

**CURTEA DE CONTURI
A REPUBLICII MOLDOVA**

**Strategia de Management și Dezvoltare
a Resurselor Umane**

**Chișinău
2007**

Notă: prezenta Strategie reprezintă o modalitate posibilă pentru Curtea de Conturi de a implementa componenta de Resurse Umane din Planul de Dezvoltare Strategică, adoptat în anul 2006. Ea se bazează pe realizările și bunele practici existente în Curtea de Conturi, analizează cadrul normativ și legal, care reglementează activitatea Curții de Conturi, precum și prioritățile și practicile internaționale, relevante și utile Curții de Conturi.

CUPRINS:

1. Viitorul Curții de Conturi – viziune, misiune, valori și plan strategic	5
2. Cadrul regulatoriu și legislativ actual și viitor	6
3. Angajații potriviți, cu aptitudinile potrivite, la locul potrivit și în momentul potrivit	7
4. Proceduri de recrutare și menținere	8
5. Necesitățile de instruire, planurile de instruire, procedurile și evaluarea instruirii	9
6. Competențe, atestare și managementul performanțelor	11
7. Dezvoltarea carierei, salarizare, promovare și premiere	12
8. Administrarea personalului, moralul și comunicarea internă	13
9. Obiectivele reale ale Resurselor umane și un grafic practic de implementare	15
Anexa A	16
Anexa B	17
Anexa C	18
Anexa D	25
Anexa E	27

Curtea de Conturi a Republicii Moldova
Strategia de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane

1. Viitorul Curții de Conturi – viziune, misiune, valori și plan strategic

1. Curtea de Conturi a Republicii Moldova (CCRM) joacă un rol cheie în asigurarea controlului financiar public corespunzător în Republica Moldova. CCRM și-a asumat angajamentul de a asigura că poate soluționa dificultățile cu care se confruntă acum și pe viitor în calitate de instituție de stat de control/audit extern din Moldova. În cadrul unui Proiect de asistență tehnică, a fost elaborat Planul de Dezvoltare Strategică, care conține idei de bază pentru un șir de domenii de dezvoltare a CCRM. Această Strategie de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane cuprinde domeniile relevante pentru problemele legate de resursele umane.

2. Planul de Dezvoltare Strategică se bazează pe patru piloni principali: consolidarea instituțională, dezvoltarea profesională, obținerea unui impact mai mare pentru CCRM și (subiectul - cheie al acestei Strategii) **dezvoltarea personalului**:

„O verificare efectivă din exterior a finanțelor publice depinde totalmente de competența, diligența și aptitudinile personalului Curții de Conturi. Curtea dorește să aplice practici avansate de management al resurselor umane în vederea unei mai bune recrutări, mențineri și motivări a personalului. Se vor face, de asemenea, investiții semnificative în instruirea profesională și dezvoltarea aptitudinilor.

3. CCRM are o *Viziune* a unui „audit mai bun pentru a asigura o responsabilitate mai mare și o gestionare mai eficientă a finanțelor publice”. Pentru a realiza această *Viziune*, *Misiunea* CCRM este de „a efectua controale/audite independente, credibile, transparente și profesioniste asupra administrării resurselor financiare și patrimoniului public, în scopul promovării standardelor înalte de management financiar în beneficiul cetățenilor Republicii Moldova”.

4. Pentru a promova această viziune și misiune, CCRM dispune de *Valori, cum sînt*:

- Independență;
- Transparență (o modalitate deschisă de lucru);
- Integritate (cele mai înalte standarde pentru angajați);
- Competență (abilitățile și experiența necesară pentru a efectua activitatea de control/audit extern conform celor mai înalte standarde);
- Tenacitate și dinamism;
- Cooperare (lucru eficient în echipe și cu entitățile supuse controlului/auditului);
- Învățare de la alții;
- Eficacitate;
- Respectul față de persoană;
- Legalitate.

5. Ca parte a tendinței de dezvoltare a personalului, Planul de Dezvoltare Strategică (Anexa 2, Scopul 3) enumeră opt obiective și le propune ca bază pentru dezvoltarea resurselor umane, menționând că „aceste obiective și activități pot fi supuse revizuirii după examinare de către specialiștii în resurse umane cu studii în lucrul privind resursele umane la instituțiile supreme de

audit”. Respectiv obiective sînt indicate în Anexa A la prezenta Strategie. Aceste obiective de nivel înalt sînt dezvoltate în cadrul prezentei Strategii bazate pe o revizuire detaliată a materialului relevant cu privire la resursele umane din CCRM și pe discuțiile cu angajații CCRM.

6. Angajații sînt importanți – calitatea și eficacitatea activității lor va determina viitorul instituției. CCRM deja întreprinde măsuri pentru implementarea Planului de Dezvoltare Strategică și ține cont de faptul că la baza se află un principiu simplu, însă important, dar niciodată ușor de realizat, și anume de a avea personalul cu aptitudinile potrivite la locul și în momentul potrivit. Aplicarea în practică a acestui principiu ține de următoarele: consolidarea a ceea ce a fost realizat bine și introducerea unor concepte noi sau revizuite cu implementarea practică a lor.

7. Indiferent de ceea ce este făcut bine acum sau va fi în viitor, succesul CCRM și succesul schimbărilor depind de atitudinea angajaților. Nu este posibil de a mulțumi 100% din angajați tot timpul, dar această Strategie prezintă soluții pentru Managementul Resurselor Umane și un plan de comunicare, care va încerca să mențină nivelurile înalte de morală și să explice la toate etapele care sînt avantajele unei abordări revizuite pentru toți angajații. Dacă angajații pot spori calitatea și eficacitatea lucrului lor individual, CCRM va fi beneficiarul-cheie, iar schimbarea este gestionată mai ușor prin consolidarea atitudinilor și acțiunilor existente.

2. Cadrul regulatoriu și legislativ actual și viitor

8. Prevederile de bază pentru funcționarea CCRM se conțin în Legea Republicii Moldova privind Curtea de Conturi, în timp ce prevederile de bază ce reglementează activitatea angajaților CCRM se conțin în Legea serviciului public. În plus, definițiile ample ale celei din urmă sînt prezentate detaliat într-un șir de Regulamente interne ale CCRM. Mai mult de cît atît, legile și actele normative generale, inclusiv Codul Muncii, reglementează aspectele managementului personalului în Moldova.

9. Ideea este de a atinge un grad mai mare de independență pentru activitatea și rezultatele CCRM și un grad sporit de independență a modului de gestionare a resurselor de către CCRM, inclusiv a angajaților. Această independență va fi apreciată conform calității rezultatelor auditului și implementării de facto a recomandărilor primite pentru resursele umane, prin abilitarea CCRM cu dreptul de:

- a evalua propriii angajați, estima abilitățile necesare și de a satisface aceste necesități prin finanțare adecvată oferită în baza necesităților unui ciclu anual;
- a stabili niște criterii specifice pentru aprecierea performanței și a lega acest lucru cu sistemele de plată și premii adecvate pentru necesitățile CCRM;
- a accepta și implementa obiectivele pentru rezultatele de lucru și cele individuale, care pot fi măsurate și evaluate;
- a recruta și (la fel de important) de a-i păstra pe cei mai buni lucrători;
- a planifica și implementa, în baza unei finanțării adecvate și cu contribuția experților, un Plan de instruire care ar reflecta necesitățile CCRM în principalele domenii tehnice și ne-tehnice;
- a aplica sancțiuni disciplinare în conformitate cu legea și regulamentele curente;
- a menține și consolida un nivel înalt de motivare și angajament pentru persoane, echipe și instituție;
- a încuraja persoanele și a le oferi oportunitatea maximă de a-și dezvolta propriile capacități și cariere pentru a asista Curtea la depășirea provocărilor viitoare.

10. Chiar dacă o nouă Lege va asista CCRM la realizarea acestor obiective, în toate domeniile resurselor umane este posibil de a activa în cadrul constrângerilor legale și de a dezvolta practici pentru a lucra în direcția respectării cerințelor Planului de Dezvoltare Strategică.

