



Document de Proiect

2012-12-19
(Anexa 1)

Cooperarea pentru dezvoltare instituțională între Curtea de Conturi a Republicii Moldova și Oficiul Național de Audit al Suediei pentru perioada anilor 2013-2015

1. Introducere

Curtea de Conturi a Republicii Moldova (CCRM) se dezvoltă pentru a deveni o instituție modernă de audit și a obținut progrese considerabile în ultimii ani. Sprijinul acordat de Oficiul Național de Audit al Suediei (ONAS), dar, de asemenea, și de Oficiul de Audit al Scoției și Fondul Fiduciar al Băncii Mondiale au contribuit substanțial la acest progres. Totuși, la această etapă, CCRM mai simte necesitatea în susținerea colegială pentru a face față numeroaselor provocări ce rămân, pentru:

- a îmbunătăți calitatea și domeniul de aplicare a auditului financiar/al regularității;
- a susține eforturile de reformă a MFP;
- a consolida managementul, a elabora metodele și a asigura durabilitatea.

Curtea de Conturi depune eforturi, în conformitate cu scopurile și obiectivele stabilite în al doilea Plan de Dezvoltare Strategică (PDS) pe perioada 2011-2015, pentru a atinge o capacitate instituțională durabilă, a asigura dezvoltarea pe termen lung și exercitarea mandatului, în conformitate cu Standardele Internaționale ale Instituțiilor Supreme de Audit (ISSAI), inclusiv controlul calității (ISSAI 40), fără o necesitate semnificativă de sprijin extern ulterior.

CCRM și ONAS sînt angajați într-o cooperare pe termen lung, cu scopul de a consolida capacitatea instituțională a Curții de Conturi și de a dezvolta competențe și abilități în auditul financiar/ al regularității. Rezultatele și concluziile primei etape de colaborare (2007-2009) au servit drept contribuție la planificarea etapei a doua și ca bază pentru cooperarea CCRM-ONAS în anii 2010-2012.

În cadrul ședinței Comitetului de Coordonare din septembrie 2012, părțile au totalizat rezultatele obținute în urma cooperării, reieșind din propriile observații, reflecții și percepții ale activităților realizate pe parcursul proiectului, dar și bazîndu-se pe două rapoarte independente privind evaluarea proiectului și a necesităților de dezvoltare ale CCRM.

Concluziile din aceste rapoarte privind necesitățile de dezvoltare suplimentare sînt următoarele:

- Asigurarea durabilității prin instruirea formatorilor și dezvoltarea abilităților Direcției generale metodologie, planificare și analiză;
- Consolidarea managementului, revizuirii și îndrumării;
- Realizarea unui impact mai mare prin îmbunătățirea interacțiunii cu Parlamentul;
- Îmbunătățirea calității în raportare;
- Actualizarea manualului de audit financiar, în conformitate cu ISSAI;
- Introducerea "revizuirilor fierbinți";
- Dezvoltarea auditului sistemelor de control intern, inclusiv a cartografierii proceselor;
- Sporirea încrederii în auditul intern, sensibilizarea cu privire la rolul auditului intern;
- Auditul sistemelor TIC (controale generale și controale ale aplicațiilor).

În concluzie, Curtea de Conturi și Oficiul Național de Audit al Suediei au convenit să colaboreze în etapa a treia a proiectului de dezvoltare a capacităților (2013-2015).

2. Contextul cooperării

2.1. Politica suedeză privind cooperarea pentru dezvoltare cu Republica Moldova

Odată cu obținerea independenței în anul 1991, Republica Moldova a beneficiat de diverse proiecte de cooperare internațională pentru dezvoltare și de alte tipuri de sprijin internațional. Suedia a sprijinit Republica Moldova din anul 1996 și este unul dintre partenerii de cooperare principali. Procesele democratice în domeniile privind drepturile omului, dezvoltarea pieții, infrastructura durabilă, buna guvernare și lupta împotriva corupției rămân a fi domenii prioritare ale cooperării pentru dezvoltare a Suediei cu Republica Moldova. Strategia curentă de țară privind susținerea de către Suedia a Republicii Moldova cuprinde perioada anilor 2011-2014.

Obiectivul general al cooperării suedeze pentru dezvoltare cu Republica Moldova pe anii 2007-2012 este ca întreaga cooperare bilaterală între aceste două țări să contribuie la accelerarea integrării în UE.

2.2. Susținerea instituțională din partea ONAS

Oficiul Național de Audit al Suediei este instituția supremă de audit a Suediei și membru al INTOSAI. ONAS este o instituție independentă de audit a statului, subordonată Parlamentului, condusă de trei Auditori Generali numiți de Parlament. Principalele sarcini ale ONAS sînt auditul financiar, auditul performanței și proiectele de cooperare internațională pentru dezvoltare. ONAS are aproximativ 300 de angajați.

