

Studiu asupra necesităților de dezvoltare ale CCRM și asistența de viitor din partea ONAS

Cuprins

TOC

Mulțumiri

Am dori să ne exprimăm recunoștința sinceră față de conducerea și personalul Curții de Conturi a Republicii Moldova pentru cooperare și interes deosebit față de acest studiu. Suntem, de asemenea, recunoscători pentru toate informațiile și ideile utile oferite de către toate părțile interesate pe care le-am întâlnit la Ministerele de finanțe, sănătate și educație, precum și reprezentanților raionului Hîncești și personalului de la ONA al Suediei din Stockholm. Fără participarea lor interesată și informată acest studiu nu ar fi fost posibil. Sperăm la rândul nostru că recomandările adunate aici vor servi unui scop util pentru programul de dezvoltare ulterioară.

Stockholm 29 februarie 2012

Finn Hedvall/Karin Holmerin

Context

Curtea de Conturi din Moldova (CCRM) este Instituția Supremă de Audit cu mandatul legal de a controla formarea, administrarea și utilizarea resurselor financiare publice și gestionarea patrimoniului public prin realizarea auditului extern în sectorul public. Ea caută să facă acest lucru în conformitate cu cele mai bune practici internaționale de audit public extern.

În ultimii ani, în contextul integrării europene a Republicii Moldova, Curtea de Conturi a trecut printr-o perioadă de tranziție de la controlul financiar la auditul extern și scopul său principal este de a dezvolta capacitatea de efectuare a auditului extern în conformitate cu cele mai bune standarde și practici profesionale.

Provocarea identificată în strategia CCRM pentru anii 2011-2015 este de a construi o instituție mai puternică și mai competentă, pentru a răspunde noilor cerințe, pentru a efectua muncă cost-eficientă prin efectuarea de audite independente, credibile și transparente a resurselor financiare și gestionarea patrimoniului public, pentru a promova standarde înalte de management financiar în beneficiul cetățenilor Republicii Moldova, precum și a oferi Parlamentului informații mai complete cu privire la eficacitatea globală a executării bugetului public național.

Unul dintre obiectivele principale ale instituției este de a aduce Curtea de Conturi mai aproape de cetățenii moldoveni; aceasta este o parte a misiunii sale de a promova transparența și responsabilitatea Curții de Conturi, de a contribui la îmbunătățirea managementului financiar și de a acționa ca gardian independent al intereselor financiare ale statului.

Curtea de Conturi și Oficiul Național de Audit al Suediei (ONAS) sunt angajați într-un proiect de dezvoltare, cu scopul de a dezvolta capacitățile de audit ale CCRM. Un nou Plen a fost recent desemnat la Curtea de Conturi. Plenul s-a exprimat că este necesar de a analiza la ce etapă se află la moment Curtea de Conturi în practicile sale de audit și de a identifica lacunele și domeniile de dezvoltare în raport cu Standardele Internaționale ale Instituțiilor Supreme de Audit (ISSAI). În conformitate cu legea CCRM, Curtea de Conturi efectuează trei tipuri de audit: audit financiar (audit al regularității), audit al performanțelor și audit TI. Proiectul ONAS cuprinde domeniul auditului financiar.

Această evaluare are scopul de a oferi informații pentru eforturile de dezvoltare în viitor, susținute de ONAS sau de către alți parteneri de cooperare. Se încearcă a determina modul în care noua strategie poate fi implementată cel mai bine și, dacă și unde ONAS poate și ar trebui să ofere sprijin.

Deoarece planul de dezvoltare strategică acoperă o gamă largă de obiective și activități s-a făcut un efort pentru a identifica anumite domenii în care lacunele sunt cele mai critice și necesită urgent sprijin și dezvoltare. *Analiza lacunelor* trebuie să ia în considerație atât situația actuală cât și cea dorită.

Abordare

Evaluarea a fost făcută prin interviuri. Ele au fost deschise, dar, de asemenea, menite să acopere unele domenii-cheie derivate din documentul strategic. Studiul unor surse scrise a contribuit, de asemenea, la această evaluare, cum ar fi rapoarte de audit, raportul anual al CCRM, raportul PEFA, etc.

Principalii intervievați au fost:

- evaluarea de către membrii Plenului a situației și necesităților critice de dezvoltare
- evaluarea din partea managerilor și personalului Curții de Conturi
- evaluarea de către membrii ONAS care au fost implicați în proiect cu Curtea de Conturi în trecut și de către doi consultanți suedezi
- Evaluare de către reprezentanți ai entităților auditate, Ministerul de Finanțe și a parlamentarilor cu privire la performanțele și utilitatea auditelor Curții de Conturi, precum și nevoile de dezvoltare.

Constatările și concluziile preliminare din interviuri au fost prezentate Plenului și șefilor de departamente din Chișinău la sfârșitul misiunii în Moldova. Acest raport își propune să prezinte constatările și recomandările formulate de cei doi consultanți, bazându-se pe aceste interviuri și discuții.

Constatări principale

Principalele probleme care au fost elucidate în timpul interviurilor au fost grupate în următoarele opt teme, fiecare dintre care este detaliată în următorul capitol:

1. Auditul financiar
2. Auditul performanțelor
3. TIC - Tehnologii de informare și comunicare
4. Autorități locale
5. Resursele umane, instruire și stimulente
6. Conducere/management
7. Rolul și suportul din partea ONAS
8. Parlament

Curtea de Conturi a fost evaluată ca fiind o instituție ce a realizat progrese bune în trecerea de la controlul financiar și auditul de conformitate la auditul regularității și chiar auditul sistemelor, precum și ca utilizând standardele internaționale.

