



CURTEA DE CONTURI A REPUBLICII MOLDOVA

HOTĂRÎRE A nr. 9 din 11 februarie 2010

cu privire la aprobarea Strategiei de instruire și dezvoltare profesională

În conformitate cu prevederile art.7, art.15 și art.16 din Legea Curții de Conturi nr.261-XVI din 05.12.2008, Curtea de Conturi

hotărăște:

1. Se aprobă Strategia de instruire și dezvoltare profesională (se anexează).
2. Serviciul resurse umane va asigura realizarea Strategiei prin elaborarea planurilor anuale de acțiuni, aprobate de către Președintele Curții de Conturi.
3. Conducătorii de subdiviziuni, în comun cu membrii Curții de Conturi, vor fi responsabili de realizarea activităților prevăzute în Planul de implementare a Strategiei de instruire și dezvoltare profesională.
4. Coordonarea tuturor măsurilor de implementare a prevederilor Strategiei de instruire și dezvoltare profesională se pune în sarcina șefului Aparatului Curții de Conturi.
5. Prezenta hotărîre se aduce la cunoștință angajaților Curții de Conturi de către Serviciul resurse umane prin intermediul conducătorilor de subdiviziuni.

Ala POPESCU
Președintele Curții de Conturi

***STRATEGIA DE INSTRUIRE ȘI
DEZVOLTARE PROFESIONALĂ***

CUPRINS

I. Argumentarea	pag.3
II. Misiunea și scopul Strategiei.....	pag.5
III. Aria de aplicabilitate și obiectivele Strategiei	pag.6
IV. Domeniile, acțiunile strategice și valoarea adăugată a acestora	pag.7
V. Concluzii	pag.15
Anexa 1. Etapele de implementare a Strategiei	pag.17
Anexa 2. Activitățile desfășurate pentru susținerea Strategiei	pag.26
Anexa 3. Principalele riscuri aferente implementării Strategiei	pag.32
Anexa 4. Analiza necesităților de instruire	pag.34
Anexa 5. Formular-tip de evaluare a cursului de instruire	pag.40
Anexa 6. Chestionar-tip cu privire la necesitățile de instruire	pag.42

1. ARGUMENTAREA

Curtea de Conturi, ca instituție supremă de audit public extern, are rolul de a contribui direct la îmbunătățirea managementului financiar public în Republica Moldova și la buna gestionare a banilor publici în beneficiul societății.

Ținând cont de aceasta, Curtea de Conturi trebuie să-și îmbunătățească încontinuu procesele de perfecționare a personalului și a aptitudinilor acestora, în care scop s-a elaborat **Strategia de instruire și dezvoltare profesională** (în continuare – **Strategia**), implementarea căreia va asigura elaborarea unui sistem performant de dezvoltare a cunoștințelor, competențelor și aptitudinilor personalului instituției.

Strategia a fost elaborată de către grupul de lucru al Curții de Conturi pentru implementarea Strategiei de Management și Dezvoltare a Resurselor Umane, care a beneficiat de suportul consultativ al expertului ONA al Marii Britanii David Kellett.

Apariția Strategiei a fost posibilă și datorită angajaților Curții de Conturi, care au participat la mesele rotunde organizate de expert și, prin răspunsurile lor, au contribuit la alcătuirea constatărilor privind situația în domeniul instruirii la Curtea de Conturi.

Strategia s-a elaborat în baza evaluării riguroase a necesităților de instruire, pentru a implementa programe de instruire în scopul contribuției la asigurarea profesionalismului personalului Curții de Conturi, creării unei capacități suficiente de instruire internă a personalului existent și instruirii de bază a noilor angajați.

Curtea de Conturi urmează să asigure un proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a angajaților săi, care să includă: aprofundarea și actualizarea cunoștințelor, dezvoltarea abilităților și modelarea aptitudinilor necesare pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor de audit public extern.

Obiectivul pregătirii profesionale continue este menținerea competenței profesionale a personalului cu atribuții de audit în vederea realizării activității de audit public extern conform prevederilor Legii Curții de Conturi nr. 261-XVI din 05.12.2008.

Ținând cont de faptul că ne dezvoltăm într-o societate în schimbare, în care rolul auditorilor devine tot mai complex, efortul Curții de Conturi urmează a fi îndreptat spre implementarea celor mai moderne tehnici și metode de audit, armonizate cu Standardele Internaționale de Audit și cu cele mai bune practici în domeniu. În acest context, se impune, ca o necesitate, pregătirea și perfecționarea profesională continuă a întregului personal al Curții de Conturi.

