

Cooperarea pentru dezvoltarea instituțională
între Oficiul Național de Audit al Suediei
și Curtea de Conturi a Republicii Moldova

iunie 2018 – decembrie 2020

Document de Proiect

Iunie 2018

Introducere și context

Oficiul Național de Audit al Suediei (ONAS) și Curtea de Conturi a Moldovei (CCRM) s-au angajat în cooperare pe termen lung cu scopul de a consolida capacitatea instituțională a Curții de Conturi și de a dezvolta abilități și aptitudini în auditul financiar. Rezultatele și concluziile primei faze de colaborare (2007-2009) au servit drept contribuție pentru planificarea celei de-a doua etape și ca bază pentru cooperarea CCRM-ONAS în perioada 2010-2012. Cel mai recent acord, a treia etapă a cooperării dintre ONAS și Curtea de Conturi a expirat la 31 decembrie 2015. În perioada 2013-2015, proiectul a constat din mai multe subproiecte cu sub-obiective:

- Un proces eficient de audit financiar
- Îmbunătățirea capacității de conducere
- Un departament consolidat de metodologie, calitate, planificare și analiză (DMPA), inclusiv implementarea unui sistem de control al calității
- Rapoarte de înaltă calitate și ușor de utilizat
- Relații eficiente cu Parlamentul, Guvernul, entitățile auditate și contactele strânse bilaterale și multilaterale cu INTOSAI, EUROSAI și alte organizații internaționale relevante

Până la sfârșitul anului 2015, acordul etapei a treia a fost prelungit cu un an. Parlamentul Republicii Moldova, la mijlocul anului 2016, a numit o nouă conducere pentru CCRM. Conducerea este formată dintr-un Plen din șapte membri, dintre care unul are titlul de președinte. ONAS a vizitat, la sfârșitul lunii septembrie 2016, CCRM pentru a se familiariza cu noua conducere și pentru a explora premisele unei cooperări continue. Noua conducere s-a dovedit foarte pozitivă pentru continuarea colaborării și, în timpul reuniunii, au avut loc discuții despre posibilitățile de cooperare ulterioară. La începutul anului 2017, partenerii au convenit să extindă proiectul cu încă un an pentru a permite noii conducere a CCRM să definească necesitățile de dezvoltare ale organizației în baza obiectivelor sale strategice și să analizeze rezultatele obținute prin cooperarea instituțională.

1. Obiective și rezultate scontate

1.1 Denumirea și conținutul Proiectului de cooperare

Curtea de Conturi a Republicii Moldova (CCRM) și Oficiul Național de Audit al Suediei (ONAS), denumite în continuare părți, au convenit să coopereze în vederea consolidării capacității instituționale și a eficienței CCRM pentru perioada 2018-2020.

1.2 Obiectivul Proiectului

Obiectivele prezentate mai jos, rezultatele așteptate, indicatorii de performanță și planurile de activitate au fost stabilite în comun de CCRM și de ONAS. Părțile au desfășurat ateliere comune în martie 2018, unde s-a realizat o autoevaluare bazată pe Cadrul de măsurare a performanței ISA (PMI). Atelierul a furnizat o linie de bază în conformitate cu PMF al ISA și a oferit suport pentru identificarea domeniilor de cooperare convenite în acest document.

Conținutul prezentat mai jos constituie cadrul proiectului care trebuie specificat și actualizat anual.

Partenerii de cooperare au definit următorul obiectiv pe termen lung, și anume, la realizarea căruia această cooperare ar trebui să contribuie:

O ISA care activează în conformitate cu standardele internaționale (ISSAI).

Pentru a putea atinge acest obiectiv general, CCRM trebuie să activeze în următoarele dimensiuni:

- să consolideze procesele de audit eficiente
- să sporească capacitatea și cunoștințele pentru a realiza rapoarte de audit prietenoase și de înaltă calitate
- să promoveze relații eficiente cu părțile interesate

1.3 Date de referință și rezultate scontate din implementarea sub-proiectelor

Proiectul constă din patru sub-proiecte, ale căror scopuri și obiective individuale sunt descrise mai jos. Obiectivele și realizările pentru fiecare subproiect au fost elaborate în comun cu CCRM.

Domeniile de dezvoltare și îmbunătățire cu suportul ONAS, ca partener de dezvoltare au fost identificate din Planul de Dezvoltare Strategică al CCRM pentru perioada 2016-2020, planul de acțiune pentru 2018-2019, auto-evaluarea PMF al ISA în timpul misiunilor din martie 2018 și revizuirea ”ușoară” din octombrie 2017.

Subproiectele urmează să contribuie la realizarea obiectivelor.

Componentele proiectului:

1. Planificarea și monitorizarea;
2. Sistemul de control al calității și documentarea sistemului;
3. Certificarea auditorilor financiari;
4. Management și leadership
5. Managementul resurselor umane
6. Comunicarea

Este important ca componentele de suport și procesele acestora să se dezvolte cu o influență puternică a problemelor și a competențelor reale și practice de audit. Aceste componente variază în funcție de dimensiune, domeniu și abordare și

sunt mai mult sau mai puțin legate între ele. Descrierea fiecărei componente poate varia în detalii și în durată, însă descrierile urmează aceeași structură.