Anual Parlamentul Suediei decide cu privire la o alocație pentru ONAS destinată susținerii internaționale a domeniului de audit public și bunei guvernanțe. Proiectele sînt lansate și implementate în conformitate cu obiectivele și direcția generală a politicii Suediei privind dezvoltarea globală.

Baza susținerii din partea ONAS trebuie să fie standardele și profesionalismul, dezvoltate și promovate de cooperarea internațională între organizațiile naționale de audit, în special în spațiul INTOSAI.

Proiectele de cooperare ale ONAS trebuie să vizeze preponderent dezvoltarea capacităților instituționale în domeniul auditului financiar.

2.3. Mandatul legal al CCRM

Curtea de Conturi a Republicii Moldova este organul suprem de control financiar de stat al Republicii Moldova și membru al INTOSAI. Plenul CCRM este organ colegial, alcătuit din șapte membri, inclusiv Președintele și vicepreședintele Curții de Conturi. Componenta actuală a Plenului a fost desemnată de Parlament în anul 2011. CCRM dispune de un număr de 160 de angajați.

Conform mandatului legal, CCRM este împuternicită de a controla formarea, administrarea și utilizarea resurselor financiare publice și gestionarea patrimoniului public prin realizarea auditului extern în sectorul public, în conformitate cu standardele internaționale de audit.

În conformitate cu Legea Curții de Conturi, Curtea de Conturi efectuează trei tipuri de audit: audit financiar (audit al regularității), audit al performanței și audit TI. Proiectul ONAS cuprinde domeniul auditului financiar/al regularității.

2.4. Direcția de dezvoltare a Curții de Conturi

În ultimii ani, în contextul integrării europene a Republicii Moldova, Curtea de Conturi a trecut printr-o perioadă de tranziție de la control financiar la audit 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 PDS a CCRM pe anii 2011-2015 este de a construi o instituție mai puternică și mai competentă, pentru a răspunde noilor cerințe, pentru a efectua o muncă cost-eficientă prin efectuarea de audite independente, credibile și transparente asupra resurselor financiare și gestionării 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; o parte a misiunii sale de a promova transparența și responsabilitatea este de a contribui la îmbunătățirea managementului financiar și de a acționa ca gardian independent al intereselor financiare ale statului.

ONAS este partenerul principal al CCRM, care contribuie la realizarea obiectivelor, punând accentul pe asigurarea profesionalismului în domeniul auditului financiar/al regularității, precum și pe aspecte ce țin de consolidarea instituțională a CCRM și asigurarea unui impact mai mare al auditului.

Partenerii proiectului au convenit asupra obiectivului general și principiilor fundamentale ale proiectului, precum și asupra domeniilor de cooperare.

3. Scopul general și obiectivele proiectului

Scopul general al proiectului este obținerea sustenabilității în calitate de instituție supremă de audit și a unui audit al regularității în conformitate cu Standardele Internaționale ale Instituțiilor Supreme de Audit (ISSAI).

Viitoarea cooperare va contribui la un audit financiar/al regularității în conformitate cu ISSAI. În această perioadă nouă de Proiect, Curtea de Conturi a confirmat asumarea unui rol mai activ și important (de lider) în planificarea și implementarea activităților propuse. Mai mult decât atât, Direcția generală metodologie, planificare și analiză va fi consolidată, atât în resurse, dar, de asemenea, și ca statut în cadrul Curții de Conturi

Obiectivele care stau la baza proiectului sînt de a realiza:

1. Un process de audit financiar /al regularității eficient;

Îndeplinirea acestui obiectiv necesită un sistem de control al calității implementat, inclusiv un Manual de audit financiar/al regularității actualizat, în conformitate cu ISSAI.

Sprijinul din partea ONAS va acoperi instruirea formatorilor și instruirea practică la locul de muncă.

2. O capacitate generală de management îmbunătățită;

Capacitatea generală de management sporită, precum și o Direcție generală metodologie, planificare și analiză (DGMPA) consolidată și o mai bună planificare a resurselor vor contribui la capacitatea de dezvoltare și menținere a sistemului de control al calității.

ONAS va susține dezvoltarea în continuare și stabilirea sistemului de control al calității, precum și îmbunătățirea sistemului de planificare a resurselor. ONAS, de asemenea, va oferi sprijin pentru personalul DGMPA în dezvoltarea funcțiilor sale.

3. Elaborarea rapoartelor de înaltă calitate și ușor de utilizat;

Aceasta include competență îmbunătățită în scrierea rapoartelor, precum și o calitate sporită în comunicarea cu entitățile auditate.

4. Relații eficiente cu Parlamentul, Guvernul și cu entitățile auditate, precum și legături multilaterale și bilaterale strînse cu INTOSAI, EUROSAI, cu alte organisme internaționale de profil.

Aceste obiective și domenii de rezultate sînt detaliate suplimentar în Capitolul 4.