Totuși practica diferă între auditori și există elemente puternice de control și de expunere a vinovaților în loc să prevaleze dialogul și îmbunătățirea sistemelor. Ședințele plenare ale Curții, precum și audierile în Comisia economie, buget și finanțe și conținutul acestora, contribuie la această situație. Este necesar să se introducă un dialog sporit cu entitatea auditată în timpul procesului de audit și să se discute despre conținutul și regizarea audierilor și ședințelor publice.

Parlamentarii trebuie să fie conștienți de faptul că pe cât de necesar este de a găsi modalități de a detecta și diminua corupția, pe atât de necesar este de a lucra preventiv și de a îmbunătăți sistemele și cultura, pentru a spori răspunderea și responsabilitatea. O demarcare mai clară este necesară între auditul financiar pe de o parte, și controlul financiar, auditul juridic și executarea legii pe de altă parte. Inspecția financiară și executarea legii nu sunt în mod normal o sarcină pentru instituția de audit.

De asemenea, trebuie să fie soluționate rolul și delimitarea auditului financiar în raport cu instituția de inspecție financiară înființată în prezent în Ministerul Finanțelor, precum și posibila utilizare a auditului juridic pentru a gestiona cazurile de fraudă și corupție.

Ghiduri și manuale

Manualul de audit financiar care a fost elaborat cu suport de la ONAS este considerat util, dar ar trebui să fie actualizat pentru a ține cont de standardele internaționale noi sau cele ce lipsesc, precum și unele elemente de ghidare care acum lipsesc. Anumite domenii de mare risc, cum ar fi administrarea veniturilor, procesul bugetar și gestionarea activelor nu sunt acoperite. Este necesară o analiză mai atentă a lacunelor și o planificare a modului în care acestea trebuie înlăturate.

Detalii din examinare

Există o tendință la auditori de a încerca să acopere toate tranzacțiile și elementele din documentele financiare ale entităților auditate. Acest lucru nu este productiv și este nevoie de o concentrare mai bună, utilizarea criteriilor bazate pe risc și audite ale controlului intern din sisteme decât conformitate.

Controlul calității; revizuri și îndrumări practice

A fost apreciată introducerea așa numitelor "revizuri la rece" pentru echipele de audit de către ONAS. Se sugerează ca acestea să continue, dar, de asemenea, să fie inițiate "revizuirile fierbinți" în cursul desfășurării auditelor, deoarece acestea au avantajul de a îmbunătăți auditul înainte de a se fi încheiat. Unele domenii de interes pentru revizuri și instruire profesională se referă la limbaj, planificarea de audit bazată pe riscuri, determinarea și documentarea procesului de audit, eșantionarea și accesul la sisteme informatice, analiza cauzelor și efectelor, formularea recomandărilor, etc. Rolurile pentru îndrumări practice și examinare timpurie a rapoartelor ar trebui să fie asigurate, și atât managerii cât și membrii Plenului au un rol important în acest sens.

Cartografierea și descrierea proceselor

Auditorii au nevoie de competențe în elaborarea și cartografierea proceselor pentru a ajuta în auditul controlului intern din cadrul proceselor și pentru a veni cu propuneri de îmbunătățire. Auditorii fac acest lucru într-o oarecare măsură astăzi, dar practicile și metodele diferă și este nevoie de îmbunătățiri. Ar putea fi utile cursuri și programe informatice pentru a susține cartografierea și elaborarea proceselor.

Auditul achizițiilor

Achizițiile sunt considerate un domeniu complicat de audit cu riscuri evidente. Metodele de audit al achizițiilor trebuie să fie dezvoltate și introdus auditul „valorii pentru bani” în domeniul achizițiilor.

Audit juridic

Auditele referitoare la cazuri evidente de fraudă și corupție se încheie de multe ori la procurori, fără rezultate concrete. Acest lucru ar putea fi din cauza dovezilor insuficiente. Auditorii ar trebui să fie conștienți de tehnicile și cerințele auditului juridic. Trebuie să fie clară delimitarea dintre auditul financiar al Curții de Conturi, inspecția financiară a MF, poliția și procurorii, iar rolul principal al auditorilor financiari ar trebui să fie contribuția la sisteme prudente de control financiar pentru a preveni deturnarea de fonduri și corupția prin evidențierea punctelor slabe ale controlului intern. Pentru a evita un rol combinat de control și audit financiar Curtea de Conturi ar putea examina

posibilitatea de a avea câțiva specialiști în audit juridic - s-ar putea să co-opereze cu inspecția financiară. Dar acest lucru are nevoie de discuții suplimentare. Experiențele din Suedia în această privință ar putea fi utile.

Audit intern

Un element al reformei MFP în Moldova este de a stabili auditul intern în toate Ministerele, Departamentele și Agențiile (MDA) și la timpul convenit, de asemenea, în autoritățile locale. Procesul este în curs de desfășurare, dar nu este încă finalizat și înființarea unităților de audit intern este întâmpinată cu o oarecare rezistență. Managerii nu par să înțeleagă necesitatea și scopul; se consideră că auditorii interni dublează munca auditorilor CC, care se află, de asemenea, în sediul organizațiilor auditate. Curții de Conturi nu îi este clar, de asemenea, rolul AI; uneori auditorii CC folosesc constatările AI în propriile rapoarte, ceea ce poate submina credibilitatea internă a AI ca instrument de management. De asemenea, auditorii CC văd stabilirea auditului intern ca o condiție prealabilă pentru a nu se implica în funcția de control intern, ceea ce trebuie să se întâmple oricum. Este nevoie de sensibilizare la Curtea de Conturi și în sectorul public mai larg despre rolul și funcția AI. Delimitarea între AI și Curtea de Conturi ar putea fi clarificată cu ajutorul ONAS și Agenției suedeze pentru management financiar, care oferă sprijin pentru stabilirea funcției de AI. Instituirea AI în Republica Moldova ar trebui să fie, desigur, un aspect pentru examinare și audit al MDA din partea Curții de Conturi.

