462. Kozlowski, S. 2016. Audit Ecosystem. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey KPMG. 2016. Game Changer: The Impact of Cognitive Technology on Business and Financial Reporting. (May 23). Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/game-changer-impact-of-cognitive-technology.pdf

Kuenkaikaew, S. 2013. Predictive Audit Analytics: Evolving to a New Era. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey.

Lab41. 2016. One More Reason Not to Be Scared of Deep Learning. Available at: https://gab41.lab41.org/one-more-reason-not-to-be- scared-of-deep-learning 4c535d42f14#.bcr2e9zb6

Lassa, T. 2012. The Beginning of the End of Driving. Available at: http://www.motortrend.com/news/the-beginning-of-the-end-of- driving/

Levy, F., and R. Murnane. 2005. The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Lin, J., M. Hwang, and J. Becker. 2003. A fuzzy neural network for assessing the risk of fraudulent financial reporting. Managerial Auditing Journal 18 (8): 657–665.

Liu, Y., and K. Moffitt. 2016. Text mining to uncover the intensity of SEC comment letters and its association with the probability of 10- K restatement. Journal of Emerging Technologies in Accounting 13 (1): Lombardi, D., and R. Dull. 2016. The development of AudEx: An audit data assessment system. Journal of Emerging Technologies in Accounting 13 (1): 37–52.

Louwers, T., R. Ramsay, D. Sinason, and J. Strawser. 2015. Auditing and Assurance Services. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin. LTP. 2016. AI Is Not the Future, It's the Present. Available at: https://letstalkpayments.com/ai-is-

not-the-future-its-the-present/

McCarthy, J., M. L. Minsky, N. Rochester, and C. E. Shannon. 2006. A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence August 31, 1955. AI Magazine 27: 12–14. .

Michaelsen, R. 1982. A Knowledge-Based System for Individual Income and Transfer Tax Planning. Doctoral dissertation, University of Illinois.

Murphy, C. 2008. Discovering auditing criteria for the going-concern disclaimer. International Journal of Computer Applications in Technology 33 (2/3): 138–145.

Najafabadi, M., F. Villanustre, T. M. Khoshgoftaar, N. Seliya, R. Wald, and E. Muharemagic. 2015. Deep learning applications and challenges in big data analytics. Journal of Big Data 2 (1)

O'Leary D. 2009. The impact of Gartner's maturity curve, adoption curve, strategic technologies on information systems research, with applications to artificial intelligence, ERP, BPM, and RFID. Journal of Emerging Technologies in Accounting 6:

Oldhouser, M. 2016. The Effects of Emerging Technologies on Data in Auditing. Master's thesis, University of South Carolina. Available at: http://scholarcommons.sc.edu/etd/3342

Omoteso, K. 2012. The application of artificial intelligence in auditing: Looking back to the future. Expert Systems with Applications 39 (9): 8490–8495.

Pacific Standard. 2015. The Future of Work: Automation's Effect on Jobs — This Time Is Different. Available at: https://psmag.com/the- future-of-work-automation-s-effect-on-jobs-this-time-is-different-581a5d8810c1#.7aj03dtbg

Parker, L., and N. Lewis. 1995. Classical management control in contemporary management and accounting: The persistence of Taylor and Fayol's world. Accounting, Business and Financial History 5 (2): 211–236.

Peterson, J. 2016. ''Rise of the Robots''—Cognitive Technology Threatens Us All. Available at: http://goingconcern.com/post/rise-robots- cognitive-technology-threatens-us-all

Pourheydari, O., H. Nezamabadi-pour, and Z. Aazami. 2012. Identifying qualified audit opinions by artificial neural networks. African Journal of Business Management 6 (44)

PricewaterhouseCoopers (PwC). 2016. Blockchain and Smart Contract Automation: How Smart Contracts Automate Digital Business.

ResearchGate. 2016. What is the Minimum Sample Size Required to Train a Deep Learning Model—CNN? Available at: https://www.researchgate.net/post/What_is_the_minimum_sample_size_required_to_train_a_Deep_Learning_model-CNN

Rosenberg, C. 2013. Improving Photo Search: A Step across the Semantic Gap. Available at: https://research.googleblog.com/2013/06/improving-photo-search-step-across.html

Rosner, R., C. Comunale, and T. Sexton. 2006. Assessing materiality. The CPA Journal 76 (6): 26–28.

Shpilberg, D., L. Graham, and H. Schatz. 1986. ExperTAXsm: An expert system for corporate tax planning. Expert Systems 3 (3): 136–151.

Silver, D., and A. Huang, and Others. 2016. Mastering the game of Go with deep neural networks and tree search. Nature 529 (7587):484–489

Soper, S., and S. Pettypiece. 2016. Wal-Mart Experimenting with Robotic Shopping Cart for Stores. Available at: http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-14/wal-mart-experimenting-with-robotic-shopping-cart-for-stores

Stocks, M., and A. Harrell. 1995. The impact of an increase in accounting information level on the judgment quality of individuals and groups. Accounting, Organizations and Society 20 (7/8): 685–700.

Sun, T., and M. Vasarhelyi. 2016. Sentiment Features of Conference Calls and Internal Control Quality: An Application of Deep

Learning Technology. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Sun, T., Y. Liu, and M. Vasarhelyi. 2016. The Performance of Sentiment Features of MD&As for Financial Misstatement Prediction: A Comparison of Deep Learning and ‘‘Bag of Words’’ Approach. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Swinney, L. 1999. Consideration of the social context of auditors’ reliance on expert system output during evaluation of loan loss reserves. International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management 8: 199–213.

Vasarhelyi, M. 1993. Discussion of automated dynamic audit program tailoring: An expert system approach. Auditing: A Journal of Practice & Theory 12 (2): 190–193.

Vasarhelyi, M., and F. Halper. 1991. The continuous audit of online systems. Auditing: A Journal of Practice & Theory. 10 (1): 110–125.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1989. Artificial Intelligence and Expert Systems in Accounting and Auditing. Vol. 1. Princeton, NJ:Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1994a. Artificial Intelligence and Expert Systems in Accounting and Auditing. Vol. 3. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1994b. Artificial Intelligence and Expert Systems in Accounting and Auditing. Vol. 2. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and A. Kogan. 1998. Artificial Intelligence in Accounting and Auditing: Towards New Paradigms. Vol. 4. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., and D. O'Leary. 2005. Artificial Intelligence in Accounting and Auditing: Adding Value to Business. Vol. 5. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., E. Bonson, and R. Hoitash. 2005. Artificial Intelligence in Accounting and Auditing: International Perspectives. Vol. 6. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.

Vasarhelyi, M., M. Alles, and K. Williams. 2010. Continuous Assurance for the Now Economy. Sydney, Australia: Institute of Chartered Accountants in Australia.

Yan, Z., and K. Moffitt. 2016. A Framework for Performing Audit Procedures on Contracts. Working paper, Rutgers, The State University of New Jersey.

Yoon, K. 2016. Three Essays on Unorthodox Audit Evidence. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey. Zhang, X., J. Zhao, and Y. LeCun. 2015. Character-level convolutional networks for text classification. Advances in Neural Information Processing Systems 28

Zhu, W., J. Miao, J. Hu, and L. Qing. 2014. Vehicle detection in driving simulation using extreme learning machine. Neurocomputing 128 (March 27): 160–165

By: Hussein Issa, Ting Sun, Miklos A. Vasarhelyi Rutgers, University of New Jersey

LEADERSHIP IN THE LIBERAL DEMOCRATIC SOCIETY

To lead a group of people, an organization or even more, a global society, one need to possess the attributes of a worthy leader and not of a leader of merely a crowd of people without ideas and ideals, who simply blindly enforce and obey the orders of the leader of the crowd.

By: Msc. Melina KABO, Auditor, ALSAI

The global society, as a composition of interaction relationships, needs a leading of its activities. To lead a group of people, an organization or even more, a global society, one need to possess the attributes of a worthy leader and not of a leader of merely a crowd of people without ideas and ideals, who simply blindly enforce and obey the orders of the leader of the crowd. History has known enough ideas and practices of how a leader can lead in the best way possible, but nevertheless, there are only a handful of successful platforms.

A successful leadership has its roots in an open and inclusive way of thinking. It is not exclusionary and propagandist, rather it embraces new and different ideas from his collaborators.

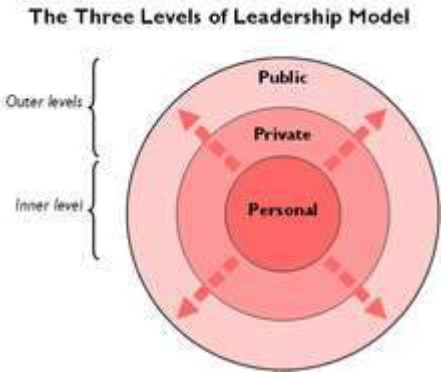
Analysis and deductions regarding a leader's typology and characteristics compose a wide thematic. Some of the most widely accepted ideas are presented by author James Scouller in the book "The Three Level Leadership" [1].

This book is a leading model projected as a practical method for the development of a person's presence, knowledge and skills. Its scope is to generalize what leaders should do not only to lead a group or an organization, but also to develop oneself technically and psychologically as a leader. It is classified as a "psychologically integrated" leadership theory. This theory is often

[1] *Scouller,j,(2011). The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Cirencester: Management Books 2000.*, ISBN 97818525-26818

recognized as the 3P leadership model (the three P stand for public, private and personal leadership).

The Three Level Leadership Model tries to combine the strongest points of leadership theories (i.e. characteristics, behavior/styles, status, function) by addressing their limitations and, at the same time, by offering a foundation for leaders who wish to implement the philosophies of Leadership and “authentic leader-ship”.



As it can be seen from the scheme, a great part of the XX and XXI century scholars, when referring to the issues of leadership, management and teamwork, structure Leadership in three levels:

- Personal
- Private
- Public

The three-level leadership model is considered as one of the modern theoretical and application structures in securing successful leadership.

The three levels mentioned in the model name are public, private and personal leadership.

This model is usually presented in a diagram composed of three concentric circles and four arrows pointed outside, having the personal leadership in its center.

The first two levels are public and private management, which compose the "outer" which can be otherwise identified as "behavioral" levels. Scouller explained a difference between behaviors involved in the influence of two or more people simultaneously (what he called "public leadership").

Behavior is necessary to identify relationships between two individuals (which he called “private leadership”). The third level is personal leadership, an “inner” level consisting of the presence of a person in leadership and addresses these attributes: expertise, skills, beliefs, emotions and involuntary habits.

“In its heart is the conscience of the leader, his progress towards self-possession and technical competence, as well as his feelings connected to those around him. This is the inner essence, the source of the outer effectiveness of a leader’s leadership”, says Scouller. If leaders wish to be

effective, they must work with all three levels simultaneously.

Author James Scouller's book "The Three Levels of Leadership" was presented in 2011. His theory was esteemed as an integrated leadership theory and is symbolically recognized as the theory of the 3 P's, personal – private – public. ***He presents the limits of old leadership theories and the innovations he brought with the "Three Levels of Leadership" theory.***

The Theory of Qualities

Stogdill (1948) and Buchanan & Huczynski (1997) had stressed before that this approach could not develop a universally accepted list on leadership qualities and "*successful leaders seem to challenge classification on the qualities perspective"*. Furthermore, "The Theory of Qualities" is based on the idea that the approach of this quality given since birth, is more adequate to choose leaders rather than to develop them.

The Theory of Behavior Styles

Blake and Mouton, in their managerial grid model, proposed five leadership styles based on two aspects, the concern for production and concern for people. They suggested that the ideal style would be the "team management" style which balances the concern for production and the concern for people.

Unpredicted or circumstantial theories

The majority of researchers (i.e. Hersey & Blanchards) conceptualized the theory of "leading the situation". House created the "path – goal theory". Tannenbaum & Schmidt created the theory of leadership continuum. They assume that leaders can change their behavior at will to meet differing circumstances, when in practice many find it hard to do so even after training because of unconscious fixed beliefs, fears or ingrained habits. Scouller explains that for this reason, leaders need to work on their underlying psychology if they are to attain the flexibility to apply these theories.

Widely used approaches like Kouzes & Posner's Five Leadership Practices model and Adair's Action-Centered Leadership theory assume that once the leader understands, and has been trained in, the required leadership behaviors, he will apply them as needed, regardless of his personality. However, Scouller noted that many cannot do so because of hidden beliefs and old habits so again he argued that most leaders may need to master their inner psychology if they are to adopt unfamiliar behaviors at will.

Best leders usually have something above their behavior , something

special that comand attention, gain people trust and allows them to lead sucessfully, thi sis usually named as “lidership presence”. The two outer levels – public and private leadership – are what the leader must do behaviorally with individuals or groups to address the "four dimensions of leadership". These are:

1. A shared, motivating group purpose or vision.
2. Action, progress and results.
3. Collective unity or team spirit.
4. Individual selection and motivation.

The inner level – personal leadership – refers to what leaders should do to grow their leadership presence, knowhow and skill. It has three aspects:

1. Developing one's technical know-how and skill.
2. Cultivating the right attitude toward other people.
3. Working on psychological self-mastery.

Scouller argued that self-mastery is the key to growing one's leadership presence, building trusting relacionships with followers and enabling behavioral flexibility as circumstances change, while staying connected to one's core values (that is, while remaining authentic). To support leaders' development, he introduced a new model of the human psyche and outlined the principles and techniques of self-mastery. The assumption in this model is that personal leadership is the most powerful of the three levels. Scouller likened its effect to dropping a pebble in a pond and seeing the ripples spreading out from the center – hence the four arrows pointing outward in the diagram. "The pebble represents inner, personal leadership and the ripples the two outer levels.

Public leadership

Public leadership refers to the actions or behaviors that leaders take to influence two or more people simultaneously – perhaps in a meeting or when addressing a large group. Public leadership is directed towards setting and agreeing a motivating vision or future for the group or organization to ensure unity of purpose, reating pozitive peer pressure towards shared, high performance standards and an atmosphere of trust and team spirit, and driving successful collective action and results.

Private leadership

Private leadership concerns the leader's one-to-one handling of individuals (which is the fourth of Scouller's four dimensions of

leadership). Although leadership involves creating a sense of group unity, groups are composed of individuals and they vary in their ambitions, confidence, experience and psychological make-up.

Personal leadership

Personal leadership addresses the leader's technical, psychological and moral development and its impact on his or her leadership presence, skill and behavior. It is, essentially, the key to making the theory of the two outer behavioral levels practical. Scouller went further in suggesting (in the preface of his book, The Three Levels of Leadership), that personal leadership is the answer to what Jim Collins called "the inner development of a person to level 5 leadership" in the book Good to Great – something that Collins admitted he was unable to explain.

Leadership presence

The importance and development of leadership presence is a central feature of the Three Levels of Leadership model. Scouller suggested that it takes more than the right knowhow, skills and behaviors to lead well – that it also demands "presence". Presence has been summed up in this way:

"At its root, it is wholeness – the rare but attainable inner alignment of self-identity, purpose and feelings that eventually leads to freedom from fear. It reveals itself as the magnetic, radiating effect you have on others when you're being the authentic you, giving them your full respect and attention, speaking honestly and letting your unique character traits flow. As leaders, we must be technically competent to gain others' respect, but it's our unique genuine presence that inspires people and prompts them to trust us – in short, to want us as their leader.

Some of the main characteristics of leadership, which create the personal level of a leader, determine a leader's personality, and as such they are closely connected with his leading skills. These characteristics are intelligence, self-confidence, determination, integrity and sociability.

Intelligence or intellectual ability is closely related to the fact that a leader has a higher level of intelligence compared to other non-leader individuals. Having verbal communication skills, perception skills and reasoning skills make a better leader based on the studies of Zaccaro et al. (2004), referred in the book "Leadership". Furthermore, it must be stressed that the leader's level of intelligence must not be too different from the intelligence level of his subordinates. Intelligence is a charac-

teristic that contributes in the creation of skills necessary for solving complex problems and judging skills. Intelligence is determined as having a positive impact in the individual skill for an effective leadership.[2]

The author's reasoning is very practical. If we suppose that a given leader has a level of intelligence much higher than those who he leads, it would be very difficult for the subordinates to follow his leading steps. Even if we suppose the contrary, that this leader has a level of intelligence lower than his subordinates, he would not be able to lead since his subordinated have overpassed their pseudo leader's level of intelligence and the latter would not be able to lead them with bright ideas for the subordinates. Thus, in both these situations, it is highly likely that collisions would happen between the parties and the product of their work would be less likable.

Self-confidence is another quality of a successful leader. This characteristic consists in the ability to be confident for his own competences and skills. It includes self-assessment ability, confidence in himself and belief that one person can make the difference. Leadership includes influencing others and self-confidence that allows the leader to feel confident that his endeavors to influence others are adequate and right.

Determination is the wish to have things completed, including initiative, insistence, prevalence and endeavor. Determined individuals are willing to defend themselves and are ready to face difficult situations and have the capacity to challenge obstacles. Being determined includes showing dominance at times and in situations where followers need to be directed. This characteristic is tightly related with the convincing behavior that the leader leads and adopts decisions by reflecting confidence and such skills that his followers believe that his instructions are adequate and will lead to the expected product.

Integrity is another important leadership aspect, consisting in honesty and credibility. Individuals who follow some strong principles and assume responsibility for their actions show integrity. Leaders with integrity inspire credibility to others since they can be trustworthy that they will do what they say they will. They are loyal and credible.

Based on the ideas and studies of several researchers who studied the styles of approach, it was determined that leadership is composed of two general kinds of behaviors: *task behaviors* and *relationship behaviors*.

[2] Peter g. Northhouse "leadership",theory and practice i fifth edition, page 20

According to them, task behaviors facilitate goal accomplishment, by helping group members to achieve their objectives. Meanwhile, relationship behaviors help subordinates feel comfortable with themselves, with each other, and with the situation in which they find themselves. The central purpose of the style approach is to explain how leaders combine these two kinds of behaviors to influence subordinates in their efforts to reach a goal.

Many studies have been conducted to investigate the style approach. Some of the first studies to be done were conducted at **Ohio State University** in the 1940s, based on the findings of Stogdill's work (1948), which pointed to the importance of considering more than leaders' traits in leadership research[3]. About the same time, another group of researchers at the University of Michigan was conducting a series of studies that explored how leadership functioned in small groups. A third line of research was begun by **Blake and Mouton** in the early 1960s which explored how managers used **task** and **relationship** behaviors in the organizational setting.

Although many research studies could be categorized under the heading of the style approach, the Ohio State studies, the Michigan studies and the studies by Blake and Mouton (1964, 1978, 1985) are strongly representative of the ideas in this approach.

The Ohio State University Studies

A group of researchers at Ohio State University believed that the results of studying leadership as a personality trait seemed fruitless and decided to analyze how individuals acted when they were leading a group or organization. This analysis was conducted by having subordinates complete questionnaires about their leaders. On the questionnaires, subordinates had to identify the number of times their leaders engaged in certain types of behaviors.

The questionnaire was composed of 150 questions and was called the Leader Behavior Description Questionnaire. The questions described various aspects of a leader's behavior. The questionnaire was given to hundreds of people in educational, military, and industrial setting and **the results showed that certain clusters of behaviors were typical of leaders**.