4. Domenii de rezultate și rezultatele așteptate

Auditurile financiare/ale regularității urmează să fie efectuate în conformitate cu manualul de audit al regularității, cu Standardele Internaționale de Audit (ISSAI) și cele cu privire la controlul eficient al calității și procesele de asigurare (ISSAI 40). Raportarea și relațiile cu părțile interesate sînt eficiente, care la sfârșitul perioadei de proiect vor conduce la un impact mai bun.

4.1. Un proces de audit financiar /al regularității eficient

Rezultate așteptate:

- Pînă la finele 2013: Program de instruire profesională pentru auditul financiar/al regularității, cu o conexiune clară de certificare a¹ auditorilor financiari – finalizat și pus în aplicare.
- Capacități interne sustenabile de îmbunătățire continuă a auditului financiar/al regularității prin formarea unui grup de formatori specializați. Pînă la finele 2013: Programul „campionilor” elaborat și cel puțin 5 desemnați și instruiți în baza necesităților identificate.
- Capacități de audit consolidate, obținute prin instruirea întregului corp de auditori, inclusiv a personalului nou angajat (verificat prin teste și evaluări continue).
- Pînă la finele anului de audit 2013: Calitate îmbunătățită în practica și instrumentele auditului financiar/al regularității prin desfășurarea a 2 audite-pilot financiare/ale regularității, cu implicarea profundă a experților pe parcursul întregului proces de audit (*instruire și ghidare la locul de muncă la etapa de planificare, executare și raportare*).
- Pînă la finele 2014: Manualul de audit financiar/al regularității revizuit, ajustat la cerințele ISSAI, testat, pe deplin implementat și respectat (evaluat de ONAS).
- Pînă la finele 2014: Ghidul calității finalizat, testat și respectat. CCRM asigură calitatea auditului financiar/al regularității pe deplin prin intermediul unui sistem de control al calității, bazat pe standardele internaționale și pe cele mai bune practici. Procesele de revizuire „la rece” și „la fierbinte” sînt implementate și se realizează anual conform

¹ Curtea de Conturi a certificat aproximativ 60 de auditori printr-un test verbal în fața unei comisii interne.

aranjamentelor planificate. Lecțiile învățate în urma acestor revizuri servesc ca temei pentru planificarea/corectarea/modificarea Programului anual de instruire.

- Cadrul calității implementat până la finele 2014.
- Conformitate completă cu ISSAI până la finele 2015.

4.2. Capacitate generală de management îmbunătățită

Rezultate așteptate:

- Stabilirea și menținerea unui sistem de control al calității, care include politici și proceduri care abordează fiecare dintre următoarele elemente:
 - a) responsabilitățile conducerii pentru calitate în cadrul instituției,
 - b) cerințele relevante de etică
 - c) acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții/entitățile și angajamentele specifice
 - d) resursele umane
 - e) realizarea angajamentului
 - f) monitorizare
 - g) documentarea controlului calității
 - h) comunicarea către personal.
- Capacități consolidate și statut de lider ale Direcției generale metodologie, planificare și analiză (DGMPA). (evaluare internă anuală).
- Personalul DGMPA bine pregătit și care acordă sprijinul necesar Direcțiilor generale de audit prin oferirea cadrului normativ ajustat și informațiilor potrivite cu privire la bunele practici de audit. Instruirea personalului, participarea în unele activități de monitorizare a calității și la monitorizarea implementării recomandărilor de audit.
- Funcția de audit intern în conformitate cu standardele internaționale.
- Cele cinci elemente ale sistemului MFC în cadrul CCRM sînt revizuite. S-au identificat acțiunile ce trebuie întreprinse întru îmbunătățirea proceselor manageriale interne aferente auditului financiar.

- Până la finele 2013: Un nou proces de planificare a resurselor implementat și respectat. Sistemul de înregistrare a timpului implementat integral și utilizat de către angajații CCRM și management.
- Elaborarea rapoartelor privind timpul (evaluare anuală).

4.3. Elaborarea rapoartelor de audit financiar de înaltă calitate și ușor de utilizat

Rezultate așteptate:

- Comunicarea cu entitățile supuse auditului este îmbunătățită, urmează practicile și procedurile moderne de comunicare, fapt demonstrat prin documentarea discuțiilor cu managerii entităților supuse auditului, care manifestă un nivel mai mare de încredere decât înaintea auditurilor; (sondaj anual în rândul entităților auditate).
- Capacități consolidate de scriere a rapoartelor de audit de o calitate mai înaltă. Accent pe probleme majore în raport – cu impact asupra raportului auditorului/opinieii de audit.
- Raportul anual de audit este mai analitic și mai atractiv. În el sînt abordate problemele de sistem privind aspectele de management financiar public, de administrare a veniturilor, precum și deficiențele și problemele din diferite domenii stabilite în cadrul auditurilor performanței și TI.