2. Sub-proiecte

2.1 Planificarea și monitorizarea

Scopul acestei componente este de a îmbunătăți operațiunile și impactul Curții de Conturi prin consolidarea instrumentelor de gestionare, cum ar fi planificarea și monitorizarea. Scopul este de a urmări cele mai bune practici ale ISA și standardele ISSAI. Planificarea și monitorizarea reprezintă o problemă transversală, deoarece este legată de alte domenii de dezvoltare, cum ar fi:

- orientarea și metodele de audit
- comunicare internă
- comunicarea externă și, în special, relațiile cu Parlamentul

Date de referință și domeniile de dezvoltare

Este nevoie de un sistem mai sistematic și mai documentat pentru planificare și monitorizare în cadrul CCRM. La elaborarea sistemului, ar trebui luate în considerare diferite aspecte ale comunicării. CCRM ar trebui să stabilească o legătură între planul strategic multianual și un plan operațional anual pentru Curtea de Conturi care să acopere toate operațiunile. Un proces coerent ar trebui să includă planificarea și monitorizarea, inclusiv; planificarea strategică, planificarea auditului, planificarea anuală, raportul anual de audit, raportul anual de activitate și un sistem de monitorizare.

Planul de audit este statutar în conformitate cu Legea privind auditul. Există loc de îmbunătățire în ceea ce privește planificarea pe termen lung și obiectivul strategic pentru auditul performanței, precum și necesitatea de a furniza mai multe informații și explicații în auditul performanței în planul anual de audit.

CCRM are un plan strategic care satisface unele dintre cerințele unui plan strategic. Cu toate acestea, planul nu este folosit ca un instrument vital pentru management și nu este suficient comunicat și cunoscut de personal.

Pentru atingerea obiectivelor orientate spre rezultate, menționate mai sus, au fost identificate patru domenii de dezvoltare; procesele de planificare și monitorizare, planificarea strategică și planificarea anuală a auditului.

Date de referință ISA PMF

SAI-3 Ciclul de planificare strategică

| Dimensiuni | Numărul de criterii | Scor |
|------------|--|--------|
| i | Conținutul planului strategic . <i>Toate criteriile în afară de e) și g) conform Manualului de planificare strategică IDI</i> | 5 3 |
| ii | Un plan anual eficient trebuie să conțină | 6 3 |
| iii | Un proces de planificare organizațional eficient solicită | 9 4 |

| | | | | |
|----|--|----|----|---------------------------|
| iv | Monitorizare și raportarea performanțelor | 7 | 4 | |
| | TOTAL | 27 | 14 | (scor maximal posibil 16) |

SAI 7 Planificarea generală de audit

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|---|---------------------|------|--------------------------|
| i | Pentru o planificare eficientă generală de audit/control : | 7 | 4 | |
| ii | Programul general de audit/control sau alte documente similare: | 5 | 3 | |
| | TOTAL | 12 | 7 | (scor maximal posibil 8) |

SAI-6 Conducere (leadership) și comunicare internă

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|---|---------------------|------|--------------------------|
| i | Caracteristici ale unei conduceri eficiente a ISA: | 8 | 4 | |
| ii | În cazul comunicării interne , următoarele criterii trebuie să fie îndeplinite de către ISA în perioada revizuită: <i>În conformitate cu PMF SAI-6, dimensiunea (ii)</i> | 6 | 4 | |
| | TOTAL | 14 | 8 | (scor maximal posibil 8) |

Obiective

Operațiunile CCRM sunt conforme standardelor ISSAI (prin utilizarea instrumentelor de management și comunicare, cum ar fi planificarea și monitorizarea).

- Asigurarea calității corecte în planificarea operațională și strategică a CCRM, precum și în planul de audit al CCRM.
- Elaborarea și implementarea unui model de follow-up și raportare a impactului activităților CCRM.

Realizări până la sfârșitul perioadei proiectului:

- Un plan strategic îmbunătățit, utilizat de management
- Un plan de audit anual de o calitate suficientă
- Un sistem eficient de planificare și follow-up

- O comunicare internă eficientă și suficientă, ca mijloc de a dezvolta planificarea și de a implementa planurile.

2.1.1 Proces durabil și structurat pentru planificare și urmărire follow-up

Activitățile din acest domeniu de dezvoltare includ suportul pentru dezvoltarea unui sistem cuprinzător de planificare și monitorizare a tuturor activităților CCRM. Acest lucru se va face printr-un dialog strâns cu managementul de vârf al CCRM și va începe prin documentarea componentelor unui sistem de planificare, precum și a interconexiunii dintre diferitele documente și procese. Următorul pas va fi organizarea de ateliere în scopul elaborării și documentării unui plan anual de planificare și monitorizare.

Produse

Instruiri

- Sistem documentat de planificare și monitorizare a tuturor activităților CCRM
- Plan operațional

2.1.2 Suport pentru planificarea strategică

Acest domeniu de dezvoltare implică suport pentru elaborarea unui plan strategic integrat în procesul de planificare a CCRM, prin intermediul atelierelor de lucru și al comentariilor privind proiectele etc. Odată ce planul este decis, suportul va continua și cu activități care vizează asistarea implementării planului ca activități specifice în scopul comunicării planului, astfel încât acesta să fie cunoscut atât la nivel intern, cât și de către părțile interesate. În plus, va fi stabilit un format standard și un proces de planificare strategică.