3. Angajații potriviți cu aptitudinile potrivite, la locul potrivit și în momentul potrivit

Necesitățile de resurse

11. În prezent, Președintele CCRM solicită și beneficiază de resurse prin intermediul Parlamentului (numărul de unități este aprobat de Parlament), iar lipsa independenței adevărate duce la faptul că resursele umane disponibile sînt limitate. Posturile sînt strict definite prin lege, precum și gradele și clasele de calificare. Astfel, conform Personalului scriptic Curtea dispune de 150 unități, dintre care 124 în aparatul central, 26 în oficiile teritoriale.

12. Există necesitatea de a crea un sistem mai bun, clar definit, pentru a stabili necesitățile reale ale Curții în ceea ce privește numărul angajaților, abilitățile, instruirea și experiența necesară unui regim anual de lucru, pentru a justifica resursele solicitate și a le lega de rezultatele cantitative și calitative preconizate. Folosind ca bază planurile existente de activitate, CCRM va putea elabora planuri mai detaliate de activitate, dar pentru aceasta va fi necesar un sistem nou de gestionare și estimare a costurilor și timpului necesar pentru a calcula mai detaliat necesitățile de resurse.

Fișele de post

13. La baza proceselor de planificare a resurselor umane va trebui să se afle un set complet de fișe de post pentru fiecare post, care să includă descrierea postului propriu-zis, abilitățile și competențele necesare pentru a suplini acest post. Este important de subliniat competențele personale necesare; folosirea informației dintr-un set complet de asemenea fișe de post va permite CCRM să aibă o idee mult mai bună despre nivelul general de abilități și experiență legate direct de necesitățile postului. Fișele de post urmează a fi elaborate și acest lucru trebuie tratat ca o prioritate pentru baza viitorului management al recrutării, performanței, precum și pentru toate necesitățile de instruire.

Cunoștințe, abilități și atribuții

14. Sfera competențelor viitoare ale CCRM în domeniul activității de control/audit extern și trecerea la auditul performanței va însemna că aptitudinile angajaților vor trebui să se schimbe (examineate mai jos la secția instruire). De asemenea, va trebui să se modifice și numărul angajaților. Astfel, pe lângă necesitățile de aptitudini luate din fișele de post, trebuie să existe o bază de date a aptitudinilor cu privire la cunoștințele și capacitățile angajaților. Potrivirea capacităților cunoscute cu cerințele este efectuată, în prezent, într-un mod care permite CCRM să-și realizeze activitățile sale principale. Atribuțiile angajaților referitor la modalitatea de aplicare a cunoștințelor și aptitudinilor vor asigura, de asemenea, menținerea informației actualizate.

Transferurile și dezvoltarea personalului

15. Angajații tind să rămână în Departamentul în care au fost desemnați. Directorii de Departamente pot solicita și accepta transferurile aprobate oficial de către Președintele CCRM. Cu toate acestea, cultura subordonării din cadrul CCRM pare să opteze împotriva acestor transferuri și pentru a face

față provocărilor viitoare, CCRM necesită o politică concretă privind rotația angajaților între departamente, de care va beneficia atât angajații, cât și CCRM însăși.

16. Noii angajați beneficiază de o varietate mare de experiență pentru a învăța la locul de muncă și, desigur, experiența poate îmbunătăți performanța, dar aceasta este o sabie cu două tăișuri, deoarece deținerea îndelungată a unui post poate să nu fie cel mai bun lucru pentru un angajat al CCRM. Utilizarea optimă a aptitudinilor și dezvoltarea personală vine o dată cu utilizarea optimă a angajaților din departamente, iar bunele practici la nivel internațional prevăd rotația angajaților cel puțin o dată la cinci ani. Volumul de muncă este distribuit pe parcursul anului, cu accent în prima jumătate a anului pe auditul bugetului public, 15 iulie fiind termenul limită, cu trecerea spre auditul tematic în a doua jumătate a anului și rotația angajaților în scopul obținerii unei experiențe mai vaste, va ajuta CCRM să-și realizeze obiectivele.

Gestionarea angajaților

17. Structura existentă a CCRM reflectă necesitățile actuale. Deoarece sunt necesare noi metode de lucru, determinate de cerințele de responsabilitate publică pentru auditele financiare, introducerea auditului performanței, procesului de evaluare a riscurilor și a sistemelor de control intern, poate fi necesară o revizuire mai detaliată a angajaților existenți, pentru a evalua necesitățile reale de personal. Pe termen scurt, o contribuție personală mai directă din partea managerilor va contribui la dezvoltarea CCRM: acest lucru este examinat mai jos, iar în ceea ce privește planificarea resurselor umane, aceasta este o oportunitate de a examina structura de management al CCRM privind nivelurile de responsabilitate și potențialul pentru delegarea pe viitor a responsabilităților și împuternicirii de luare a deciziilor.

4. Proceduri de recrutare și mentinere

Recrutarea

18. Procedura de recrutare este gestionată de CCRM în corespundere cu prevederile legale existente. Cu toate acestea, există dificultăți în recrutarea angajaților de calificarea necesară din cauza limitărilor actuale de salariu. De aceea, criteriile de selectare, probabil sînt prea înalte, luînd în considerare posibilitățile existente de remunerare și faptul că nu există cunoștințe suficiente pentru un anumit număr de posturi tehnice, dar gestionarea procesului de recrutare rămîne în sfera de influență a Curții de Conturi. În particular, este important de a informa toți candidații la posturile vacante despre activitatea CCRM și așteptările față de noii angajați, înainte de interviul și testul de angajare.

19. Procedura de completare a locurilor vacante este stabilită prin Regulamentul cu privire la ocuparea prin concurs a funcțiilor publice vacante. Se emite un ordin al Președintelui CC privind organizarea și petrecerea concursului. La momentul actual se lucrează la elaborarea unor teste care să includă întrebări din teorie și din practică, bazate pe exemple reale. Aceste teste vor fi utilizate de către membrii comisiei de organizare a concursului pentru ocuparea funcțiilor publice vacante în cadrul Curții de Conturi la interviuarea concurenților. În dependență de rezultatele concursului se selectează candidaturile cele mai potrivite pentru angajare. Experiența altor Instituții Supreme de Audit (ISA) denotă că absolvenții altor discipline, în afară de cele de bază ale contabilității, dreptului și economiei, devin auditori buni; este necesar de a examina acest aspect după ce vor avea loc modificările legale și va fi creat un sistem de certificare a auditorilor (vezi alineatul 35).

20. Cît privește profilul vârstei, la momentul actual din cei 143 de angajați ai CCRM 24 sînt mai tineri de 30 ani; 25 au vârsta pînă la 40 ani; 48 – pînă la 50 ani; 46 – după 50 ani. Din punct de vedere al experienței, acest lucru nu este dăunător, iar starea morală înaltă în cadrul CCRM sugerează relații bune de lucru. Cu toate acestea, organizațiile lucrează cel mai bine atunci cînd este un amestec de angajați cu mai puțină experiență, dar entuziaști, generatori de idei noi, cu lucrătorii cu mai multă experiență. Încercarea recentă de a recruta persoane mai tinere decît o anumită vîrstă este un început; este important de a da prioritate unui sistem mai bun de planificare a resurselor umane conform necesităților necesare, împreună cu criteriile practice noi de selectare și aplicarea constantă a criteriilor de vîrstă și experiență pentru recrutarea angajaților noi, cu idei noi.

Folosirea resurselor externe

21. Planul de Dezvoltare Strategică prevede o creștere viitoare a contribuției experților străini la activitatea CCRM. În afară de contribuțiile internaționale și utilizarea partenerilor de instruire în Moldova și România, se prevede de a extinde aceste limite, pentru a include experiența tehnică locală în domeniile noi și existente ale activității CCRM. Din prisma Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane, această experiență trebuie considerată ca o parte integrantă a resurselor CCRM și trebuie folosită în mod optim. Experiența internațională în ISA sugerează că o astfel de experiență externă trebuie controlată strict, prin stabilirea unor obiective foarte concrete și cu rezultate scontate ce pot fi măsurate atît cantitativ, cît și calitativ.