Elementele-cheie pe care se bazează prezenta Strategie sînt: profesionalismul, eficiența și eficacitatea, care se intercondiționează, se susțin și se completează reciproc, în scopul asigurării intereselor de formare individuale și organizaționale și al creșterii gradului de încredere a societății în activitățile desfășurate de Curtea de Conturi.

Importanța Strategiei derivă din următoarele aspecte:

1) Necesitatea obținerii de către personal a aptitudinilor corespunzătoare pentru a îmbunătăți valoarea Curții de Conturi și impactul acesteia asupra dezvoltării Republicii Moldova

Cheia succesului unei Instituții Supreme de Audit, pentru a corespunde celor mai înalte standarde de independență, obiectivitate și profesionalism în realizarea auditului extern al finanțelor publice, o reprezintă personalul acesteia, capabil să utilizeze la maxim oportunitățile pentru obținerea rezultatelor cerute. Acest fapt necesită dezvoltarea continuă a cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor angajaților pentru a face față provocărilor și schimbărilor, iar Curtea de Conturi trebuie să asigure această dezvoltare prin implementarea unui proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională, bazat pe necesități și oportunități de instruire.

Strategia stabilește obiectivele și activitățile de introducere și susținere a unui astfel de proces.

2) Corespunderea cu cerințele legislației în vigoare în domeniul perfecționării profesionale

Legislația în vigoare a Republicii Moldova prevede dezvoltarea profesională continuă a angajaților, asigurată din două părți:

- angajații au dreptul și obligația de a-și perfecționa, în mod continuu, abilitățile și pregătirea profesională, iar

- instituția se obligă să asigure faptul că dispune de un proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională, care să ofere acces egal la oportunitățile de instruire pentru fiecare angajat.

Curtea de Conturi trebuie să asigure un număr anumit de ore de instruire pentru fiecare angajat, monitorizarea participării și alocarea corespunzătoare a resurselor pentru dezvoltarea profesională continuă.

Strategia în acest scop se axează pe dezvoltarea unui proces planificat de evidență, monitorizare și asigurare a executării cerințelor legislației în domeniu.

3) Dezvoltarea continuă a culturii de lucru a Curții de Conturi ca Instituție Supremă de Audit modernă

O Strategie de instruire și dezvoltare profesională nu trebuie percepută ca o inițiativă pe termen scurt. Ea trebuie susținută și integrată în activitatea Curții de Conturi, deoarece ajută la îmbunătățirea continuă a culturii de lucru, personalul înțelegând necesitatea de a se perfecționa continuu în timp ce trece prin toate etapele carierei sale, iar managerii - necesitatea de a investi timp, efort și resurse în dezvoltarea personalului.

4) Implicarea activă a personalului în realizarea obiectivelor strategice ale Curții de Conturi

Dezvoltarea strategică a Curții de Conturi depinde, în mare măsură, de contribuția personalului său, manifestată prin înțelegerea și susținerea viziunii de viitor a

instituției, implicarea activă în realizarea scopurilor stabilite și prin propria dorință de a-și dezvolta cariera profesională.

Rolul principal în instruirea și dezvoltarea profesională revine angajaților. Curtea de Conturi poate doar oferi oportunități de perfecționare, care nu vor avea nici un impact dacă personalul nu va interpreta valoarea acestora și nu va manifesta interes față de dezvoltarea carierei.

Strategia prevede acțiuni de susținere și integrare a necesităților de dezvoltare a carierei în procesul de dezvoltare profesională desfășurat de către Curtea de Conturi.

2. MISIUNEA ȘI SCOPUL STRATEGIEI

Misiunea: „Orientare către profesie și dezvoltarea unei cariere de succes”

Scopul general al acestei Strategii este **asigurarea unui standard profesional ridicat**, care să se regăsească în calitatea muncii, în rezultatele obținute și în realizarea unor misiuni calitative de audit public extern. Strategia va constitui cadrul general de desfășurare a activităților de pregătire profesională pe termen mediu pentru personalul Curții de Conturi, astfel încât să se asigure permanența și continuitatea în instruire, pentru a fi la curent cu prevederile legislației în vigoare și cu cele mai noi standarde internaționale, tehnici, proceduri și cu buna practică în domeniul de audit.