Researchers found that subordinates' responses on the questionnaire clustered around two general types of leader behaviors: *initiating structure* and *consideration* (Stogdill, 1974). **Initiating structure behaviors** are essentially task behaviors, including

[3] Peter g. Northhouse "leadership",theory and practice i fifth edition, page 69

such acts as organizing work, giving structure to the work context, defining role responsibilities, and scheduling work activities. **Consideration behaviors** are essentially relationship behaviors and include building camaraderie, respect, trust and liking between leaders and followers.[4]

The two types of behaviors identified by the questionnaire represent the most typical leader behaviors, both distinct and independent from each other. Thus, the ideal approach a leader should implement would be a mixture of the two behaviors, stressing the importance that together with the professional relationship with the employee or subordinate, the establishment of human relationship is also necessary. The relationship between the superior and the subordinate, beyond appointing responsebilities, must function through the channel of trust and respect. In case this relationship does not function due to fear and dependence from the leader, failure is highly likely.

In addition to the abovementioned, another university discovered other attributes of a leader's behavior. These classifications are similar and enforce the same concepts regarding the leader's behaviors.

The University of Michigan Studies

While researchers at Ohio State University were developing the questionnaire, researchers at the University of Michigan gave special attention to the impact of leader's behaviors on the performance of small groups (Cartwright & Zander, 1960; Katz & Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967)

The program of research at Michigan University identified two types of leadership behaviors: *employee orientation* and *production orientation*. Employee orientation is the behavior of leaders who approach subordinates with a strong human relations emphasis. They take an interest in workers as human beings, value their individuality, and give special attention to their personal needs (Bowers & Seashore, 1966). Employee orientation is very similar to the cluster of behaviors identified as consideration in the Ohio State University studies.

Production orientation consists of leadership behaviors that stress the technical and production aspects of a job. From this orientation, workers are viewed as means for getting work accomplished (Bowers & Seashore, 1966). Production orientation parallels the initiating structure cluster found in the Ohio State University studies.

[4] Peter g. Northhouse "leadership",theory and practice i fifth edition, page 70

Researchers were looking for a universal theory of leadership that would explain leadership effectiveness in every situation. The results that emerged from this large body of literature were contradictory and unclear (Yukl, 1994). Although some of the findings pointed to the value of a leader being both highly task oriented and highly relationship oriented in all situations (Misumi, 1985), **the preponderance of research in this area was inconclusive**.[5]

Blake and Mouton's Managerial (Leadership) Grid which has been renamed the Leadership Grid, was designed to explain how leaders help organizations to reach their purposes through two factors: *concern for production* and *concern for people*. Although these factors are described as leadership orientations in the model, they closely parallel the task and relationship behaviors.

Concern for production refers to how a leader is concerned with achieving organizational tasks involving a wide range of activities, including attention to policy decisions, new product development, process issues, workload and sales volume.

Concern for people refers to how a leader attends to the people in the organization who are trying to achieve its goals. This concern includes building organizational commitment and trust, promoting personal worth of employees, providing good working conditions, maintaining a fair salary structure, and promoting good social relations (Blake & Mouton, 1964).[6]

Considering these ideas, let us make a comparison of the leader's model in today's society, in the reality in which we live. Personally I think that the leader's traits that value human relationship are minimal, which results due to the rush towards the product and maximal exploit of the individual, who not by coincidence, is called a subordinate. It is precisely the dependence that grants the employee minimal access to obtain pleasure from the profession and work routine. The workload is so heavy that the individual loses the motivation which brought the latter to a specific job position. The market is wide and subordinates do not stop from being dependent, but the human relationship with the leader is weakened until total lack of professionalism and transition into mechanical work with low performance. An individual is positively charged by inner motivation and passion for ones profession for

[5] Peter g. Northhouse "leadership",theory and practice i fifth edition, page 71

[6] peter g. Northhouse "leadership",theory and practice i fifth edition, page 72

which he spend his whole youth investing for his future. A future which the individual has already achieved, but nevertheless demotivates him awakening regret in his decision. Precisely this phenomenon has transformed the global society in a consummation society and unification of the individual with the product. If there is no product, the individual is devaluated. Devaluation criteria is the same for anybody. The criteria for the valuation of one's tendency are the same. They determine one's skills by valuating them based on a measuring etalon which excludes tendencies outside the lines of a leader's ideas. As Albert Einstein said "Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid".

There are lots of ways to successfully lead, but let us bring some leadership styles referred in Peter G. Northhouse's book.

Leadership Styles

Leadership styles can be classified into four distinct categories of directive and supportive behaviors.

The first style is a ***high directive – low supportive style*** which is also called a directive style. In this approach, the leader focuses communication on goal achievement, and spends a smaller amount of time using supportive behaviors. Using this style, a leader gives instructions about what and how goals are to be achieved by the subordinates and then supervises them carefully.

The second style is called a coaching approach and is a ***high directive – high supportive*** style. In this approach, the leader focuses communication on both achieving goals and meeting subordinates' socio-emotional needs. The coaching style requires that the leader involve himself with subordinates by giving encouragement and soliciting subordinate input. However, coaching is an extension of the directive style in that it still requires that the leader makes the final decision on the *what* and *how* of goal accomplishment.

The third style is a supporting approach that requires that the leader take a *high supportive – low directive* style. In this approach, the leader does not focus exclusively on goals but uses supportive behaviors that bring out the employees' skill around the task to be accomplished. The supportive style includes listening, praising, ing for input, and giving feedback. A leader using this style gives subordinates control of day-to-day decisions but remains available to facilitate problem solving. A third style leader is quick to give recognition and social support to subordinates.

Last, the fourth style is called ***low supportive – low directive*** style, or a delegating approach. In this approach, the leader offers less task input and social support, facilitating employees' confidence and motivation in reference to the task. The delegative leader lessens involvement in planning, control of details and goal clarification. After the group agrees on what it is to do, this style lets subordinates take responsibility for getting the job done the way they see fit. A leader of the fourth style gives control to subordinates and refrains from intervening with unnecessary social support.

Bibliography

1. Scouller, J. (2011). The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Cirencester: Management Books 2000., ISBN 9781852526818
2. Peter G. Northhouse "Leadership", Theory And Practice I Fifth Edition
3. Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
4. Cartwright & Zander, 1960; Katz & Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967.
5. Bowers & Seashore (1966)
6. Leadership Behavior: Its Description and Measurement. by Ralph Stogdill, Alvin E. Coons
7. Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. Journal of Psychology, Vol. 25.
8. Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). Organizational Behaviour (third edition), p.601. London: Prentice Hall.

By: Msc. Melina KABO, Auditor, ALSAI

CZECH REPUBLIC SAO SUPPORTS SDG AUDITS WITH ENERGY PROJECTS

The intent behind this study was to highlight the importance of energy savings as a potential area to be audited by SAIs, as well as provide more information regarding energy savings by focusing on audit examples, specific case studies and SAI best practices.

Published in "INTOSAI Journal", September 2017

The Supreme Audit Office of the Czech Republic (Czech SAO) has maintained a long-term focus on the environment and its importance for sustainability. In this endeavor, the Czech SAO is an active member of the Working Group on Environmental Auditing (WGEA) for both the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) and the European Organization of Supreme Audit Institutions (EUROSAI).

Under the umbrella of the INTOSAI WGEA, the Czech SAO has already completed two successful environmental auditing projects and has recently undertaken a third. Additionally, the Czech SAO embraces opportunities to play a key role in international coordinated audits and participates in numerous conferences, seminars and workshops to learn more about, and share best practices on, the environment and sustainability.

Auditing Sustainable Energy Project 2010

With proven experience in auditing sustainable energy, the Czech SAO, in 2010, volunteered to lead the coordination and compilation of "Auditing Sustainable Energy—Guidance for Supreme Audit Institutions (Guidance)".

Collaborating with external experts in sustainable energy and cooperating with the Supreme Audit Institutions (SAIs) of Australia, Canada, Estonia, Morocco, Norway, Poland and the United Kingdom, the Czech SAO authored this guidance in an attempt to help SAIs better understand sustainable energy and identify effective audit approaches.

The Guidance followed four basic steps:

(1) Understand sustainable energy issues and its influence on society, economy and the environment;

(2) Recognize government response to sustainable energy, environmental concerns (e.g., state programs and policies);

(3) Choose suitable audit topics; and
(4) Design audits reflecting conditions in the respective country and to formulate appropriate audit questions.

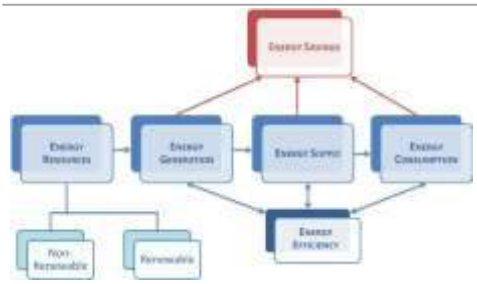
Within the Guidance, sustainable energy covered two main fields: energy generation from renewable energy resources and most effective and economic uses of all energy resources. In addition to applicable, useful infor-mation for all audit phases focused on energy, the Guidance also includes several case studies, which illustrate how SAIs can add value in the sustainable energy arena.

Energy Savings Project 2016

Capitalizing on its experience gained from researching, coordinating and composing the Guidance, the Czech SAO led an "Energy Savings" project which spanned 2014-2016. The project goal was to uncover current energy issues the Czech Republic had in common with other nations.

A study concentrating on energy savings topics and relevant SAI audit work was developed primarily in cooperation with the SAIs of China, the Netherlands, Norway, Slovakia, the United Kingdom and the United States. The intent behind this study was to highlight the importance of energy savings as a potential area to be audited by SAIs, as well as provide more information regarding energy savings by focusing on audit examples, specific case studies and SAI best practices. For the project, energy savings was defined as the quantity of energy saved by adopting particular measures, and saved energy was determined by measuring (or estimating) consumption before and after one or more measures were implemented.

From the auditing perspective, it was also necessary to understand potential areas of energy efficiency in phases—generation, supplies, consumption. The role of audit institutions, and auditors themselves, is to evaluate impacts stemming from government policies or measures employed to promote energy savings or energy efficiency throughout each phase (see the picture below).



To obtain a better understanding on energy efficiency and state policies in individual countries, the Czech SAO surveyed INTOSAI WGEA's 77 members SAIs. The survey focused on:

- Tools used to support or increase energy savings or energy efficiency;
- Indicators established to measure energy savings and energy efficiency; and
- Whether SAIs performed audits of the aforementioned indicators in the last few years.

Survey results showed that 48 countries use energy saving tools, and 32 INTOSAI WGEA member states had set or defined national energy savings indicators. The survey data also illustrated that only a small number of SAIs (14 INTOSAI WGEA members) have performed dedicated audits on energy efficiency or energy savings in the last five years.

In addition to the survey, studies, materials and data collected from external institutions were also cited during the Energy Savings project to emphasize the continued future importance of wisely conserving and using energy.

According to reports from publicly available sources, including the International Energy Agency (IEA), Africa, China, Europe and the United States will become the most important players regarding energy demand in the near future.

From the SAI perspective, future audit activities concerning energy issues become increasingly important, particularly with the introduction of the Sustainable Development Goals (SDGs)—17 global goals aimed at ending poverty, protecting the planet and ensuring peace and prosperity. Goal 7, “Affordable and Clean Energy,” specifically addresses energy consumption and conservation and stresses the necessity to put forth greater efforts in achieving energy efficiency, which is rapidly becoming the most important source of energy.

While not a source in the true sense of the word, energy efficiency is more of a question on conserving energy. A number of countries are learning that the cheapest, and safest, energy is that which does not have to be generated. This represents a major turning point in the way we think about energy.

Greening Cities–Sustainable Urban Development Project 2019

In 2017-2019, the Czech SAO will be leading an INTOSAI WGEA environmental auditing project concerning "Greening Cities–Sustainable Urban Development." In this endeavor, the Czech SAO will be working with the SAIs of China, Indonesia, Morocco, the Philippines, the Slovak Republic and the United States. Currently, more than half of the world's population lives in urban areas. While in 1950, only 30 percent of the world's population was urban, by 2050 this share is projected to increase to 66 percent. As the world continues to urbanize, sustainable development challenges will be incre-asingly concentrated in cities, parti-cularly in the lower- to middle-income countries where the pace of urbani-zation is fastest.

Integrated policies to improve the lives of both urban and rural dwellers are needed. Many of the world´s cities are now facing serious problems with housing, infrastructure, transportation, security, energy, drinking water, employment, education and health care (World Urbanization Prospects, UN, 2014). The primary purpose of the Greening Cities—Sustainable Urban Develop-ment project is to identify and describe the most critical challenges of urban agglomerations, such as air quality, increased noise, waste management problems, sewage system infrastructure, drinking water quality and systems, and related education and health care issues. The project also aims to share SAI knowledge and experiences and emphasize the importance of sustainable urban development within the INTOSAI WGEA.

This project has significant ties to SDGs, including links to the following global goals:

- Goal 3: "Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages;"
- Goal 6: "Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all;"
- Goal 7: "Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all;" and
- Goal 11: "Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable."

One of the Czech SAO´s visions is the "3C" concept—Communication, Cooperation, Comparison. With ongoing international cooperation and exchanges of experience, SAIs will be better suited to respond to challenges, such as climate change and sustainable society. SAIs plays a significant role in fighting off such challenges.

CAN SAI-s CONTRIBUTE TO RESTORING THE TRUST OF EU CITIZENS?

Cookbook for SAIs: timeliness, clear language, innovative and tailored communication. Panellists and external speakers highlighted the importance of a proper timing of audit work, to allow for policymakers to take into account the auditors' recommendations when defining or renewing policies.

By: Radek MAJER, Directorate of the Presidency, ECA (Published in no.11 November, Eca Journal)

Coinciding with its 40th anniversary celebration, the ECA hosted the annual meeting of the Contact Committee of European Union SAIs on 12 and 13 October 2017. The main discussion addressed the possible role of SAIs in restoring the trust of EU citizens. Radek Majer reports on the main issues raised, followed by fragments of the presentations of the three key speakers.

EU citizens seem to no longer trust national and EU institutions

According to the Eurobarometer survey of spring 2016, only a third of European citizens trust the European Union and even less trust their political institutions at national level. The EU and its Member States are facing ever greater challenges. Pressure on public finances, youth unemployment, lack of or insufficient economic growth, migration represent only some of the issues contributing to an apparent loss of trust of citizens.

Do SAIs have any role to play in this respect? And if so, what would be the preconditions for making a difference? These are questions we have been asking internally and proposed as lead discussion topic for the 2017 meeting of the Contact Committee.

Nationalising success and Europe-anising failure – not the way forward

In his keynote speech Jean Arthuis, MEP and Chair of the EP's Budget Committee, welcomed the topic

chosen for this meeting. He recalled the tendencies of some politicians across EU Member States to nationalise success and europeanise failure. The distrust is also reflected in the rising popularity of political parties and movements with populistic tendencies and anti-European propaganda.

But not all politicians see it this way. Readers may remember the statement of President Emmanuel Macron: "Bruxelles, c'est nous, toujours". ECA President Klaus-Heiner Lehne recalled that Europe is at a turning point and expressed a positive vision of the future. It remains vital to work together and steer the European Union project to a safe harbour. For this to happen, Contact Committee members agreed that it is important for citizens to also regain trust in their national institutions.

Positive audit findings should also be published

There is probably no doubt that external auditors should report on audit findings and stick to the facts. Participants agreed that this is sometimes limited to reporting on shortcomings. In this context, Arno Visser (SAI of the Netherlands) stated that SAIs should also acknowledge progress and good practice, if supported by evidence. He recalled a situation when auditors in his own institution suggested not publishing a report for lack of negative findings, which he refused. Balanced reporting, in his view, is the way forward to recreating trust.

Meeting participants considered that the lack of negative findings does not imply a wrongly chosen audit topic. In such a case, the public can rest assured that the policy and relevant spending is implemented in an efficient way, which contributes to building trust by itself. In this context, participants agreed that the core issue seems to be whether SAIs are able to "sell" good news in a way that moves people and attracts the attention of media.

Deciding what to audit

Probably every Head of SAI will agree that it is not easy to decide what to audit regarding the effective and efficient use of resources. But next to making informed decisions based on risk assessment SAIs may also consider looking into issues that, as Gerhard Steger (IMF expert) put it, "move" the citizens. He acknowledged that addressing certain issues may require courage on the side of SAIs, as the choice may not be appreciated by the administration.

If trust was absolute…

Anton Colella, CEO of the Institut of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), delivered a motivating speech on the audit profession as a value-driven service to society. He considered that 'If trust was absolute, there would be no need for auditors'. Until then, auditors should play a role in building trust of citizens in their institutions.

Cookbook for SAIs: timeliness, clear language, innovative and tailored communication

Panellists and external speakers highlighted the importance of a proper timing of audit work, to allow for policymakers to take into account the auditors' recommendations when defining or renewing policies. As Tytti Yli-Viikari (SAI of Finland) put it: 'Audit reports should be served as a pizza. Good quality ingredients are key. But if not hot, nobody really wants it.'

Several participants indicated that clear language in audit reports is paramount to making a SAI's message understood by the intended recipients. But apart from producing reports which avoid, as far as possible, the use of technical jargon, the way forward is to adapt reports to the specific audience. In a survey undertaken during the preparation of the meeting, some SAIs indicated that they are taking steps in this direction. The ECA has, for instance, recently introduced audit briefs, providing background information on preparatory work undertaken before the start of an audit. It also closely cooperates with European Parliament reporters responsible for ensuring follow-up to its reports in the Euro-pean Parliament. Arno Visser stated that 'it is not easy to identify the best way to present facts to intended groups of recipients. In some cases it may be a report, in other cases it could be a conference, a fact sheet, or even a tweet.'

The above-mentioned survey also confirmed that regular communication with the press and making use of the social media has basically become a standard for EU SAIs. To give an example, the UK National Audit Office has over 130 000 and the French Court of Accounts over 61 000 followers on Twitter. The number of followers of the ECA's Twitter account is lower but is growing steadily. LinkedIn is often used both for presenting results and for recruitment purposes.

SAIs is also making an increasing use of video-streaming services to present their work. Didier Migaud (SAI of France) illustrated how efficient a SAI can be in presenting a 260 page-long audit report in a 100 second video.

The ECA has also established a team for creating video reports to present results of audit work or announce upcoming events, such as high-level conferences or the presentation of the annual report.

Can SAIs contribute to restoring the trust of EU citizens? continued

SAIs demonstrated their openness to modern technologies and innovative ways of communicating with citizens. Over the past year, the SAIs of the Czech Republic, France, and the Netherlands have organised hackathons for an interested public to work with open data and develop useful applications for the public service to work with. To give another example, the Czech SAI presented its Benchmarking Indicator Exchange Project, a recently established platform for SAIs to share indicators to facilitate international comparison and audit work.

The discussion did not aspire to adopt formal conclusions on the SAIs' role in this respect. However, some of the preconditions for SAIs to be able to pursue this task can be summarised as follows:

(i) relevance of the chosen topics for the society,
(ii) courage/preparedness of SAIs to choose topics and give recommendations which may not be appreciated by the administration,
(iii) balanced/fair and tailored/innovative reporting,
(iv) use of clear language for citizens to get a good understanding of the report without having specific knowledge of the audit topic, and
(v) timely publication of reports for them to be taken into account when defining policies.

Contact Committee reports on parallel audits

In the ensuing sessions, the Contact Committee took note of the work carried out by its working bodies and agreed on the next steps. The Working Group on Structural Funds, chaired by the SAI of Germany and the Netherlands, presented its report on the contribution of structural funds to the Europe 2020 Strategy in the areas of employment and/or education. The Network on Fiscal Policy Audit, under the leadership of the SAIs of Finland and Sweden, presented its audit on the underlying risks to sustainable public finances. Both reports are available on www.contactcommittee.eu. Moreover, a report on a parallel audit on the banking supervision of less significant banking institutions – carried out under the leadership of the SAIs of Germany and the Netherlands – should be prese-

nted in the coming months.The next Contact Committee meeting will be held in Croatia.