Produse

- Plan strategic
- Activități de implementare
- Structura privind modul de lucru cu planificarea strategică
- Planul strategic este înțeles de către părțile interesate relevante

2.1.3 Suport pentru planificarea anuală de audit

Acest domeniu de dezvoltare conține activități care acordă suport și fortifică procesul de planificare a auditului pentru planurile de audit viitoare (inclusiv analiza riscurilor și metodele de audit). Acesta poate include, de asemenea, activități care să ajute la finalizarea planului de audit 2018/19, de exemplu prin intermediul atelierelor de lucru sau prin intermediul comentariilor la proiectele planului de audit care urmează și să stabilească un format standard și un proces actualizat pentru planificarea viitoare a auditului.

Produse

- Ateliere de lucru și instruiri
- Elaborarea unui format pentru planul de audit
- Comentarii la proiecte și la planurile de audit
- Proces documentat pentru planificarea de audit
- Fluxuri de lucru pentru profesiile de audit respective
- Comunicare strategică cu părțile interesate

2.1.4 Suport pentru raportarea anuală

Tabel 1 Activități planificate la componenta 2.1 Planificare și monitorizare

| Activitate | Produs | Perioada | Grup-țintă | Indicator | Rezultat |
|---|---|-----------------------------------|---|--|---|
| Responsabil din partea CCRM dl Andrei Munteanu, din partea ONAS dl Dag Levin Sparr și dl Jan-Ake Nilsson | | | | | |
| 2.1.1 Proces durabil și structurat pentru planificare și follow-up (urmărire) | | | | | Stabilirea unui sistem pentru toate activitățile CCRM, în scopul de a sprijini AG să își administreze organizația până în 2020. |
| 2.1.1.2 Ateliere de lucru în procesele de planificare și follow-up | Documentarea tuturor proceselor relevante pentru planificare și urmărire și a interdependenței acestora | 2018-2020 | Conducerea de vârf | Cartografierea proceselor și documentelor CCRM | 2.1.1 |
| 2.1.1.3 Suport pentru planificarea operațională și alte procese relevante pentru planificare și follow-up | Un plan operațional | 2018-2020 | Conducerea de vârf | Promptitudinea în finalizarea planului operațional și bugetul acestuia. Structura și planul pentru follow-up. | Implementarea instrumentelor de planificare și follow-up |
| 2.1.2 Suport pentru planificarea strategică | | <i>Perioada trebuie discutată</i> | | | Plan strategic 2018-2021 și actualizări regulate |
| 2.1.2.1 Atelier de lucru pentru a elabora un plan strategic revizuit | Un plan strategic (PSD) aprobat | 2019-2020 | Conducerea de vârf | Un PDS | 2.1.2 |
| 2.1.2.2 Comunicarea cu angajații CCRM | Plan cunoscut și înțeles de angajați | 2019 | Conducerea de vârf (o parte) | Activități organizate atât la nivel organizațional, cât și la nivel departamental | Înțelegerea comună a misiunii, a viziunii și a valorilor fundamentale |
| 2.1.2.3 Comunicarea cu părțile interesate | Plan cunoscut și înțeles de părțile interesate. Voința partenerilor relevanți de a participa. | 2018- 2020 | Conducerea de vârf (o parte) și responsabilii de comunicare | Activități și promovarea planului | Înțelegerea CoA și a operațiunilor sale. Angajamentul partenerilor pentru a permite implementarea planului. |
| 2.1.2.4 Plan de follow-up și revizuire a PSD | Structura stabilită să se lucreze cu PDS | 2018 - 2020 | Conducerea de vârf (o parte) | Structură cunoscută și implementată | 2.1.2 |

| | | | | | |
|--|---|----------------------|---|--|--|
| 2.1.3 Suport pentru planificarea auditului multianual și anual (vezi de asemenea 2.1.1 și 2.1.2.) | | | | | Planurile anuale de înaltă calitate prezentate Parlamentului în timp util |
| 2.1.2.1 Ateliere de lucru și și sprijin on-line pentru procesul de planificare anuală a auditului | Planul de audit multianual și anual a fost aprobat în timp util | 2018 2019 2020 | Conducerea de vârf | Plan anual de audit 2018 Plan anual de audit 2019 Plan anual de audit 2020 Calitatea planurilor evaluată în comparație cu liniile de bază | Planurile de audit multianuale și anuale prezentate Parlamentului în timp util și de o calitate suficientă |
| 2.1.2.2 Stabilirea proceselor de lucru pe plan intern, inclusiv analiza riscurilor și metodele de audit | Dezvoltarea fluxurilor de lucru pentru profesiile de audit respective | 2019-2020 | Conducerea de vârf (o parte) | Descrierea procesului, actualizată periodic Instruire | Metode de lucru mai eficiente Personalul a îmbunătățit capacitatea de a comunica misiunea și activitatea CCRM. |
| 2.1.2.3 Comunicarea cu părțile interesate | Implementarea canalelor și proceselor strategice de comunicare adresate părților interesate (interne și externe) | 2018-2020 | Conducerea de vârf, responsabilii de comunicare și alte persoane-cheie din rândul angajaților | Activități implementate | Înțelegerea CCRM și misiunii și activității acesteia. Îmbunătățirea impactului CCRM. |
| 2.1.2.4 Implementarea unui model pentru a urmări punerea în aplicare a planificării (vezi de asemenea 2.1.1.1 și 2.1.2.) | Follow-up util și utilizat al planului de audit | 2019-2020 | Conducerea de vârf | Sistem documentat și implementat | Abilitatea de a învăța din experiența în planificare și audit |
| | | | | | |
| 2.1.4 Suport pentru raportarea anuală (vezi de asemenea 2.1.1) | Un plan anual îmbunătățit, care satisface așteptările privind cerințele de relevanță și calitate. Reflectarea asupra planului de audit. | 2018-2020 | Conducerea de vârf | Raport anual | Orientarea eficientă a eforturilor de audit și impactul sporit al activității de audit. O mai bună comunicare a rezultatelor . |