Elaborarea prezentei Strategii derivă din necesitatea asigurării permanenței și continuității în instruirea personalului Curții de Conturi, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare și cu buna practică de audit, precum și din necesitatea creării și dezvoltării unui sistem unitar de fundamentare, planificare și desfășurare a tuturor acțiunilor de pregătire profesională a personalului.

Scopul este concretizat prin următoarele obiective specifice:

- obținerea de către personalul Curții de Conturi a cunoștințelor și aptitudinilor necesare pentru desfășurarea activității de audit;
- stabilirea unui cadru larg pentru instruire și dezvoltare profesională, care va fi o bază solidă pentru elaborarea unor planuri și activități de instruire specifice;
- susținerea dezvoltării ulterioare a Curții de Conturi ca Instituție Supremă de Audit, prin utilizarea la maxim a noilor abordări de audit;
- înțelegerea de către manageri a valorii dezvoltării profesionale și întreprinderea unor acțiuni concrete pentru îmbunătățirea continuă a cunoștințelor în domeniu;
- asigurarea faptului că Curtea de Conturi întrunește cerințele legislației în vigoare cu privire la managementul și dezvoltarea resurselor umane;
- îmbunătățirea gestionării activității de instruire pentru a asigura o instruire relevantă și un bun raport calitate-preț.

Această Strategie trebuie percepută ca o parte a unui program mai larg de îmbunătățire a modului în care sînt gestionate și dezvoltate resursele umane în cadrul Curții de Conturi. De asemenea, Strategia va trebui să evolueze ca un document viu și va trebui să țină cont de abordarea față de certificarea profesională, din moment ce aceasta a fost implementată, precum și de introducerea unui nou sistem de management al

performanțelor, care ar putea evidenția necesitățile și oportunitățile ulterioare de instruire și dezvoltare profesională.

3. ARIA DE APLICABILITATE ȘI OBIECTIVELE STRATEGIEI

Strategia are o arie de aplicabilitate largă și se va axa pe îmbunătățirea următoarelor aspecte:

- evidențierea și conștientizarea de către angajați a atitudinilor, cunoștințelor și comportamentelor ce trebuie demonstrate la aplicarea noilor metode de lucru și a noilor standarde;
- dezvoltarea cunoștințelor și aptitudinilor de audit necesare pentru efectuarea în mod profesional și consecvent a auditelor regularității și performanței;
- consolidarea carierei, astfel încât angajații să poată prelua responsabilitatea pentru cariera sa, iar Curtea de Conturi să le ofere sprijinul de care ei au nevoie;
- aptitudinile netehnice necesare managerilor la gestionarea proiectelor și influențarea părților interesate de către persoanele din subordine;
- managementul activității de instruire, astfel încât Curtea de Conturi să obțină un bun raport preț-calitate din investițiile sale în dezvoltarea personalului.

Obiectivele ariei de aplicabilitate, stabilite pentru Strategie, sînt următoarele:

- a) realizarea unui progres durabil în implementarea acestei Strategii;
- b) respectarea legislației în vigoare, astfel încât prevederile referitoare la managementul și dezvoltarea resurselor umane să fie implementate în modul corespunzător;
- c) sesizarea de către personal a faptului că instruirea și dezvoltarea profesională au un impact pozitiv asupra activității de audit, din ce rezultă că Curtea de Conturi asigură necesitățile de instruire a acestuia întru eficientizarea muncii lui, iar instruirea și dezvoltarea profesională oferită susține efectuarea activității de audit și implementarea eficientă a abordărilor de audit;
- d) toți angajații Curții de Conturi sînt responsabili de dezvoltarea carierei și perfecționarea continuă, iar Curtea de Conturi trebuie să elaboreze o cultură de dezvoltare profesională continuă, reflectată în îmbunătățirea aptitudinilor și competențelor angajaților, precum și a atitudinii lor față de angajamentul de instruire și dezvoltare profesională;
- e) sesizarea de către entitățile auditate a îmbunătățirilor în activitatea lor în rezultatul auditelor efectuate de Curtea de Conturi, astfel fiind vizibil faptul că activitatea Curții de Conturi are un impact tot mai pozitiv și util asupra dezvoltării și succeselor instituțiilor auditate;
- f) îmbunătățirea generală a percepției Curții de Conturi ca agent de schimbare pozitivă pentru populația Republicii Moldova, prin recunoașterea de către Parlament, Guvern, întreaga societate a impactului tot mai pozitiv al activității Curții de Conturi asupra managementului financiar public, precum și asupra dezvoltării țării.