Meeting of SAIs of EU Candidate Countries and Potential Candidates

Heads of SAIs of EU Candidate Countries, Potential Candidates and the ECA met in Luxembourg on the eve of the Contact Committee meeting to take stock of recent activities and agree on a work plan for the years to come.

An important project discussed at the meeting was the parallel performance audit on public procurement, which has been led by the SAI of Sweden and supported by ECA experts, and is coming to its closure. The ECA will also assist in publishing the joint summary of the national audits.

All heads of SAIs of Candidate Countries and Potential Candidates participated in the Contact Committee meeting as active observers. This allowed for useful bilateral contacts with their EU counterparts, with whom they have undertaken or plan to undertake capacity building projects.

Can SAIs contribute to restoring the trust of EU citizens? Continued

Fragments of the presentation Can SAIs contribute to restoring the trust of EU citizens? by Janos Bertok, Head of Public Sector Integrity Division, OECD

Since the financial crisis it is all about trust. (...) What are the levers to restore maintain and foster trust? (...) Two thirds of the countries are experiencing low levels of trust, dealing with declining levels of trust. (...) An important element for undermining trust is when public funds is misused. Examples can be found in South-Korea and Brasil. For the latter the story started with the non-approval of the accounts by the Brasilian SAI. So this shows the role SAIs play in the application of rules.

What we can do as government and institutions to regain trust. There are two important levers: competence and values. (...) Starting with competence: three key drivers: reliability, responsiveness and efficiency. But what does it mean? For reliability it means anticipating the challenges, for example of ageing, or migration. When there is a concrete challenge situation: how is this handled. How do you verify the impact of the action: this is a role of SAIs, to verify the effects of the responses.

The second lever is values. A key driver here is integrity. Are SAIs verifying the integrity of the financial management. Are you actually

verifying the integrity of the accounts and of the public administration? Public administration and big data. To re establish trust citizens make websites to track financial flows, etc. You can find such initiatives in Australia or Brasil, enabling f.e. following the use of a corporate credit card. (...)

Another lever is fairness. How do young people feel about public government? What is the impact and how it that measured. This is something for a finance ministry and a SAI: include specific key performance indicators in each part of the budget. For example: what is the information about gender balance. A traditional way of auditing can trigger big movements on gender issues. I am very interested to hear the views of SAIs on tools and practices in Europe to restore and regain trust.

Fragments of the presentation Trust in SAIs: audit as a value-driven service to society by Anton Collela, CEO of Institute of Chartered Accountants Scotland.

We saw the 2015 report on confidence and governance, the Edelmann report which was published this year. ( ) You know who they trust most according to the Edelmann report? Not whiskey manufacturers. Accountants and auditors! (...) Society today is looking for people they can trust. We are in the business of trust.

How do you know you are trusted? How do you know that the work you are doing generates trust among the people? (...) I would think that one of the KPIs I would ask from auditors general in their countries is, since we all know that the great political commentators, to ask the wise people in a country who are…the taxi drivers. (...) Today modern politics and democracy takes place…here. Look at the US, they do not need Congress, they just need mobile phones. We are seeing political policy in 400 characters, on a phone, by Twitter. The nature of government and public accountability and the business of trust is becoming far more public than ever before.

Did you know that when you choose or accepted to become an auditor general or working as an auditor in the ECA, that you were taking on one of the most noble roles in Europe today. My institute, the Institute of Chartered Accountants of Scotland, is the oldest in the world. And the founders of this institute were very wise because they created a motto to serve the generations to come. It was two Latin words: Quaere Verum:( ) seek the truth. (...) Everybody who wants to become a member of my

institute has to realise that they are taking on one of the noblest roles in society today.

Audit and audience come from the same root. Who is your audience today? (...) Who do you serve? I would say: this is a community of truth that serves the truth. This is unpopular today: there are few people in our society today who stand by vocation to serve the truth.

Can SAIs contribute to restoring the trust of EU citizens? continued

Do the people of the parliament or the elected center; are they proud of their auditor-general? They may not like you, but are they proud? The greatest indicator of our success is the respect that we gain from those we serve. (...)

When you join a profession you make a promise. What promise have you made and who have you made the promise to? Did you make the promise to parliament or to the people of your countries? And the promise, I believe, is to seek the truth, to find the truth, and to speak the truth. We heard the word earlier on, 'courage'. To be an auditor today you must have courage. If you do not have courage, go and find another job! Go serve in government, go and run another department. If you do not have courage, if you feel you do not have enough courage, you are sitting in the midst of a community of courage. And you should support one another and exemplify the 'courage' for each other.

By: Radek MAJER, Directorate of the Presidency, ECA

HOW TO SELECT AN AUDIT TASK - THE ECA'S NEW PROGRAMMING PROCEDURES

The programming process helps us identify, select and plan audit tasks. It translates the higher level objectives of the multiannual strategy into operational objectives in the form of audit tasks.

By: Sandra Diering, Directorate of the Presidency, ECA

(Published in no.9 Septermber, ECA Journal)

With our 2018-2020 strategy just adopted the challenge will be select concrete audit topics which ensure that the new ECA strategic objectives are realised. The ECA work programme is the instrument to do so on an annual basis and early 2017 new programming procedures were adopted to facilitate meeting the new strategic challenges. What has changed and how does the process work?

Introduction

Our main role as the EU's external auditor is to verify that EU funds are spent in accordance with the relevant rules and achieve the intended objectives. In order to fulfil this obligetion, it is essential that we identify and select relevant audit tasks and time them to maximize their impact.

The programming process helps us identify, select and plan audit tasks. It translates the higher level objectives of the multiannual strategy into operational objectives in the form of audit tasks. The final product of this programming process is the Annual Work Programme (AWP).

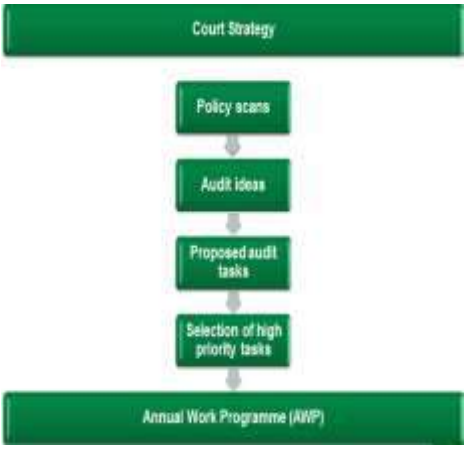
In January this year we adopted new programming procedures, which were to be applied for the first time for the Annual Work Programme 2018. The new procedures reflect the changes already introduced at organizational level with the ECA's reform, which came into force in January 2016. The new procedures also take into account the recently adopted ECA strategy for the 2018-2020 periods, which explicitly states that "our agility and innovative capacity depend on how we steer our future work. In plan-ning our work, we will make this process not only more responsive to the needs of our stakeholders but also more flexible so as to be able to react to

developments in the Union. In this article we would like to explain the changes introduced in the context of the ECA's programming, illustrate the reasons for these changes and finally conclude by some reflections on the first year of applying the new procedures. With our 2018-2020 strategy just adopted the challenge will be select concrete audit topics which ensure that the new ECA strategic objectives are realised. The ECA work programme is the instrument to do so on an annual basis and early 2017 new programming procedures were adopted to facilitate meeting the new strategic challenges. What has changed and how does the process work?

What has changed in the process and why

The main objectives of the new programming procedures were to adopt the AWP earlier, to systematically involve our main stakeholders, to increase the flexibility of the process and the potential impact of our work and, finally, to save time and resources when drawing up the AWP.

In order to achieve these objectives, a number of changes have been introduced at all stages of the programmming process:



The basic approach

The new programming process is still an annual process but represents a move away from the decentralized system of recent years towards a coordinated more centralized approach with one single work programme for the whole ECA instead of individual work programmes for each audit chamber. However, we are convinced that the wider perspective at central ECA level needs to be complemented by the specific knowledge and expertise of the audit chambers in order to develop its full potential. The way we understood and designed it, programmming is therefore, by its very nature, still very much a cooperative process, with the different audit chambers being consulted and actively involved at all stages (e.g. chambers suggest audit ideas, which are reflected in the selection as well as in the detailed planning of individual tasks for the AWP).

The main reason for changing the approach was to ensure a well-balanced portfolio for the ECA as a whole with the ultimate objective of increasing the potential impact of our work. Furthermore, the elimination of work programmes at different levels should save time and resources.

Priorities and risk review

The ECA strategy is the basis for the programming, as it defines the general direction and strategic objectives of our work. More specifically the new strategy for the 2018-2020 periods defines five priority areas for the ECA's work in the coming years:

Consequently, the annual identification of priorities, which was an integral part of the programming exercise in previous years, is no longer needed. The next step in the programmming process is an analysis of the risks in the different policy areas. As from the 2018 programming exercise, the policy and risk review has been replaced by standardized ECA-wide policy scans. Policy scans are an analysis of a policy area, taking into account risks, materiality, recent policy developments and current or recently finalized work by the Court or other relevant actors. They also indicate any specific issues which might be relevant for future audits. Policy scans are updated on an annual basis by the audit chambers responsible. The standardization of the risk review in the form of policy scans ensures consistent quality of assessment throughout the ECA and allows risks to be compared across different policy areas.

Audit ideas and Proposed Audit Tasks (PATs)

The selection of audit tasks is based on Proposed Audit Tasks (PATs). A proposed audit task builds on the policy scan for the policy area concerned. It is a relatively detailed assessment of the main characteristics and risks of the audit area and the reasons for carrying out the task.

With the new programming procedures, we have not changed the basic concept of the PATs. However, we have introduced "Audit ideas" as an additional step in the process. Audit ideas only state the potential audit subject and very briefly summarize the main reasons for including the task in the AWP. They are considerably shorter than the fully elaborated PATs.

As only a certain number of audit ideas are then selected to be further expanded into PATs, the additional step avoids spending time on drafting

a large number of proposals, only very few of which can be selected for the AWP.

From the selection of audit tasks to the Annual Work Programme

Among the PATs we subsequently select those which, on the basis of their potential impact and alignment with the ECA's priorities, are considered high priority or priority and should therefore be included in the AWP. High priority tasks are, by definition, of particular importance and often reply to the key concerns of our stakeholders. The new procedures therefore provide for these tasks to be brought forward so that the result of the work can be published before the end of the AWP year. The fact that we have to provide the best reply we can to the key concerns of our stakeholders means that the European Parliament (EP) discharge decisions and the suggestions received from the different EP committees are an important factor in the selection of audit ideas and PATs, together with the feedback received from other stakeholders, such as the general public. In particular, we already engage in an exchange of views early in the year with the EP's Conference of Committee Chairs (CCC) and systematically analyse their sugge-stions for potential audit subjects. With the new programming proce-dures we have also tried to promote a wider variety of products by identifying the most suitable type of product (special reports, landscape reviews or briefing papers) for all the tasks included in the AWP. To increase its relevance we also changed the focus of the AWP from "tasks to be started in the AWP year" to "tasks to be finalized in the AWP year" as we believe that, especially for our external audience, it is more important to know which products they can actually expect in a given year than which tasks will be started.

General simplification measures

In order to facilitate and speed up the planning process as well as the actual selection of tasks, we introduced standard templates for almost all steps in the process (policy scans, audit ideas, AWP). In addition, the resource planning for all tasks not directly related to audit is now based on flat rates, which are used consistently throughout the Court.

Finally, we considerably shortened the actual AWP document by only including information which was essential for deciding which tasks should be carried out or information which was important for the AWP as a planning tool.

By: Sandra Diering, Directorate of the Presidency, ECA

Info ALSAI

ALSAI' Activities during September – December 2017

ALSAI in the Young EUROSAI Conference 2017

On 11-14 September 2017, the ALSAI's auditors Mr. Idlir Dervishi and Mr. Benard Haka attended the conference "The Young EUROSAI Conference 2017", held in Tallinn, Estonia. This conference was organized by the Estonian National Audit Office, attended by around 100 new auditors from 40 different countries around the world.

The main topic of the conference was "Updates Available", where all the work emphasized the need to use information and data technology to improve the audit process, institutional management of SAIs and increase transparency. The conference was opened by the Auditor General of Estonia, Mr. Alar Karis, who welcomed all present and special guests at this conference.

During his speech, the President of the European Court of Auditors, Mr. Klaus-Heiner Lehne emphasized the need for cooperation among all SAIs in Europe to withstand the economic and security challenges facing the European Union in recent years. According to Mr. Lehne, the main objective of the ECA 2018-2020 strategy is to use information technology in order to increase the quality of the audit report.

The conference was greeted also from the President of Estonia, Mrs. Kersti Kaljulaid, who had previously been an

auditor and member of the European Court of Accounts. During her speech, Mrs. Kaljulaid emphasized the importance of organizing such conferences with young auditors as a highly efficient way to exchange experiences and enhance their professional skills. According to Mrs. Kaljulaid, the nowadays development of information technology at present, has placed young auditors in a position many times more favorable than auditors a few years ago. This fact not only creates new auditor advantages, but puts them ahead of major expectations, where today's economic development requires from audits to move to a new stage, to enhance economy, efficiency and effectiveness. Also the development of information technology has brought about various securities issues, but we need to turn all of today's problems into opportunity for tomorrow.

The first presentation of the conference was delivered by Mr. Rufus Pollock, an information technology expert and Cambridge University associate. The main theme of the presentation was the introduction of new rules in the world economy, the "digital economy". According to Mr. Pollock the main challenge is that the world economy is operating under the "Old Rules-New Economy" principle, where the production system has lowered costs due to the digitalization, while product prices are still under the old economic rules.

The second presentation was conducted by Mr. Mihkel Solvak, a research expert on technological studies at the University of Tartus. The topic referred by Mr. Solvak explained how the data generated in real time by e-Governance services helps find soluteons to better services.

The second day of the Conference was organized in sessions and workshops, divided into three sessions. In all three sessions the participants were divided according to the preferences they had chosen at the moment of registration. Each participant was entitled to attend up to three workshops.

The topics of the workshops attended by the ALSAI auditors were as follows:

1. How to conduct a financial audit using computer data and analyze them;
2. How can auditors maximize their knowledge using big data?
3. Receiving and managing data during the audit planning phase;
4. Data-processing in performance audit;
5. Cyber security and data;
6. GIS geographic data in the audit;

During these workshops, the ALSAI's auditors Mr. Benard Haka and Mr. Idlir Dervishi made presentations of their

experience in using big data in the audit field.

In the third day of the conference was presented a paper from Mr. Robert Krimmer, a professor at the Polytechnic University of Tallinn on "The Future of E-Government". The paper emphasized the importance of the use of information technology in the provision of services by state institutions.

In the conference was also present Mrs. Tytti Yli-Wiikari, the Auditor General of the Audit Office of Finland. Mrs. Yli-Wiikari emphasized that the pillars on which the future audit will be based will be "Big Data" and computer data management.

The 9th meeting of the Subcommittee on Economic Financial Issues and Statistics

On September 28, 2016, the 9th meeting of the Subcommittee on Financial Economics and Statistics was held in Brussels. This activity was attended by the Secretary General, Mrs. Luljeta Nano and the Director of Legal Department and Standards Control, Mr. Ermal Yzeiraj.

For the purpose of this meeting, ALSAI submitted in advance detailed information to the Ministry of Integration on the following issues:

Progress made in the implementation of the new Law 154/2014 "On the Organization and Functioning of ALSAI" and experiences in the implementation of the recently prepared external audit manuals;

Audit results referring to the ALSAI Annual Report;

ALSAI recommendations and their impact;

The role of ALSAI in the fight against fraud and corruption and the state of affairs of the criminal charges submitted to General Prosecutor's Office by ALSAI.

At the meeting, the ALSAI representatives presented the activity and institutional progress in view of the Institutional Development Strategy 2013-2017 and the ISSAI Implementation Strategy. During the presentation, the emphasis was put on the progress made towards the implementation of the revised Institutional Development Strategy 2013-2017 and the Strategy on the Implementation of Audit Standards, highlighting the fact that all institutional management policies have focused on ensuring sustainable development in the implementation of the SAI's Strategic Objectives. The process has a check and balance instrument reflected with the Monitoring Report that serves to manage change in the most effective way.

With great interest, the delegation panel discussed also the presentation of the measures taken by the ALSAI in drafting the Institutional Development Strategy 2018-2022.In this regard, was highlighted the work of ALSAI in drafting the Institutional Development Strategy for the next 5 years 2018-2022, as it is foreseen in the framework of IPA 2014-2015, Annex 1A, Sectoral Reform on Public Finance Management, Indicator 8.3, "Strengthening the capacities of Public Audit".

Along with the presentation, the Albanian representatives brought to the attention of the subcommittee that ALSAI in cooperation with IPA experts drafted the Communication Strategy for the period 2017-2019, approved on 31st May, 2017. In this way, ALSAI fulfilled the obligation under the National Plan for European Integration (PKIE).

During the meeting, the ASAI's engagement and activity were presented concisely in the following directions such as Changes in the organizational structure of ALSAI based on the recommendations of IPA experts (Polish NIK), in order to reorganize audit activity more efficiently, reflecting thus the best practices of the COSO model.

The President of Bulgaria's National Audit Office visits ALSAI

In the framework of the cooperation agreement signed in 2016 with the Chairman of the Albanian Supreme Audit Institution, Mr. Bujar Leskaj, the President of the National Audit Office of the Republic of Bulgaria, Mr. Tzvetan Tzvetkov on 2-3 October 2017 held a working visit in ALSAI.

In view of this visit, the President of the Republic, H.E.Mr. Ilir Meta received in a special meeting the President of the National Audit Office of the Republic of Bulgaria, Mr. Tzvetan Tzvetkov and the Chairman of ALSAI, Bujar Leskaj.

The President of the Republic, Mr. Ilir Meta, praised the traditional relations between the two countries, underlining that the cooperation in the audit field is very important, especially in the exchange of best practices based on the European models.

Underlining the importance of the experience of the National Audit Office of the Republic of Bulgaria for the Albanian Supreme Audit Institution, President Meta considered as very important the agreement between the two SAIs and expressed his confidence that its implementation will improve the ALSAI's performance in implementing the European standards. The President of the Republic praised the work of the ALSAI in terms of modernizing this important constitutional institution towards the European path and stressed the importance of cooperation between the two countries and between the two SAIs, especially during the first six months of 2018, a period on which Bulgaria will take the Presidency of European Union.

On this occasion, the Bulgarian delegation was also received in a meeting by the Speaker of the Parliament of the Republic of Albania, Mr. Gramoz Ruçi. The meeting was attended by the Chairman of the Parliamentary Group of the Socialist Party, Mr. Taulant Balla and the Chairman of the Parliamentary Group of the Democratic Party, Mr. Edmond Spaho.

Mr. Ruçi praised the work and cooperation that ALSAI has cultivated with the Parliament of Albania and the important role of this institution in the fight against corruption.

Following this visit, the President of SAI of Bulgaria, Mr.Tzvetan Tzvetkov and the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj held a working meeting focused on the implementation of the cooperation agreement signed in October 2016 through concrete projects that will include the organization of joint conferences and audits, workshops, trainings as well as participation and contributions in EUROSAI's joint working groups. A special activity is the Conference that will be organized by the Bulgarian SAI in the first six months of 2018, in which the

ALSAI has been invited to submit concrete ideas and contributions.