Audit financiar - necesitatea unor eforturi specifice de audit

Pe scurt anumite domenii specifice și critice sau teme de audit care s-au relevat din interviuri:

- administrarea și reglementarea veniturilor, în special diferite venituri proprii, de exemplu, taxele în universități și estimarea bazei de venituri locale
- întreprinderi de stat, căi ferate și telecomunicații
- procesul bugetar
- gestionarea și înregistrarea activelor, în special în autoritățile locale
- procesele și rezultatele achizițiilor
- auditul sistemelor, utilizării, securității IT, etc.
- audit al fondurilor sociale, utilizare abuzivă, înregistrare etc.
- audit cu privire la vamă și impozite

Totuși, există necesitatea de a distinge între audite financiare și alte tipuri de audit. Auditul financiar este un audit al unui raport financiar cu scopul de a evalua dacă raportul financiar este în conformitate cu cadrul relevant de raportare financiară. Aceste audite sunt planificate să se concentreze pe domeniile cu riscuri mari de denaturări semnificative în rapoartele financiare. Alte domenii care nu pot duce la denaturări semnificative în rapoartele financiare nu sunt examinate ca parte a unui audit financiar. Unele dintre auditele menționate nu sunt audite financiare tipice, dar ar putea forma o parte dintr-un audit financiar sau un audit de conformitate separat.

Auditul performanțelor

Curtea de Conturi a beneficiat de asistență din partea SUA finanțată de BM cu privire la auditul performanțelor, care a fost considerată ca fiind foarte utilă. A fost elaborat un manual. Au fost emise

12 rapoarte de audit al performanței și oferite Parlamentului. Trei noi proiecte sunt planificate privind:

1. Eficiența reformei MFP
2. Eficiența reprezentanților statului în companiile publice
3. Construcția de locuințe sociale

Un audit al impedimentelor pentru producția vinicolă este, de asemenea, în curs de desfășurare în cooperare cu autoritățile ruse.

Îndrumarea practică din partea ONAS ar fi binevenită în aceste audit.

O altă necesitate care a fost identificată este costurile serviciilor de ocrotire a sănătății în comparație cu cele internaționale.

O provocare pentru Curtea de Conturi este, de asemenea, auditul agențiilor de reglementare, cum ar fi agenția de concurență, reglementarea tarifelor, agenția anti-monopol și privatizare. Întrebarea este cum aceste agenții pot funcționa efectiv. Cum să stabilească tarife, să optimizeze serviciile în comunicații, să elimine situațiile de monopol, etc? De asemenea, Comisia pieței financiare pare a fi ineficientă. Se spune că Curtea de Conturi are nevoie de instruire în auditul agențiilor de reglementare. Acest lucru ar trebui să fie remarcat în raport cu moștenirea lăsată de Uniunea Sovietică și sistemul comunist, unde întreaga producție era făcută prin intermediul guvernului. Furnizarea de servicii prin intermediul mecanismelor de piață și întreprinderilor din sectorul privat impune un nou rol pentru guvern precum și utilizarea agențiilor de reglementare care nu existau cândva.

BM poate oferi, de asemenea, sprijin suplimentar în acest domeniu mai târziu. Cu toate acestea sprijinul ONAS ar putea fi, de asemenea, apreciat, deoarece auditul performanțelor este privit ca un domeniu important pentru dezvoltare mai departe. Acest lucru se referă și la introducerea bugetării pe bază de programe în Republica Moldova - a se vedea reforma mai jos. Plenul nu este încă în totalitate informat cu privire la auditul performanțelor. Personal suplimentar în acest domeniu este recrutat acum.

TIC - Tehnologii de informare și comunicare

Utilizarea TIC este esențială în auditul Curții de Conturi din trei perspective diferite:

- a) Pentru a audita soluțiile de sistem TIC și utilizarea lor în organizațiile auditate
- b) Pentru a lua parte și sprijini introducerea curentă a unui Sistem Informațional Integrat de Management Financiar (SIIMF) pentru Guvernul Republicii Moldova.
- c) Pentru a utiliza pachete TIC specifice destinate auditului.

- *Pentru a audita soluțiile de sistem TIC și utilizarea lor în organizațiile auditate*

Auditul diferitor sisteme IT în sectorul public este important și în creștere. Acesta solicită competență specifică nu numai la auditori, dar, de asemenea, și la șefii de departamente și membrii Plenului. Este necesară dezvoltarea capacităților în acest domeniu.

- *Pentru a lua parte și sprijini introducerea curentă a unui Sistem Informațional Integrat de Management Financiar (SIIMF) pentru Guvernul Republicii Moldova.*

Noul sistem SIIMF al Moldovei se așteaptă să fie aplicat din 2014. Curtea de Conturi trebuie să exerseze din timp pe acest sistem și eventual poate avea un rol proactiv și pozitiv în implementarea lui, A) prin examinarea Planului de conturi, clasificăției bugetului și codurilor, oferind comentarii înainte de a da start sistemului în fiecare minister, și B) prin audit de probă timpuriu al rapoartelor financiare și utilizării SIIMF după câteva luni în ministerele pilot. Curtea de Conturi nu are încă capacitatea și aptitudinile necesare pentru a utiliza sistemul. S-ar putea, de asemenea, să fie nevoie de a oferi unui număr de auditori de la CC licențe și acces "de a vedea" SIIMF. Ar fi util un plan de audit de testare pentru SIIMF.

d) *Pentru a utiliza pachete TIC specifice destinate auditului*

CC are deja acces și licențe pentru instrumente de audit bazate pe IT. Acestea nu sunt utilizate nici într-un fel. Va fi nevoie de instruire și practică privind instrumente IT referitoare la SIIMF, și, în plus, ar putea apărea un instrument special pentru sistemul SIIMF. CC ar putea fi mult mai productivă cu utilizarea corectă a IT. O parte a personalului instruit și cu cunoștințe IT a părăsit organizația. Auditul IT a fost susținut de Banca Mondială, însă CC mai caută donatori și alte experiențe în acest domeniu.