4. DOMENIILE, ACȚIUNILE STRATEGICE ȘI VALOAREA ADAUGATĂ A ACESTORA

În rezultatul dezvoltării și implementării Strategiei vor fi îmbunătățite cinci domenii identificate din analiza necesităților de instruire, care este prezentată sumar în Anexa 4.

DOMENIUL 1. Îmbunătățirea procesului de înțelegere de către personal a atitudinilor, cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor pe care vor trebui să le demonstreze și să le perfecționeze, odată ce Curtea de Conturi își îmbunătățește abordarea de audit și continuă să introducă schimbări.

Personalul va trebui să aibă o înțelegere clară și reală a așteptărilor de la ei, astfel încât să le poată evalua, precum și să identifice direcțiile de schimbare și de perfecționare. De aceea, se merită clarificarea cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor personalului ce prezintă valoare pentru Curtea de Conturi, a ceea ce se dorește să se vadă mai des, dar și a ceea ce descurajează și se vrea să se vadă mai rar.

ACȚIUNI întreprinse pentru îmbunătățirea acestui domeniu:

1.1. Comunicarea competențelor adoptate de către Curtea de Conturi prin intermediul seminarelor la diferite niveluri, cu scopul de a convinge angajații de necesitatea de instruire continuă și perfecționare a aptitudinilor tehnice de audit și a celor netehnice.

Oferirea angajaților a unei imagini clare privind comportamentele, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile solicitate, precum și diferența acestora de cele ce erau necesare în trecut. Acest fapt ar trebui să ia forma unor specificații pentru fiecare nivel de personal în parte, care ar stabili nivelele de performanță și ar forma baza autoevaluării, evaluării și dezvoltării profesionale.

Seminarele trebuie să ajute personalul să înțeleagă competențele și să mediteze asupra propriilor puncte forte și slabe în acest sens. De asemenea, seminarele trebuie să prezinte analiza dezvoltării într-un context mai larg al obiectivelor Curții de Conturi.

VALOAREA ADĂUGATĂ

Această acțiune va ajuta personalul să aprecieze propria dezvoltare, precum și va susține Curtea de Conturi la implementarea standardelor necesare pentru desfășurarea activității, potrivit competențelor.

Personalul va trebui să-și asume angajamentul ferm de a lua în serios dezvoltarea profesională și să înțeleagă ce trebuie să dezvolte pentru a obține succese. Seminarele le vor oferi o imagine clară a ceea ce înseamnă un auditor bun, în termeni de aptitudini tehnice și netehnice.

DOMENIUL 2. Oferirea oportunităților de perfecționare profesională – asigurarea obținerii cunoștințelor, dezvoltării competențelor și atitudinilor necesare pentru desfășurarea în mod eficient și consecvent a activității.

Noile abordări ale sarcinilor reprezintă o inițiativă de schimbare pentru Curtea de Conturi și, respectiv, pentru fiecare angajat, iar pentru a face față unor astfel de schimbări e necesară instruirea care depășește lansarea inițială a noilor metode.

Această instruire va oferi personalului oportunitatea de a-și perfecționa, ajusta și actualiza cunoștințele, precum și va asigura faptul că metodologiile de lucru sînt cunoscute și aplicate consecvent. Instruirea trebuie să fie orientată clar spre obiectivele dezvoltării, pentru ca personalul să perceapă relevanța acesteia. Totodată, instruirea oferă angajaților oportunitatea de a-și împărtăși experiențele și bunele practici spre beneficiul tuturor, iar pentru aceasta trebuie să fie mult mai practică, prin metode de îndrumare și comunicare eficientă, atît pentru noii angajați ai instituției, cît și pentru personalul entităților auditate.

Noile abordări de audit reprezintă o schimbare-cheie și pentru entitățile auditate. Introducerea metodologiilor de audit bazate de riscuri necesită ca entitatea auditată să-și îmbunătățească managementul financiar și controalele interne.

De asemenea, pentru ca activitatea să aibă un impact real în cadrul entității auditate, principalii funcționari ai entității trebuie să fie capabili să înțeleagă noile abordări de audit, ce se cere de la ei și cum să maximizeze valoarea și impactul activității Curții de Conturi. De aceea, pentru personalul Curții, precum și pentru personalul relevant din cadrul entităților auditate, este necesară conlucrarea în vederea stabilirii legăturilor dintre dezvoltarea controalelor interne și a unui bun management financiar (entitatea auditată) și abordarea de audit (Curtea de Conturi).