Menținerea

22. Menținerea angajaților nu este o problemă deosebită în cadrul CCRM în prezent, deoarece numărul angajaților care pleacă (în afara cazurilor de pensioare) este mic. Cu toate acestea, experiența altor ISA europene denotă că această tendință nu va dura pe măsura dezvoltării economiei Moldovei; astfel, trebuie să fie elaborat un program de menținere pentru viitor, folosindu-se un plan de succesiune ajustat la activitatea CCRM. Acesta trebuie implementat pentru a face față înlocuirii și succesiunii angajaților pe termen scurt.

5. Necesitățile de instruire, planurile de instruire, procedurile și evaluarea instruirii

Necesitățile și planurile de instruire

23. CCRM are un sistem bine stabilit, prin intermediul căruia directorii de departamente își examinează anual necesitățile lor de instruire și, în baza consultărilor, Președintele CCRM aprobă planul de instruire pentru CCRM pe anul următor. Acest plan anual pentru anul 2006 și acum pentru 2007 a folosit eficient bugetul foarte limitat disponibil pentru instruire și a acoperit multe chestiuni, inclusiv legăturile strînse cu prestatorii externi, cum ar fi Academia de Administrare Publică pe lîngă Președintele Republicii Moldova și un mic program din România.

Planul de instruire pe anul 2007 este elaborat și aprobat, urmează a fi implementat și realizat. La elaborarea lui s-a conlucrat cu instituțiile superioare de învățămînt (ASEM, USM, AAP), precum și cu instituțiile de ramură (IFPS, Banca Națională, Ministerul Finanțelor, Ministerul Economiei și Comerțului etc.).

24. Există trei dezavantaje principale ale situației actuale. În primul rînd, planurile de instruire se bazează pe necesitatea imediată percepută și nu pe necesitățile viitoare în special, ținînd cont de natura schimbătoare a auditului efectuat de ISA. În al doilea rînd, lipsesc formatorii potriviți în Moldova, cu experiență practică concretă de control/audit modern; teoria este predată bine, dar este necesară și experiență. În al treilea rînd, nu sînt disponibile fonduri suficiente, dat fiind faptul că

bugetul CCRM se calculează de către Ministerul Finanțelor în conformitate cu legislația în vigoare după regula generală stabilită pentru instituțiile publice. Bunele practici internaționale sugerează că fondurile pentru instruire pot și trebuie să constituie 5% din bugetul total, (la CCRM – 0,02%). Sînt necesare modificări legislative, pentru ca aceasta să aibă loc, astfel încît, în prezent, este necesar de a folosi eficient resursele limitate.

25. Analiza viitoare a necesităților de instruire trebuie să specifice aptitudinile necesare din fișele de post și cadrul competențelor. În Planul de instruire pentru anul 2007 sînt planificate cursuri de etică profesională, comportament, abilități, aptitudini, negociere. Această idee poate fi dezvoltată prin elaborarea unui Plan de instruire și îmbunătățire a aptitudinilor pentru instruirea și învățarea în cadrul CCRM. Orele de instruire pentru o persoană în fiecare an trebuie să constituie minimum echivalentul a două săptămîni de lucru pentru toți angajații, indiferent de gradul lor (cel puțin 70 de ore). Astfel, trebuie să existe o legătură între instruire și dezvoltarea profesională pe termen lung a tuturor angajaților.

26. În prezent, nu există un program de instruire pentru promovarea în cariera profesională, însă sînt oferite anumite instruirii variabile, departe de necesitățile inițiale ale cerințelor educaționale statutare și de necesitățile CCRM. PIÎA trebuie să stabilească prioritățile pentru instruire în baza analizei: strategiei Curții de Conturi și cerințelor de performanță; aptitudinilor practice necesare; modului în care instruirea și dezvoltarea pot satisface aceste cerințe; domeniilor prioritare ale PIÎA; modalității de realizare a PIÎA și de selectare a instructorilor și metodelor de predare, precum și estimarea costurilor (inclusiv numărul de ore pe care angajații vor trebui să le acorde instruirii), actualizate anual. Aspectele tehnice trebuie să fie prioritatea curentă, domeniile netehnice și instruirea în management urmează mai târziu. PIÎA trebuie să-i includă pe toți angajații, indiferent de gradul lor, și trebuie să fie dezvoltată în baza cadrului competențelor și a analizei depline a necesităților de instruire, prezentată mai jos.

Implementarea planurilor de instruire

27. Instruirea introductivă pentru angajații noi este supravegheată de fiecare director de Departament. Această indicație poate fi extinsă, pentru a include un sistem mai oficial de mentori pentru angajații noi și stabilirea unui grup de semeni pentru fiecare nivel de angajați, astfel încît experiențele de lucru și bunele practici să poată fi împărtășite mai ușor. Cu siguranță, trebuie să existe instruire practică referitor la aplicarea cunoștințelor la cerințele CCRM de control/audit extern înainte ca angajații noi să efectueze un control/audit extern. Instruirea deplină mai generală poate fi efectuată ca un șir de module și prestată cel mai bine unei echipe, cu folosirea exemplurilor reale conform bunelor practici.

28. Prestatorii externi oferă deja o parte din instruire; PIÎA trebuie să specifice această proporție și cerințele exacte de finanțare, precum și să planifice resursele umane pentru anumite cazuri concrete. Este necesar de a evidenția cazurile de succes, obținute în baza rezultatelor îmbunătățite ale CCRM, pentru a justifica cheltuielile suplimentare. Pentru a corespunde bunelor practici ale Uniunii Europene, fiecare angajat al Curții de Conturi trebuie să-și împărtășească cunoștințele cu celălalt personal (instruire în lanț), iar specialiștii de instruire pot fi aduși din exterior, după caz. Pe termen mai lung, angajații CCRM pot fi folosiți în calitate de formatori, folosind IDI sau alte sisteme similare, aceasta constituind cea mai bună soluție din punct de vedere al eficienței și eficacității.

29. Timpul angajaților pentru instruire este costisitor și nu întotdeauna disponibil. Însă acest timp este vital pentru viitorul CCRM și trebuie inclus în toate planurile de lucru și legat direct de

rezultatele scontate ale CCRM și de planurile individuale de dezvoltare. Toate metodele de instruire, inclusiv studierea de sine stătătoare, folosirea instruirii bazate pe tehnologiile informaționale, exemple practice și formarea continuă, precum și seminarele ocazionale trebuie extinse și oferite personalului ca alternative la învățarea formală în auditoriu. Dar aceasta poate să nu ajute la propria instruire - aplicarea acestei instruirii și învățări este crucială și poate fi folosită numai prin modalități noi de gestionare a angajaților și reflectare asupra metodologiei de audit și întrebunțării practice.

30. Însă doar instruirea nu este suficientă – este extrem de important de a aplica în practică lucrurile învățate, și aceasta poate fi realizat doar dacă temele studiate sunt legate de activitatea zilnică a Curții de Conturi și în procesul studiului sunt utilizate exemple practice – prin urmare aplicarea cunoștințelor teoretice în practică este de o importanță majoră. La finele fiecărui curs de instruire este recomandabil de a folosi un test practic în baza unui exemplu real pentru a se asigura că participanții au înțeles tema predată și vor putea aplica în practică cunoștințele însușite. În același timp, instruirea poate fi aplicată doar prin identificarea unor noi metode de gestionare a personalului și introducerea metodologiei de audit și aplicațiilor practice. Conducătorii de la toate nivelurile trebuie să ia o atitudine proactivă și să verifice în ce măsură subalternii lor aplică în practică cunoștințele și aptitudinile noi; și trebuie organizate mai multe seminare (atelieri de lucru), în cadrul cărora angajații vor avea posibilitate să facă schimb de idei practice și exemple de lucru pozitive.