4.4. Relații eficiente cu Parlamentul, Guvernul și entitățile auditate, precum și legături multilaterale și bilaterale strînse cu INTOSAI, EUROSAI, alte organisme internaționale de profil.

Rezultate așteptate:

- Până la finele anului 2015: Deficitul actual de comunicare între Parlament -Guvern- entități auditate examinat și redus, cu confirmare.
- Îmbunătățirea relațiilor dintre Curtea de Conturi și Parlament. Până la finele anului 2015: Relații îmbunătățite cu Parlamentul care au condus la un impact mai mare.
- Parlamentul ia în calcul recomandările CCRM expuse în Raportul anual al CCRM.
- CCRM este prezentă la reuniunile internaționale și contribuie cu rapoarte naționale și documente de țară la teme solicitate. Evidența schimbului regulat și intensificat de

informații cu ISA din alte state atestă o vizibilitate internațională sporită a CCRM și o funcție actualizată a auditului public extern.

5. Ipoteze

5.1. Principii fundamentale

CCRM și ONAS vor deține în comun responsabilitatea asupra implementării proiectului cu scopul realizării obiectivelor propuse. Totuși, CCRM va fi responsabilă de realizarea activităților și obținerea rezultatelor planificate. CCRM va prelua astfel rolul de lider în implementarea acestui proiect.

Activitățile în cadrul Proiectului se vor desfășura în baza următoarelor **principii fundamentale**:

- CCRM își va asuma responsabilitatea „ownership” pentru cooperare;
- Implicare fermă a întregului Plen și descentralizarea responsabilităților;
- Părțile vor conveni asupra necesităților, subiectelor și metodelor utilizate, pentru a avea înțelegere și viziune comună;
- Activitățile vor fi implementate în baza „muncii în grup” cu responsabilități clare și divizate între CCRM și ONAS;
- Liderii de proiect vor asigura aranjamentele generale în cadrul proiectului;
- Comitetul de Coordonare va monitoriza implementarea proiectului.

5.2. Coordonarea cu alți donatori

Este foarte important de a avea o comunicare deschisă și o abordare transparentă în cadrul acestui proiect. De asemenea, este de o importanță vitală pentru CCRM de a coordona suportul din partea diferitor donatori, în special în ceea ce privește proiectul de înfrățire (twinning), începînd cu luna mai 2013. Acest proiect va asista Curtea de Conturi pe parcursul a 21 de luni în următoarele: (i) să consolideze realizările sale în modul stabilit în primul său PDS pe anii 2006-2010, elaborat în contextul eforturilor de realizare a reformei administrative a autorităților publice centrale (APC); și (ii) să contribuie la consolidarea în continuare a funcției, performanței

și impactului său în conformitate cu scopurile și obiectivele stipulate în cel de al doilea PDS pe anii 2011-2015. Părțile vor realiza diverse activități, urmărind scopul consolidării capacităților în domeniul auditului performanței, auditului de sistem (administrarea veniturilor publice, auditarea datoriei publice etc.), precum și dezvoltării unei norme metodologice noi (Ghid) cu privire la rolul auditorului în cazul fraudei și corupției.

La momentul actual, CCRM poartă negocieri cu BM referitor la un viitorul proiect al Băncii Mondiale/prin intermediul unui Fond Fiduciar finanțat de Federația Rusă.

Se presupune o asistență suplimentară Curții de Conturi în volum financiar de 1,2 milioane de dolari, care se preconizează să fie implementată parțial în aceeași perioadă a proiectului de cooperare cu ONAS și a proiectului de înfrățire. Această asistență este orientată în principal, spre consolidarea capacităților instituționale în vederea realizării auditului TI, auditului Agențiilor independente de reglementare, precum și a celor de auditare a bugetelor elaborate pe programe.

Se evidențiază faptul că CCRM are experiență de a lucra în paralel cu mai mulți donatori și este pregătită de a gestiona riscurile de suprasolicitare a personalului în cadrul realizării activităților de reformare instituțională prevăzute în documentele fiecărui proiect în parte. Pe de altă parte, CCRM consideră o atare consolidare a forțelor tuturor donatorilor ca cea mai eficientă modalitate de a realiza unul din cele mai importante obiective, fără de care nu poate fi atins impactul dorit de CCRM, și anume: Dezvoltarea comunicării cu Parlamentul și statornicirea unui mecanism clar și eficient de conlucrare dintre CCRM și Parlamentul Republicii Moldova. Anume din aceste considerente, fiecare proiect prevede diverse activități orientate spre îmbunătățirea comunicării cu Parlamentul, pentru a oferi finalitate rezultatelor muncii CCRM, care urmează să servească puncte de reper în exercitarea controlului parlamentar asupra guvernării.

5.3. Aspecte metodologice și practice

În cadrul acestui proiect de cooperare părțile își propun realizarea activităților de dezvoltare prin îmbinarea instruirii formale cu instruire practică la locul de muncă, inclusiv prin desfășurarea auditurilor-pilot.