ACȚIUNI întreprinse pentru îmbunătățirea acestui domeniu:

2.1. Oferirea continuă a suportului metodologic și a îndrumării personalului cu atribuții de audit public.

Realizarea auditelor publice externe reprezintă sarcina primordială a Curții de Conturi, iar personalul cu atribuții de audit necesită asistență continuă în activitatea sa atît din partea colegilor și managerilor, prin împărtășirea experienței și îndrumare, cît și din partea Departamentului metodologie și planificare strategică și a Direcției juridice, prin discutarea problemelor apărute și acordarea suportului necesar.

2.2. Asigurarea implementării eficiente a noilor abordări de audit.

Informarea permanentă a personalului despre politicile, standardele și procedurile de audit specifice Curții de Conturi, comunicarea periodică a actualizărilor și modificărilor cadrului normativ și metodologic.

Organizarea atelierelor de lucru în scopul schimbului de experiență și de opinii între angajați, precum și al identificării nivelului de implementare eficientă și de înțelegere corectă a acestora.

2.3. Instruirea permanentă a personalului cu atribuții de audit în aspectele practice de audit, precum eșantionarea, evaluarea riscurilor și a nivelului materialității, analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor etc.

Identificarea nivelului de cunoaștere și înțelegere de către personalul cu atribuții de audit a aspectelor ce țin de eșantionare, evaluarea riscurilor și nivelului materialității, analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor.

Organizarea atelierelor de lucru în scopul instruirii, dezvoltării aptitudinilor și schimbului de experiență și opinii între angajați în aspectele practice de audit.

Identificarea persoanelor ce au obținut performanță în aspectele menționate și asigurarea implicării acestora în desfășurarea seminarelor de instruire și suport în domeniu.

2.4. Organizarea dezvoltării profesionale în domeniu a personalului de specialitate, în baza necesităților identificate de instruire.

Organizarea instruirii continue în domeniu a personalului de specialitate, în baza necesităților identificate sau oportunităților de dezvoltare și schimb de experiență.

2.5. Asigurarea dezvoltării competențelor profesionale ale tuturor categoriilor de personal.

Organizarea unor scurte ateliere de dezvoltare profesională, care trebuie să fie practice, interesante, relevante și bazate pe normele de aplicare a noilor procese de audit. Aceste ateliere de lucru trebuie să cuprindă:

- schimbarea, inovarea și perfecționarea modului în care se efectuează auditul;
- lucrul în echipă și comunicarea cunoștințelor în cadrul echipelor de audit;
- analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor care au impact asupra societății în ansamblu;
- aptitudini de comunicare și prezentare (scrise și verbale), astfel încât auditul să creeze impact pozitiv maxim;
- constituirea unor relații de colaborare cu entitățile auditate;
- profesionalismul, inclusiv comportamentul etic, răspunderea, identitatea corporativă și mândria pentru rolul și activitatea Curții de Conturi.

Identificarea persoanelor ce dețin competențe profesionale performante, asigurând implicarea acestora în desfășurarea seminarelor de instruire și suport în domeniu.

VALOAREA ADĂUGATĂ

Acțiunile 2.1., 2.2. și 2.3. vor ajuta personalul să înțeleagă și să aplice corect metodologiile și procedurile de audit, precum și vor asigura actualizarea cunoștințelor și aptitudinilor angajaților. De asemenea, aceștia vor beneficia de oportunitatea de a discuta propria experiență de audit, de a învăța unii de la alții și de a-și identifica progresul și punctele slabe.

Acțiunile 2.4. și 2.5. asigură faptul că toate categoriile de personal au nu doar cunoștințe și aptitudini tehnice de muncă, cunosc ce trebuie să facă, dar și dețin competențe înalte în modul de realizare a sarcinilor și tind spre optimizarea permanentă a propriei activități.

2.6. Facilitarea procesului de integrare a tinerilor specialiști și a noilor angajați în activitatea instituției.

Introducerea unei scheme de mentoring pentru facilitarea procesului de instruire și integrare a tinerilor specialiști. Aceasta ar putea începe la scară relativ mică, de exemplu, punând accentul pe îndrumarea persoanelor care abia încep auditul performanței de către cei care au mai multă experiență în acest domeniu.

Asigurarea informării clare a noilor angajați despre rolul și activitatea Curții de Conturi, sarcinile și responsabilitățile delegate, procedurile interne, alte activități ale Curții de Conturi etc.