6. Competențe, atestare și managementul performanțelor

Atestare, contracte și performanțe

31. Pe parcursul carierei și la intervale stabilite de legislația serviciului public, personalul curent al Curții de Conturi trebuie să treacă printr-un proces de atestare. Baza acestui proces o constituie Legea serviciului public și atestările trebuie să verifice cunoștințele, care să demonstreze un grad de cunoștințe legat de lucrul Curții de Conturi, activitățile practice realizate de personalul Curții de Conturi. Totuși, faptul că atestările se concentrează pe cunoștințe, dar nu pe calitatea lucrului, sugerează necesitatea efectuării altor măsuri de gestionare a performanțelor. La momentul actual se lucrează la elaborarea unor Programe de testare a cunoștințelor angajaților în cadrul atestărilor, care vor fi bazate pe întrebări mai puțin teoretice și mai mult logice, de gândire, de analiză, precum și de interpretare a cazurilor practice.

32. Cea mai bună practică aplicată în ISA la nivel internațional, este folosirea unui sistem de evaluare a produselor și rezultatelor în funcție de obiectivele stabilite pentru fiecare sarcină și fiecare angajat în parte. Acest fapt se bazează pe Fișa postului, pe planurile de lucru și, în special, a setului de competențe stabilit de către Curtea de Conturi. Oportunitatea și calitatea rezultatelor obținute pot fi apoi evaluate în funcție de noile norme stabilite pentru fiecare persoană; la fel pot fi evaluate și cunoștințele obținute în cadrul PIIA.

33 Faptul respectiv va necesita modificarea legislației, însă aceasta va fi posibilă doar în baza discuțiilor de schimbare a statutului Curții de Conturi. Totuși, într-o oarecare măsură, un asemenea sistem există deja, manifestat prin procesul de atestare a personalului, plus premiile corespunzătoare acordate în funcție de lucrul personalului. Se consideră binevenită, crearea peste o anumită perioadă de timp, a unui sistem de evaluare a lucrului în dependență de cantitate, calitate și impact, bazate pe competențele și calitatea implementării individuale a planurilor detaliate departamentale de lucru. Înnoirea contractului sau salarizarea și premiile ulterioară vor trebui corelate cu un sistem de evaluare bazat pe competență, pe rezultatele obținute, dar nu pe atestare.

Motivarea

34. Motivarea întotdeauna va fi cheia succesului și sistemul curent format din controlori și controlori superiori înseamnă că aceștia trebuie să-și mențină și să-și actualizeze cunoștințele tehnice. Însă experiența sugerează că corelarea remunerării cu produse specifice este un factor mai motivant, benefic atât pentru CCRM, cât și pentru angajați. În general, nivelul de motivare în cadrul Curții de Conturi este înalt, mult mai înalt, de fapt, decât în multe ISA europene și trebuie cultivată și dezvoltată astfel încât schimbările în domeniul resurselor umane să fie privite ca o contribuție la dezvoltarea persoanelor, precum și a Curții de Conturi în general. Factorii motivați, alții decât premiile acordate în baza lucrului efectuat, eficiența activității persoanelor și lucrului în grup, personalul care se consideră instruit suficient pentru a-și îndeplini sarcinile cu succes și un mediu de activitate pozitiv și de susținere - toate acestea reprezintă factorii care urmează să fie dezvoltați prin administrarea eficientă a performanțelor angajaților.

Certificarea

35. Este necesar de a lua în considerare posibilitatea certificării, în viitor, cel puțin a personalului-cheie al Curții de Conturi. În Republica Moldova există o instituție de certificare, însă ea se referă mai mult la sectorul privat, prin urmare nu este potrivită pentru sectorul public. O posibilitate ar fi ca angajații, care îndeplinesc toate cerințele PIIA să primească o calificare internă a Curții de Conturi, care, la rândul său, poate fi aprobată de o instituție academică sau de o altă instituție similară. O altă alternativă ar fi ca, pe măsura dezvoltării economiei Moldovei, angajații-cheie ai Curții de Conturi să fie certificați de o instituție specializată internațională. Majoritatea ISA preferă certificarea internațională, fiindcă aceasta reprezintă o modalitate utilă (chiar crucială în unele cazuri) de a-și demonstra profesionalismul în fața Parlamentului, a opiniei publice și altor ISA.

7. Dezvoltarea carierei, salarizare, promovare și premiere

Acordarea gradelor de calificare și promovarea

36. Aceste domenii sînt de asemenea reglementate de legile și actele normative în vigoare și există o posibilitate limitată de a fi modificate. Totuși, promovarea personalului rămîne la discreția Președintelui CCRM (în cadrul limitelor stabilite) și este un domeniu care ar putea fi revizuit odată cu introducerea unui sistem de evaluare a eficienței activității, pentru a demonstra corespunderea aptitudinilor angajatului cerințelor Curții de Conturi și pentru a evalua mai bine calitatea rezultatelor obținute.

37. În mod similar, etapele de creștere automată a salariilor au loc în baza sistemelor juridice și de reglementare curente. Dacă acestea trebuie schimbate în urma modificării Legii privind Curtea de Conturi, atunci ar trebui să fie posibilă aplicarea unei legături mai strînse între clasele din cadrul gradelor de calificare, între înseși gradele de calificare și eficiența actuală a activității persoanelor în funcție de obiectivele stabilite. Aceste legături există acum într-o anumită măsură, în calcul trebuie luat un sistem mai oficial (prin introducerea unor obiective individuale mai evidente) și mai larg, împreună cu orice modificare a cadrului legal al Curții de Conturi. Un domeniu care urmează a fi schimbat este delegarea – ce fel de decizii pot fi luate și la ce nivel și de asemenea de cîte împuterniciri beneficiază fiecare angajat în parte. Din punct de vedere al culturii subordonării, în Moldova această chestiune este abordată rar, însă trebuie luată în considerație pentru dezvoltare ulterioară.

Salarizare și premiere

38. Datorită restricțiilor impuse de legi și acte normative, dezvoltările sînt aici limitate pînă la momentul în care Curtea de Conturi poate să obțină, prin schimbare legislativă, un control mai intens asupra propriei independențe. Salarizarea curentă și premiile nefinanciare (cum ar fi concediile anuale) sînt stabilite la nivel central, la fel de rigid ca și sistemul în urma căruia personalul, pe parcursul timpului, trece prin etapele de calificare. Totuși, Președintele Curții de Conturi decide acordarea premiilor pînă la 50% din salariu pentru lucrul general și de asemenea a mărimii altor premii, de exemplu pînă la 20% din salariu pentru lucrul cu informația secretă. Avantajele acestui sistem constau în faptul că acesta oferă un salariu regulat, care în total se situează la un nivel mai mare decît media pentru instituțiile auditate și alte instituții publice și bineînțeles, în contextul Moldovei, garanția salarizării lunare și alte beneficii, activarea în cadrul unei instituții respectate și un mediu educativ sînt extrem de importante pentru angajați. Totuși, există dezavantaje majore în faptul că premiile tind să fie generale pentru grupuri, sau pentru întregul personal și sînt rar legate de performanțele individuale ale angajaților. Ca rezultat, salariul de bază plus sistemul de premiere sînt metode de a mări cît mai mult posibil premiile totale, fără a le corela la eficiența activității individuale.

Viitorul pe termen scurt și pe termen lung

39. Obiectivul pe termen scurt reprezintă un sistem competent, cu obiective individuale mai evidențiate, bazate pe planuri detaliate de lucru și, de asemenea, trebuie urmărită îndeplinirea cerințelor privind aptitudinile pe termen scurt. Pe termen lung, trebuie stabilite legături mai strînse între premii și calitatea rezultatelor; multe pot fi făcute în prezent, alte schimbări vor necesita modificare legislativă ulterioară.