➤ Instruirea formală (teoretică)

ONAS va acorda asistență privind identificarea necesităților de instruire și va susține domeniul instruirii teoretice. Accentul va fi pus pe implementarea ISSAI și respectarea procedurilor de audit la toate cele trei etape de realizare a auditului financiar/ al regularității. Partea teoretică a diferitor subiecte prevăzută de ISSAI va fi parțial pregătită de experții ONAS, iar studiile de caz corespunzătoare vor fi pregătite de CCRM.

➤ ***Instruire la locul de muncă***

ONAS va acorda asistență și instruire la locul de muncă, scopul cărora este de a obține experiență practică în:

- planificarea și executarea auditului financiar/ al regularității
- gestionarea lucrului în echipa de audit și clarificarea rolurilor și responsabilităților
- revizuirea calității și controlul calității
- aplicarea ISSAI.

Acest tip de instruire se va realiza prin oferirea de către ONAS a suportului practic pe parcursul întregului proces de audit. Asemenea instruire la locul de muncă poate fi oferită la solicitarea echipelor de audit financiar/ al regularității și/sau în cadrul unor audite-pilot planificate din timp.

CCRM va desemna diferite persoane de contact pentru diverse obiective /domenii, cum ar fi Instruire, Cadrul calității, Instruire la locul de muncă, Manualul de audit, Consolidarea DGMPA, Planificarea resurselor, Auditul intern și Relațiile cu Parlamentul.

În proiectul viitor vor fi mai multe ateliere de lucru practice, ce vor necesita un efort mai mare din partea CCRM pentru a pregăti cazuri potrivite. Aceasta va fi posibil de realizat atunci când responsabilitatea va fi împărțită între mai multe persoane de contact de la Curtea de Conturi.

Pentru a obține rezultate mai bune în urma instruirilor formale și practice, părțile au convenit asupra următoarelor:

- Misiunile experților trebuie să fie mai lungi – cel puțin 3 zile de lucru; iar
- Instruirile trebuie să fie mai specifice, reieșind din grupurile-țintă (membrii echipei de audit; lideri de echipă; șefi de direcții etc.).

➤ *Sprijin, comentarii și sfaturi*

- ONAS va comenta, la solicitarea CCRM, Cadrul calității și implementarea acestuia, actele normative interne care reglementează procesul de audit financiar/al regularității, certificarea, instruirea, motivarea personalului etc., precum și va sugera idei de îmbunătățire;
- ONAS va acorda sprijin CCRM pentru consolidarea capacității și statutului Direcției generale metodologie, planificare și analiză, punînd accentul pe modulele de instruire a auditorilor financiari, pe pregătirea formatorilor care vor fi implicați în cooperarea cu ONAS;
- CCRM va obține sugestii, comentarii și propuneri de îmbunătățire a calității rapoartelor către entități și a Raportului anual prezentat Parlamentului conform prevederilor legale.

6. Managementul proiectului

6.1. *Comitetul de Coordonare*

Proiectul va avea un Comitet de Coordonare cu responsabilitate generală pentru realizarea obiectivelor proiectului. Membrii Comitetului de Coordonare vor fi numiți de către partenerii de cooperare respectivi. Comitetul de Coordonare este un mecanism general de coordonare și un organ de luare a deciziilor pentru implementarea proiectului. Comitetul de Coordonare este responsabil pentru realizarea obiectivelor proiectului. Comitetul se va întruni 1-2 ori pe an pentru a monitoriza și a urmări progresele proiectului și pentru a lua decizii necesare de implementare a acestuia.

Comitetul de Coordonare va fi compus din trei reprezentanți ai CCRM și doi reprezentanți ai ONAS. Comitetul de Coordonare poate conveni asupra invitării observatorilor relevanți proiectului pentru participare la întruniri, precum și a experților care ar prezenta rapoarte atunci cînd va fi necesar.

Deciziile Comitetului de Coordonare sînt bazate pe consens. În caz de necesitate, Comitetul de Coordonare poate lua decizii *per capsulam*, adică prin poștă, e-mail sau discuții telefonice, care pot avea loc între ședințele ordinare.

CCRM și ONAS vor informa Comitetul de Coordonare despre orice evenimente interne sau externe care pot afecta implementarea proiectului.

6.2. Liderii de proiect

Coordonarea proiectului va fi administrată de către un lider de proiect de la ONAS și, respectiv, Curtea de Conturi. Liderii de proiect vor forma o legătură dintre proiect și organizația sa.

Liderul de proiect al CCRM este responsabil pentru asigurarea, în comun cu managerii, a informării angajaților CCRM despre activitățile proiectului și disponibilitatea de participare conform planului.

Liderul de proiect de la Curtea de Conturi este responsabil pentru coordonarea persoanelor de contact responsabile pentru diferite obiective/domenii.