Elaborarea planurilor de instruire individuale pentru tinerii specialiști sau noii angajați în domeniu și monitorizarea realizării acestora.

VALOAREA ADĂUGATĂ. Introducerea unei scheme de mentoring poate fi valoroasă, în special pentru personalul care este relativ nou într-o specialitate - așa ca auditul performanței. Este o modalitate cu cost scăzut de a împărtăși experiența, cunoștințele și intuițiile reale personalului nou cu mai puțină experiență, care trebuie bine gestionată de mentori selectați cu atenție și pregătiți să fie mentori, precum și îndrumări atât pentru mentori, cât și pentru cei pe care ei îi îndrumă. De aceea, activitatea de mentoring adaugă valoare și reprezintă o opțiune cu cost mic și valoare înaltă - o modalitate cu cost minim de formare profesională și împărtășire a experienței în domeniu, care reduce perioada de timp necesară integrării și studierii în domeniul de activitate și permite încadrarea mai recentă în activitatea propriu-zisă de audit.

2.7. Conlucrarea cu entitățile auditate întru realizarea unui efort comun în maximizarea impactului pozitiv al activității Curții de Conturi.

Inițierea relațiilor de colaborare cu personalul entităților auditate, discutând problemele apărute și comunicând într-un mod clar concluziile și recomandările formulate.

Organizarea atelierelor comune cu participarea auditorilor Curții de Conturi și a personalului din cadrul entităților auditate pentru a asigura legătura dintre: perfecționarea controalelor interne și managementul financiar conform (entitatea auditată) și abordarea de audit (Curtea de Conturi). Atelierele vor ajuta, de asemenea, la dezvoltarea unei înțelegeri reciproce a modului în care echipele de audit ale Curții de Conturi pot maximiza impactul pozitiv al activității spre beneficiul entității auditate.

VALOAREA ADĂUGATĂ. Noile forme de audit al regularității și al performanței au scopul de a îmbunătăți modul în care entitatea auditată efectuează managementul financiar și își gestionează resursele. O abordare de audit bazată mai mult pe riscuri, de asemenea, necesită ca entitatea auditată să aibă controale interne mai bune și să ofere informații manageriale mai bune.

Din aceste motive, este necesar ca Curtea de Conturi și funcționarii entităților auditate să stabilească o bună înțelegere a legăturilor dintre perfecționarea auditelor interne ariei de aplicabilitate și metodologiei acestor audite.

Valoarea acestei acțiuni este că va ajuta la asigurarea unui proces de audit mai reușit și că e mai mult probabil ca recomandările să fie acceptate și implementate.

DOMENIUL 3. Consolidarea carierei – îmbunătățirea modului în care personalul își gestionează dezvoltarea profesională și a carierei, precum și a modului în care Curtea de Conturi susține acest fapt.

Personalul are nevoie de un plan de acțiuni clar pentru a-și continua propria dezvoltare și consolidare a carierei în viitor. Planul trebuie să fie actualizat permanent, pentru a rămâne relevant.

Personalul nu se dezvoltă doar prin instruire, ci și prin activitatea de audit pe care o desfășoară la anumite entități auditate. Există anumite avantaje în faptul că personalul auditează aceeași entitate de mai multe ori (de exemplu, acumularea de către auditori a cunoștințelor specifice despre entitate și continuitatea abordării de audit, pe care aceștia o asigură).

Totuși, dacă angajații auditează aceeași entitate prea mult timp, ei pot deveni relaxați și prea încrezuți. Prin transferarea lor să auditeze o altă entitate la fiecare câțiva ani (3-5 ani), ei vor învăța lucruri noi, aducând în audit experiența lor anterioară. Astfel, cu trecerea timpului, ei își vor dezvolta o perspectivă mult mai largă asupra unui număr mai mare de entități auditate, ceea ce înseamnă că ei vor putea să elaboreze recomandări care vor avea un impact mai mare. Rotația periodică a personalului va ajuta la asigurarea conlucrării cu o varietate de persoane care, la rândul său, va asigura o consecvență mai mare a abordării de audit și comunicării cunoștințelor, precum și va reduce riscul corupției, care este mai posibil în relațiile de o perioadă mai lungă dintre auditor și entitatea auditată.