40. Nici una din dezvoltările propuse nu va funcționa fără a realiza următoarele două elemente-cheie. În primul rînd, personalul (sau, în mod sigur, majoritatea persoanelor influente) trebuie să accepte unele schimbări care pot să-l afecteze la nivel personal. Prin urmare, schimbarea trebuie făcută treptat, folosind cea mai potrivită practică existentă în vederea dezvoltării ulterioare. În al doilea rînd, persoanele de conducere la toate nivelurile trebuie să se preocupe de managementul resurselor umane și de schimbările privind dezvoltarea, pentru a încuraja participarea personalului și pentru a încuraja îmbunătățirile într-un mod proactiv. Prin urmare, chestiunea privind administrarea personalului se va soluționa pe parcurs, odată cu implementarea Planului de Dezvoltare Strategică.

8. Administrarea personalului, moralul și comunicarea internă

Administrarea personalului

41. În prezent, Serviciul resurse umane este în proces de dezvoltare și acest lucru trebuie continuat, pentru a-i atribui un rol important atît din perspectiva funcțiilor administrative, cît și a posibilității de a oferi conducerii superioare și Președintelui CCRM consultanță strategică și în materie de politici. Implementarea acestei Strategii de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane va constitui o bază potrivită pentru ca Serviciul resurse umane să preia un rol strategic, continuîndu-și în paralel activitatea sa de gestionare a cadrelor. Conform bunelor practici internaționale, o ISA de dimensiunea CCRM ar trebui să dispună de un Serviciu resurse umane, alcătuit din trei persoane, precum și de un angajat sau doi (de preferință), pentru a coordona și implementa analiza necesităților de instruire, planurile de instruire și procesul curent de instruire.

42. Din punct de vedere al calificărilor, deși există organe internaționale specializate în managementul resurselor umane, întotdeauna cea mai bună calificare este experiența în domeniul resurselor umane în sectorul public, dar pentru a obține o experiență mai bogată și o recunoaștere mai mare ar trebui analizată pentru viitor posibilitatea de certificare a personalului din cadrul principalelor Departamente de suport (resurse umane, tehnologii informaționale, metodologie, finanțe).

43. Conform bunelor practici internaționale, rolul-cheie al conducătorilor de subdiviziuni este de a-și gestiona personalul subordonat direct și acest rol le revine în prezent directorilor de departamente în relațiile sale cu controlorii, controlorii superiori și personalul auxiliar. În cadrul Curții de Conturi există o anumită formă de delegare sau descentralizare a obligațiilor către personalul inferior directorului de departament și o contribuție utilă a procesului de management al resurselor umane în cadrul Curții de Conturi ar fi revizuirea nivelurilor de delegare, și anume a nivelurilor la care sînt luate deciziile. Acest proces este reglementat de regulamentele curente, însă este un domeniu soldat cu succes de către Proiectul Suedez de Asistență și trebuie extins, pentru a include și nivelurile la care sînt luate deciziile privind managementul resurselor umane.

44. Dezvoltarea unui rol mai evidențiat al șefului Serviciului resurse umane reprezintă o modalitate de a îmbunătăți pe termen scurt managementul resurselor umane. O posibilitate (în cadrul limitelor legale și de reglementare existente) ar fi extinderea rolului controlorilor superiori în domeniul resurselor umane și, de asemenea, descrierea detaliată în fișele de post a responsabilităților directorilor de departamente și șefilor de direcții, servicii, secții în gestionarea personalului și dezvoltarea carierei profesionale a subalternilor săi. Dacă sînt stabilite obiective, acestea trebuie să includă chestiuni de administrare și dezvoltare, precum și chestiuni legate direct de lucru.

Comunicările

45. În prezent, sistemul de comunicare internă se bazează pe contactele personale și există în cadrul unui oficiu comparativ mic și distanțe geografice relativ accesibile din cadrul țării. Dar statutul limitat al tehnologiilor informaționale în Curtea de Conturi înseamnă că, din păcate, personalul se află în incapacitate de a folosi mijloace electronice pentru procesul de audit și contactarea entităților supuse controlului/auditului. Acest lucru se răsfrînge și asupra comunicărilor interne, care reprezintă un instrument vital de gestionare. Intranetul este subdezvoltat, în timp ce internetul este disponibil, dar la viteze mici și cu acces imediat limitat pentru personal.

46. În cadrul proiectului de asistență, dezvoltarea tehnologiilor informaționale va reprezenta un aspect-cheie. În mod similar, sistemele informatice de management propuse vor fi esențiale pentru urmărirea mai îndeaproape a alocării și utilizării resurselor, precum și a lucrului individual asupra funcțiilor specifice. Va fi necesară o anumită perioadă de timp pentru a prezenta și a familiariza personalul cu noile tehnologii, dar pe termen mediu și lung, acestea sînt vitale, pentru asigurarea unei comunicări îmbunătățite, eficiente și productive, atît pe plan intern, cît și extern.

47. Pe termen scurt, potrivită ar fi concentrarea atenției asupra îmbunătățirii sistemelor de ședințe și planurilor de lucru ale ședințelor respective. Acestea sînt desfășurate în mod regulat în scopurile activităților de control/audit extern, iar frecvența și conținutul lor trebuie extins astfel încît să cuprindă problemele legate de echipă și de angajat în parte. Rezultatele privind calitatea lucrului efectuat trebuie prezentate în mod mai oficial și, în plus, o idee potrivită ar fi seminarele ocazionale care să includă tot personalul de un anumit grad de calificare. Totuși, personalul trebuie să-și rezerve

timp, deoarece dovezile arată (cum ar fi cazul tuturor ISA) că presiunea lucrului poate împiedica persoanele să participe sau conducătorii ocupați să dirijeze asemenea întâlniri sau evenimente.

48. Comunicarea externă este la fel de importantă pentru managementul resurselor umane, deoarece mediatizarea publică a activității Curții de Conturi este una din cele mai potrivite căi de a sprijini și îmbunătăți morală, precum de a atrage cei mai buni candidați pentru ocuparea locurilor vacante.

9. Obiectivele reale ale resurselor umane și un grafic practic de implementare

49. În baza analizei și concluziilor din secțiunile 1-8 de mai sus, în Anexa C la prezenta Strategie este arătat un profil al planului de implementare a prezentei Strategii de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane. Este important de subliniat că în final totul depinde de personalul Curții de Conturi, inclusiv și importanța acestei Strategii. În plus, este un document complex, însă prioritățile Curții de Conturi se vor schimba și acesta trebuie să rămână flexibil și să acționeze ca un document „viu” – strategiile și planurile care sfârșesc în sertare și sînt ignorate vor deveni în curînd învechite și ignorate.

50. Implementarea strategiei poate fi influențată de o serie de factori care pot fi controlați de către Curtea de Conturi, precum și de factori care nu pot fi controlați de ea. Cei din urmă sînt factorii de risc, care pot împiedica parțial sau integral implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane sau pot tergiversa mult realizarea anumitor acțiuni. Lista acestor riscuri este prezentată în Anexa E la prezenta Strategie, precum și riscurile care pot apărea dacă Curtea de Conturi nu își îndeplinește toate angajamentele asumate; aceste riscuri trebuie luate în considerație la evaluarea procesului de implementare a Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane, perioadele de realizare fiind ajustate corespunzător.

51. Acest plan trebuie modificat și ajustat continuu – cheia pentru un management potrivit al resurselor umane o constituie anticiparea schimbării înainte ca aceasta să aibă loc și acționarea în mod corespunzător. Prioritățile sunt sugerate în baza cerințelor cunoscute și pentru a respecta scopurile prevăzute în Planul de Dezvoltare Strategică. Însă, după cum a fost menționat la începutul strategiei, există necesitatea unor anumite schimbări la nivel înalt, pentru ca recomandările privind resursele umane din Planul de Dezvoltare Strategică să reflecte mai bine poziția curentă și poziția specifică juridică, de reglementare și practică a Curții de Conturi atît în cadrul dezvoltării economice generale a Moldovei, cît și rolul acesteia în cadrul controlului financiar public.