În același mod, coordonatorul de proiect al ONAS este responsabil pentru asigurarea disponibilității angajaților de înaltă calificare ai ONAS pentru activitățile proiectului.

Liderii de proiect, de asemenea, au un rol important în planificarea și monitorizarea generală a proiectului. Liderul de proiect al ONAS este, de asemenea, responsabil pentru elaborarea bugetului anual și monitorizarea utilizării contribuției suedeze. Liderii de proiect trebuie să fie membri ai Comitetului de Coordonare.

6.3. Persoanele de contact pentru obiective specifice

Pentru fiecare domeniu de rezultat ONAS și Curtea de Conturi vor crea o echipă, formată din experți cu competențe profesionale relevante și studii. Această echipă va elabora mai în detaliu care activități sînt incluse în proiect.

Părțile vor urmări ca fiecare obiectiv să aibă cel puțin cîte o persoană de contact din partea fiecărei părți, cu obligația de a asigura obținerea rezultatelor prevăzute. Aceasta înseamnă că

persoanele de contact sînt responsabile față de liderul de proiect, care, la rîndul său, raportează Comitetului de Coordonare.

Persoanele de contact vor lucra în strînsă colaborare cu liderii de proiect din partea CCRM și ONAS, iar liderii de proiect - cu părțile interesate sau cu alte proiecte de dezvoltare și cu donatori.

6.4. *Experți pe termen scurt*

O echipă constituită din **aproximativ 6** auditori ai ONAS va lucra în calitate de experți pe termen scurt în cadrul proiectului. Grupul de auditori va avea o responsabilitate specială pentru cooperarea între CCRM și ONAS. Această abordare este necesară pentru asigurarea continuității și calității.

Pe lîngă angajații ONAS pot fi contractați consultanți externi pentru efectuarea activităților prevăzute de proiect. (*Instruire specifică: delegare, liderism, comunicare*). Se va examina posibilitatea privind delegarea unui expert pe termen mediu, care se va implica în realizarea unor activități ce necesită suport mult mai frecvent comparativ cu posibilitățile oferite în cadrul misiunilor pe termen scurt. (*Implicare în audite-pilot, consiliere și sprijin permanent la solicitarea oricărei echipe de audit financiar/ al regularității, participare la evaluari „la fierbinte” etc.*)

Misiunile pe termen scurt vor fi pregătite în conformitate cu necesitățile pentru fiecare activitate și vor avea loc în baza Termenilor de Referință.

ONAS va susține implementarea și monitorizarea proiectului. Contribuția ONAS poate fi alocată doar pentru activitățile proiectului specificate în Documentul de proiect și Planurile anuale de implementare. Aceasta înseamnă că fondurile vor acoperi în primul rînd costurile aferente resurselor umane, adică angajaților ONAS și consultanților externi. Această contribuție nu poate fi considerată ca suport financiar oferit CCRM care poate fi utilizat și în alte scopuri.

Toate cheltuielile acoperite de proiect trebuie să corespundă obiectivelor proiectului și Planului de implementare a proiectului. Orice realocare a fondurilor va fi decisă de Comitetul de Coordonare.

6.5. Monitorizarea și raportarea progreselor proiectului

Liderul de proiect din partea ONAS este responsabil pentru întocmirea și prezentarea Raportului de progres tuturor membrilor Comitetului de Coordonare înainte de fiecare ședință a Comitetului, cu scopul analizării progreselor față de obiectivele propuse. Raportul de progres trebuie încorporat în raportul financiar și elaborat în cooperare cu persoanele de contact. Raportul trebuie remis cel puțin cu două săptămâni înainte de ședința Comitetului de Coordonare. Liderul de proiect din partea CCRM contribuie la întocmirea Raportului de progres.

6.6. Evaluare

Pe parcursul implementării proiectului vor fi efectuate evaluări continue ale performanței personalului ONAS.

La începutul anului 2015 se va face o evaluare de către doi experți ONAS independenți de implementarea proiectului, la nivelul de realizare a obiectivului general, diferitor obiective, indicatori și rezultate.

6.7. Auditul intern și extern

În termeni generali, acest proiect face parte din obiectivele de audit intern și extern al ONAS, precum și de audit anual obligatoriu al rapoartelor financiare ale ONAS. De aceea, proiectul poate prezenta interes pentru unul sau pentru ambele tipuri de audit. Aceste audituri sînt efectuate de către firme de audit private.

6.8. Unitatea de Implementare a Proiectului

Proiectul este susținut de o Unitate de Implementare a Proiectului (UIP), cu sediul în or. Chișinău, care este compusă din personalul ONAS și găzduită de către Curtea de Conturi. Unitatea va încadra o singură persoană, în principal, pentru a oferi servicii de interpretariat și de traducere pentru Proiect dar, de asemenea, pentru a acționa ca un asistent de Proiect în conformitate cu o descriere separată a atribuțiilor.