Autorități locale

Descentralizarea administrației publice locale este un proces în curs de desfășurare în Republica Moldova. Cu toate acestea municipalitățile nu dispun de resurse proprii și sunt total dependente de subvențiile guvernamentale. Acestea se bazează pe anumite norme și sunt calculate pe cap de locuitor sau într-un mod similar. Subvențiile sunt reduse atunci când veniturile și încasările proprii ale municipalităților cresc. Acest lucru creează descurajare pentru colectarea veniturilor proprii. Opțiunile pentru aceste venituri se referă la utilizarea și darea în chirie a bunurilor publice, cum ar fi școli, săli de gimnastică, etc, care nu sunt pe deplin utilizate. Un alt impediment pentru astfel de venituri este înregistrarea neclară a proprietății, unde terenuri și proprietăți în trecut de stat rămân neînregistrate, fără drepturi de proprietate clare.

Discuțiile purtate în una dintre autoritățile locale relevă necesitatea de a studia problemele legate de:

- Autonomia autorităților locale
- Flexibilitate în utilizarea resurselor în conformitate cu normele centrale și a subvențiilor
- Înregistrarea activelor și a proprietății publice, care lipsește în mare parte astăzi.
- Utilizarea de fonduri pentru întreținere și reparații
- Schimbările frecvente ale legislației privind achizițiile publice - necesitate de a fi la curent
- Modalități de creștere a veniturilor
- Înființarea funcției de audit intern

Resursele umane, instruire și stimulente

CC suferă de o fluctuație relativ mare de personal calificat (15%). 15 posturi noi de auditori trebuie să fie suplinite în anul ce vine. Numărul de solicitanți nu este în mod normal mare, însă a crescut. Probabil se poate de întreprins mai mult pentru a face publicitate funcțiilor și a le prezenta mai atractive. Va fi necesară instruire introductivă pentru noii angajați. O opțiune ar putea fi un program de stagiere cu rotație a locurilor de muncă în diferite departamente în primul an.

Structura de stimulente este destul de clară/uniformă. În calitate de auditor nu există etape clare de avansare, liderii echipei de audit nu sunt remunerați suplimentar. A fost introdus un nou sistem de evaluare a performanțelor cu 4 niveluri de evaluare, care sunt traduse în categorii de premii la alocarea primelor anuale. Sistemul este în prezent testat pentru prima dată, însă considerat ca fiind destul de corect și pare a fi apreciat atât de manageri cât și angajați. Sistemul ar putea beneficia de pe urma unei legături clare cu feed-back de la revizuirile auditelor privind domeniile ce necesită îmbunătățire și planurile individuale de dezvoltare. Evaluarea ar putea fi, de asemenea, legată și de crearea unui stimulent pentru rotația locurilor de muncă, cât și participarea în activitatea metodologică.

A fost introdusă raportarea timpului, însă sistemul nu este considerat ca fiind foarte util. Întrebarea este dacă informațiile au fost folosite și analizate, și care sunt utilizările posibile în viitor?

Instruire

Consolidarea capacităților este cel mai important aspect al sprijinului din partea ONAS. Acest lucru are loc prin instruire, elaborarea manualelor, îndrumări practice și revizui, vizite de studiu și seminare. S-a propus de a dezvolta manualul de audit financiar în continuare (a se vedea mai sus) și, de asemenea, de a crea studii de caz pentru a ilustra procesul și provocările de audit.

Ministerul Finanțelor intenționează să creeze un centru de instruire care ar putea fi utilizat de Curtea de Conturi.

Formarea formatorilor

O problemă cu programele de instruire a fost de a asigura durabilitatea și de asemenea, a construi capacitatea Curții de Conturi de a instrui personalul propriu. Programul din acest an de instruire internă la Curtea de Conturi conține puține seminare sau instruire realizate cu resurse interne. Unii angajați care au fost instruiți ca formatori mai sunt la Curtea de Conturi, dar mulți din acel grup fie au plecat fie nu practică abilitățile lor de instruire. Se sugerează prin urmare un efort repetat în acest sens.

Acreditarea auditorilor publici

Nu există program de acreditare oficială pentru auditori în vigoare în Republica Moldova, doar unele programe de certificare pentru contabili privați. Interesul pentru un program de acreditare specific pentru auditul public este mixt și poate nu realist la această etapă. Experiențe cu privire la programe de acreditare pentru contabilii publici există în Kosovo. Când vine vorba de acreditarea auditorilor publici ONAS a elaborat un astfel de program de acreditare în audit financiar, care a prezentat interes pentru Curtea de Conturi. Ar trebui să fie făcută o prezentare și un studiu al experiențelor ce rezultă din acest program. Elemente din el ar putea fi folosite pentru un program structurat pas-cu-pas de instruire pentru auditorii publici la Curtea de Conturi. O posibilitate ar putea fi, de asemenea, să se coopereze cu auditul intern pentru un asemenea program.