52. Strategia de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane, va servi ca bază pentru o ulterioară administrare integrată a resurselor umane și a sistemului de dezvoltare a personalului. Strategia trebuie revizuită și actualizată anual.

Anexa A**Planul de Dezvoltare Strategică a Curții de Conturi – Obiective generale și activitățile inițiale necesare pentru atingerea obiectivului de dezvoltare și implementare a unei strategii de management al resurselor umane, care cuprinde toate aspectele de recrutare, reținere și motivare a personalului**

1. Administrarea personalului – trecerea la un sistem de management al resurselor umane, care stă la baza tuturor aspectelor relațiilor între Curtea de Conturi cu personalul, prin dezvoltarea practicilor de administrare a personalului, care facilitează toate aspectele recrutării, reținerii și motivării personalului.
2. Dezechilibrul în vârstă și structura personalului – schimbarea sistemului, care a determinat la situația ca majoritatea personalului să depășească vârsta de 40 ani, câțiva angajați tineri – cu grade inferioare, precum și modificarea politicilor curente de recrutare, care favorizează personalul mai în vârstă printr-un profil de vârstă mai balansat, prin schimbarea criteriilor și standardelor de recrutare.
3. Activitățile de bază de control/audit și de elaborare a rapoartelor se efectuează la un nivel prea înalt – parțial, datorită structurii nivelate. Prin urmare, unele activități pot fi delegate la nivel mai jos, pentru a oferi personalului superior mai mult timp pentru lucrul strategic.
4. Curtea de Conturi nu își folosește împuternicirea de a contracta experți din sectorul privat – nu sînt prevăzute fonduri în acest sens. Prin urmare, trebuie create condițiile bugetare necesare pentru utilizarea în totalitate a resurselor sectorului privat.
5. Practicile din domeniul resurselor umane sînt pur administrative – trecerea la sisteme bazate pe rezultatele lucrului și performanțe, inclusiv evaluarea performanțelor cu folosirea competențelor care, de asemenea vor fi folosite pentru recrutare și promovare.
6. Planul de instruire – planul pentru anul 2006 a fost îndeplinit. Este necesar ca planul anual de instruire pentru anul 2007 să fie bazat pe o analiză riguroasă a necesităților de instruire, eventual luînd în calcul certificarea externă.
7. Capacitatea limitată de instruire internă – doi instructori IDI antrenați, la care nu se apelează în totalitate, bugetul neadecvat pentru instruire. Este necesară o unitate de instruire cu personal adecvat, care implementează standardele și metodele internaționale pentru auditul financiar și al performanței.
8. Comunicarea internă – deseori bazată pe structura ierarhică. Curtea de Conturi trebuie să aibă o politică clară de comunicare internă, care va prevedea ca tot personalul să aibă acces liber la e-mail și de asemenea, Buletinul informativ pentru personalul Curții de Conturi.

Anexa B**Elementele cheie pentru implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane**

- | | |
|-------------------------------|---|
| Temelia | - Independență;
- Buget independent, necontrolat de Guvern. |
| Nivel I | - Numărul suficient de personal pentru a întreprinde toate lucrările;
- Personal instruit cu aptitudini potrivite pentru activitatea lor;
- Personal gestionat potrivit pentru a încuraja eficiența și calitatea. |
| Nivel II | - Planurile de lucru și alocare: asigură personalul potrivit în locul și la momentul potrivit;
- Dezvoltarea carierei profesionale pentru întreg personalul;
- Oportunitățile de promovare și dezvoltare. |
| Nivel III | - Delegarea și asumarea unei responsabilități personale mai mari;
- Administrarea cunoștințelor și comunicarea celor învățate;
- Remunerarea și evaluarea performanțelor. |
| Nivel general | - Comunicarea internă și externă;
- Sistemele adecvate de tehnologii informaționale, inclusiv internet și intranet. |
| Rezultate constructive | - Buna morală |
| Extern | - Rezultate calitative;
- Impresie externă bună |

Notă: Toate elementele cheie trebuie să fie la locul lor, pentru ca Curtea de Conturi să funcționeze cât mai eficient; fiecare element cheie trebuie să se susțină reciproc.

Anexa C

Implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane – priorități, grafic și puncte de reper

Notă: Prioritățile sînt definite după cum urmează:

Pe termen scurt – pînă la sfîrșitul anului 2007;

Pe termen mediu – pînă la sfîrșitul anului 2008 și în anul 2009;

Pe termen lung – schimbare legislativă necesară, dar importantă pentru examinare ulterioară.

Obiective din Planul de Dezvoltare Strategică:

- Dezvoltarea și implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane, care va cuprinde toate aspectele recrutării, menținerii și motivării personalului.
- Dezvoltarea unui sistem obiectiv de evaluare și analiză a: a) necesităților de personal ale Curții de Conturi, care să abordeze atît numărul, cît și aptitudinile personalului necesar pentru a realiza programul de controale/audite, și b) aptitudinilor reale disponibile (scopul este de a dispune de personalul potrivit, cu aptitudini potrivite, în locul potrivit și la timpul potrivit).
- Examinarea costurilor și beneficiilor folosirii auditorilor din sectorul privat pentru auditul întreprinderilor care folosesc metoda de calcul și pentru care sînt necesari specialiștii cu aptitudini de calitate înaltă în contabilitate și audit.
- Dezvoltarea, mediatizarea și implementarea unui set de competențe necesare pentru controlorii/auditorii Curții de Conturi, precum și pentru personalul administrativ; elaborarea unui sistem de revizuire continuă a competențelor.
- Dezvoltarea unei abordări de evaluare a eficienței activității personalului, bazată pe competențe.
- Elaborarea și implementarea unui plan de instruire, bazat pe o analiză riguroasă a necesităților de instruire, care să dezvolte aptitudini necesare pentru a realiza acțiuni eficiente de control/audit extern.
- Dezvoltarea capacității suficiente de instruire din propriile surse, realizînd instruirii de perfecționare pentru personalul existent și instruirii de bază pentru personalul nou privind efectuarea unui audit.
- Elaborarea și implementarea unei politici eficiente privind comunicarea internă.

Aceste obiective au fost culese și revizuite ca parte a Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane și cele 8 domenii-cheie enumerate în continuare, formează textul principal al prezentei Strategii.

Notă importantă – multe din aceste obiective sînt deja aplicate; acest tabel încearcă să cuprindă toate elementele politicilor și procedurilor privind resursele umane necesare pentru dezvoltarea în continuare a activității Curții de Conturi și depășirea viitoarelor provocări. Cea mai bună metodă de implementare imediată a Strategiei este de a identifica inițiativele care deja există și de a le perfecționa în cadrul SMDRU și PIÎA.