2.2 Sistemul de control al calității

Pe parcursul proiectului proiectul sistemului de control al calității a fost dezvoltat și implementat parțial. Această componentă se concentrează pe punerea în aplicare integrală a proiectului elaborat al sistemului de control al calității și documentarea sistemului, **punând accentul pe aspectul auditului financiar**.

Date de referință și domenii de dezvoltare

CCRM nu a reușit să pună în aplicare integral conceptul. Nu toate conceptele sunt implementate, iar cunoștințele pe diferite nivele din organizație cu privire la responsabilitățile lor diferite nu sunt foarte bine cunoscute sau înțelese.

Date de referință ISA PMF

SAI 4 Mediul de control organizațional

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|--|---------------------|------|---------------------------|
| i | Pentru a promova comportamentul etic și un mediu de control eficient, ISA trebuie: | 11 | 3 | |
| ii | Pentru a promova un control intern eficient în cadrul ISA, ISA trebuie: | 3 | 1 | |
| iii | ISA are un sistem de control al calității stabilit pentru toate activitățile sale (de audit și de non-audit, spre exemplu procesele de achiziții) care conține următoarele caracteristici: | 2 | 2 | |
| iv | Sistemul de asigurare a calității/monitorizare a sistemului de control al calității ISA trebuie să conțină următoarele caracteristici: | 0 | 0 | |
| | TOTAL | 16 | 6 | (scor maximal posibil 16) |

Am folosit de asemenea autoevaluarea ISA-PMF pentru auditul financiar, deoarece acordăm atenție aspectului auditului financiar.

SAI 9 Standardele de audit financiar și managementul calității

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|---|---------------------|------|--------|
| i | <u>Standarde și politici</u> | 18 | 4 | |
| ii | <u>Managementul și abilitățile echipei de audit</u> | 12 | 3 | |
| iii | <u>Controlul calității în auditul financiar</u> | 5 | 3 | |
| | TOTAL | 37 | 10 | MAX 12 |

SAI 10 Procesul de audit financiar

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|---|---------------------|------|--------|
| i | <u>Planificarea auditurilor financiare</u> | 11 | 1 | |
| ii | <u>Implementarea auditurilor financiare</u> | 7 | 1 | |
| iii | <u>Evaluarea probelor de audit, concluzionarea și raportarea în auditurile financiare</u> | 11 | 3 | |
| TOTAL | | 29 | 5 | MAX 12 |

SAI II Rezultatele auditului financiar

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|--|---------------------|------|--------|
| i | <u>Remiterea în timp util</u> | 1 | 4 | |
| ii | <u>Punerea la dispoziția publicului</u> | 1 | 4 | |
| iii | <u>Follow-up</u> a implementării constatărilor și recomandărilor auditului financiar | 6 | 3 | |
| TOTAL | | 8 | 11 | MAX 12 |

Obiectiv

- Sistemul de control al calității al CCRM documentat și implementat pe deplin.

Rezultate

- Raport de revizuire a asigurării calității privind sistemul de control al calității.
- Planul de acțiune privind implementarea sistemului de control al calității.
- Sistemul de control al calității al CCRM documentat pe deplin.

Tabel 2.2 Activități planificate la componenta 2.2 • Sistemul de control al calității al CCRM documentat și implementat pe deplin.

| <i>Activitate</i> | <i>Produs</i> | <i>Perioada</i> | <i>Grup-țintă</i> | <i>Indicator</i> | <i>Rezultat</i> |
|---|---------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Responsabil din partea CCRM dl Petru Rotaru și din partea ONAS dl Jan-Ake Nilsson | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|-----------|--|---|---|
| 2.2.1 Revizuirea asigurării calității sistemului de control al calității | Raportul de revizuire a asigurării calității sistemului de control al calității | 2018 | Direcțiile generale de audit DG PMCCIP Plenul CCRM | Revizuirea asigurării calității sistemului de control al calității efectuată | Sistemul de control al calității este implementat și documentat pe deplin |
| | | | | | |
| 2.2.2 Elaborarea unui plan de acțiune privind implementarea sistemului de control al calității și documentarea sistemului | Plan de acțiuni privind implementarea sistemului de control al calității | 2019 | Direcțiile generale de audit DG PMCCIP Plenul CCRM | Diferitele niveluri de personal responsabil sunt conștienți de sarcinile de control al calității | |
| | | | | | |
| 2.2.3 Realizarea planului de acțiune pentru punerea în aplicare | | 2019-2020 | Direcțiile generale de audit DG PMCCIP Plenul CCRM | Diferite niveluri de personal al organizației cunosc, înțeleg și aplică responsabilitățile din sistemul de control al calității | |
| 2.2.4. Documentarea sistemului de control al calității | Documentația aprobată a sistemului de control al calității | 2020 | DG PMCCIP Plenul CCRM | | |

2.3 Certificarea auditorilor financiari

Conform noii Legi privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, CCRM are obligația "de a aproba Regulamentul privind certificarea auditorilor publici". Această componentă se concentrează pe intenția Curții de Conturi, după elaborarea certificării auditorilor publici să înceapă elaborarea unui program de certificare pentru auditorii financiari din sectorul public.