ACȚIUNI întreprinse pentru îmbunătățirea acestui domeniu:

3.1. Lansarea unui proces de planificare a carierei profesionale.

Pentru a ajuta angajații să identifice și să abordeze prioritățile lor de instruire și dezvoltare profesională și acțiunile relevante este necesar de lansat un proces de planificare a dezvoltării profesionale și a carierei, care să stabilească clar așteptările Curții de Conturi în baza competențelor aprobate.

Introducerea unui formular de autoplanificare a dezvoltării propriei cariere profesionale.

Asigurarea conformității planurilor de dezvoltare a carierei cu necesitățile identificate, prioritățile abordate și posibilitățile relevante.

Fiecare angajat ar trebui să discute anual cu conducătorul nemijlocit despre necesitățile sale de dezvoltare.

3.2. Lansarea unui proces de dezvoltare profesională continuă.

Pe termen scurt, Serviciul resurse umane trebuie să înregistreze frecvența fiecărei persoane la cursurile și seminarele de instruire pe parcursul unui an.

Pe termen mai lung, Curtea ar trebui să examineze introducerea unui proces prin care: toți angajații să transmită anual Serviciului resurse umane un formular care

rezumă activitatea lor de dezvoltare profesională continuă pe parcursul ultimelor 12 luni (inclusiv cursurile și activitățile de dezvoltare profesională mai puțin formale sau structurate); activitatea de dezvoltare profesională continuă să fie revizuită anual de Serviciul resurse umane pentru a asigura participarea fiecăruia și numărul de ore de instruire stabilit de legislația în vigoare referitor la managementul și dezvoltarea resurselor umane.

VALOAREA ADĂUGATĂ. Aceste măsuri, pe lângă faptul că oferă o modalitate de monitorizare și măsurare a acțiunilor pe care le întreprinde personalul Curții de Conturi pentru a se perfecționa, și dacă corespund prevederilor legislative, suplimentar susțin schimbarea în cultura de lucru, când personalul preia responsabilitatea pentru propria perfecționare și întreprinde acțiuni pentru a aborda necesitățile sale de instruire.

3.3. Dezvoltarea unei abordări planificate cu privire la rotația personalului.

Abordarea planificată față de rotația personalului pentru a asigura faptul că angajatul nu auditează aceeași entitate mai mult decât un anumit număr de ani.

Elaborarea unei proceduri de rotație a personalului ca parte componentă a dezvoltării carierei profesionale.

Informarea angajaților despre scopul și impactul rotației personalului.

Inițierea unei monitorizări a rotației personalului în domeniul de activitate și entități auditate, pentru a asigura obținerea beneficiilor acestora.

VALOAREA ADĂUGATĂ. Politica rotației personalului asigură faptul că personalul rămâne motivat și își dezvoltă o perspectivă strategică mai largă decât aspectele referitoare la o singură entitate auditată. Rotația va mai minimiza și riscul de fraude, deoarece personalul nu va stabili relații de lungă durată cu entitățile auditate. Politica rotației personalului asigură motivarea angajaților și oferirea oportunităților egale de perfecționare profesională și schimb de experiență.

DOMENIUL 4. Îmbunătățirea managementului și aptitudinilor de influențare pe care personalul Curții de Conturi va trebui să le demonstreze dacă se dorește obținerea maximului de la angajați, precum și maximizarea impactului activității Curții de Conturi și aducerea schimbărilor pozitive în cadrul entităților pe care le auditează.

Pentru a face ca personalul Curții de Conturi să utilizeze la maximum posibilitățile lor și să-și îmbunătățească performanța și pentru a asigura faptul că activitatea Curții de Conturi are impact maxim asupra entității auditate, pe lângă cunoștințe și aptitudini tehnice de audit, este nevoie și de aptitudini eficiente de: management al resurselor umane, management al performanței, management al proiectelor și management al clienților și părților interesate.

Dezvoltarea capacității de management a Curții de Conturi va susține realizarea obiectivelor ei de a desfășura activitatea de audit al regularității și al performanței, care crează o diferență pentru entitățile auditate, și de a face acestea în limita resurselor pe care Curtea de Conturi le are la dispoziție.

ACȚIUNI întreprinse pentru îmbunătățirea acestui domeniu:

4.1. Lansarea unui program de dezvoltare a principalelor aptitudini manageriale.

Identificarea nivelului competențelor manageriale existente, inclusiv în baza evaluării performanțelor angajaților.