Componentele Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane (SMDRU)*	SCOPUL	REZULTATE LE SCONTATE	METODA DE IMPLEMENTARE	RESPONSA BILITATEA (vezi nota +)	PREMISE	PERIOADA DE IMPLEMENTARE
1	SMRDU va servi ca bază pentru deciziile în domeniul resurselor umane	SMDRU actualizată anual	Analizați proiectul SMDRU	RU	Aprobarea proiectului rectificat	Începutul anului 2007
1 (vezi alineatul 9 din textul de bază al acestei Strategiei)	Cadrul legal care permite controlul deplin al Curții asupra propriilor RU	Cadrul legal revizuit și aprobat	Legislația Curții revăzută și reglementările ulterioare referitoare la RU	Conlucrarea cu echipa de asistență Suedeză	Modificarea legislației	Pe termen mediu spre termen lung
1 (52)	Actualizarea SMDRU pentru a reflecta modificările situațiilor	Actualizarea SMDRU rămîne a fi relevantă	Examinarea anuală a SMDRU	RU	RU supraveghează implementarea SMDRU	Sfârșitul anului 2007 și, ulterior, anual
2 (12)	Stabilirea necesităților reale de personal	Justificarea necesarului de resurse umane	Planuri de lucru detaliate, legate de cerințele pentru competențe	RU prin intermediul directorilor de departamente	Planuri de lucru adecvate și calificări potrivite la locul potrivit	Pe termen scurt – pînă la sfârșitul anului 2007
2 (13)	Stabilirea necesităților de lucru și aptitudinilor	Set complet de fișe de post actualizate, cu menționarea competențelor necesare	Actualizarea fișelor de post și pregătirea unui cadru de competențe pentru tot personalul Curții	RU	RU deține resurse adecvate pentru îndeplinirea acestei sarcini și pentru actualizarea în permanență a fișelor de post	Pe termen scurt – pînă la sfârșitul anului 2007

2 (14)	Stabilirea aptitudinilor și a experienței existente a personalului	Bazele de date cu privire la aptitudinile existente, care le indică pe cele relevante; experiența și instruirea întregului personal al Curții	Analiza aptitudinilor, a instruirii și a experienței	RU	RU deține resurse și practici adecvate pentru a efectua analiza; baza de date disponibilă	Pe termen mediu - din a.2007 până în a. 2008
2 (15)	Utilizarea relevantă a practicii existente	Ajustarea mai exactă a aptitudinilor la cerințe	Ajustarea aptitudinilor la planurile de lucru și la fișele de post; pregătirea instruirii necesare	RU	Baza de date finalizată și determinarea tuturor cerințelor	Pe termen mediu – după cum este stabilit mai sus
2 (16)	Personalul potrivit la locul potrivit	Utilizarea cea mai eficientă și mai efectivă a aptitudinilor personalului	Rotația cadrelor mai frecvent între departamente	RU și directorii de departamente	Existența politicilor corespunzătoare de rotație a personalului pentru beneficiul Curții și al personalului	Începutul examinării pe termen scurt, politica dată în perioada anilor 2007-2008
3 (18)	Recrutarea celui mai bun personal disponibil	Cel mai bun personal disponibil pentru Curte în prezent	Un accent mai practic asupra testelor oferite la recrutare	RU și directorii de departamente	Disponibilitatea de a participa la elaborarea și efectuarea testelor bazate pe aspectele practice	Pe termen scurt, după care pentru fiecare proces de recrutare
3 (19)	Recrutarea celui mai bun personal disponibil	Cel mai bun personal disponibil pentru Curte în viitor	Acceptarea potențială a absolvenților și instruirea lor cu privire la activitatea unei ISA	RU și conducerea de vîrf	Modificarea legislativă care permite Curții recrutarea altor candidați	Pe termen lung

3 (20)	Cea mai potrivită combinație a experienței cu tinerii	Modificarea structurii vîrstelor angajaților	Recrutarea personalului mai tânăr și a celui cu anumită experiență	RU	Politica de acceptare a celor cu mai puțină experiență	Pe termen scurt - pe parcursul anului 2007
3 (21)	Antrenarea mai activă a experților/resurselor externe	Cea mai bună practică tehnică posibilă	Folosirea experților din exterior, în baza unei planificări atente și supravegheri stricte	RU și directorii de departamente	Politica acceptată de conducerea de vîrf	Pe termen mediu – anul 2008 – cea mai efectivă pentru auditele performanței
3 (22)	Permiterea existenței unor locuri vacante pentru o perioadă minimă și atragerea celor mai potrivite persoane pentru ocuparea locurilor vacante	Elaborarea eficientă a planului de succesiune	Elaborarea și coordonarea sistemului planului formal de succesiune pentru toate locurile vacante relevante	RU	Explicarea politicii planului de succesiune	Pe parcursul anului 2007
4 (23)	Analiza deplină a necesităților de instruire	Analiza necesităților de instruire (ANI), bazată pe cerințele de aptitudini existente și cele de viitor	ANI, efectuată anual	Tot personalul, în special directorii departamentelor coordonați de RU	Completarea fișelor de post, a planurilor de lucru și a planurilor personale de dezvoltare	Sfîrșitul anului 2007, după care - anual
4 (25)	Elaborarea unui Plan de instruire și îmbunătățire a aptitudinilor (PIÎA)	Planul de instruire util și relevant, bazat pe ANI	Elaborarea PIÎA	RU – care se bazează pe informația parvenită de la conducerea	Finanțarea disponibilă, sau cel puțin prioritară, pentru implementarea	Pe parcursul anilor 2007 și 2008, apoi actualizat anual

				Curții	PIIA	
4 (24)	Fonduri suficiente pentru a implementa PIIA	Implementarea anuală a PIIA	Prioritizarea strictă a fondurilor disponibile, pentru asigurarea unui rezultat mai bun	Finanțare și instruire	Cunoașterea anticipată a bugetului disponibil	Pe parcursul anilor 2007 și 2008, apoi anual
4 (26)	Instruire relevantă deplină pentru tot personalul Curții	Personalul instruit și informat pe deplin în domeniile tehnice și ne-tehnice	Realizarea de instruiți cu folosirea unei varietăți de metode de instruire și studiere	Instruire	Disponibilitatea fondurilor și practica suficientă de instruire	Pe termen scurt în anul 2007, pe cât de mult posibil, și implementat pe deplin în anul 2008
4 (28)	Folosirea celei mai bune practici pentru a oferi studiul necesar	Cel mai instruit și motivat personal	Folosirea practicii de instruire moldovenești și a celei internaționale	Instruire	Disponibilitatea practicii și a necesităților clar definite	Anul 2008 – în legătură cu implementarea PIIA
4 (29 și 25)	Cea mai eficientă utilizare a timpului	Personalul care trebuie să urmeze instruire minim necesară în fiecare an	Timpul minim de instruire și permiterea personalului de a considera instruirea drept o prioritate	Instruirea directorilor de departamente	Politici cu privire la utilizarea timpului de lucru al personalului și respectarea acestor politici de către conducere	Pe termen mediu – anul 2008
5 (32)	Evaluarea rezultatelor activității personalului	Sistem corect și echitabil de evaluare a performanțelor	Evaluarea rezultatelor activității tuturor angajaților în baza competențelor și obiectivelor	RU și toate nivelele conducerii	Modificările necesare ale legislației	Pe termen lung
5 (33)	Utilizarea cea mai eficientă și mai efectivă a resurselor	Legătura directă dintre planurile de lucru, productivitate și rezultate	Planurile de lucru formează baza obiectivelor individuale	RU și toate nivelele conducerii	Planurile de lucru și obiectivele individuale elaborate	Pe termen lung

5 (34)	Personalul cel mai motivat	Personalul motivat pe deplin	Utilizarea motivațiilor nefinanciare și nemonetare	RU	Formarea nivelelor curente de motivare	Pe termen mediu – anii 2008 și 2009
5 (35)	Certificarea personalului Curții, recunoscută pe plan extern	Personalul atestat de un organ extern	Atestarea realizată prin intermediul unui organ extern	RU	Modificări ale legislației	Pe termen lung
6 (36)	Personalul promovat are cele mai bune aptitudini pentru noul rol	Promovarea bazată doar pe capacitatea de a face față cerințelor din categoria următoare	Procedurile de promovare revizuite, inclusiv evaluarea capacității la un nivel mai înalt	RU și conducerea de vîrf	Modificare a politicii pentru a evidenția mai mult rolul din viitor	Pe termen lung
6 (37)	Remunerarea în funcție de rezultatele obținute	Remunerările financiare reflectă calitatea și cantitatea lucrului efectuat	Sistemul de evaluare face legătura directă dintre remunerare și rezultatele obținute	RU și conducerea de vîrf	Modificări ale legislației	Pe termen lung
6 (38)	Utilizarea cea mai eficientă a remunerărilor suplimentare	Remunerările suplimentare reflectă contribuțiile individuale	Sistemul de prime legat direct de productivitatea individuală	RU și conducerea de vîrf	Modificări ale legislației	Pe termen lung
6 (40)	Aprobarea și entuziasmul față de schimbare	Personalul capabil să înțeleagă scopul schimbărilor	Managementul schimbărilor acceptat de către Curte pentru modificarea RU	Tot personalul	Înțelegerea necesității schimbărilor și beneficiul acestora	Pe termen scurt, anul 2007
7 (41)	Serviciul RU care oferă consultații și servicii cu referire la politica personală și	Serviciul pro-activ de RU care se ocupă de problemele-cheie ale RU	Extinderea Serviciului resurse umane (mărirea nr.de unități)	RU	Fonduri pentru 3 membri ai Serviciului RU și specialiști de instruire	Pe termen scurt, dacă trebuie implementate recomandările din această Strategie