Obiectiv

- Program de certificare compatibil cu standardele ISSAI pentru auditorii financiari din sectorul public din Moldova.

Rezultate

- Calendar pentru elaborarea programului de certificare a CCRM pentru auditorii financiari
- Subiectele identificate pentru programul de certificare
- Furnizori de formare identificați pentru diferite discipline
- Conținut identificat pentru subiectele din programul de certificare

Tabelul 3 Activități planificate la componenta 2.3 Certificarea auditorilor financiari

| <i>Activitate</i> | <i>Produs</i> | <i>Perioada</i> | <i>Grup-țintă</i> | <i>Indicator</i> | <i>Rezultat</i> |
|---|---|-----------------|---|---|--|
| Responsabil din partea CCRM dl Petru Rotaru și din partea ONAS dl Jan-Ake Nilsson | | | | | |
| 2.3.1 Elaborarea subiectelor și calendarul programului de certificare | Proiect de calendar și subiecte pentru programul de certificare | 2018-2020 | Grup de lucru pentru dezvoltarea programului de certificare | Documente elaborate și aprobate | Program de certificare compatibil cu standardele ISSAI pentru auditorii financiari din sectorul public din Moldova |
| 2.3..2 Identificarea furnizorilor și conținutului pentru subiecte | Furnizori și conținut pentru subiecte identificați | 2018-2020 | Grup de lucru pentru dezvoltarea programului de certificare | Furnizorii și conținutul pentru subiecte identificați, aprobați | Program de certificare compatibil cu standardele ISSAI pentru auditorii financiari din sectorul public din Moldova |

2.4 Management și leadership

Această componentă vizează suport pentru conducerea de vârf pentru a operaționaliza strategiile și viziunile CCRM. În termeni practici acest lucru înseamnă suport prin seminare de management cu integrarea aspectelor de planificare, monitorizare și comunicare. În aceste domenii, vor fi utilizate standardele și ISSAI-urile, împreună cu bunele practici și instrumentele internaționale. Managementul profesional și leadership-ul cu accentul pe conducerea prin motivație și exemplu sunt esențiale pentru orice organizație care ar dori să-și schimbe procesele de lucru.

Date de referință și domenii de dezvoltare

În baza evaluării ISA PMF și a revizuirii ”ușoare” realizate de ONAS în octombrie 2017, este necesară comunicarea schimbărilor stabilite de Plen pentru a îmbunătăți înțelegerea strategiilor și a operațiunilor din cadrul organizației. CCRM are platforme externe puternice pentru comunicare, dar platformele interne de comunicare ar putea fi utilizate mai mult; întâlniri regulate la toate nivelele, un intranet cu actualizări periodice și un lanț de comandă unde toate nivelurile de management au aceleași informații și pot să le distribuie subdiviziunilor / echipelor lor.

Modul în care conducerea de vârf interacționează cu nivelul următor al managementului, aceste relații trebuie consolidate, pentru ca toate nivelurile de manageri să comunice ceea ce trebuie de îmbunătățit.

În planul strategic și operațional sunt evidențiate câteva îmbunătățiri importante: independența, controlul calității și asigurarea calității, automatizarea și orientările clare care susțin profesiile de audit. Toate aceste îmbunătățiri necesită instrumente precum și procese solide pentru a sprijini toate componentele organizației. Cooperarea și unificarea sunt, prin urmare, de o importanță absolută.

Date de referință ISA PMF

SAI-6 Leadership și comunicare internă

| Dimensiuni | | Numărul de criterii | Scor |
|------------|---|---------------------|------|
| i | Trăsături ale unui leadership eficient al ISA: | 8 | 4 |

Obiectiv

- Un Plen care lucrează împreună și cu managementul liniei pentru îmbunătățirea standardelor și ISSAI-urilor

Rezultate

- Conducerea de vârf are la dispoziție instrumente și bune practici pentru îmbunătățirea ISA în conformitate cu Planul strategic și operațional
- Platforme interne și abilități îmbunătățite pentru o mai bună înțelegere și execuție a strategiilor și operațiunilor conducerii de vârf

Table 4 Activități planificate la componenta 2.4 Management și leadership

| Activitate | Produs | Perioada | Grup-țintă | Indicator | Rezultat |
|---|--|-------------|--|--|--|
| Responsabil din partea CCRM dl Andrei Munteanu și din partea ONAS dna Ingela Ekblom | | | | | |
| 2.4.1 Instrumente și procese pentru grupurile de management în colaborare cu domeniile planificare și monitorizare. | Managementul de vârf a fost instruit și echipat cu instrumente și procese de îmbunătățire a ISA în conformitate cu planul strategic și operațional | 2018 - 2019 | Conducerea de vârf și personalul-cheie | Managementul de vârf apreciază și folosește instrumente în gestionarea ISA | Rezultate îmbunătățite în funcție de strategii, utilizând instrumente mai bune pentru gestionarea schimbării și pentru comunicare |
| 2.4.2 Dezvoltarea abilităților de lider | Majoritatea managerilor de nivel mediu au fost instruiți cu ajutorul instrumentului ONAS de leadership și a altor instrumente | 2019-2020 | Managementul de nivel mediu | Managerii de nivel mediu înțeleg și utilizează instrumente pentru a conduce echipe și subdiviziuni pentru rezultate mai bune ale auditului | Managementul de nivel mediu are abilitatea și capacitatea de a executa schimbarea și dezvoltarea pentru rezultate mai bune ale auditului |

2.5 Managementul resurselor umane (MRU)

Această componentă, axată pe planificarea modificării și dezvoltarea strategiilor, politicilor și liniilor directoare privind resursele umane, este coordonată cu sprijinul acordat în cadrul proiectului UE. Zonele au fost identificate în planul operațional și verificate de datele de referință.