In his discourse, the chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj said that the President Tzvetkov is a distinguished personality in the community of European SAIs. Concrete cooperation between our two SAIs will be fruitful and will affect the modernization of the Supreme State Audit. Mr. Leskaj expressed his gratitude to President Tzvetkov for Bulgaria's support for Albania's EU integration and expressed delight that ALSAI is at the helm of the institutions in meeting EU obligations. The bilateral meeting continued with technical discussions related to performance audit, integrity audit, SAI performance assessment and quality assurance control.

In these talks, besides the presidents of two SAIs were also present Mr. Emil Evlogie, Member of the Bulgarian SAI, Mrs.Tania Konstantinova, Director of the Performance Audit Department at the Bulgarian SAI. From the Albanian side were present Mrs. Luljeta Nano, Secretary General, Mrs. Lindita Milo, General Director, Mr.Rinald Muça, Director of the Performance Audit Department and Mr. Ermal Yzeiraj, Director of Legal and Standards Control Department.

Representatives of both institutions exchanged their experiences in these specific areas. The Bulgarian delegation praised the work of the ALSAI in particular the progress made in Integrity and the establishment of ethics structures, as well as in the performance audits.

An important part of this visit was also a culture tour in the historical and monumental sites of Albania.

ALSAI signed a Cooperation Agreement with USAID on the Project "Transparency in the Health System"

On 3 October 2017, the Chairman of the Albanian Supreme Audit Institution, Mr. Bujar Leskaj signed a Cooperation Agreement for the implementation of the project "Transparency in the Health System" in Albania. The project is funded by USAID and will be implemented by Research University CO., LLC in cooperation with ALSAI. The agreement was signed by Mrs. Darcie Nielsen, Project Leader and Mrs. Catherine Johnson, USAID's Director for Albania.

USAID's "Transparency in the Health System" will be implemented in a timeline of two-years (March 2017 - March 2019) and aims to improve health services for Albanian citizens by focusing on fighting corruption, improving transparency for government functions and promoting cooperation between independent government institutions, civil society organizations (CSOs) and the media in order to increase the accountability of the governance in the health sector. The project objective is to strengthen the capabilities of three independent Albanian oversight institutions: the Albanian Supreme Audit Institution, the High Inspectorate of Declaration and Audit of Assets and Conflict of Interests (HIDAACI) and the Ombudsman. The project also aims to improve inter-institutional coordi-nation and enhance cooperation with civil society and the media to raise awareness about the degree of corruption in the healthcare system.

Mrs. Darcie Nielsen, Project Leader and Mrs. Catherine Johnson, USAID's Albania Director, highly evaluated the work of ALSAI, HIDAACI and the Ombudsman in terms of strengthening the good governance, in fight against corruption and capacity building to investigate and resolve citizen complaints, especially in denouncing corruption.

The Chairman of the ALSAI, Mr. Bujar Leskaj in his speech praised the cooperation with USAID and the contribution of this important American Agency that serves on behalf of the people and the US government for over a quarter-century in Albania, which has been proved to be as unique as it is valuable. Another fundamental dimension of the USAID project "Transparency in the Health System" is the fight against corruption in the health system and we think that the ALSAI can contribute to this project objective.

Further on, Mr. Leskaj emphasized: "*... ALSAI will do its best for the success of this USAID Project, devoting to it our staff and potentials. We think it is very important that in increasing the accountability in the public sector, beside ALSAI, other independent institutions, civil society and the media, it is also included a prestigious worldwide institution such as USAID.*

We strongly believe that responsible governance in the health sector and in public service can be achieved by accepting and acknowledging the contribution of independent institu-

tions, civil society, media and our partners like USAID" - concluded Mr. Leskaj.

Mrs. Darcie Nielsen made a presentation of the project (during which there were discussions and questions from the attendees), by closing her speech with a statement by Mrs. Margaret Chase Smith (a renowned politician in the United States: *"Public service must be more than doing a job efficiently and honestly. It must be a complete dedication to the people and to the nation.*

ALSAI participates in the Conference of the International Board of Auditors for NATO

On October 4, 2017, the Conference of the International Board of Auditors of NATO was held in Paris. The conference was opened by Mr. Herve Adrien Metzger, Chairman of the International Board of Auditors for NATO, who praised role of external auditors in the context of international organizations.

The conference was focused on the universal concept of "Performance" and "Risk Management" related to the function and the mission of the external auditor. The effects of standards, audit tools and methodologies, internal interactions, organizational complexity, political factors were at the center of the debate at the first session of this conference. Part of the discussion was also the topic on how can the audit standards in the international organizations be effectively established, especially referring to NATO practice? In this session, the discussion panel was chaired by Mr. Lyn Sachs, former IBAN board president, Dr. Farouk Hemici (France), from the Sorbonne University and Mr. Henrik Berg Rasmussen, Board Member of IBAN.

At the second session of the Conference the discussions focused on the relationship between financial management, internal audit, external audit, steering bodies in international organizations and audit committees.

The third session was focused on the challenges of measuring the performance and the effective follow-up of the recommendations.

At the fourth and last session, the presentations focused on the practices of private companies, which have external oversight boards and how this practice can be adopted in international bodies, whose shareholders are actually the citizens of the member nation's belonging to the Organization. The conference was greeted by Mr. Didier Migaud, President of the Court of Accounts of France.

Following this visit, on 5 October 2017, the ALSAI delegation met with representatives of the French Court of Accounts. During the bilateral meetings, the discussions were focused on the training field and especially on the participation of the new ALSAI auditors in the two-week training sessions that the French Court of Accounts organizes twice a year, in January and September..

In these activities, ALSAI was represented by Mrs. Manjola Naço, General Director and Mrs. Erjola Meçaj, auditor

The ALSAI's Chairman in the Contact Committee meeting and in the ceremony of 40th anniversary of the European Court of Auditors

On 12-13October, a delegation headed by the Chairman of the Albanian Supreme Audit Institution, Mr. Bujar Leskaj attended the meeting of the Contact Committee of the European Union countries, organized by the European Court of Auditors in Luxembourg and the activities held on the occasion of the 40th anniversary of the European Court of Accounts. Part of the Contact Committee's activities was also the meeting of presidents of the SAIs, members, candidate and potential candidate countries for the EU, which took place on 11 October 2017.

This meeting discussed and reported on activities developed by Network members during 2013-2017, as part of Budva's statement, signed by SAIs in November 2013.

Following the successful cooperation between the SAIs of the Member States and the Network's observers, which aimed at sharing best experiences and enhancing the professional capacities of auditors through trainings and parallel audits, the presidents of the SAIs of Albania, Turkey, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Montenegro and Macedonia adopted the new co-operation framework for 2018-2020.

This document will serve as a platform for increasing cooperation, promoting audit activities and implementing auditing methods and techniques in

accordance with international auditing standards and best European practices. To achieve this goal, the Network will continue to be supported by the European Court of Auditors, the National Audit Office of Sweden, the Joint Working Group on Audit Activities and SIGMA Programme.

The meeting also discussed about priorities for training activities to be held during 2018-2020. The Albanian Supreme Audit Institution, as one of the most active members of the Network in the framework of the implementation of this plan, will organize in October 2018 the Information Technology Workshop to assist with audit processes and training on performance audits, which will be developed in 2020. ALSAI will also be part of the working groups for the "SAI-Parliament cooperation" activity to be organized by the Kosovo National Audit Office and the Quality Assurance Workshop which will be organized by the SAI of Montenegro. The main topic of the meeting of the presidents of the SAI members of the Contact Committee of the European Union and EU candidate countries was "The Contribution of ALSAI to Restore the trust of citizens in public sector".

In the opening remarks of the meeting, the President of the European Court of Auditors, Mr. Klaus- Heiner Lehne stressed that "This court has decided to ensure that any euro spent at European level brings added value to the lives of citizens, by being an independent voice to highlight progress when things go well but also making public aware of the unpleasant truths when things do not go right". The meeting highlighted that the decline in citizens' confidence in EU institutions and national institutions has a crucial impact:

- In the economy, through the loss of investor confidence;
- In democratic processes, leading to low voter turnout, increasing protests, and increasing the influence of radical parties;

SAIs, as agents of parliaments and watchdogs of the public money, should play an essential role in restoring citizen confidence in institutions through two mechanisms: competence and values. SAIs should aim to anticipate challenges and make

clear recommendations for governments to promote effective policies for economic development and efficient programs for the benefit of citizens. In preparing audit reports, the SAIs should be guided by integrity and objective in delivering the information.

The official ceremony for the 40th anniversary of the European Court of Auditors was greeted by the President of the European Parliament, Mr. Antonio Tajani and the President of the European Commission, Mr. Jean-Claude Juncker. In their speech, the two EU high officials stressed the irreplaceable role of the Court as a supervisor of public money management, thus contributing to increased transparency and accountability of the government.

During the days of the meeting of the Contact Committee, the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj held a bilateral meeting with the President of the German Audit Court, Mr. Kay Scheller with whom he discussed about the cooperation between the two institutions, considering the German Court as one of the most modern SAIs in Europe. This cooperation will be concrete during the expected visit of Mr. Scheller next year in Tirana.

Mr. Leskaj also held working meetings with the President of the National Audit Office of Poland(NIK), Mr. Krzysztof Kwiatkowski, the President of Czech SAI, Mr. Miloslav Kala, the President of Bulgaria's National Audit Office, Mr. Tzvetan Tzvetkov, the Auditor General of the Croatian Audit Office, Mr. Ivan Klešić, the Auditor General of the Audit Office of Bosnia and Herzegovina, Mr. Dragan Vrankić, the Auditor General of the Audit Office of Kosovo, Mr. Besnik Osmani and with the representatives of SIGMA. In these meetings Mr. Leskaj discussed the experiences and concrete steps of cooperation with these institutions, which are an added value in the modernization of the ALSAI. In this visit, the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj was accompanied by the Director-General, Mrs. Lindita Milo and the auditors, Mrs. Alma Shehu of Mr. Benard Haka.

ALSAI in the International Conference "Auditing for Sustainability and Development"

On 11-13 October 2017, in Tirana was organized the 14th International Accounting Conference. The conference was collaboration between the Faculty of Economics of the University of Tirana, the Academic Cooperation Accounting Foundation of Turkey, the Albanian Supreme Audit Institution and the Turkish Court of Accounts.

This conference is the fifth annual scientific conference organized by the SAI. The 1st Conference took place in

2012 and addressed the topic "87 years of SAI in 100 years of Albanian state", the 2nd Conference on "The Role of SAIs for Responsible Public Management in Today's Challenges" held in December 2013 and the 3rd Conference of October 2014 addressed the main topic "National Audit in the Service of National Governance". Important to note is the Fourth Scientific Conference "Risk Analysis", which took place in June 2016 and made public the risk map in the Albanian public sector, with a view to informing citizens about the red flags areas of services public and promoting governmental awareness for taking measures to reduce risks.

The main theme of the conference "Auditing for Sustainability and Development" was attended by around 160 guests. At this conference there were representatives from the Faculty of Economics, University of Tirana, the Albanian Supreme State Audit, the Institute of Certified Accounting Experts, the Union of Chambers of Auditors and Licensed Accountants of Turkey, the International Federation of Accountants, the University of Lodz, Council of Accountants of Albania, students, auditors, etc.

The conference was greeted by Mr. Fikret Çöker, Vice President of the Turkish Court of Accounts. In his speech, Çöker stressed that: "Expanded functions of the state have brought the need to use public money effectively, efficiently and economically. The societies' expectations for an efficient governance have increased the role and responsibilities of SAIs, which operate independently from governments. Reliability of SAI audits depends on their compliance with the international auditing standards".

Further, on behalf of ALSAI the conference was greeted by Prof.Assoc.Dr. Manjola Naço, General-Director of ALSAI. Mrs. Naço underlined that "the ALSAI's mission is to influence and contribute to the management of public finances by carrying out high quality audits, reporting on the regularity and effectiveness of the use of all state financial resources, for the welfare of the state and its citizens".

The conference was greeted by Prof. Dr. Beyhan Marsap, President of MODAV, who highlighted the fact that this conference is organized for the first time this year in cooperation with ALSAI, the Turkish Court of Accounts, the Economic Faculty and the Association of Accountants of Turkey. Dr. Marsap stressed that "Transparency should be at the foundations of decision makers' goals and that sustainable development are issues related to the present and the future of our society".

Prof. Dr. Hysen Çela, President of the Institute of Authorized Accountants of Albania, stressed in his speech that "Audits are on the main agenda of all countries. The key issues facing us in the future are related to the role of SAIs, the development and training of auditors to enhance the quality of audits. In this view, I would like to express my considerations for crucial contribution of ALSAI in enhancing transparency, increasing the standards, the quality of the audits and the importance of the recommendations of this institution".

During the two days of the Conference, 66 papers were presented with different themes, among which we can distinguish:

- "International Public Sector Auditing Standards and Estimates of Audit Procedures of Turkish SAIs, Compared to International Standards of Auditing", referred by Mr. Nalan Akdogan;
- "An Audit Quality Review", by Ms. Elsa Tanushi;
- "Sustainability Reporting and Recent Trends in Auditing", Mr. Hasan Kaval;
- "A New Perspective in Public Sector Auditing: Ethical Auditing", referred by Mr. Yasar Uzun;
- "Internal Audit - An Effective Approach to the Development of Sustainable Management Systems". Suzana Guxholli and Mrs. Anisa Vrenozi;
- "Presentation of Information Technology Audit in an Organization", referral from Ms. Elda Hoxhaj;
- "Reporting and auditing of environmental information according to sustainability report", by Mr. Banu Sultanoglu and Mr. Yildiz Ozerhan.

In this conference, from ALSAI were presented three papers from Prof.Assoc.Dr. Manjola Naço, General Director; Dr. Aulent Guri, Senior Auditor in the Performance Audit Department and Mrs. Ina Sokoli, Senior Auditor in the Directorate of Methodology and Development.

In her conference paper Mrs. Naço focused on the gap between the needs in the healthcare system and available economic resources. "Lack of public resources is a serious problem; therefore, managing current costs is more urgent than covering new asset costs. Under such conditions, the government sought to encourage public private partnership contracts in the health sector. At the beginning of 2015, 3 major contracts related to population health check-ups were signed, offering dialysis and sterilization services to public hospitals".

Dr. Aulent Guri presented the audit of Prespa National Park in order to identify and evaluate the factors affecting the ecosystem of this area and to make recommendations for improving the current social, economic and environmental situation. "The current status of the Prespa National Park is the result of constant pressure from the last few decades by residents and the inadequate management of the responsible institutions. Unsustainable utilization of forests, uncontrolled chopping of trees for firewood, in some cases for illegal trading, illegal hunting and fishing, non-management of urban waste and sewage, and the lack of co-operation of institutions have jeopardize the whole ecosystem in Prespa Park", said Mr. Aulent Guri.

The work of Mrs. Sokoli focused on the challenges that foreign direct investments bring about Albanian legislation and the use of public money.

During the proceedings of the Conference there were many discussions, questions and professional debates. Such conferences show how important is the cooperation between Universities and SAIs in view of exchanging knowledge, best practices, methods and tools, in order to promote good governance.

ALSAI participates in the meeting held in Hungary on "Role of SAIs in the fight against corruption"

On 5-13 October 2017, a meeting was held in Budapest on anti-corruption program, initiated by INTOSAI Development Initiative (IDI), which was attended by more than twenty experts from ten different countries.

The main objective ofthis IDI's program, titled "The Role of SAIs in the Fight against Corruption" is to support the efforts of member institutions to introduce an integrity-

based approach to the fight against corruption.

In the framework of this program, experts from the SAIs of Albania, Georgia, Jamaica, Cayman Islands, Kazakhstan, Liberia, Sierra Leone, Tanzania and Zambia discussed about ways and means of making available to relevant institutions to proper tools in fighting corruption.

At this meeting, the participating countries presented the work of respective SAIs in the framework of the fight against corruption and discussed on the audit plans undertaken in connection with this issue.

The plans of all participants were subjected to the Peer Review procedure, during which the working groups established by the participants in the meeting reviewed the compliance of audit plans with international standards. At the end of this procedure each group gave recommendations for improving the audit plan that it had reviewed.

The Supreme State Audit was represented at this meeting by Mr. Artur Hasanbelliu, Director of Internal Audit, Emiliano Doko and Mr. Flavio Xhuveli, lawyers. ALSAI representatives presented a draft performance audit plan on "Effectiveness of the National Anticorruption Strategy".

Following this initiative, an online course will be held in which will be discussed the next steps to be followed for finalizing this performance audit.

The President of the Supreme Audit Office of Slovakia, Mr. Karol Mitrik, visits ALSAI

On 19 October 2017, the President of the Supreme Audit Office of the Slovak Republic, Mr.Karol Mitrik held a working meeting with the Chairman of the ALSAI, Mr. Bujar Leskaj in the premises of ALSAI.

The Supreme Audit Office of Slovakia is one of the modern European Supreme Audit Institutions (SAIs), which has consolidated its identity and contribution to European audit community especially over the last two decades, after the establishment of the Slovak Republic in 1993 following on with the Slovakia's membership in the European Union in 2004.

The President of the Slovak SAI expressed his gratitude for Mr. Leskaj and ALSAI in organizing the EUROSAI's 15th Annual Meeting of the Working Group on Environmental Audits and underlined the importance of environmental auditing and implementation of its recommendations on improving the quality of life of European citizens and the entire planet. Mr. Mitrik also made a presentation on the functioning and audit work of the Slovak SAI.

Recently, the Slovak SAI has established the Analytical Department, where highly qualified people work. "The work of this structure has been very beneficial to us, as its profound and qualitative analyzes have increased the efficiency of our institution's work," said Mr. Mitrik.

The Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj expressed his belief that the experience of high experience SAI such as the Slovakian SAI would be an added value for Albanian auditors.

President Mitrik expressed his willingness to sign a cooperation agreement with ALSAI in the near future and invited Mr. Leskaj to attend the next meeting of the EUROSAI Working Group on Environmental Audits, which will be held in 2018 in Slovakia. President Mitrik in this meeting was accompanied by Mr. Ľubomír Andrassy, General Director at the Supreme Audit Office of Slovakia.

ALSAI has so far signed 15 cooperation agreements with European counterpart institutions and beyond, from which it has benefited in terms of increasing the capacities of its audit body through trainings and working visits.

ALSAI organizes the 15th meeting of the EUROSAI Working Group on Environmental Audits

On 17-20 October 2017, the State Supreme Audit Institution organized the 15th meeting of the EUROSAI Working Group on Environmental Audits (WGEA). The main topics of the activity were "Land Use Audit and Development" and "How can Big-data be used in environmental audits?"

In his opening speech, the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj emphasized that: "Environmental audit is a central activity in many of the Supreme Audit Institutions (SAIs) worldwide. From the performance data of the SAIs, about 90 of these are conducted annually in Europe. These audits have a significant impact on improving environmental management from many European governments and are directly related to the positive outcomes achieved in environmental and biodiversity protection. Joint and well-coordinated audits on the consequences of climate change, natural resource management and ecosystem management will allow us, as member states, to synergize our efforts and strengthen our messages to the respective governments. Also, environmental audits play a crucial role to raise awareness of environmental issues between citizens and governments.