	strategică					
7 (42)	Personalul calificat al RU și alt personal de suport	Structura de suport a Curții, specializată și calificată pe deplin	Secțiile de suport vor urma instruirea necesară sau vor atrage experți din exterior	Înstruirea și RU	Politicile relevante elaborate	Pe termen lung
7 (44)	Conducerea susține pe deplin aspirațiile de dezvoltare a RU	Conducerea preia funcția de administrare a personalului	Conducerea instruită pe deplin	Șefi de toate nivelurile, ghidați de RU	Descrierea rolului directorilor de departamente și șefilor de direcții în domeniul RU	Începutul - pe termen mediu și încheierea pe termen mai lung – anul 2009
7 (43)	Redefinirea funcției controlorilor superiori	Controlorii superiori care activează ca administratori de personal	Definiția nouă a funcției controlorului superior	RU și directorii de departamente	Modificările legislației cu privire la rolul gradului de calificare	Pe termen lung (care implică necesitatea modificării legislației)
7 (45)	Comunicare internă foarte activă	Comunicare interpersonală foarte activă	Îmbunătățirea tehnologiilor informaționale și a sistemelor de management al informațiilor	Tot personalul își asumă propria responsabilitate	Tehnologii informaționale și sisteme de management a informațiilor îmbunătățite	Anul 2008, după îmbunătățirea TI/SMI
7 (47)	Adunări periodice	Comunicare periodică pe verticală și pe orizontală	Agende pentru adunările periodice, inclusiv adunările interdepartamentale, axate pe discutarea bunelor practici	Tot personalul administrativ	Oficializarea adunărilor existente și a celor noi	Pe termen scurt

Note: * = trimiterile se referă la numărul paragrafelor din textul Strategiei.

+ = decizia finală în multe cazuri, depinde de Președintele Curții de Conturi (prin intermediul plenului Curții) – pentru conveniență, acest fapt este indicat în rubrica dată, sînt prezentate responsabilități la nivel strategic și de lucru, necesare pentru elaborarea și implementarea zilnică a politicilor relevante.

Criterii de evaluare pentru implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane

Măsurile performanței:

(1) *Calitative:*

- revizuirii de asigurare a calității rezultatelor muncii;
- revizuirii periodice efectuate de colegii de la alte ISA;
- manuale și recomandări tehnice în conformitate cu standardele internaționale;
- reacția de răspuns a entităților supuse controlului/auditului;
- reacția de răspuns a Ministerului Finanțelor;
- reacția de răspuns a Parlamentului;
- examinarea opiniilor personalului cu privire la resursele umane;
- conștientizarea factorilor externi;
- interviuri finale cu personalul care părăsește locul de muncă din alte motive decât pensionarea;
- implementarea planurilor de dezvoltare personală;
- includerea experienței și practicilor din afară în metodologia CCRM;
- fiecare departament trebuie să ajungă la aceleași concluzii, avînd aceleași probe;
- benchmarking¹ extern;
- susținere din partea Parlamentului;
- opinia publică despre munca îndeplinită de personalul CCRM.

(2) *Cantitative:*

- performanța generală a Curții de Conturi;
- scopuri cantitative;
- încadrarea în limitele de timp;
- nivelul de calificare și experiență a personalului;
- alocațiile bugetare viitoare pentru Curte;
- nivelul de împuternicire și supraveghere necesară;
- aplicarea cerințelor normative;
- cost-eficiența lucrului realizat de Curte;
- raportul cost-beneficii al lucrului realizat de Curtea de Conturi și Serviciul Resurse Umane;
- recrutarea celor mai buni candidați la un preț cât mai mic;
- rotația, menținerea și starea de spirit a personalului;

¹ **Nota traducătorului:** benchmarking – termen preluat din limba engleză, care reprezintă procesul de identificare a unui nivel de referință folosit atât ca bază de comparație, cât și ca țintă; compararea, preluarea unor elemente eficiente, mai bune de la alte instituții similare.

- economiile rezultate din eficiența activității Curții de Conturi;
- impactul financiar și economiile rezultate din lucrul realizat de Curte;
- benchmarking cantitativ extern;
- rapoarte de control/audit extern;
- măsuri pozitive reflectate de mass-media.

Anexa E

**Riscurile care pot împiedica implementarea Strategiei de Management
și Dezvoltare a Resurselor Umane a Curții de Conturi**

Notă: Acestea reprezintă cele mai negative scenarii posibile, care probabil nu se vor realiza, însă ar trebui luate în considerație ca riscuri potențiale pentru Curtea de Conturi și analizate periodic în procesul de implementare a SMDRU.

Riscuri externe:

1. Parlamentul nu aprobă noul proiect de lege cu privire la Curtea de Conturi și ca rezultat, Curtea de Conturi nu obține controlul deplin asupra resurselor umane.
2. Lipsa de resurse financiare poate duce la imposibilitatea de a angaja numărul necesar de oameni și/sau de a oferi insuficientă instruire și oportunități de dezvoltare.
3. Implementarea SMDRU ar putea întârzia din lipsa de susținere ori susținerea insuficientă din partea partenerilor de dezvoltare, sau lipsa asistenței tehnice.
4. Modificarea mediului extern, economic sau politic ar putea diminua suportul acordat Curții de Conturi pentru promovarea reformării sale.

Riscuri interne:

1. Nerespectarea angajamentelor, asumate de Curtea de Conturi, de a susține în mod corespunzător procesul de dezvoltare.
2. Deciziile strategice pot fi uitate din cauza activităților zilnice, adică personalul serviciului resurse umane nu va avea timp pentru implementarea Strategiei.
3. Conducătorii de toate nivelurile nu beneficiază de instruirea și resursele necesare, sau nu sînt dispuși să se ocupe de dezvoltarea carierei profesionale și instruirea subalternilor săi.
4. Personalul nu dorește să accepte schimbările introduse în baza SMDRU.
5. Angajații nu sînt remunerați în funcție de competențele și capacitățile de care dispun.
6. Managementul ineficient al resurselor umane poate duce la pierderea orientării și reducerea stării de spirit a angajaților.
7. Fluctuația personalului va spori dacă nivelul salariilor va crește mult mai rapid în sectorul privat decît în cel public și cei mai calificați angajați ai Curții de Conturi vor pleca în sectorul privat.
8. Instruirea este organizată la un moment inoportun sau este prea scurtă, din această cauză personalul nu are competențele necesare pentru a face față noilor sarcini.
9. Ar putea apărea probleme în procesul de recrutare din cauza înțelegerii incorecte a activității de audit și posibilităților de dezvoltare a carierei profesionale, oferite de Curtea de Conturi.

Anexa F. Lista de abrevieri

CCRM	Curtea de Conturi a Republicii Moldova
IFPS	Inspectoratul Fiscal Principal de Stat
ASEM	Academia de Studii Economice din Moldova
USM	Universitatea de Stat din Moldova
AAP	Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova
ISA	Instituții Supreme de Audit
PÎIA	Plan de Instruire și Îmbunătățire a Aptitudinilor
IDI	Inițiative de Dezvoltare INTOSAI