Date de referință și domenii de dezvoltare

RU evaluate cu ajutorul în ISA PMF este un domeniu subdezvoltat. Este de înțeles că CCRM și-a concentrat eforturile pe dezvoltarea domeniilor de audit. Direcție de resurse umane are capacitatea de a face față operațiunilor de bază în domeniul resurselor umane. Conform standardelor moderne ale ISA, RU ar trebui să sprijine managementul pentru a atinge viziunea, misiunea și obiectivele, abordând managementul performanței într-un mod sistemic.

CCRM a creat o direcție de instruire care se află în cadrul Direcție generale de metodologie. Pentru anumite domenii, responsabilitățile se suprapun între Direcția resurse umane și Direcția instruire.

Unul dintre rolurile majore ale RU este de a sprijini conducerea unei organizații în înțelegerea necesităților tuturor membrilor personalului pentru ca ei să poată contribui la maximul potențialului lor. Acest lucru ar putea începe cu suportul pentru CCRM pentru a desfășura grupurile-țintă care să discute despre ce funcționează bine și ce trebuie îmbunătățit în cadrul organizației. Un simplu studiu ar putea fi, de asemenea, organizat cu implicarea acestor grupuri-țintă. ONAS recomandă CCRM, deoarece acest lucru este identificat în planul operațional pentru 2018/2019, să fie pragmatică și practică și să nu se concentreze pe prea multe domenii.

Date de referință ISA PMF

SAI-22 Managementul resurselor umane

| Dimensiuni | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|---|------|------------------------------|
| i | <u>Funcția de management a resurselor umane</u> | 7 | 4 |
| ii | <u>Strategia de resurse umane</u> | 7 | 0 |
| iii | <u>Procesele de recrutare</u> | 7 | 3 |
| iv | Practicile de <u>remunerare, promovare și protecție social a angajaților</u> | 8 | 3 |
| | TOTAL | 29 | 10 (scor maximal posibil 16) |

SAI-23 Dezvoltare profesională și instruire

| Dimensiuni | Numărul de criterii | Scor | |
|------------|--|------|---|
| i | Practicile <u>de dezvoltare profesională</u> | 7 | 1 |
| ii | <u>Dezvoltare profesională și instruire în auditul financiar,</u> | 4 | 1 |
| iii | <u>Dezvoltare profesională și instruire în auditul de performanță,</u> | 4 | 1 |
| iv | <u>Dezvoltare profesională și instruire în auditul de conformitate,</u> | 1 | 1 |

| | | | | |
|--|-------|--|---|---------------------------|
| | TOTAL | | 4 | (scor maximal posibil 16) |
|--|-------|--|---|---------------------------|

Objective

- Documente directoare din domeniul RU care să acorde suport CCRM, pentru a conduce ISA în conformitate cu bunele practici în materie de resurse umane conform standardelor
- Personalul CCRM participă la dezvoltarea ISA și are posibilitatea de a simți că poate contribui în domeniul său pentru a aduce rezultate bune pentru ISA

Rezultate

- Modificarea și prezentarea generală a politicilor și liniilor directoare privind resursele umane existente începând cu 2010, inclusiv adăugarea strategiilor de resurse umane aliniate la planul strategic
- Grupurile-țintă (de focus) au realizat evaluarea satisfacției profesionale a membrilor personalului

Tabelul 5 Activități planificate la componenta 2.5 Managementul resurselor umane

| Activitate | Produs | Perioada | Grup-țintă | Indicator | Rezultat |
|--|--|-----------|--|--|---|
| Responsabil din partea CCRM dl Andrei Munteanu și din partea ONAS dna Ingela Ekblom și Jan-Ake Nilsson | | | | | |
| 2.5.1 Dezvoltarea și de modificare a documentelor de direcție pentru RU | Modificarea și prezentarea generală a politicilor și liniilor directoare privind resursele umane existente începând cu 2010, inclusiv adăugarea de strategii de resurse umane aliniate la planul strategic | 2018-2019 | Direcția resurse umane și Direcția instruire și managerul și membru Plenului responsabil | Documente elaborate și aprobate | Documente directoare din domeniul RU care să acorde suport CCRM, pentru a conduce ISA în conformitate cu bunele practici în materie de resurse umane conform standardelor |
| 2.5.2 Sondajul și grupurile-țintă au efectuat evaluarea satisfacției profesionale a membrilor personalului | Sondajul de evaluare a satisfacției profesionale a membrilor personalului | | | | |
| 2.5.2.1 Un simplu sondaj / chestionar elaborat și trimis | Un simplu sondaj / chestionar | 2018/2019 | Majoritatea personalului | 75 % din personal a participat la sondaj | Membrii personalului au putut să facă anonim propria evaluare a organizației ca loc de muncă. |