Subiecte specifice propuse pentru instruire

Exemple de astfel de domenii sunt:

- limbajul și abilitățile de scriere a rapoartelor
- orientare în audit pentru membrii Plenului
- program de inițiere pentru noii angajați

- schimb de experiențe și vizite de studiu în țările vecine (România, regiunea Mării Baltice, Kazahstan și Rusia)
- cadrul legal pentru auditori

Conducere/management

Interviurile au expus unele provocări de management a Curții de Conturi;

Structura de management unde membrii Plenului sunt conectați fiecare la un departament cu un șef de departament pare să funcționeze bine, dar unii membri ai Plenului sunt relativ lipsiți de experiență în domeniul auditului. Pe de altă parte, au experiențe utile în alte aspecte din domeniul managementului finanțelor publice. Prin urmare, este probabil ca astfel de competențe - de arenă politică, de analiză macro-economică, etc. să fie utile pentru Curtea de Conturi în toate departamentele. Este propus să se facă o inventariere a acestor capacități și experiențe speciale și ca, de exemplu, în proiectele care necesită astfel de competențe ele să fie predate sau monitorizate de către membrul CC corespunzător desemnat pentru toți membrii responsabili de departamente. Aceste abilități pot fi, de asemenea, utilizate în cadrul seminarelor și instruirii la Curtea de Conturi pentru grupurile relevante de personal.

Plenul curent a fost aproape tot numit în același timp și cu aceeași perioadă a mandatului. Acest lucru este regretabil și împiedică continuitatea și învățarea în organizație. Este sugerată o revizuire a legislației pentru a schimba perioadele de mandat și a permite continuitatea.

A fost dificil de a mobiliza resurse pentru dezvoltarea metodologiei și pentru grupuri de lucru inter-departamentale. Acest lucru a avut un impact negativ asupra activității Departamentului de Metodologie. Pentru a asigura suficientă implicare în munca inter-departamentală și dezvoltarea metodologiei se sugerează să se practice un sistem cu "proprietari de proiecte" din cadrul Plenului, unde unui membru al CC îi este atribuit rolul de a îndruma și a monitoriza progresele înregistrate de echipa de proiect și liderul de echipă, și va juca un rol principal în deliberările Plenului atunci când sunt prezentate rezultatele din astfel de proiecte.

Există temerea că implementarea noii strategii va fi dificilă cu actuala modalitate de organizare și forță de muncă. Ar putea fi necesar un efort specific de a prioritiza și împărți responsabilitățile. De asemenea, suportul pentru implementare din partea ONAS este considerat necesar și ar trebui mobilizat.

Există probleme de management cu privire la implementarea noilor metode și ca acestea să ajungă cu adevărat în organizație. Acest lucru ar putea fi parțial cauzat de plasarea dispersată a personalului, deoarece majoritatea auditorilor au birouri și petrec cea mai mare parte a timpului la sediile entităților auditate. Odată cu înființarea auditului intern, conectarea la sistemele TIC, etc., planul trebuie să fie de a atrage auditorii la sediul central și de a crea condiții bune de lucru și birouri la Curte. Între timp, ar trebui să fie obligatoriu de a petrece anumite perioade la sediul central și de a lua parte la evenimente comune și eforturi de consolidare a capacităților. Sistemul de stimulare poate fi, de asemenea, orientat spre utilizarea noilor metode.

Pe cât de mult ar trebui apreciată necesitatea de manuale și ghiduri, pe atât este nevoie de inovare și creativitate în profesie. Acest lucru ar trebui, de asemenea, încurajat și recunoscut în evaluările performanțelor.

Parlament

Interacțiunea cu Parlamentul este bună, dar urmărirea ulterioară a recomandărilor de audit de către Parlament și Executiv este scăzută. Acest lucru ar putea fi parțial cauzat de dificultățile auditorilor de a formula recomandări clare. Este nevoie de o urmărire mai bună și sistematică a recomandărilor în Parlament.

Parlamentarii menționează că Curtea de Conturi descoperă probleme în unele rapoarte de audit, unde aceste probleme sunt de așteptat să aibă o răspândire mai largă, pe care Curtea de Conturi, din motive firești, nu le poate detecta. Ei văd că este important de a identifica astfel de domenii și de a mobiliza resurse, cum ar fi auditul intern și managerii din organizațiile publice, să ia măsuri.

Parlamentarii ar dori să vadă un dialog mai deschis și accesibil în jurul identificării domeniilor de risc înainte de a decide planul de audit, respectând în același timp independența Curții de Conturi.

Comisiile de profil ale Parlamentului trebuie să fie în continuare implicate pe măsură ce este introdus auditul performanțelor și rezultatele sunt diseminate.

Audierile deschise de audit ale Comisiei bugetare au impact asupra modului în care auditul este perceput de public și de către entitățile auditate. Va fi important ca audierile să acopere întrebări despre cauzele, efectele și remediile planificate.

Reprezentanții CC și-au exprimat îngrijorarea privind faptul că Parlamentul trebuie să înțeleagă noul rol al auditului și că experiența și înțelegerea auditului în Parlament este destul de scăzută.

Rolul și suportul din partea ONAS

În general, susținerea din partea ONAS a fost mult apreciată. Aceasta a implicat elaborarea legislației, contribuția la manualul de audit financiar, vizite de studiu în Suedia, instruire și seminare, revizuri și reacții de răspuns practice cu privire la metodele de audit și rapoarte.

Că asistența a avut impact este un fapt susținut și de către entitățile auditate și reprezentanți ai Ministerului Finanțelor și Comisiei buget a Parlamentului.

Este, de asemenea, puternic și în general considerat că acest sprijin trebuie să continue pentru a asigura faptul că noile metode și abordări sunt pe deplin implementate și răspândite în toată organizația. Așa cum a fost demonstrat în comentarii, există, de asemenea, o serie de domenii în care este solicitată asistență specifică suplimentară. Auditorii CC spun că a fost util de a avea un partener extern de încredere, care poate da reacții de răspuns și vedea auditul cu ochi proaspeți.