ONAS va finanța UIP din contul său în euro de la Chișinău. Curtea de Conturi va desemna o persoană care să reprezinte ONAS în aspecte bancare, pentru a se ocupa de plata lunară și contabilizarea salariului, impozitelor și contribuțiilor medicale și sociale. Alte cheltuieli de Proiect, inclusiv cele legate de activitățile INTOSAI și EUROSAI vor fi finanțate din contul ONAS, după cum a fost convenit de către Părți. Contul va fi gestionat în comun de personalul UIP a ONAS și de o persoană de la CCRM.

6. Riscuri

Riscuri

- Înțelegere conceptuală greșită din partea unor manageri și angajați ai CCRM a scopurilor și obiectivelor auditului financiar/ al regularității.
- Implicare insuficientă a unor manageri și angajați ai CCRM în activitățile de consolidare a capacităților.
- Impactul unor activități de dezvoltare efectuate în paralel cu susținerea din partea diferitor parteneri care poate cauza constrângeri de timp și riscul muncii ineficiente, precum și încărcăturii administrative excesive.
- Insuficiență de timp pentru activitățile operaționale și de dezvoltare și pentru asigurarea înțelegerii conceptuale printre angajații CCRM.
- Progresul lent în managementul finanțelor publice, care ar putea împiedica CCRM să-și exercite funcțiile conform mandatului.
- Resurse profesionale insuficiente în domeniul managementului finanțelor publice și la CCRM.

Etape și angajamente de abordare a riscurilor

CCRM, susținută de ONAS, va întreprinde o serie de acțiuni în cadrul proiectului pentru abordarea diferitor riscuri. Ele sînt următoarele:

- Asumarea responsabilității pentru proiectul de dezvoltare și implementare a Planului de Dezvoltare Strategică.
- Dezvoltarea și asigurarea comunicării și abilităților de gestionare a proiectului.
- Organizarea unei cooperări între diferiți donatori ai proiectelor în domeniul managementului finanțelor publice și dialogului între părțile interesate și donatori.
- Punerea în prim-plan a soluțiilor administrative efective și eficiente pentru implementarea activităților de dezvoltare susținute de către diferiți donatori.
- Orientarea spre rezultate utile și relevante pentru părțile implicate.
- Utilizarea Consiliului Consultativ pentru a implica părțile interesate în asigurarea cunoașterii, înțelegerii și susținerii activităților de dezvoltare.

Activități: (urmează să fie dezvoltate în continuare în Planul de implementare)

Activitățile menționate în acest Document de proiect și numărul de misiuni pentru fiecare activitate sînt doar orientative și ulterior vor fi modificate de comun acord între parteneri în conformitate cu aranjamentele anuale de activitate incluse în Planurile anuale.

Subactivitatea în curs de desfășurare în domeniul fraudei și corupției, începută în octombrie 2012, va fi încheiată în primul trimestru al anului 2013.

Obiectivul 1: Un process de audit financiar /al regularității eficient

Activitatea 1.1: Instruire cu referire la auditul financiar/al regularității

- Elaborarea programului și a modulelor de instruire
- Efectuarea instruirilor privind aplicarea standardelor de audit financiar la toate trei etape de audit.
- Instruire privind diferențele de abordare în auditul financiar/ al regularității, comparativ cu cea a auditului performanței.
- Instruire privind bunele practici de scriere a rapoartelor de audit financiar/al regularității. Accent pe probleme majore în raport – cu impact asupra raportului auditorului/opinii de audit.
- Evaluarea aptitudinilor de audit obținute ca urmare a implementării Programului de instruire și certificare a auditorilor financiari.
- Atribuirea unui rol activ Direcției generale metodologie, planificare și analiză și Secției resurse umane

Numărul orientativ de misiuni: 6 misiuni

Activitatea 1.2: Crearea grupului de formatori/**campioni** specializați în audit financiar/al regularității

- Elaborarea ciclului de instruire pentru formatori
- Instruirea grupului de formatori

Numărul orientativ de misiuni: 4 misiuni

Activitatea 1.3: Instruire la locul de muncă – audite-pilot

- Identificarea/selectarea și pregătirea a 2 audite-pilot cu participarea experților pe parcursul întregului proces de audit.
- Soluționarea imediată a impedimentelor apărute pe parcursul procesului de audit.
- Ajustarea manualului de audit al regularității la cerințele ISSAI (accent pe îmbunătățirea documentelor-model).