Although it is a small audit institution, ALSAI in its path of modernization in implemented the ISSAIs and since joining the WGEA in 2013, has carried out in four years some very important audits. As a member SAI of WGEA, we see with great optimism the future of environmental audits in our country, in the region and across the European. We are confident that for the period 2018-2020, this group will continue with the joint audits conducted during this year such as the Energy Efficiency Audit in Public Buildings (co-directed by Estonia, Estonia, Latvia and Lithuania), The Audit of the Implementation of Multilateral Environmental Pollution Enforcement Agreements (cooperated by the Dutch SAI and the Polish NIC), the Audit of Mediterranean Protected Maritime Zones (co-chaired by the SAIs of Cyprus and Malta), etc.

In this activity were presented about 25 papers which emphasized that land use includes management and modification of the natural environment, which affects the lives of people as well as fauna. The factors that cause land degradation are: increased demand for housing, infrastructure

and buildings related to economy and industry; increased demand for land use for agricultural purposes; increased demand for bioenergy, which include products derived from wood and grain.

Ecosystem degradation and their recovery requires from the government to develop proper policies. The audit of these policies puts the SAI ahead of challenges to be coherent and avant-garde in the recommendations arising from audits carried out in this area. Use of studies conducted in this areas and cooperation with external experts who have expertise in environmental issues makes the SAIs more professionals in delivering recommendations for minimizing pollution, erosion, land degradation and exploitation of land.

The training seminar on Environmental Audit Data and Analyzes served as an excellent platform for the exchange of experiences of representtatives of participating SAIs in data extraction, their processing and the use of innovative data sources.

In this meeting were attended by 75 representatives of 26 SAIs: European Court of Auditors and SAIs of Belgium, Bulgaria, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Greece, Holland, Hungary, Indonesia, China, Kuwait, Latvia, Lithuania, Portugal, Macedonia, Malta, Cyprus, Slovenia, Slovakia, Spain, Sweden, Albania, Switzerland and Ukraine. This working group is composed of 42 members and was created in 1999 at the 4th EUROSAI Congress. The purpose of this group is to promote a spirit of cooperation based on integrity, open communication and professional excellence. This is intended to be achieved through the encouragement and support of professional cooperation and exchange of good experience among SAIs.

During the days of the activity development, the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj held meetings with the leaders of many participating delegations, as well as with the President of SAI of Slovakia, Mr. Karol Mitrik, with whom it was agreed to sign a co-operation agreement in the near future.

Another friendly meeting the Chairman Leskaj also held a Kuwaiti

delegation consisting of: Mr. Adel Alkoot, Manager, Mrs. Fajer Alotajbi and Mrs. Rania Alojari, auditors.

During the meeting, it was agreed to jointly organize the 6thScientific Conference in Kuwait on 9-11 April 2018, pursuant to the cooperation agreement signed by both SAIs in March 2017 in Tirana. The conference will address the topic "Risk-based Audit", which will be attended also by the National Audit Office of Kosovo and the Supreme Audit Office of Poland. Mr. Leskaj also met with representatives from SAIs of Estonia, Cyprus, Czech Republic and Greece.

ALSAI in the meeting of the EUROSAI IT Working Group

On 18-20 October 2017, in Lisbon was held the meeting of EUROSAI IT Working Group on Electronic Governance and a workshop on the Active Information Audit Manual. Participants from the United States, India, Timor, Poland, Latvia, Estonia, Hungary, Iceland, Albania and Georgia participated in the meeting.

The Albanian Supreme Audit Institution was represented at this meeting by Mr. Kozma Kondakçiu, Director of the IT Audit, and the auditors Mrs. Elira Cukalla, Mr. Benard Haka, Mr. Mealb Habazaj and Mr. Agron Opari.

On the first day of the meeting, the participants were welcomed by the President of the Court of Accounts of Portugal, Mr Vítor Caldeira, who among other things praised the special role of information technology in the audit work. Among other things, he stressed that such tools are constantly evolving and allow auditors from all over the world to deal with new challenges arising from the comprehensive and complex use of information technologies in institutions, including cyber-attacks, many issues important in the 21st century.

Mr. Banaś Pawel, Advisor to NIK President of Poland, emphasized the importance of KUBI as a tool to facilitate electronic government audits. At present, KUBI classifies topics, management functions, risk scenarios and project goals, making it easier to quickly find not only public auditors working in the field of e-government, but all stakeholders that are interested in modern IT audit. The presentation continued with

discussions on future developments and was accompanied by examples of KUBI practices.

On the second day of the meeting, Mr. Neelesh Sah, Auditor General of India's SAI noted that the IT Audit Manual remains valid and its structured presentation is unchanged, but on the other hand, changes in the audit field bring the need to increase new matrices.

Mr. Panwar Madhav, Director of GAO Technology (USA SAI), introduced the concept and practices of plug-ins that will act as technical updates, adapting the Active Manual with the fast changing of environments computer. The participants during the discussions assessed the possibility of creating Plug-ins from each SAI and emphasized the importance of evaluating the experiences of changes and manual developments and leading to a new version of the Active Audit Manual that will summarize all the positively assessed Plug-ins. Preliminary risk assessment activity for audit planning with the Active Audit Manual was submitted by Mr. Albert Olafsson, IT Audit Director at SAI of Iceland.

The Director of the Audit Department of IT Audit in ALSAI, Mr. Kozma Kondakçiu made a presentation on the development of the IT audit in the Albanian SAI and the experience of using the Active Audit Manual. The meeting continued with discussions on the prospect of the manual and the group's tasks for its development in the short and long term. The participants emphasized the need for consolidating this tool, adapting it to an ever-changing IT environment. At the end of the meeting were praised the projects and the spirit of cooperation among the participating countries of the working group as well as the contribution of the participants in improving the quality of IT Audit.

ALSAI auditors in a working visit to Kosovo

In the framework of the performance audit undertaken by the Albanian Supreme Audit Institution, on the topic "The possibilities of a Custom Union between Albania and Kosovo", the auditors Mr. Sali Agaj, Mr. Redi Ametllari and the external expert, Mr. Alfred Cako paid a working visit to Kosovo. The ALSAI's auditors visited the National Audit Office of Kosovo, the Chamber of Commerce, The Agency of Customs and the Ministry of Finance of Kosovo. The novelty of this visit is that it expanded the stakeholder group of ALSAI with the involvement of Kosovo businesses and economic organizations.

On 31 October, the audit team held a meeting with the President of Kosovo's Chamber of Commerce, Mr Safet Gërxhaliu, who informed in detail the audit group on the character of the trade relations between Albania and Kosovo. "The economies of Kosovo and Albania are not competitive", he stressed, "but have the advantage of being complementary to one another. As for the customs union, Gërxhaliu stressed that it cannot be realized at a near time interval, when there is no harmonization of fiscal legislation.

Also on 31 October, the audit team held a meeting at the central office of Agency Customs, where it was received at a meeting by the Deputy General Director, Mr. Bajram Rexhaj, Head of the IT Customs Sector, Mr. Besim Lushta, Director of the Customs Office of Prizren, Mr Besim Curri, Operational and Border Director, Mr Fahri Lusha, Director of Internal Audit of Customs, Mrs. Naile Hoti.

During the conversation, a number of concrete issues were affected in the field of cooperation so far with the General Directorate of Customs. Kosovo officials stressed that the cooperation is at satisfactory levels since both customs are interconnected to the Assycuda World system and can access each other's data making the information exchange timely and without hindrance. Another successful achievement is the creation of a common transit where T2 formual is applied only for Kosovo.

In the framework of creating business facilitation facilities, the audit team asked the Deputy General Director of Customs if Kosovo is expected to apply Single Window Customs system, which would enable the business to submit electronic documentation that would was accessible electronically, not just from customs but from a number of other institutions, including banks. Mr. Bajram Rexhaj informed us that the Government of Kosovo has foreseen in the governance strategy implementation of the Single Window platform and that next year Kosovo will begin preparations for the application of this system.

At the end of the meeting, the audit team submitted a questionnaire to Kosovo Customs. For their part, Kosovo officials expressed their

support for the audit of the Supreme State Audit and the gratitude for the attention the SAI is devoting to this complex issue.

On November 2, the audit team held a meeting at the Ministry of Finance of Kosovo with the Secretary General, Mr. Naim Baftiu and the Director of Macroeconomic Policies, Mr. Bexhet Haliti. In general, Kosovo officials said that trade between Albania and Kosovo has increased. One particular merit in the growth of the trade flow is the "Nation's Road", where 25-38 trUck circulate daily before the construction of this road, while after the construction of the Nation's Road circulate about 500 trucks per day. Based on the questions the performance audit on the topic "Possibilities of Customs Union between Albania and Kosovo", the audit team discussed with senior officials of the Ministry of Finance on the concrete measures taken in the technical, legal and harmonization policies towards customs unification with Albania.

On 31 October and 1 November, the audit team held respectively two meetings at the National Audit Office of Kosovo (ZKA), where it was received by the Auditor General, Mr. Besnik Osmani, and Assistant Auditor General, responsible for performance audits, Mrs. Vlora Mehmeti, Assistant Auditor General, Mrs. Emine Fazlliu and the head of the audit team in the customs sector, Mr. Blerim Kabashi. During this meeting, the ALSAI informed the National Auudit of Kosovo with the main audit directions as well as with the findings of the audit team so far. The aim was to get feedback from them or any suggestions that they considered relevant to this topic.

The Auditor General, Mr. Besnik Osmani considered the audit topic particularly valuable, though he noted the complexity of this topic, because it affects different dimensions, not only institutional but also political and economic. He expressed the support of the ZKA for this audit.

ALSAI organizes the Open Month for the citizens

The transparency of ALSAI's activity is one of the main indicators of modernization of its institution and its

multi-dimensional communication. ALSAI has established an uninterrupted communication with the citizens in these six years, mainly through cooperation with civil society and the media, as well as through responses to citizens' complains.

Based in the International Standard of Supreme Audit Institutions, ISSAI 12, **" The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens**", ALSAI organized the Open Month for Citizens on 7 November - 11 December 2017.

In launching this activity, ALSAI's Chairman, Mr. Bujar Leskaj, underlined in his speech that a modern institution of public audit would be inefficient and isolated without the support from the public and citizens, citing an expression of Abraham Lincoln that "*Our institutions will never be (public) unless they have the opportunity to become fully acquainted, even visited or physically affected by the tax payer*".

During this month, citizens had the opportunity to visit the premises of the Albanian Supreme Audit Institution (every day from 08:00 to 16:00) and to get acquainted with the history and achievements of the institution in the 92 years of its existence through the mini-museum in the central hall of the ALSAI. Also, they were able to meet with the employees, auditors and various experts of the institution, getting all the information they have requested and addressing various questions of interest to them.

During the Open Month, were organized 49 different activities by different audit departments; meetings with journalists; presentations of ALSAI publications by new auditors; participation in Book Fair 2017; introduction of the new ALSAI Rule of Procedure; the presentation of the ALSAI's books in two fairs; meetings and lectures with academics, professors, philosophers of various fields; presentation of the Draft Strategy for the development of ALSAI for the period 2018-2022; lectures by colleagues of partner SAIs, presentation of the actual budget for 2016; book promotions that are of interest to ALSAI, cultural activities, promotion ALSAI's participation in various international activities in the last two years with the aim of exchange of experiences, etc.

All activities have been followed with great interest by auditors, journalists, representatives of civil society, students, etc.

In the context of increasing the transparency of the institution's activity since 2012, the ALSAI has established its edition book line, which has been presented for the fifth consecutive year at the Book Fair, during which we presented 77 books (2012-2017). ALSAI's books assist the auditors in strengthening their capacities in implementing the ISSAIs and exchanging experiences, based on INTOSAI motto "*Mutual experience benefits all".*

Albanian Supreme Audit Institution also participated for the second time at the Klik Expo Group International Fair, which was held in Tirana on 23-26 November 2015. Klik Expo Group Fair launched its 24th edition with a new content on the topic Business - Culture - Coexistence. This fair is served as an important event because it turned the Albanian capital, Tirana, into a meeting point of opportunity and interaction.

On the 18th of November, in the hall of the Academy of Sciences, were introduced all the international activities on which ALSAI was present in the last two years.

ALSAI has set a very good standard of sharing experience with partner institutions of other countries. What animates this dynamism is the work of every auditor because without it, it would be difficult for an institution to produce the desired results.

ALSAI auditors presented 97 activities abroad during the period 2016-2017 (seminars, workshops, conferences, congresses, meetings and working

groups of INTOSAI, EUROSAI etc.), focusing mainly on the messages which they have exchanged and the knowledge that participants have gained in these activities.

During the open month, ALSAI auditors have conducted three study visits to Supreme Audit Institutions (SAIs), with whom we have signed Cooperation Agreements: the SAIs of Montenegro, Croatia and Kosovo. In these study visits, the auditors have informed their colleagues about the Open Month organized by the SAI and have summarized the work of the SAI in these years.

In the framework of cooperation with civil society and external experts, ALSAI organized several activities with the participation of Prof.Dr.Skënder Osmani, Prof.Dr.Sazan Guri, Prof.Dr.Artan Fuga, Prof.Dr.Hysen Çela, Vice President of the National Audit Office of Poland, Wojciech Kutyla, as well as with Mrs. Darie Nielsen, who in the framework of the Memorandum of Understanding between ALSAI and USAID for the project "Transparency in the Health System in Albania", held a lecture with the ALSAI's auditors at the Academy of Sciences.

Another important event was the lecture delivered by the intellectual, philosopher and academician, Prof. Dr. Artan Fuga.

Prof Fuga praised the audit work of ALSAI and its positive impact on the lives of the citizens.

Prof. Dr. Fuga, in his conversation with the ALSAI auditors, noted that "he was a bit afraid" from the ALSAI's audits and highlighted that this fear is a fruitful one, which according to him every single official should be feared from the audit. He elaborated on the idea that if an official gets criminally charged from the ALSAI, in fact, he himself has made this choice because he deliberately committed an infringement. Very interesting were the discussions that Prof. Fuga had with the audience especially for performance audits.

Prof. Fuga during his lecture analyzed the difficulties of the auditor's work and the fact that the final results would be positive if the efforts of all state institutions, media, civil society, etc. are synergized. Further on, Prof. Fuga brought to the attention of the auditors his academic experience in France.

Collaboration with the partner SAIs takes a special place in the working philosophy of recent years in the ALSAI. A prominent voice of this special cooperation was that of the Vice-President of the National Audit Office of Poland, Mr. Wojciech Kutyla, who held an open lecture with ALSAI's auditors on the topic "Ethics for Auditors".

In his presentation, Mr. Kutyla emphasized that, in recent decades, ethics has become a major issue in political, institutional and social debates. In this context, Supreme Audit Institutions, which audit the use of public funds and aim at increasing transparency and accountability, should be guided by ethical principles in their daily work.

The Open Month was closed with the lecture of Mrs. Darcie Nielsen, who in the framework of the Memorandum of Understanding between the ALSAI and USAID for the project "Transparency in the Health System in Albania", held a lecture with the ALSAI auditors at the Academy of Sciences.

In the presentation of the lecture, Mrs. Nielsen said that the health system in Albania was identified as a "red zone". The 2013 Corruption Barometer for Albania, published by Transparency International, shows that 80% of citizens think that the health system is corrupt. In this context, Mrs.Nielsen emphasized that the USAID project aims to create a more responsible environment in the health system by engaging the beneficiaries and regular controls from relevant institutions (monitoring institutions). "The project will work to strengthen the capacities of the three supervisory institutions: the Supreme Audit Institution (SAI), the High Inspectorate of Declaration and Audit of Assets and Conflicts of Interest (ILDKPKI), and the Ombudsman. The project will provide grants to civil society organizations and the media to raise public awareness and undertake campaigns to improve accountability in healthcare institutions".

The ALSAI's Chairman, Mr. Bujar Leskaj stated at the closure of the Open Month that: *"The Open Month serves as a communicative channel with each other, especially in view of communication and exchange of experiences between audit departments. The Open Month encouraged the exchange of experience among experienced auditors, with students and citizens. This Open Month is a window of intense communication, meetings and activities, but in reality, the entire ALSAI has been open to the citizen for six years now in search of close contact with the Albanian taxpayer's.*

The Open Month has become an institutional tradition and will be consolidated in the coming years.

ALSAI participates in the third conference "Infocom Security Albania"

On 8 November 2017, ALSAI's auditors Mr. Benard Haka, Mrs. Elira Cukalla and Mr.Meald Habazaj attended the third Infocom Security Albania conference held in Tirana. This conference was organized by Your BiZZness partner.al, Albanian Innovation Foundation, Infocom Albania and Protik Innovation Center. The Conference was attended by participants from various private and state institutions as well as professionals from various fields of information technology. The main topic of the conference was "The Dilemmas of the New Cybernetic Millennium".

This conference was organized in two parts, where the first part was focused on "The Challenges of Cyber Defense" while the second part focused on the topic "Are People Prepared for Cyber Threats"?

The conference was opened by Mr. Erton Graceni, representative of the organizing company Protik Innovation Center, who presented the new developments and challenges of information technology in Albania.

Relators of this scientific conference on information technology security were representatives of the private sector who invest more in the issue of information security: Mrs. Anila Hoxha, Mr. Lorenc Llukmani, Mr.Akil Ndrenika, Mr. Allesandro Bulleti, Mr. Oltion Bregu, Mr. Drilon Selmanaj in the position of lecturer, entrepreneur and information security specialist from Kosovo, Mr. George Khetsuriani, Mr. Erion Nako and Mrs. Meredith Hiemstra, Information Management

Officer at US Embassy in Tirana, Albania.

In the first part of the conference, the referrals focused on cyber security and security in information technology in the context of rapid developments in IT.

In the second part of the conference it was emphasized that not only in the workplace but also in their home, people are insecure due to lack of awareness about cyber threats, leading to sensitive data infringements and cyber bullying minor children. Albania has set its own path for innovation and digitalization. Thus, security is a global problem nowadays, and in our country the lecturers emphasized on preparing people to cope with the potential risks of cyber-attacks to overcome the problems rather than to assess the damage when the attack occurrs.

“Air quality” in the focus of the Supreme Audit Institutions of Europe

On 8-9 November 2017, in the European Court of Auditors was held the European Air Quality Audit meeting, initiated by EUROSAI under the leadership of SAIs (Supreme Audit Institution) of the Netherlands and Poland. This event was attended by SAIs of Albania, Bulgaria, Estonia, Hungary, Israel, Kosovo, Macedonia, Moldova, Romania, Slovakia, Spain and Switzerland.

The Supreme State Audit was represented at this meeting by Mr. Artur Hasanbelliu, Director of Internal Audit and Mr. Aulent Guri, Senior Auditor in the Performance Audit Department. The main objective of this audit was to assess the measures taken to combat air pollution.

The meeting was divided into two main sessions. At the first session, all participating countries presented their current work on the "Air Quality" audit carried out in the respective countries.

The ALSAI's audit team in their presentation stressed the non-accreditation of the air quality monitoring process, the low number of monitoring stations as well as the low reliability of the Environmental Report (particularly for the air quality) in Albania. The presentations focused on the institutions responsible for monitoring, implementing and reporting the air quality situation,

whether they have effectively implemented the achievement of their objectives, or whether the objectives are in line with European Directive 50/2008 on Air Quality. In the second session, meetings were held in smaller groups and were discussed on issues related to:

- Cost-benefit analysis of environmental policies and especially of air quality;
- Selection of locations where air quality monitoring stations are set;
- The deadlines and structure each country will prepare for the "Joint - Report".

In addition, during these meetings were discussed the challenges that each group had encountered in its work, sharing experiences in passing and overcoming the difficulties or external audit risks.