Rolul Departamentului Metodologie

Departamentul are o situație în care personalul cu experiență actual este supraîncărcat. Acesta a întâmpinat dificultăți la recrutarea personalului cu experiență de audit. Departamentul nu are în prezent un director, are 2 posturi vacante și 3 angajați în concediu de maternitate și mulți membri tineri și lipsiți de experiență, pe când acesta are nevoie de personal dedicat și experimentat. Soluțiile discutate au fost de a desemna personal adecvat cu vârsta de pensionare, formarea proiectelor inter-

departamentale cu membri și / sau lideri din departamentele de audit și șefi de departamente sau membri ai Plenului ca mentori desemnați/ "proprietari de proiecte", cu un rol de consiliere și îndrumare pentru diferite proiecte.

De asemenea, formarea formatorilor și mai multe seminare interne au fost considerate ca fiind esențiale pentru dezvoltarea metodologiei.

Departamentul are un rol central în susținerea acordată de ONAS.

Reforma MFP

Curtea de Conturi este direct afectată de mai multe aspecte ale reformei în curs privind Managementul Finanțelor Publice din Republica Moldova și are un rol important în consolidarea eforturilor de reformă - mai ales în următoarele domenii:

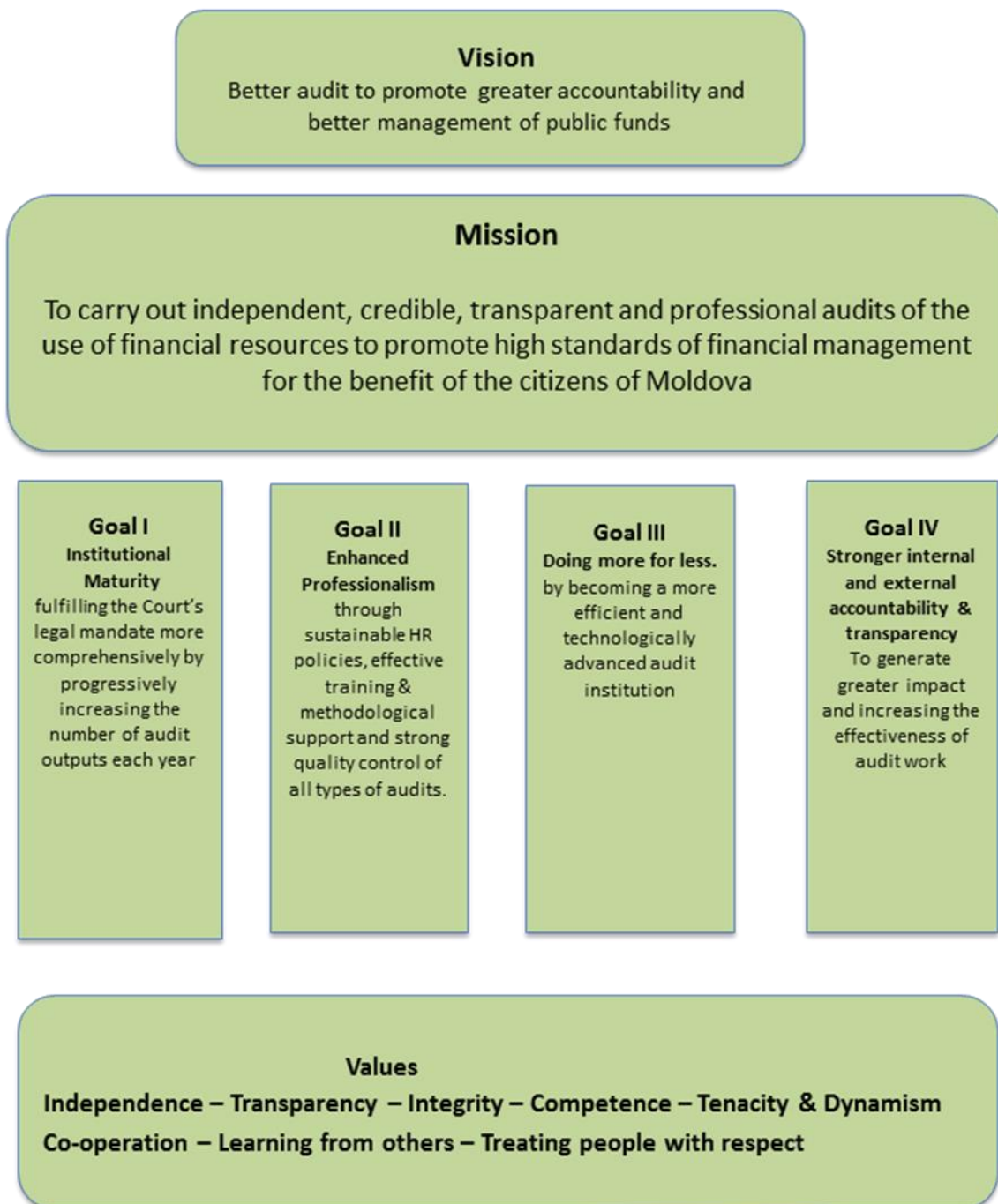
- Stabilirea auditului intern și măsurilor de control financiar, unde Curtea de Conturi poate urmări îndeaproape dacă acest lucru este implementat după cum se intenționa și poate contribui la propunerile de reformă.
- Introducerea SIIMF unde Curtea de Conturi poate examina deja la un stadiu incipient dacă structurile codurilor definite pentru a se potrivi diferitor ministere și sectoare sunt adecvate pentru analize a răspunderii și cost-eficacității, dacă implementarea sistemului rezultă în raportare corectă și la timp și dacă noile norme contabile și de codificare sunt implementate după cum se intenționa.
- Introducerea bugetării bazate pe programe și a indicatorilor de rezultate pentru sectoare și programe, unde Curtea de Conturi poate utiliza rapoartele pentru auditele sale de performanță și, de asemenea, pentru a face auditul de verificare al rezultatelor prezentate.
- Achizițiile unde Curtea de Conturi poate efectua audit al valorii pentru bani în achizițiile realizate, și a controla dacă noile proceduri au fost urmate.