| | | | | | |
|--|----------------------|-------------|---|--|--|
| 2.5.2.2 2- 4 grupuri-țintă organizate | | 2018- 2020 | Reprezentanții tuturor profesiilor | 60 membri ai personalului au participat în grupurile-țintă | Reprezentanții din toate domeniile de activitate ale ISA au discutat despre provocări și realizări în cadrul organizației, formulând recomandări managementului. |
| 2.5.2.3 Rezultatele analizate ale sondajelor și grupurilor-țintă și acțiunile pe baza recomandărilor membrilor personalului sunt aplicate în activitatea de lucru sau sunt începute proiecte concrete | Analiza rezultatelor | 2019 - 2020 | Managementul de vârf și managementul de nivel mediu | Analizele compilate, prioritizate și decizii luate pentru implementare | Personalul CCRM participă la dezvoltarea ISA și are posibilitatea de a simți că poate contribui în domeniul său pentru a aduce rezultate bune pentru ISA |

2.6 Comunicarea

Această componentă se concentrează pe procesul de audit în legătură cu comunicarea. Condiția prealabilă pentru buna comunicare externă cu o reputație pozitivă este ideea comună și ancorată despre ceea ce trebuie de comunicat, de ce, pentru cine, de cine și cum. Este important să fie implicați auditorii în diferitele activități.

Date de referință și domenii de dezvoltare

Lucrul cu comunicarea externă începe cu documentele directoare ale ISA și îndrumările pe care acestea le oferă. CCRM are un plan operațional strategic și de audit, precum și o strategie de comunicare (care nu a fost încă aprobată de actualul Plen). CCRM folosește o multitudine de platforme pentru comunicare externă prin intermediul rețelelor de socializare, surselor IT tradiționale și prin sesiuni deschise la publicarea rapoartelor. Managementul de vârf ar dori să fie mai vizibil în mass-media ca, de exemplu, pentru a ajunge la destinație cu recomandările. Condiția necesară unei bune comunicări externe cu o reputație pozitivă este o idee comună și ancorată intern despre ceea ce urmează să fie comunicat, de ce, pentru cine, de către cine și cum.

Domenii identificate pentru îmbunătățire:

- Comunicarea înainte, în timpul și după audit
- Revizuirea strategiei și proceselor de comunicare
- Analiza și prioritizarea părților interesate
- Conștientizarea mass-media

Date de referință ISA PMF

SAI-24 Comunicarea cu legislativul, executivul și organele de drept

| | Dimensiuni | Numărul de criterii | Scor | |
|-----|---|---------------------|------|---------------------------|
| i | <u>Strategia de comunicare</u> | 7 | 3 | |
| ii | Comunicare cu <u>legislativul</u> | 8 | 3 | |
| iii | Comunicarea cu <u>executivul</u> | 4 | 3 | |
| iv | ISA cu funcții jurisdicționale (nu este inclus) | | | |
| | TOTAL | 19 | 9 | (scor maximal posibil 12) |

SAI-25 Comunicarea cu mass-media, cetățenii și organizațiile societății civile

| | Dimensiuni | Numărul de criterii | Scor | |
|----|--|---------------------|------|--------------------------|
| i | Comunicarea cu <u>mass-media</u> | 6 | 4 | |
| ii | Comunicarea cu <u>cetățenii și organizațiile societății civile</u> | 8 | 4 | |
| | TOTAL | 14 | 8 | (scor maximal posibil 8) |

Obiectiv

- Îmbunătățirea dialogului cu părțile interesate pentru a sprijini și promova valorile CCRM
- Implementarea strategiei de comunicare

Rezultate

- Sondaje cu participarea părților interesate - cum percep părțile interesate relevante procesul de audit și în special aspectul comunicării?
- Planul de acțiune privind implementarea strategiei de comunicare elaborat și aprobat
- Activități de sensibilizare a mass-media

Tabelul 6 Activități planificate la componenta 2.6 Comunicarea

| Activitate | Produs | Perioada | Grup-țintă | Indicator | Rezultat |
|--|---------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Responsabil din partea CCRM dna Violeta Balan și din partea ONAS dna Anna Maria Böök | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|-----------|---|--|--|
| | | | | | |
| 6.1.1 Elaborarea unui plan de acțiune privind punerea în aplicare a strategiei de comunicare | Plan de acțiune privind punerea în aplicare a strategiei de comunicare elaborate și aprobat | 2018-2019 | Personalul-cheie din domeniul comunicării Membrii Plenului Direcțiile generale de audit | | |
| 6.1.2 Implementarea strategiei de comunicare | Activități de implementare | 2018-2020 | Personalul-cheie din domeniul comunicării Membrii Plenului Direcțiile generale de audit | Activitățile de comunicare sunt în conformitate cu strategia | Strategia de comunicare implementată |
| 6.1.3 Elaborarea sondajului pentru părțile interesate și analizarea rezultatelor. | Sondaj pentru părțile interesate | 2018-2019 | Personalul-cheie din domeniul comunicării Membrii Plenului Direcțiile generale de audit | . | O înțelegere a necesităților de comunicare ale părților interesate |
| | | | | | |
| 6.1.4 Elaborarea și executarea activităților de sensibilizare a mass-media | Activități de sensibilizare | 2019-2020 | Personalul-cheie din domeniul comunicării Membrii Plenului Direcțiile generale de audit | | Mesajul CCRM este suficient de clar și de înțeles |