Individual audit reports as well as the "Joint Report" (which will be published in mid-2018) will emphasize the importance of air pollution and will provide decision-makers with a useful resource for how to make the system more effective for improving air quality. At the end of this meeting, ECA colleagues summarized the discussions held during the two days, which resulted that a good part of the recommendations would be addersed to some important institutions such as the European Commission, The European Environment Agency, etc.

ALSAI's auditors on a study visit to the National Audit Office of Kosovo

In the framework of the implementation of the Cooperation Agreement with the National Audit Office of Kosovo (ZKA) signed on November 8-9, 2017, a study visit was held in Pristina with the topic "Internal organization and audit mandate of ZKA".

In this activity, ALSAI was represented by the auditors: Mr. Dorino Mece, Mr. Albi Anxhaku, Mr.Alexander Papadhimitri, Mrs. Alma Naska, Mr. Blerin Shkurti, Mr. Vasil Vane, Mr. Qemal Meta, Mrs. Lili Dulo, Mr. Livan Hoxha, Mr. Erjon Muho, Mr. Gerti Hekurani and Mrs. Nerenxa Llapashtica. This activity was conducted at the premises of the National Audit Office of Kosovo.

After the meeting with the representative of the ZKA and the presentation of the participants from ALSAI, Mr. Dorino Mece informed the attendees on the "Open Month for Citizens" organized by the ALSAI on 7 November - 11 December 2017.

Following the meeting, were made presentations from Mr. Ismir Semetishti and Mr. Safet Berisha. The objectives and contents of the study visit presented by ZKA colleagues

were: Legal Basis of Functioning of Kosovo SAI; organizational chart of ZKA; relations with Parliament; summary of audit reports for parliament; follow up of the recommendations, etc.

At the same time, during the presentations on each topic, discussions and changes in the processes and procedures were discussed, from the establishment of the institution to its functioning, where each one gave its opinion depending on the experience based in the audit years and international trainings. The discussions between the participants were interactive, taking concrete examples and drawing conclusions based on the professional arguments of both groups.

ALSAI auditors in a study visit to the State Audit Office of Croatia

From 20 to 21 November 2017, a group of 12 auditors from ALSAI attended a study visit to Croatia's State Audit Office, which was held in Zagreb. The ALSAI's participant group consisted of a combination of experienced auditors and new auditors. The group consisted of Mr. Muhamed Kavaja, Senior Auditor; Mr. Hysen Metko, Senior Auditor; Mr. Fadil Dekovi, Senior Auditor; Mr. Luan Kuka, Senior Auditor; Mr. Josif Lile, Senior Auditor Mr. Ymer Stafa, Senior Auditor; Mrs. Mimoza Tipo, senior auditor; Mrs. Valdete Berisha, auditor; Mr. Julian Adili, auditor; Mrs. Elina Bregaj, responsible for the finance sector; Mrs. Safete Pojani, auditor and Mr. Krisi Anastas, auditor.

After the welcome speech by Mr. Jozo Serdarušić, Deputy / Auditor General of the Croatian SAI, the study visit continued with the presentation by Mrs. Lidja Pernar, Advisor to the Auditor General, regarding the rights, duties, internal organization as well as relations between Croatia's Parliament and State Audit Office.

Mrs. Verica Akrep, Adviser to the Auditor General of the Croatian SAO, explained to the participants the ALSAI the follow up procedures with concrete examples. These presentations were carried out in a mutual cooperation spirit.

On the second day, the presentations continued with Mr. Bozo Vulentic-Antic, Adviser to the SAO General Auditor, Croatia and Ms. Silvija Dorotoc, Director Department, on the topic "SAO Audit Procedures and

Approach to Performance Audit", which was enriched with the subsequent reference "Analysis of Data in Performance Audit" prepared by Mrs. Mia Garma, Senior Auditor and Mrs. Ana Anic, Auditor. Another presentation of the second day was related to the topic "Audit Findings of SAOs", prepared by Mrs. Neda Radosic, Adviser to the Auditor General of the SAO and Mrs. Ines Stegic, Department Director at SAO, who also presented the strategic planning process of Croatia's SAO.

The presentations by the lecturers in this activity were conducted in a spirit of active discussion, by constantly comparing the procedures and legal mandate between the two SAIs.

Mr. Muhammad Kavaja, responsible for this group, gave a brief presentation of the ALSAI's audit procedures and performance indicators.

Also, the Albanian auditors, within the month of transparency that is being held in the institution (7 November - 11 December), presented ALSAI's achievements in recent years and the challenges and objectives set by the institution for the following period.

At the end of the activity the ALSAI's auditors praises the bilateral relations between the two SAIs, thanking the hosting party for the hospitality and exchanging the mutual experiences during the fulfillment of the audit mission.

The ALSAI participates in the meeting on "Strategic Goal No.1: Professional Cooperation" of the EUROSAI Strategic Plan

The historic city of Postdam in Germany was organized of one of the most important activities of EUROSAI, following the adoption by the IX. Congress in May 2017 of the Strategic Development Plan 2017-2023. 29 and 30 November were two days during which a meeting with members of EUROSAI was organized under the joint leadership of the two leaders, the SAI of Germany and the Czech Republic. The purpose of this activity was to analyze current approaches and introduce new projects that could be applied under the perspective of the New Strategic Plan. The Supreme State Audit in this activity was represented by Mrs. Albana Gjinopulli, Mrs. Arminda Bushi, Mrs. Jonida Gruda and Mrs. Irma Idrizaj.

Vice-President of the German SAI, Mr. Kristian Arendt, welcomed the

participants and appreciated the presence of SAIs in this activity, while emphasizing the importance of meeting in the broad framework of the implementation of the goals of the Strategic Plan for EUROSAI.

The EUROSAI 2017-2023 Strategic Plan was presented by some of the participating countries such as Turkey, Latvia, Spain, the Netherlands who are responsible for specific issues included in this Plan. The new EUROSAI Strategic Plan focuses the development of this organization towards the goal of transforming itself into a dynamic, knowledge-driven mediator that responds to the specific needs of members development, the various social and administrative conditions in which they operate and the resources available to them. This development will be guided by two strategic goals and will be supported by improvements in EUROSAI governance. To strengthen SAIs in the European Region and to help them deal with emerging problems and emerging challenges, EUROSAI will focus on two strategic goals in the next six years:

1) Supporting effective, innovative and appropriate audits through the promotion and mediation of professional cooperation;
2) Assisting SAIs in tackling new opportunities and challenges through supporting the development of their institutional capacities.

Working for these purposes, EUROSAI will support member SAIs in providing high quality audits and enhancing accountability, transparency and integrity of government and public sector units in their countries. The new approach provided by the Strategic Plan, based on the development of ideas and projects that come from the single SAI, gives all EUROSAI members the opportunity to initiate projects that have an impact on the implementation and achievement of strategic objectives. In support of Strategy Goal no. 1 "Supporting effective, innovative and adequate auditing through the promotion and mediation of professional cooperation", the discussions were oriented as *brainstorming* by the participants themselves, focusing on three main pillars:

- Which are the ways, projects, and ideas that promote and encourage professional co-operation?
- Are there additional ideas or projects that are proposed by the SAI members of EUROSAI?
- How to increase the participation of inactive SAIs in EUROSAI?

The Czech SAI presented some of the IT projects, which provided very good

information opportunities for all users of this database. Such projects as CODEA, BIEP, HACKATHON enable the SAIs of other countries by using the platforms provided by the EUROSAI site to be able to quickly establish collaborative audits and respond to existing and emerging challenges when need arises, assisted by EUROSAI. These initiatives support the development of new approaches and methods of auditing by utilizing new technologies.

EUROSAI intends to increase collaborative audits, "cross-marketing" ones and joint auditing initiatives, particularly in audits of topics of common and current interest.

The meeting addressed many of the proposals of the participating SAIs, which will be evaluated by the Steering Group and will be published in the EUROSAI official statement. Some of the proposed projects include the implementation of several projects developed and being implemented at national level by various SAIs to become part of the EUROSAI communication platform for all members. In this way, EUROSAI members can effectively use the available databases, products and experiences of others engaged in external audit. The organization of meetings at various SAIs was considered a way to make the participation of the various EUROSAI countries more attractive. Participating countries were invited to express the will and interest in organizing meetings or conferences in their countries. Such activity provides mutual benefits and the receiving SAI becomes a *de facto* active contributor to the network of EUROSAI members. The official findings, with relevant conclusions and recommendations, will be considered by the ALSAI in the aspect of their incorporation into the ALSAI Development Strategy 2018-2022, appropriately demonstrating our commitment to becoming an important part of the network EUROSAI-t.

Representatives of the ALSAI, maximally assessing the opportunity to be part of this activity, are committed to bringing and participating in their daily work, according to the fields they cover.

ALSAI participates in the closing meeting of the IPA Adriatic CBC Program

On 4 December, the IPA Adriatic Cross Border Program was held in L'Aquila, Italy, with the participation of 8 countries: Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Greece, Italy, Montenegro, Serbia, Slovenia. This event was opened by the greeting speech of the General of the School of Inspectors of *Guardia di Finanza*,

Gianluigi Miglioli and the manager of the IPA Adriatic program, Mrs. Paola di Salvatore. They welcomed and thanked the participants, stressing the importance of IPA in the implementation of cross-border projects of the Adriatic region.

At the meeting, among others, were present senior representatives of the European Parliament, Antonio Tajani and Deputy President, Mr. David Sassoli, who underlined the added value of this cooperation for the progress of Balkan candidate countries towards integration into the European Union. General Commander of the Italian *Guardia di Finanza*, Giorgio Toschi, who listed the common goals achieved in the fight against fraud and corruption, as well as the points where it is required to be raised. The member of the European Court of Auditors (ECA),Mr. Gabriele Cipriani and the member of the Italian Court of Accounts(Corte dei Conti) Mr. Carlo Mancinelli, stressed the work done by the supreme audit institutions in accountability for the public money spent respectively by the EU and European projects of the Italian State. Mr. Ezio Perillo, Member of the Court of the European Union; Luciano D'Alfonso, President of the Region of Abbruzzo; Mrs. Zeljka Cvijanovic, Prime Minister of Republika Srpska; Mr. Francesco Attardi, Commander of the *Guardia di Finanza* for the prevention of fraud against EU funds; Mr. Erion Veliaj, Mayor of Tirana; Mr. Aldrin Dalipi, President of the Adriatic-Ionian Euroregion, expressed their views, as did other representatives of the participating and beneficiary IPA funds.

The Adriatic Cross Border Cooperation Program 2007-2013, the most important European territorial program in the Adriatic region, is not just a cross-border program of the European Commission but also a dynamic flow of projects and realities that change and unite diverse territories, with a common goal, that of going towards European integration. It has established cross-border cooperation relations between the countries that accede to the European Union and candidate or potentially candidate countries that want to harmonize their borders. There are many factors that allow the creation of a common direction, linked to geographical and cultural

proximity, as well as to the political stability of the region. This relationship has embraced 8 states, 102 projects and over 790 actors, including the Supreme State Audit (ALSAI), reflecting on the development of infrastructure and tourism, the protection and preservation of the sea shores, the protection of the environment and natural resources, evaluation of local products, traditions and cultures, training, and scientific research. These are some of the projects that have been funded by IPA Adriatic, influencing strongly and decisively in countries, regions, cities, municipalities, enterprises, public and private institutions, as well as associations in the territories of all interested parties.

In this conference, the ALSAI was represented by Mr. Bajram Lamaj, Director of the Assets and Environmental Audit Department, as well as by Mr. Dorel Balliu, Auditor in the Performance Audit Department. In the course of the works, the participating group had a friendly meeting with the ECA colleague, Cipriani, speaking on various work practices that are being followed at the European Court of Auditors, methodologies and relevant reports. At the end of the meeting, the ALSAI representatives also provided an interview for an Italian local television, evaluating the IPA Adriatic project and assuring all parties for the role of SAI in the audit of foreign funds and projects.

The ALSAI Chairman attends the celebration of the 40th anniversary of the Lima Declaration and the 7th International Anti-Corruption Conference

On December 5-7, in Lima, Peru, two important events for the INTOSAI Community were organized: the 40th Anniversary of the Lima Declaration and the 7th International Anti-Corruption Conference.

The first day of activities was devoted entirely to the commemoration of the signature of the Lima Declaration, the Constitution of Supreme Audit Institutions around the globe. This Statement, ISSAI 1, is the cornerstone of the work of the external auditor and has not only stood the test of time, but inspires ongoing developments to increase the impact and importance of SAIs. On this day, the conference was honored with the participation of representatives of the INTOSAI Community from all five continents (EUROSAI, ASOSAI, AFROSAI, OLACEFS, ARABOSAI etc.). The work was opened by the General Comptroller of the Republic of Peru, Nelson Shack Yalta and INTOSAI President Harib Saeed al Amimi, who in their speech stressed the

importance of international co-operation of Supreme Audit Institutions and enhancing their role in assisting a more transparent governance. In the second section, attention was focused on the peer review process, which the Austrian SAI in cooperation with Austrian Development Cooperation have implemented in the 7 regional INTOSAI daughter organizations, where for EUROSAI this process was implemented in the Supreme State Audit in Albania. Some of the assessed SAIs, including Albania, made a detailed presentation of the work and results of the Peer Review process.

The ALSAI was represented in this activity by the Chairman, Mr. Bujar Leskaj, Director of Legal Department and Control of Standards and Ethics Implementation, Mr. Ermal Yzeiraj, as well as the Director of the Performance Audit Department, Mr. Rinald Muça. On behalf of the ALSAI, the presentation was presented by Mr. Rinald Muça, who stressed the importance of the evaluation process, the most prominent findings of Austrian colleagues, as well as the changes that the ALSAI has undertaken to put in place the recommendations proposed by this process. Promiment presentations in this panel were also made by the Austrian colleagues who consolidated the findings from the reports conducted in each SAI participating in the Peer Review and presented the action plan for the future.

Following the first day, a series of presentations were made by representatives of the SAIs of South Africa, Brazil, India, United Arab Emirates, etc., as well as IDI leaders, the World Bank and Austrian Development Cooperation. Each of them brought a unique experience and perspective on the challenges faced by SAIs everywhere in the world, the need for better service to the citizen and example leadership.

* * *

In this activity, the ALSAI Chairman, Dr. Bujar Leskaj met Dr. Hubert Weber, a distinguished personality who drafted and negotiated the Lima Declaration, approved in 1977 in Lima, Peru.

The Chairman of ALSAI, Dr. Bujar Leskaj and Dr. Hubert Weber, who drafted and negotiated the Lima Declaration of 1977 (photo taken on December 6, 2017 at the offices of the General Comptroller of Peru).

* * *

On the second and third days, the proceedings continued with the 7th Anti-Corruption Conference, where the President of the SAI of Peru first introduced the reform undertaken in Peru and beyond in all Latin America. Corruption anywhere in the world causes incalculable damage to the future of generations and the wellbeing of people. The only way to fight it is the real engagement and cooperation of all, governmental structures, civil society and civic awareness.

Further on, the second day of the conference, the presentations were continued by the representatives of the Spanish, Canadian, Polish, Paraguay, Colombian and Brazilian SAI. The Canadian SAI representative stressed in his speech the role played by performance auditing in the fight against corruption. His speech was on the same line of the initiative recently undertaken by the performance audit department in the ALSAI to audit, through a performance audit, the national anticorruption strategy and its effectiveness in certain sectors of the economy.

In his speech, the Polish NIK President, Mr. Krzysztof Kwiatkowski, emphasized the integrity and internal control of public institutions, mainly descrybing conflict of interest in performing functional duties.

On the third day of the conference were presented the ideas and achievements of SAIs and mostly American-Latin organizations such as Chile, Bolivia, Peru, Mexico, etc. The emphasis of the speakers was on inter-institutional cooperation, civic awareness and involvement, transparency of public bodies, etc.

Throughout the 3-day visit, SSA representatives established cooperation bridges with their peers from around the world. The SAI Chairman held numerous bilateral meetings with the President of INTOSAI, Mr. Harib Saeed al Amimi, President of Polish SAI, Mr. Krzysztof Kwiatkowski, of the Bulgarian SAI Mr. Tzvetan Tzvetkov, Czech SAI, Mr. Miloslav Kala, Peruvian SAI Mr. Nelson Shack, the Austrian Delegation which organized this event with the Peruvian SAI and holds the permanent residence of the INTOSAI General Secretariat, as well as SAI leaders, the countries of the region, Macedonia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, etc. In all of these meetings, the ALSAI's willingness to continue with parallel audits on issues that concern EUROSAI members, exchanging experiences through trainings, conferences and workshops, as well as increasing the impact through the INTOSAI motto "From the common experience, we all benefit", was reconfirmed.

ALSAI auditors conduct a study visit to Bulgaria's National Audit Office

From December 11 to December 12, 2017, a group of 12 ALSAI Auditors attended a study visit to Bulgaria's National Audit Office (BNAO). The auditors who participated in this study visit were: Mr. Albert Thoma, Mr. Muhamed Kavaja, Mrs. Brunilda Zeneli, Mr. Kristaq Gjurgaj, Mrs. Vjollca Selmani, Mrs. Irma Skopje, Mr. Alfred Leskaj, Mr. Xhovan Domi, Mr. Perparim Gjuzi, Mr. Dritan Kore, Mr. Brenton Kotorri and Mrs. Gentiana Sinojmeri.

The study visit was organized on the basis of the program, which included the introduction of the audit methodology followed by the BNAO and experience in the recent performance audit of professional education in Bulgaria and its link with labor market needs, audit which

received special attention from the parliament, the relevant state structures and the general public, as well as the presentation of the audit work in the specialized computer program "Pentana".

The ALSAI Group was welcomed at the BNAO offices by Mr. Tzvetan Tzvetkov, President of the BNAO, who wished them success in this study visit to the BNAO premises. In his speech, Mr. Tzvetkov expressed his impressions from the recent meeting with the Chairman of the ALSAI in the celebration of the anniversary of the Lima Declaration in Peru and the presentation of the SAI delegation in this event with the SAI of Austria. On behalf of the SAI group, Mr. Muhammad Kavaja, Senior Officer at the Department of State Budget Audit, thanked for the hospitality and seriousness shown by the BNAO. It was also presented the fact that the ALSAI, in this 6 year period, is in an intensive and dynamic process of raising the level of audit work and that the SAI is now in the first steps of implementing the electronic document management system that the institution intends to enter at a stage of its modernization.

Mr. Tzvetan Tzvetkov stressed out the fact that in the first semester of 2018, Bulgaria will assume the EU presidency and that in this framework in May 2018, BNAO will organize an international conference on Sofia with representatives of the SAIs of EU member states and EU candidates for the purpose of strengthening cooperation to increase professional capacities of the SAIs in the field of external public audit. The ALSAI will be invited to attend this conference, convinced that with its activity contributes substantially to Albania's efforts to become an EU member, based even on the BNAO's experience in the process of Bulgaria's accession to EU.

Further on, this study visit continued with the speech and presentations of the BNAO lecturers with topics on the methodology and experience in the performance audit conducted by the BNAO on vocational education in Bulgaria (presentation made by the Director of the Performance Audit Department). The referrals were developed in a spirit of interactive discussions aimed at comparing audit procedures between the two institutions, given the fact that a

similar audit on this subject was developed in Albania by the Performance Audit Department in the ALSAI. Mr. Muhammad Kavaja introduced the fact that this study visit, as well as many other activities held by the ALSAI in this period, were organized in accordance with the initiative of the Chairman of the ALSAI, who, evaluating the mission of the ALSAI as a public and parliament agent for the effective use, efficiency and economy of resources and public funds, aiming to strengthen the trust of the citizen and the public in general towards the ALSAI in relation to its audit activity, as well as the partnerships it has established within and outside the country with homologous SAIs, serve to improve governance public in the ongoing ALSAI endeavors to increase audit capacities in the fight against corruption.