Unele concluzii

Impresia generală în urma studiului este că

- Curtea de Conturi se dezvoltă pentru a deveni o instituție modernă de audit și a făcut progrese considerabile în ultimii ani
- Sprijinul acordat de ONAS, dar, de asemenea, și de către experți din SUA și Scoția a contribuit la acest progres
- Există numeroase provocări ce rămân pentru a îmbunătăți calitatea și domeniul de aplicare a auditului financiar
- A introduce auditul performanțelor în continuare
- A sprijini eforturile de reformă MFP
- A consolida managementul, elaborarea metodelor și durabilitatea sprijinului extern

Noua strategie prezintă un plan ambițios pentru implementarea multora dintre eforturile dorite. Ilustrația de pe pagina următoare a strategiei prezintă principalele domenii și obiective de dezvoltare:



Domeniile sunt în continuare elaborate și divizate în obiective, repere și activități concrete care urmează să fie realizate în 2011-2015. Studiul care este prezentat aici nu este în contradicție cu această strategie, dimpotrivă, și, din motive firești, multe dintre concluzii și recomandări tind către același scop. Ceea ce acest studiu urmărește să realizeze este susținerea managementului Curții de Conturi să concentreze cumva toate activitățile planificate, să adauge câteva aspecte și să identifice domeniile unde ONAS ar putea fi de ajutor. Acest din urmă fapt este demonstrat și în strategie, care punctează domeniile unde se așteaptă suport de la ONAS.

În concluzie, provocarea este de a concentra eforturile într-un program gestionabil și eficient de dezvoltare și suport pentru perioada de la trei la cinci ani ce urmează.

Recomandări generale

Este recomandarea noastră că perioada următoare ar trebui să se bazeze pe câteva principii importante și strategii, și anume:

Mobilizarea resurselor actuale

Angajarea managementului în actualizarea și prioritizarea planului de dezvoltare strategică, acest lucru ar include o mai bună înțelegere a conceptelor și a abordărilor în Plen și de către manageri. Divizarea responsabilităților pentru activitățile prioritare.

Stabilirea obiectivelor referitoare la instrumentele strategice de audit

Sunt instrumente utile care trebuie modernizate și puse în practică, cum ar fi manuale de audit și revizuirii a calității. Schema de instruire / certificare ar trebui să devină, de asemenea, un instrument prioritar pentru îmbunătățirea competențelor și implementarea metodelor. Elaborati intervenții de instruire și cazuri împreună cu monitorizarea și reacțiile de răspuns care se potrivesc schemei. Aceste modificări trebuie să fie conduse de o echipă de angajați calificați și energici, cu sprijin extern dacă este cazul.

Înțelegerea contextului MFP

După cum s-a demonstrat în studiu Curtea de Conturi are un rol important în întregul sistem MFP - de a susține răspunderea, de a evalua performanța, a promova auditul intern și introducerea sistemului SIIMF și noilor structuri de raportare. Aliniați auditul și planurile la reforma și întregul sistem MFP. Insuflați sensibilizare în cadrul Plenului și în rândul managerilor cu privire la întregul sistem și modul în care el interacționează, și rolul auditului în sistem.

Asigurarea impactului și conlucrarea cu părțile interesate

Pentru ca auditul să aibă efectul dorit, este critică interacțiunea cu Parlamentul, MF și nu în ultimul rând, entitățile auditate. Conducerea ar trebui să folosească orice ocazie pentru a promova această interacțiune, să ia parte activă la grupurile de lucru și consiliile economice ale reformei MFP, să discute despre necesitățile și planurile de audit cu Comisia pentru buget, să invite entitățile auditate pentru discuții și pentru evenimente de rezolvare a problemelor, etc.

Ar trebui de avut grijă la modul în care Curtea de Conturi interacționează cu mass-media și la imaginea publică a auditului.

Tendința spre anumite victorii rapide

Identificarea unor activități care pot avea un impact imediat atât intern, cât și în raport cu părțile interesate pentru a obține interes și impuls în programul de dezvoltare. Exemple în acest sens ar putea fi, a coopera cu Comisia buget în privința planului de audit; a identifica câteva domenii critice pentru audit de performanță, care ar câștiga interes și ar avea potențial pentru furnizarea de servicii îmbunătățite; a audita indicatorii de performanță din anumite programe critice și a începe un program de recrutare și instruire a noilor auditori ca stagiari, pe bază de rotație.