3. Monitorizarea și evaluarea cooperării

3.1 Organizarea proiectului și responsabilitățile acestuia

CCRM și ONAS sunt responsabili de planificarea, desfășurarea și documentarea rezultatelor activităților relevante pentru atingerea intențiilor de cooperare. Organizarea proiectului este formată din următoarele părți:

- *Comitetul director*, care este cel mai înalt organism decizional. Se compune din reprezentanți ai conducerii de vârf a partenerilor de cooperare, inclusiv managerul de proiect responsabil.
- *Manageri de Proiect* ai CCRM și ONAS, care constituie o legătură importantă între Comitetul director și *Echipele sub-proiectului*.
- Pentru fiecare sub-proiect, CCRM și ONAS vor crea o *Echipă de sub-proiect* care va fi constituită din experți cu experiență profesională și educațională relevantă. Echipa de subproiect este condusă de un *Lider de echipă*.
- În final, *Administratorii de proiect* facilitează punerea în aplicare a unor activități specifice, prin furnizarea de servicii, cum ar fi organizarea modalităților de călătorie.

4. Follow-up și evaluarea Proiectului

Implementarea planului de proiect este urmărită continuu de către Managerii de proiect și este mai aprofundat în cadrul ședințelor Comitetului director (CD). Pentru CD, Managerii de proiect elaborează împreună și difuzează un raport intermediar către membrii Comitetului director înainte de fiecare ședință a CD. Raportul în cauză cuprinde:

- Nivelul de realizare a obiectivelor proiectului
- Activitățile realizate în perioada de implementare în cauză
- Posibile abateri de la planul de activitate, inclusiv o notă care explică motivul abaterilor și măsurile propuse de a "reveni pe pistă"
- Urmărirea riscurilor identificate și a măsurilor legate de aceste riscuri

Proiectul ar putea fi supus auditului intern, precum și auditului extern anual obligatoriu al ONAS. Spre sfârșitul perioadei de valabilitate a acordului, Proiectul va fi, de asemenea, supus unei evaluări bazate pe Termenii de referință (ToR) elaborați în comun de partenerii Proiectului.

5. Riscuri și asumarea responsabilităților

5.1 Riscurile și managementul riscurilor

În general, gestionarea riscurilor include următoarele măsuri:

- Identificarea eventualelor riscuri care ar putea împiedica realizarea obiectivelor stabilite pentru un anumit proiect sau pentru funcționarea unei organizații
- Estimarea probabilității ca riscurile identificate să apară
- Identificarea măsurilor care trebuie întreprinse fie pentru a elimina apariția riscurilor identificate, fie pentru a minimiza impactul acestora

Responsabilitatea pentru gestionarea și urmărirea procesului descris mai sus revine conducerii de vârf a unei organizații. Cu toate acestea, managementul de nivel mediu și alte persoane relevante care ar putea fi afectate în mod direct sau indirect ar trebui, de asemenea, implicate în procesul de gestionare a riscurilor.

În cazul cooperării dintre ONAS și CCRM, partenerii au identificat riscurile indicate mai jos. În plus, partenerii de cooperare convin să întreprindă măsurile menționate mai jos pentru a minimiza impactul riscurilor identificate.

5.2 Asumarea responsabilităților

Cooperarea se bazează, de asemenea, pe asumarea unor responsabilități:

- Suport puternic din partea Plenului Curții de Conturi.
- Coordonarea activă a CCRM cu donatorii.
- Coordonarea și gestionarea eficientă a proiectelor.
- Livrarea în timp util de către ONAS a serviciilor de consultanță profesională.

Analiza riscurilor

Riscul care trebuie menționat mai întâi este ambiția și volumul de muncă asumat de CCRM în domeniul dezvoltării instituției și îndeplinirea sarcinilor de audit cu înalte ambiții. Ambiția ridicată este bineînțeles un lucru bun, dar există riscul ca cele mai importante priorități să nu fie clar vizualizate și implementate. Prin urmare, este esențial să se alinieze calendarul activităților proiectului și alte activități de dezvoltare și formare cu procesul de audit obișnuit și să fie incluse în planul anual de audit al CCRM. Acest lucru va atenua, de asemenea, riscul unei coordonări slabe a donatorilor.

Există riscul ca calitatea comunicării interne să facă mai dificilă implementarea noilor procese. În același timp, procesele de planificare vor sprijini dezvoltarea comunicării.

Rata înaltă de fluctuație a personalului este un risc. Activitățile de dezvoltare pot oferi stimulente pentru a păstra personalul calificat, pe măsură ce angajații își pot dezvolta abilitățile și profesionalismul.

Lipsa suportului, a timpului, a capacității și a dorinței de a implementa schimbarea în operațiunile zilnice poate fi atenuată prin achiziționare și angajamentul cu managementul de vârf înainte de a începe implicarea unui nivel pentru a sprijini procesul, și că instrumentele și abilitățile dezvoltate sunt practice și ușor de utilizat.

Lipsa de coordonare a donatorilor care sunt implicați în dezvoltarea capacității CCRM poate fi atenuată de activitățile de dezvoltare ale CCRM care sunt concrete și incluse într-un plan strategic și planuri anuale, precum și o comunicare foarte bună între donatori (în special UE).