At the end of these two days of the study visit of the ALSAI representatives in the BNAO premises, representatives of the host party expressed the considerations and satisfaction of such a meeting that will serve to increase the modernization of the work of two institutions as a common experience, which is always welcome.

ALSAI's staff trainings

The ALSAI participates in the Financial Audit Workshop of SAIs of the Region

On 3-5 September 2017, the SAI auditors, Mr. Jonild Hoxhaj, Mr. Koço Sokoli, Mr. Klarenc Xhaferraj, Mr. Jovan Plaku, Mr. Skender Hajdari and Mr. Dorel Balliu, participated in the first financial audit workshop held in Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, organized by the Swedish SNAO experts. Mr. Tomas Janhed and Mr. Anders Herjevik, as well as the moderator of the meeting, Mr. Hazim Sabanovic. This meeting was held by the representatives of SAIs from 7 countries, Albania, Kosovo, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, Macedonia, Turkey and Serbia.

The object of the "Financial Audit" workshop focused mainly on the planning stage (knowledge with the subject, risk assessment and materiality). All the steps of this Workshop were related to the respective ISSAI and its development program was organized in several stages. On the first day of the works was treated the topic "Purpose, audit mandate and knowing the auditees". Each of the representatives of the SAIs of the participating countries prese-nted their introductions.

The topic "Mandate and Purpose" was introduced by Mr. Skender Hajdari. He acquainted the participants with a general overview of our institution regarding the scope and areas in which SAI extends the audit activity in accordance with ISSAI 1200, 1210 and 1250.

"Risk assessment and response to its assessment" was presented by Mr. Jonild Hoxhaj, who introduced the participants with the audit risk identification and the procedures followed by the Albanian SAI for its assessment. Also, this presentation presented the security model that the ALSAI uses to evaluate the reliability and tools by which access control systems and core tests are discussed, widely discussed by the participants.

Further on the third day, a summary was made by SNAO representatives and coordinator of this training.

During the course of the activity, after the presentations of the relevant materials, various conversations and discussions were held, with questions and answers, depending on the issue being dealt with.

At the end of the activity, in order to continue addressing the problems in financial auditing and a more practical approach and exchange of mutual experiences, the organizers were asked to continue the Workshop series with the same representatives in all participating countries.

SAI participates in the seminar on "Energy and Climate Audit" in Slovakia

On 27-28 September, in Bratislava, the Slovak SAI organized the workshop on the Energy and Climate audit. The seminar was attended by auditors from the SAIs of Albania, Slovakia, Austria, Bulgaria, Belarus, Czech Republic, Croatia, Denmark, Estonia,

Lithuania, Ukraine, Latvia, Poland, Romania, as well as representatives of the European Commission, European Court of Accounts- ECA, and the Slovak energy producing companies. The opening speech was held by the President of the SAI of Slovakia, Mr. Karol Mitrik, who, among other things, emphasized the importance of energy on economic development, its impact on climate and the preservation of environmental parameters. He said that such events contribute to and further develop the work of SAIs, as contemporary audits go in line with the sharing of international experience, the sharing of information and best practices with each other, but also learning from the mistakes of each other, as these mistakes may have other consequences in terms of public budgets or in meeting international obligations.

The seminar was divided into four main sessions and at each session 3-4 presentations were introduced. All presentations were focused on the importance of using renewable energy sources, reducing greenhouse gases during power generation, energy efficiency, and focusing on the future Supreme Audit Institutions on these topics. The first presentation on the topic "Legal Package Objectives - Clean Energy for All Europeans" was held by Ms. Lidia Vasakova, who is also the representative of the European Commission in Slovakia. This package is on the European Commission's main agenda, where one of its main objectives is that by 2030, 50% of energy is produced from renewable resources.

The ALSAI team was represented in this seminar by Mr. Bashkim Arizaj, Chief Auditor at the Central Institutions Audit Directorate, Mr. Aulent Guri, Chief Auditor at the Department of Performance Audit and Mr. Idlir Dervishi, auditor at the Directorate of Information Technology and Foreign Projects. Mr. Aulent Guri during his presentation on "The Situation and Challenges of Renewable Resources in Albania", in addition to recognizing participants of the audits that SAI has developed in recent years on energy and climate aspects such as air, stressed the main problems related to the use of renewable energy sources such as water, wind, waste etc. What awaited the interest of the participants, from which was discussed after the end of the relevant session, was the use of

about 97% of Albania's annual total water supply for energy production. This criterion, which is set forth in Law no. 111/2012, "On Integrated Water Resources Management", allows water-generating companies to receive about 97% of the total annual amount of rivers. Being an unprecedented situation, Mr. Guri asked whether such cases exist in different European countries or if there are better practices on the use of water resources for energy production. Auditing colleagues from Austria's SAI brought their country's positive example, making it clear that water-producing companies can only receive 30% of the total annual delivery amount which was the same as the recommendation made in this presentation by Mr. Guri, who, among other things, emphasized even that the total amount of flow should be equally divided between ecological flow, energy flow and agricultural use flow.

Auditors from the SAI of Czech Republic, Slovakia and Belarus also referred to sharing their experience on these topics but also to provide collaborations in similar fields in the future. In addition to energy, some presentations were also focused on climatic aspects, energy impact on climate, and carbon dioxide emissions from industrial activities.

The seminar was closed by the President of the SAI of Slovakia, Mr. Mitrik, who, besides thanking all the participants for their presentations, discussions and sharing experiences, invited all SAIs participating in this seminar to prioritize energy and climate issues on their future audit agenda.

The ALSAI participates in the seminar and the first meeting of the EUROSAI Task Force on Municipal Audit

On October 5-6, in Riga, Latvia was held the seminar and the first meeting of the EUROSAI Task Force on the Audit of Municipalities, with the participation of 30 Supreme Audit Institutions of Europe. The ALSAI was represented by its auditors, Mr. Qemal Shehu, Mr. Vladimir Rizvani, Mr. Rexhep Golemaj and Mr. Redi Ametllari.

The seminar was opened by the speech of the Auditor General of Latvia, Mrs. Elita Krumina, as a hosting country, who emphasized the importance of the SAIs for the Audit of Municipalities. Mrs. Krumina noted that the audit of municipalities is of

great importance in SAI audits and, above all, represents a field for which citizens have high expectations. According to the Latvian General Auditor, SAIs do not have sufficient resources to track public spending in each municipality, but through findings can provide policy-makers with guidance in order to avoid potential risks with a view to promoting good governance and efficiency of the public funds use. "... The audit process and findings have great potential to inspire change and improvement," said Latvian Auditor General, Mrs. Elita Krumina.

Further on, the speech was held by the Auditor General of the SAI of Lithuania, Dr. Arunas Dulkys, in the quality of the Task Force leader, who thanked SAI readiness for inclusion in this working group, which, he says, represents an important forum of EUROSAI. Mr. Dulkyus highlighted that the Municipal Audit Task Force aims to bring a new audit approach to a widespread use of audit findings, not limited to finding out violations in the municipality. According to him, audit findings can open new horizons and serve as a compass for policy makers, scientists and journalists to look at problems in a different perspective to find alternative solutions for improving public services. The seminar's plenary session focused on introducing best practices and started with the presentation of the Estonian SAI on the use of audit findings in drafting the Municipal Guidelines. The Estonian SAI has developed a Manual on Conflict of Interest and in this framework has developed a series of seminars and trainings with municipalities. The manual contains detailed explanations on officials and persons involved in the conflict of interest area and, based on audit findings, provides 13 cases of conflict of interest by accompanying them with explanations of the way of action for each case. Likewise, the Estonian SAI has assisted the Ministry of Justice in setting up a web page on detecting and preventing corruption.

The seminar continued with good practices from the SAI of Lithuania, Latvia and Hungary. Along the seminar discussions, important topics on the performance audit in the municipalities took place, where participants had the opportunity to share the audits and the methodologies used during the workshops. Task Force colleagues got acquainted with the performance audits conducted in municipalities by the Supreme State Audit and evaluated as a good practice the use of citizen questionnaires by the ALSAI's performance audits. The audit of territorial reform attracted particular interest, an audit

presented by the Supreme State Audit and considered as innovative.

At the end of the meeting was agreed on the 2018 agenda, where a special focus was on carrying out joint audits for the implementation of which only in principle was agreed. At the end of the meeting, Mrs. Aurelija Brukstute, deputy director of the Lithuanian Audit Office presented the conclusions of the seminar and the first meeting of the Municipal Audit Task Force, pointing out that the global tende-ncies in the field of public expenditure management differ from the size of fiscal discipline to performance dimensions, focusing on municipal outcomes (functions, services) and their assessment. The seminar highlighted the best practices in municipal auditing, to show our societies and stakeholders the true values that external public audit brings to the benefit of improving public sector efficiency.

ALSAI participates in the 137th International Training Program on "IT Audit"

In September 11 - October 6, in Noida, India, the 137th International Training Program on "IT Audit" was developed. This training was developed by the International Center for Information and Audit Systems (iCISA).

This activity was attended by 32 auditors from 28 countries around the world

ALSAI in this activity was represented by the auditor Bledi Dervishaj. This center is part of the structure of India's SAI. India's SAI has been providing international training courses since 1979. The International Center for Information and Audit Systems (iCISA) was established in March 2002. This center is an ISO 9001: 2008 (QMS) and ISO 27001 (ISMS). iCISA offers international training programs in several directions such as: IT Audit; Audit of e-Government projects; Performance auditing; Audit of public companies; Financial Audit and Compliance; Environmental audit, etc.

The focus of all programs is to identify areas and new developments in the audit, including best international practices. These trainings take place in a multicultural environment that fosters exchange of ideas and experiences. iCISA is the main source for IT Audit at India's SAI. This center combines the latest technologies with

human resources. This 4-week training focused on: IT audit, auditing and planning, data analysis and IT security, study trip, and audit case studies.

During the training was addressed the "Electronic Procurement: Data Integrity" and a study tour took place in Bengaluru and Mysuru. During this trip, visits were made to the SAI offices of India in this city, the National Data Processing Center: the Department of Income Tax and the Infosys Training Center.

At the end of the training participants were provided with certificates from iCISA.

All training sessions were conducted by affirmative lecturers of India, government advisers, Deloitte specialists, PWC, IBM, ISACA member, system programmers, and so on.

During this period, the topic of the training was focused on the recognition of Indian economy, culture and traditions.

ALSAI – USAID, a cooperation for transparency in Health Services

In the framework of the Memorandum of Understanding between the Supreme State Audit of Albania and USAID on Transparency in the Health Services System, on 30-31 October, 2 and 6 November, ALSAI participated in the training and seminars on "Corruption in the Health Service System" and "Performance Audit in the Health Sector". The training was organized by USAID, which was attended by representatives of institutions such as ALSAI, ILDKPKI, Ombudsman, Ministry of Health and Social Protection, and civil society.

The training was conducted with a positive exchange of ideas from representatives of participating institutions, constructive debate and identification of the main problems and possible solutions. Participants were divided into small groups composed of representatives of each institution, where the ALSAI auditors featured their presentations.

During the first two days, basic concepts such as corruption, accountability and transparency in health were addressed, identified risks that favor corruption, and models of rational choice and intervention to reduce corruption were considered.

The seminar on November 2nd was followed by the participation of the performance department auditors in ALSAI. The main motif of this training was the "Performance Audit in the Health Care System", which carefully described the cornerstones of this type of audit: purpose, approaches, objectives, criteria, evidences, findings, phases, timeframes as well as previous audits in the health system. As work materials, two performance

audit reports, "Prespa National Park Preservation" and "Medical Emergency Service Performance" were selected. The participants were again divided into groups and the ALSAI auditors presented contextualizing the above points with the reports made available.

The last day coincided with an overview of the World Health Organization's framework for health care systems. The training was also focused on Albania's responsible health sector and institutions, complaint mechanisms and response collection and group exercise.

During these seminars, ALSAI was represented by Mr. Ermal Yzeiraj, Director of Legal Department and Standards Implementation, auditors Mr.Aulent Guri, Mrs. Aulona Jonuzi, Mrs. Xhuljeta Çelaj, Mr. Bashkim Arizaj, Mr. Alfred Zylfi, Mrs. Elfrida Agolli, Alfred Leskaj, Mrs. Eva Leka, Ms. Erieta Këlliçi, Ms. Miranda Berdo, Dorel Balliu, Kris Anastas, Mr. Gert Hekurani, as well as Mr. Flavjo Xhuveli, lawyer.

USAID has identified ALSAI as an important and trusted partner in the fight against corruption in health care and a catalyst in concrete inter-institutional cooperation on this issue. These trainings will culminate with the selection of a joint topic between ALSAI and USAID for a performance audit in the health sector. The aim is to improve the health services for citizens, increase transparency and accountability by responsible institutions, interinstitutional cooperation and the media and civil society, and last but not least, the fight against corruption in this delicate sector.

ALSAI participates in the seminar on "Common Audits"

On 14-15 November 2017, a seminar on "Auditimete comune" took place in Prague under the auspices of EUROSAI. In this seminar two days were attended by about 60 representatives from 18 SAIs, the European Court of Auditors (ECA) and IDI-the Organization for Development of INTOSAI. Participants in the seminar represented SAIs of Germany, Czech Republic, Poland, Switzerland, Sweden, Albania, Hungary, Bulgaria, Slovakia, Turkey, Estonia, Finland, Lithuania, Ireland, Serbia, Macedonia, Peru and Kazakhstan. During the two days' work, 16 presentations from experience in collaborative audits

were presented between SAIs and workshops were organized in 3 different groups. In this event, SAI was represented by Mr. Sali Agaj, Mrs. Redina Karapici and Ms. Angjela Nesturi.

This event was opened with the greeting speech of Czech President SAI, Miloslav Kala, who, in addition to welcoming words, found the opportunity to introduce the latest SAI Czech Project, the Benchmarking Information Exchange (BIEP) project. This initiative is based on the principle of 3C, Communication, Cooperation, Comparison, and consists in the dissemination of important audit information to develop a common audit methodology.

Presentation of the representative of the European Court of Auditors, Wilfred Aquilina was mostly concerned with the co-operation that this institution has with each member state SAI, which is under audit for the use of EU funds. Mr. Aquilina also brought to attention the PPA II Project and concretely the parallel audit on the topic "Air Quality", in which also the SAI participates. The next presentation was held by Ms. Maria Lucia Lima representative of IDI, which briefly summarized the model of assistance that this organism provides for SAIs during their audits. It presented some of the ways in which IDI support can be obtained and reflected the main challenges during these missions. The third presentation was held by Mr. Bengt Lewin, from the SAI of Sweden, who presented the experience of this SAI in the parallel audit on "Identifying the Risks in Sustainable Development of Public Finance". This audit was carried out in parallel by 6 SAIs, Finland, Latvia, the Netherlands, Portugal, Slovakia, under the guidance of the Swedish SAI and under the supervision of the European Court of Auditors.

Following was the representative of the Republic of Kazakhstan who presented the model of cooperation in the Euro-Asian Economic Union (EAEU) and specifically on the audit of importers' customs duties within the Union. Representatives of the SAI of Slovakia brought a presentation in the form of a study, which was carried out on possible collaborative audits for the years 2018-2020 in the field of energy and climate. The survey was directed at 27 SAIs, but only 15 of them responded. The session closed with the presentation of Hungary's SAI on the audit experience with the topic "Postgraduate Career Training System", conducted in cooperation with SAIs of Bulgaria, Hungary and Romania.

In the second part of the first day, the participants worked in 3 groups,

exchanging their opinions on the following questions:

- -How to identify or choose an appropriate topic for parallel audits;
- What are the most important things during the preparatory phase?
- Examples of best practices and less negative experiences from participating SAIs;
- What should contain an audit report in order to have an impact?
- What are the ways that an audit fails? This question was put in order that the ideas presented by the groups, to return to the positive sense, ie ways to make a successful audit.

The second day of the workshop began with the presentation of the Czech SAI on the EUROSAI auditing database, its operation and use, some statistical data on SAIs casting their reports into this database, the number of audits which were thrown by each SAI, the types of materials contained in this database, and called for the maximum use of this format by the SAI in order to encourage exchanges of experience, after stressing the concern that out of 1297 reports cast, only 15 are collaborative audits.

The seminar was closed with the presentations of the SAIs of Germany, Poland and Bulgaria, which focused on the benefits and challenges that these countries encountered during their experiences in conducting joint audits.

ALSAI participates in the 5th International Training Program on "Introduction to Environmental Audit"

The 5th International Training Program on "Introduction to Environmental Auditing" was held in Jaipur, India on 20 November - 2 December 2017. The training was conducted by the International Training Center for Environmental Audit and Sustainable Development, established in May 2013. 24 auditors from 16 countries, including Albania, Bangladesh, India, Botswana, ECA, Fiji, Bhutan, Philippines, Thailand, Saudi Arabia, Sudan, Tanzania, Vietnam and Zambia participated in this activity. Albania. ALSAI in this activity was represented by auditors Artan Mirashi and Besmir Pajaj.

The focus of all the programs organized by this center is the identification of international and local problematic environmental issues and issues as well as the possibility of audit coverage, including best international practices. This training takes place in a multinational and multicultural environment, encouraging exchange of ideas and experiences.

The training program was designed according to 6 issues and each of the program issues provided an overall international real-world panaroma with concrete examples, coupled with environmental performance audit program models following the steps being followed for each audit stage. During the 2 week training, various forms of training were exchanged as interactive discussions between auditors and trainers, study trips and case studies on auditing.

During the presentations the discussions between the participants were interactive, drawing conclusions on the basis of professional arguments, which implies the development of the knowledge, skills and attitudes that auditors need to establish a professional cooperation necessary to be successful and improve performance in performing the function of external auditor.

On November 28th, on the occasion of the 105th anniversary of the independence of Albania, on the initiative and organization of the auditors Mr. Arjan Mirashi and Mr. Besmir Pajaj, participant in this training, in honor of this important day for the Albanian people, was celebrated by singing the national anthem from all countries and for the participants offered a cake with the symbols of the Albanian flag.

The main participants of the International Training Center "CED", Mr. Sunil Da, General Director and Mr. Jahangir Inamdar, Director of Training and Resources, who together with the participants conveyed heartfelt congratulations on the celebration of the 105th anniversary of independence.

ALSAI auditors participate in the workshop "IT Audit Methodology" developed in Belgrade

On 12-13 December 2017, the SAI auditors, Benard Haka and Mr. Rigels Guzi participated in the workshop "IT Audit Methodology" held in Belgrade, Serbia. This workshop was organized by the State Audit Institution of Serbia (SAI Serbia) in cooperation with the UNDP (United Nations Development

Program) and the Swiss Agency for Development and Cooperation SDC.

The conference was attended by representatives of Supreme Audit Institutions such as Romania's SAI, Bosnia and Herzegovina SAI, SAI of Montenegro, SAI of Serbia and SAI of Albania.

The main theme of the workshop was "Information Technology Audit Methodology" as one of the key challenges faced by IT auditors during their audit work. The workshop was opened with the greeting speech of Mr. Radoslav Sretenovic, President of the SAI of Serbia, who stressed the importance of organizing these workshops as one of the effective ways to share the best experiences among SAIs to learn from each other. On the first day were presented the practical methodologies used by each SAI for the development of information technology audits, where almost all participating SAIs used the IT Audit Manual, COBIT 4.1 and the international IT auditing standards.