Numărul orientativ de misiunii: 12 misiuni

Activitatea 1.4 Dezvoltarea și implementarea Cadrului calității

- Instruire și consiliere cu privire la evaluarea „la rece” și „la fierbinte” a auditurilor financiare/ ale regularității .
- Evaluarea anuală „la rece ” a câte unui audit financiar/ al regularității executat de către fiecare Direcție Generale de audit .
- Evaluarea anuală „la fierbinte” a cel puțin 2-3 audite financiare/ ale regularității de o importanță majoră, conform planului aprobat.
- Revizuirea listelor de verificare pentru evaluarea „la rece” .
- Identificarea și documentarea listelor de verificare pentru evaluarea „la fierbinte”.
- Extinderea practicilor învățate privind revizuirea „la rece” și „la fierbinte” a calității auditului financiar/ al regularității prin intermediul instruirilor.
- Suport pentru formarea unui "grup pentru a doua opinie".

Numărul orientativ de misiuni: 8 misiuni

Obiectivul 2: Capacitate generală de management îmbunătățită.

Activitatea 2.1: Consolidarea capacităților Direcției generale metodologie, planificare și analiză a CCRM. Revizuirea și actualizarea Regulamentului de activitate a DGMPA

- Susținerea consolidării capacităților Direcției generale metodologie, planificare și analiză. Instruire și consultanță.
- Revizuirea și actualizarea Regulamentului de activitate a DGMPA, reieșind din noile atribuții, precum și rolul de lider în dezvoltarea competențelor de audit al corpului de auditori financiari.
- Analiza cadrului normativ internațional cu privire la domeniul de audit financiar/ al regularității în comparație cu cel al Curții de Conturi.
- Actualizarea și îmbunătățirea manualului de audit al regularității și altor acte de reglementare ale Curții de Conturi în domeniul auditului financiar/al regularității.

Numărul orientativ de misiuni: 6 misiuni

Activitatea 2.2: Consolidarea capacităților manageriale de planificare a resurselor în vederea realizării eficiente a sarcinilor anuale de audit conform Programului aprobat

- Consiliere și suport managementului de nivel mediu la planificarea anuală a resurselor necesare pentru exercitarea eficientă și calitativă, din punct de vedere a respectării standardelor de audit, a audit urilor prevăzute de Programul anual de activitate.
- Instruire și sfaturi Direcției generale metodologie, planificare și analiză și Secției resurse umane în generalizarea și planificarea integrală pe CCRM a resurselor umane, formarea rapoartelor cu privire la înregistrarea timpului, cu informarea ulterioară a managementului.
- Instruire cu privire la dezvoltarea capacităților de lider la diferite niveluri, roluri și responsabilități, revizuirii, îndrumare (*echipa, direcții*).

Numărul orientativ de misiuni: 6 misiuni

Activitatea 2.3. Suport pentru auditul intern

- Realizarea a două misiuni-pilor de audit intern, cu implicarea experților pentru comentarii și sfaturi.
- ONAS va fi un partener de discuție pentru auditorul intern al CCRM.
- Suport la revizuirea și ajustarea unor acte interne privind auditul financiar.

Numărul orientativ de misiuni: 6 misiuni

Obiectivul 3: Elaborarea rapoartelor de înaltă calitate și ușor de utilizat

Activitatea 3.1: Seminare și contacte prin e-mail cu privire la elaborarea rapoartelor către entitățile auditate, precum și Raportului anual în Parlament

- Dezvoltarea capacităților personalului de audit financiar de a elabora și consolida constatările și recomandările de audit din auditul financiar/al regularității

Numărul orientativ de misiuni: 3 misiuni

Obiectivul 4: Relații eficiente cu Parlamentul, Guvernul și entitățile auditate, precum și legături multilaterale și bilaterale strânse cu INTOSAI, EUROSAI, alte organisme internaționale de profil

Activitatea 4.1: Comunicarea cu părțile interesate și sporirea impactului auditului

- ONAS comentează asupra proiectului regulamentului procedural elaborat în cadrul proiectului twinning.
- Analiza procesului de lucru de monitorizare a implementării recomandărilor Curții de Conturi potrivit practicilor curente.
- Găzduirea, la finele anilor 2013-2015, a ședințelor cu participarea CCRM, ONAS, conducătorilor AAPC și AAPL, reprezentanților societății civile, pentru prezentarea generală asupra aspectelor de management financiar public și obținerea comentariilor privind performanța CCRM.

Numărul orientativ de misiuni: 3 misiuni

Activitatea 4.2: Susținerea CCRM în menținerea unor legături strânse cu INTOSAI, EUROSAI și alte organisme internaționale de profil. Promovarea CCRM pe arena internațională

- Suport financiar acordat CCRM pentru participarea anuală la cel mult patru reuniuni internaționale, seminare de instruire (*este preferabil să vizeze domeniul auditului financiar/al regularității*).
- Publicarea anuală cel puțin a unui articol despre rezultatele obținute în cadrul Proiectului de cooperare CCRM-ONAS în revistele EUROSAI, INTOSAI etc. (*Articolele vor fi pregătite de ambele părți*).
- Cursuri de limbă engleză pentru grupul de intermediari (10 angajați).