Recomandări pentru suportul și cooperarea de viitor cu ONAS

Mesajul de la Curtea de Conturi este destul de clar, există o necesitate stringentă de sprijin continuu pentru perioada următoare. În capitolul privind constatările noastre principale există mai multe propuneri pentru domenii de suport. În esență, necesitatea poate fi rezumată după cum urmează:

Îndrumări practice, reacții de răspuns și sfaturi în auditul financiar și al performanțelor

Aceste eforturi ar putea include:

- Analiza manualului de audit financiar pentru a determina unde acesta trebuie să fie completat cu standarde internaționale suplimentare, precum și alte domenii care nu sunt acoperite în prezent.
- Instruire privind utilizarea noilor manuale
- Asistență în revizuirile la rece și introducerea revizuirilor fierbinți
- Suport specific în planificarea și implementarea unor audite unde ONAS are o experiență recentă
- Instruire privind cartografierea și îmbunătățirea proceselor

Suport pentru Departamentul Metodologie

Ar putea fi

- elaborarea comună a cazurilor
- suport grupurilor de lucru pentru aspecte metodologice specifice
- formarea formatorilor
- îndrumare pentru noii angajați
- sprijin pentru studierea și elaborarea unui program de instruire pentru certificare legat de evaluarea performanțelor și evoluției auditorilor
- experiențele din utilizarea sistemelor informatice în audit și auditarea sistemelor SIIMF și implementării sistemului SIIMF

Suport flexibil de consultanță conducerii

Ar trebui să fie prevederi în acord și despre implicarea ad-hoc a personalului ONAS în domenii specifice de interes. Acest lucru ar putea fi util în raport cu

- dialogul despre roluri cu Parlamentul și Comisia buget
- programarea vizitelor de studiu sau consultărilor specifice
- consultanță conducerii în domeniul publicității
- delimitarea între auditul intern și auditul extern
- ajutor în a "vinde"/promova concepte noi partenerilor externi

Pașii următori

Se sugerează ca acest raport, recomandările sale și prezentarea detaliată ce stă la baza sugestiilor de la interviuri, să fie discutat într-o reuniune comună între Curtea de Conturi și ONAS pentru a determina accentul etapei următoare de suport. Desigur, o astfel de discuție ar trebui să aibă loc doar atunci când raportul va fi distribuit și analizat.

Discuția ar trebui să conducă la o primă listă brută a domeniilor de intervenție, a obiectivelor pentru acestea, a rezultatelor preconizate, activităților și cerințelor de resurse. Este probabil ca această listă să aibă nevoie de prioritizare din punct de vedere al impactului și disponibilității resurselor, precum și o indicație a cronologiei când activitățile ar putea fi efectuate și de către cine. De asemenea, lista trebuie să fie aliniată la planurile de lucru ale CC și ONAS.

Planul și bugetul care urmează ar trebui să constituie baza pentru acordul între ONAS și CC pentru o perioadă viitoare de trei ani, și, desigur, să fie monitorizat și, atunci când este nevoie, revizuit anual.

Mai trebuie remarcat faptul că o serie de propuneri care nu pot fi realizate în cadrul programului ONAS ar putea fi susținute de către alte instituții externe, sau să fie gestionate intern de către Curtea de Conturi. Prin urmare, și în acest scop ar trebui să fie elaborate planuri.

Un plan provizoriu de activități pentru a pregăti un nou acord ar putea fi:

Activitate	Responsabilitate	Timp
Finalizarea studiului, traducere și distribuire	Consultanți	Finele lunii februarie 2012
Diseminarea propunerilor, discuții interne	CC și respectiv ONAS	martie
Ședință comună pentru a discuta fezabilitatea propunerilor și ca ONAS să răspundă unde s-ar potrivi ei	Ședință CC și ONAS	aprilie
Lista brută a domeniilor de intervenție, obiectivelor, activităților și realizărilor cu costuri provizorii elaborate, pentru stabilirea priorităților	CC în consultare cu ONAS	mai
Exercițiu de stabilire a priorităților	Ședință CC și ONAS	iunie sau august
Elaborarea proiectului de acord pentru asistență 2012-2015	ONAS în consultare cu CC	august/septembrie

Semnarea noului acord	CC și ONAS	noiembrie
-----------------------	------------	-----------

Ședințe organizate 22 ianuarie - 2 februarie

Duminică ianuarie	22	<i>sosire Karin Holmerin</i>	Participanți
Luni	23 ianuarie	Controlul calității și audit financiar 1. A. Curchin (Dep. Metod.) 2. A. Pascaru (membru CC) 3. N. Trofim (director de audit) 4. T. Carajeleascov (auditor) 5. O. Djurenco (auditor) <i>sosire Finn Hedvall</i>	Karin Holmerin auditori superiori selectați și manageri de la CC, de asemenea persoanele responsabile pentru elaborarea metodologiei
Marți	24 ianuarie	1. scurtă ședință introductivă cu Președintele 2. așteptări, experiențe din partea Plenului și programul 3. Unitatea de armonizare 4. Elena Marcenco (reforma MFP) 5. N.Lupan	Finn Hedvall Karin Holmerin Președintele CC și membrii CC
Miercuri ianuarie	25	1. Ion Sturzu (membru CC) 2. V. Chițan (membru CC) 3. G. Trocin (membru CC) 4. discuții aprofundate cu persoana de contact / persoana principală responsabilă pentru coordonare și contact cu ONAS <i>plecarea Karin Holmerin</i> 5. Direcția Buget a MF (dl Bulicanu)	Finn Hedvall Karin Holmerin Președintele CC membrii CC Ecaterina Paknehad
Joi	26 ianuarie	9.00 A. Pascaru (membru CC) 11.00 Ministerul Educației 13.30 V. Pantelei (auditor) 14.30 S. Tataru (auditor)	
Vineri	27 ianuarie	9.00 Prezentare privind calitatea, E. Paknehad 10.30 V. Madan (director AP) 13.00 S. Ciuvalschi (director AF) N. Trofim (director AF) V. Potlog (director AF)	
Luni	30 ianuarie	9.00 raionul Hîncești	
Marți	31 ianuarie	9.00 Ministerul Sănătății 10.30 echipa de audit de la MS (3 auditori) 13.30 T. Șoitu (vice președinte CC)	
Miercuri februarie	1	10.00 Comisia Buget și Finanțe 13.00 Prezentare privind managementul bazat pe rezultate 15.00 Informare 16.30 Ședință cu Președintele CC	
Joi	2 februarie	plecare Finn Hedvall	