What was noted during the presentations was that the Supreme State Audit and SAI of Romania were the only SAIs that conducts the IT audit as a separate audit as other audits (Compliance, Financial, and Performance) take place.

Among the representatives of ALSAI, among others, an active manual of information technology audit, trainings and expert missions was presented, as a result of the IPA Project. Also, the translation of the IT Audit Manual and Cobit 4.1 into the Albanian language was introduced as one of the basic methodologies that support the IT audit process in SAI.

It was also introduced the establishment of the first supporting line of trained auditors, (part of other departments in the SAI), to provide the appropriate support to the audit teams by the respective department. This was evaluated by the participants as an effective method for managing the audit time.

During the discussions held at the workshop, the necessity of building an IT audit strategy as well as the information technology audit methodology was noted according to the specifics of each SAI. On the second

day were presented concrete IT audits developed on the issues encountered, findings and recommendations during the IT audits undertaken by the experience of each SAI. SAI representatives presented one of the IT audits developed by the Information Technology Directorate of Audit, from which all participants were attentive given that it was a genuine IT audit.

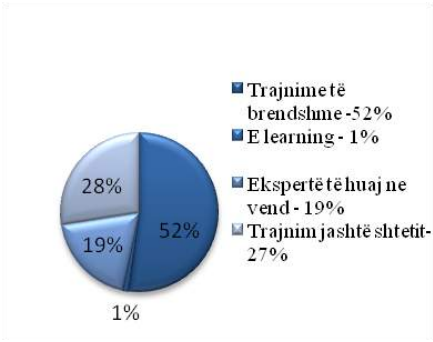
At the end of the second day of the workshop were discussed about the issues, improvements and steps that each SAI could undertake in the future to improve the IT audit process.

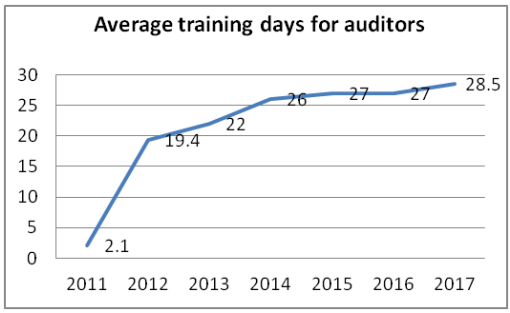
Finally, the process of Information Technology Audit will always have room for improvement, as long as the Information Technology has a rapid development.

This number of the Journal coincides with the last part of 2017 and the analysis of the training activity for 2017 and the results, confirm that ALSAI has built an effective system of professional development and training which is able to create the necessary professional capacities in order to implement the ISSAI standards, with the final result of granting the receivers of audit reports the expected quality and precision for the reports.

The participation of auditors in trainings shows the trend of a steady growth in growth. The implementation of this policy in the professional development of auditors has brought about a change in the thinking and conceptualization of training in the institution, which is being considered "as a long-term investment" for years and not an overestimated objective or barrier to carrying out audit work.

During 2017, 4,317 days of training were conducted, enabling an average number of 28.5 days of training for auditors. This figure represents the highest level of this indicator throughout the development of this institution over the years.





Trainings have accompanied the growth of the audit body, exceeding the average of 25 training days per auditor per year. The content and format of training has considered the need for high-level trainers to better align the theoretical knowledge with practical knowledge and effective interactive approaches. To maximize the quality and diversity of knowledge in the training process, SSA has attempted to diversify the training resources by weakening its internal and foreign expertise capabilities.

This development coincides with the level of institution's professional maturity as a result of institutional reform in the last 6 years (2012 - 2017). Increased education of the percentage of auditing body with experience and profile matching audit activity has been reflected in the conceptualization and implementation of the training process, which is geared towards: identification of best trainers, development of methods modern training, channel building and assessment procedures.

Translated by:

Dorel Balliu & Redi Ametllari, Auditor

Department of Performance Audit

Brenton Kotorri, Auditor

Directory of Communication, Publication and Foreign Relations

THE U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (GAO)

The U.S. Government Accountability Office (GAO) is an independent, nonpartisan agency that works for Congress. Often called the "congressional watchdog", GAO investigates how the federal government spends taxpayer dollars.

The history of GAO

GAO's Start

GAO got its start in 1921. That year, the Budget and Accounting Act transferred auditing responsibilities, accounting, and claims functions from the Treasury Department to a new agency. GAO was created because federal financial management was in disarray after World War I. Wartime spending had driven up the national debt, and Congress saw that it needed more information and better control over expenditures. The act made GAO independent of the executive branch and gave it a broad mandate to investigate how federal dollars are spent. The act also required the President to prepare an annual budget for the federal government. Later legislation clarified or expanded GAO's role, but the Budget and Accounting Act continues to serve as the basis for its operations.

About GAO

Contact GAO

The U.S. Government Accountability Office (GAO) is an independent, nonpartisan agency that works for Congress. Often called the "conger-ssional watchdog," GAO investigates how the federal government spends taxpayer dollars. The head of GAO, the Comptroller General of the United States, is appointed to a 15-year term by the President from a slate of candidates Congress proposes. Gene L. Dodaro became the eighth Comptroller General of the United States and head of the U.S. Government Accountability Office (GAO) on December 22, 2010, when he was confirmed by the United States Senate. He was nominated by

President Obama in September of 2010 from a list of candidates selected by a bipartisan, bicameral congerssional commission. He had been serving as Acting Comptroller General since March of 2008.

The GAO's Mission is to support the Congress in meeting its constitutional responsibilities and to help improve the performance and ensure the accountability of the federal government for the benefit of the American people. We provide Congress with timely information that is objective, fact-based, nonpartisan, non-ideological, fair, and balanced.

The Core Values are reflected in all of the work we do. Their mission values of accountability, integrity, and reliability rest on their ability to demonstrate that their work is independent, objective, and accurate. They operate under strict professional standards of review and referencing; all facts and analyses in their work are thoroughly checked for accuracy. In addition, the audit policies are consistent with the Fundamental Auditing Principles (Level 3) of the International Standards of Supreme Audit Institutions. Furthermore, valuing, respecting, and treating staff fairly—their people values—are equally essential to successfully achieving their mission and making GAO a great place to work.

Their Work is done at the request of congressional committees or subcommittees or is mandated by public laws or committee reports. GAO also undertakes research under the authority of the Comptroller General. GAO supports congressional oversight by:

- auditing agency operations to determine whether federal funds are being spent efficiently and effectively;
- investigating allegations of illegal and improper activities;
- reporting on how well government programs and policies are meeting their objectives;
- performing policy analyses and outlining options for congressional consideration; and
- issuing legal decisions and opinions, such as bid protest rulings and reports on agency rules.

GAO advises Congress and the heads of executive agencies about ways to make government more efficient, effective, ethical, equitable and responsive.

Their work leads to laws and acts that improve government operations, saving the government and taxpayers billions of dollars.

GAO is consistently ranked one of Best Places to Work in the Federal Government on the Partnership for Public Service's annual list.

How the Comptroller General Is Selected

The Congress established the current procedure for nominating a Comptroller General when it passed the GAO Act of 1980. Under the act, the Comptroller General is appointed by the President with the advice and consent of the Senate. When a vacancy occurs in the office of the Comptroller General, the Congress establishes a commission to recommend individuals to the President. The commission consists of the following:

- ✓ The Speaker of the House of Representatives;
- ✓ The President Pro Tempore of the Senate;
- ✓ The majority and minority leaders of the House of Representatives and the Senate;
- ✓ The Chairman and Ranking Member of the Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs;
- ✓ The Chairman and Ranking Member of the House Committee on Oversight and Government Reform.

The commission must recommend at least three individuals to the President, and the President may request that the commission recommend additional individuals. The President then selects an individual from those recommended to nominate as the new Comptroller General. The President's nomination must be confirmed by the Senate. Comptrollers General are appointed for one nonrenewable 15-year term.

The commission process has thus been followed three times now, leading to the President's nomination, and the Senate's confirmation, of the sixth Comptroller General, Charles A. Bowsher, in 1981; the seventh Comptroller General, David M. Walker, in 1998; and the eighth Comptroller General, Gene Dodaro, in 2010.

Gene L. Dodaro's Biography

Gene L. Dodaro became the eighth Comptroller General of the United States and head of the U.S. Government Accountability Office (GAO) on December 22, 2010, when he was confirmed by the United States Senate. He was nominated by President Obama in September of 2010 from a list of candidates selected by a bipartisan, bicameral congerssional commission. He had been serving as Acting Comptroller General since March of 2008.

Mr. Dodaro has testified before Congress dozens of times on important national issues, including the nation's long term fiscal outlook, efforts to reduce and eliminate overlap and duplication across the federal government and GAO's "High Risk List" that focuses on specific challenges—from reducing improper payments under Medicare and Medicaid to improving the Pentagon's business practices. In addition Mr. Dodaro has led efforts to fulfill

GAO's new audit responsibilities under the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act.

As Comptroller General, Mr. Dodaro helps oversee the development and issuance of hundreds of reports and testimonies each year to various committees and individual Members of Congress. These and other GAO products have led to hearings and legislation, billions of dollars in taxpayer savings, and improvements to a wide range of government programs and services.

In a GAO career dating back more than 40 years, Mr. Dodaro has held a number of key executive posts. For 9 years, Mr. Dodaro served as the Chief Operating Officer, the number two leadership position at the agency, assisting the Comptroller General in providing direction and vision for GAO's diverse, multidisciplinary workforce. Mr. Dodaro led the development of GAO's strategic plans for serving Congress and improving government in the 21st Century. He also played a key role in guiding the agency's efforts to highlight current and emerging issues that warrant attention from policymakers.

In leading GAO, Mr. Dodaro works with the Congress and the administration on major management reform initiatives, including the Digital Accountability and Transparency Act of 2014, the Federal IT Acquisitions Reform Act of 2014, the Fraud Reduction and Data Analytics Act of 2015; and the 1994 Government Management Reform Act, which expanded the Chief Financial Officers Act. Mr. Dodaro also has extensive experience working with state and local government officials.

Until 1999, Mr. Dodaro headed GAO's Accounting and Information Management Division, the agency's largest unit, which specialized in financial management, computer technology, and budget issues. While there, he directed the first-ever audit of the comprehensive financial statements covering all federal departments and agencies. Mr. Dodaro also helped conceive GAO's strategy for strengthening computer security govern-

mentwide and led the updating of standards for internal controls in the federal government.

Mr. Dodaro, who holds a bachelor's degree in accounting from Lycoming College in Williamsport, Pennsylvania, is a fellow of the National Academy of Public Administration and a member of the Association of Government Accountants. Mr. Dodaro has received recognition from numerous outside organizations throughout his career, including the National Public Service Award from the American Society for Public Administration and the National Academy of Public Administration, the Roger W. Jones Award from American University; the Braden Award from the Department of Accountancy at Case Western Reserve University; The Katharine B. Gebbie Lifetime Achievement Award from the Arthur S. Flemming Commission and George Washington University; and the Congressional Leadership Award from the Association for Federal Information Resources Management.

Mr. Dodaro is married to the former Joan McCabe and has three adult children.

ALSAI's relations with GAO

ALSAI's relations with GAO have taken on a new dimension in recent years and especially after the first visit that the Chairman of the State Supreme Audit Institution, Bujar Leskaj had in Washington D.C on February 3, 2015. During this visit, Mr. Leskaj held an official working meeting with Mr. Gene Dodaro, GAO's General Auditor (US Government Accountability Office). During the meeting, a number of issues of common interest were discussed, among which, Mr. Dodaro after being acquainted with ALSAI's performance report for 2014, praised the work done by the institution over the recent years, particularly in the field of publications and especially with the eight issues of the "Public Auditing" scientific journal and the revised auditing standards.

In this regard, Mr. Diodaro encouraged the further co-operation of the "Public Audit" Scientific Journal with the "INTOSAI Journal" magazine published by GAO for the entire Supreme Audit Institutions' community.

Mr. Leskaj pointed out the fact that in one of the numbers of the ALSAI's Scientific Journal, Mr. Dodaro's "Ethics and Integrity in Auditing: a condition for Good Governance", which had a significant impact on SAI auditors, mostly through message tools related to the role of GAO in extracting and detecting difficult truths, with the importance of ethics and integrity for

the audit, where we can quote ".... A sound audit based on honesty and other ethical principles is indispensable for effective government oversighting and in maintaining people's accountability".

The two executives agreed for ALSAI's auditors to stay at GAO for a 4-month internship under this office's program "International auditors fellowship Program", within the framework of cooperation between the two institutions and INTOSAI's motto "Experentia Mutua Omnibus Prodest".

Only two months after this visit, in May 2015, on the occasion of the 90th anniversary of the creation of ALSAI, Mr. Gene Dodaro, General Comptroller of the United States of America, addressed this important anniversary through a greeting video for the State Supreme Audit Institution of Albania.

In his message, Mr. Diodaro stressed: "... On the occasion of the 90th anniversary, I would like to congratulate all the ALSAI staff on the important role your institution plays in promoting accountability and good governance. Supreme Audit Institutions are vital in helping improve the government's performance, to achieve greater transparency, and to provide accountability in the context of current challenges. In my opinion, the future of government's auditing is more important than ever. SAIs like ALSAI, and the institution I lead, have tremendous opportunities to help their governments plan for the future and raise themes of interest to everyone. The meeting I had with Dr. Leskaj earlier this year was a great way to learn more about our auditing institutions and how we fulfill our responsibilities. I look forward to other opportunities between our two institutions in order to share experiences on issues of common interest.

In GAO, we do not make decisions over policies. This concerns Congress, but we believe that with accurate and understandable information, public officials are able to decide by being informed. Unbiased and reliable information from SAIs is an urgent need, given the many fiscal, social, economic and security challenges facing countries around the world ...

The Chairman of ALSAI, Mr. Leskaj, has conducted another visit to the USA during the exercise of his mandate. During his second visit to the United States, on January 30, 2017, the ALSAI Chairman met senior executives of the US Government Accountability Office (GAO) in Washington D.C., respectively Mr. James-Christian Blockwood, Director of Strategic Planning and Foreign Relations, Janet St. Laurent, Director of the Center of Excellence in Auditing. Mr. Leskaj and two senior GAO representatives discussed areas of cooperation with the Center of Excellence on long-term and short-term trainings of Albanian auditors, especially for Performance Auditing and IT, as well as in the Strategic Planning sphere 2018-2022.

At the end of the meeting, Mr. Leskaj expressed his appreciation for the US Government Accountability Office and especially for its Comptroller General, Mr.Gene L. Dodaro who prepared the INTOSAI Development Strategy for the period 2017-2022 which they launched at INTOSAI's XXII Congress in Abu Dhabi, with the aim of increasing the contribution of SAIs to enhancing accountability and transparency in public financial management around the world.

Following this meeting in USA, on March 23, 2017, Mrs. Janet St. Laurent, the Director of the Excellence Center for Auditing of the US Government Accountability Office (GAO), paid a two-day working visit to ALSAI. In the premises of ALSAI, Mrs. Janet St. Laurent met with the Chairman, Mr. Bujar Leskaj, and senior ALSAI leaders. Welcoming her, the Chairman, Mr. Bujar Leskaj, said that the visit of Mrs. St.Laurent, the second high-level GAO visit, after that of the Comptroller General, Mr. David Walker in 2004 testifies the

strengthening of cooperation bridges between the two institutions. "The US Government Accountability Office is a leader in the INTOSAI community, and in this regard, this visit is a kind of "mini-peer review" for the State Supreme Audit Institution.

After getting acquainted with the history, achievements, challenges, innovations of the new Organic Law of the State Supreme Audit Institution, GAO's senior official praised the progress achieved in recent years in ALSAI, particularly in the implementation of international auditing standards and in the field of training that ALSAI offers to auditors, both within and outside the country. "I appreciate ALSAI's flexibility in determining the number and types of audits to be carried out, which is essential for the activity of a Supreme Audit Institution. An important indicator for increasing audit capacities is the training program. In this area, ALSAI has created a solid tradition for which GAO gives its contribution through fellowships for Albanian auditors." Further, Mrs. Laurent considered the publication of the articles by ALSAI auditors in the press as innovative, something that according to her strengthens transparency by establishing concrete lines of communication with the citizens and praised the publications of ALSAI in recent years, the recommendations given by the institution for the subjects audited, criminal reports, etc.

On March 24, 2017, in the hall of the Academy of Sciences, Mrs. Janet St.Laurent, held an open lecture with the auditors of ALSAI. The topic of the lecture was "The role of GAO in proving Accountability, Results and Cooperation". In introducing this lecture, Mrs. Janet St. Laurent presented GAO's mission and the principles on which US auditing work is based to the Albanian auditors. "The

role of GAO is to support the US Congress in exercising its constitutional responsibilities, to assist in the good performance and accountability of the US government for the benefit of the American people. To accomplish this mission, GAO relies on several core principles such as accountability, integrity, and credibility to ensure that the auditing work is professional, objective, non-partisan, non-ideological, fair and balanced to provide clear and high quality reports on how federal funds are spent."

For Mrs. St.Laurent, the Independence of a Supreme Audit Institution is a prerequisite for the realization of this mission and at GAO, GAO's Comptroller General has a 15-year mandate, the widest mandate that a head of the institution may have, with the intention to maintain the auditing activity unvacillated by political rotations.

Mrs. Janet's lecture was received with high interest by the attendees.

As early as 2015, Mr.Dodaro and Mr.Leskaj agreed that within the framework of cooperation between the two institutions and INTOSAI's motto "Experentia Mutua Omnibus Prodest", ALSAI's auditors, starting in 2016, would carry out a 4-month internship at GAO under this office's program "International Auditors Fellowship Program". This objective became a reality and during 2016 - 2017, three ALSAI auditors, Mrs. Xhuljeta Çelaj, Mr. Ermal Yzeiraj, Mrs. Aulona Jonuzi participated in a 4 month fellowship at this office while during 2018 two other auditors will attend this fellowship, which is designed to strengthen SAIs' capacities and increase accountability and good governance. Thanks to this assistance, a new generation of auditors with the parameters of their Euro-Atlantic colleagues is being created in ALSAI.

In the framework of this cooperation and focusing on the professional

education of public auditors, ALSAI has translated into the Albanian language and has brought to the interested readers, which include not only auditors but also students, professionals of other fields related to auditing, the publishing of the US Government Auditing Standards, "Yellow Book", 2011 review, as advisable guidelines for reading, studying and using when appropriate, since the principles and guidelines that this edition brings are one of the most developed international state auditing practices, those of the US Government Accountability Office.

ALSAI auditors have already completed the translation of the “Green Book”, which will be published in Albanian during the first six months of 2018 (part of ALSAI’s publications). The Albanian edition of this book, "GAO Standards for Internal Auditing of the United States of America", opens the world of financial and economic control of a government entity at the highest level of public accountability and professional knowledge for the Albanian reader.

It describes standards for internal auditing in the US Federal Government, which provide criteria for assessing the programming, implementation and effectiveness of internal auditing in federal government units, to determine whether an internal

Shtypur në Shtypshkronjën
MORAVA

Kontrolli i Lartë i Shtetit
Rruga "Abdi Toptani", Nr. 1
Tiranë Tel/Fax 04/228485, Tel.04/251267
Web-site: www.klsh.org.al, E-mail klsh@klsh.org.al

***Seria : botime KLSH** - 03/2018/87*