Elaborarea programelor de dezvoltare a managementului, precum și organizarea seminarelor de instruire practice, interesante și relevante, axate pe:

- aptitudinile de instruire pentru a obține maximul de la angajați în parte, precum și de la echipele de audit;

- gestiunea proiectelor și stilul de management;

- managementul performanței (inclusiv interacțiunea cu persoanele care au o performanță mai slabă, precum și îmbunătățirea performanțelor altora);

- dezvoltarea unor relații bune cu entitățile auditate (ajutarea entităților auditate să dezvolte un management financiar mai eficient, să înțeleagă activitatea Curții de Conturi, să fie implicați în activitatea Curții de Conturi și să obțină maximul din activitatea acestora pentru a-și îmbunătăți managementul);

- managementul și influențarea părților interesate;

- înțelegerea auditului în contextul economic și social mai larg.

VALOAREA ADĂUGATĂ. Această acțiune va ajuta la dezvoltarea capacității de management a Curții de Conturi, în scopul obținerii maximului posibil din toate resursele umane și pentru a maximiza impactul și beneficiul din activitatea Curții de Conturi pentru entitățile auditate. Conducătorii de subdiviziuni vor fi percepuți nu doar ca profesioniști în domeniu, ci și ca persoane-cheie în obținerea succesului Curții de Conturi.

DOMENIUL 5. Îmbunătățirea proceselor de elaborare a planului de instruire și a evaluării instruirilor, ceea ce va asigura oferirea unei instruirii relevante, eficiente și cu un bun raport calitate-preț.

Curtea de Conturi are resurse limitate pentru instruire și dezvoltare profesională. Astfel, resursele alocate pentru dezvoltarea personalului trebuie să fie utilizate la obținerea celor mai bune rezultate în termeni de creștere a capacității personalului de a desfășura activitatea solicitată și de a asigura obținerea unui bun raport calitate-preț de către Curtea de Conturi.

ACȚIUNI întreprinse pentru îmbunătățirea acestui domeniu:

5.1. Informarea personalului despre oportunitățile de instruire disponibile pe parcursul anului, inclusiv cursuri, seminare și alte evenimente.

Plasarea pe panourile informative, distribuirea prin intermediul conducătorilor de subdiviziuni a tuturor informațiilor privind posibilele instruirii oferite sau organizate, la care ar putea participa angajații Curții de Conturi.

5.2. Elaborarea și implementarea procedurilor clare și standardelor de instruire și dezvoltare profesională în cadrul Curții de Conturi.

Introducerea standardelor în termeni de planificare și desfășurare a cursurilor de instruire, care vor trebui respectate de către toți formatorii interni și externi și vor include necesitatea ca instruirile:

- să fie clar legate de procesul de audit, astfel încât angajații să vadă valoarea acestora;
- să fie conduse de formatori cu aptitudini și calități personale de a le prezenta într-un mod relevant și interesant;
- să fie evaluate și revizuite și să ofere contribuția experților, actualizată la ultimele evenimente.

5.3. Identificarea necesităților reale de instruire și dezvoltare a carierei profesionale și asigurarea oportunităților de instruire pentru fiecare categorie de angajați.

La sfârșitul tuturor cursurilor, participanții vor completa un formular de evaluare a instruirilor, care va fi analizat de Serviciul resurse umane, pentru a identifica orice acțiune ulterioară necesară pentru a îmbunătăți practica de instruire. Un exemplu de formular este propus în Anexa 5.

5.4. Introducerea procesului de evaluare a instruirii, care ar asigura identificarea lacunelor în practica de organizare a evenimentelor de instruire.

Evaluarea necesităților de instruire a angajaților prin completarea anuală a unui chestionar, care va fi analizat de Serviciul resurse umane. Un exemplu de formular este propus în Anexa 6.

5.5. Extinderea ariei de instruire prin introducerea a 3 tipuri de formare:

- formarea de bază;
- formarea în domeniul de specializare;
- formarea continuă.

Formarea de bază este forma de instruire pentru noii angajați. În cadrul cursului „Formarea de bază”, noului angajat îi sînt prezentate: rolul și atribuțiile Curții de Conturi; structura organizatorică; regulamentul de ordine internă; regulamentele privind organizarea și desfășurarea activităților specifice Curții de Conturi; Codul deontologic, etc.

Durata desfășurării cursului trebuie să fie între trei și cinci zile lucrătoare. În urma participării la această instruire, noul angajat se va integra mai ușor la locul de muncă, va putea să acționeze în cunoștință de cauză pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, fiind mai motivat și mai eficient.

După acest curs, fiecare nou angajat va continua pregătirea profesională sub îndrumarea conducătorului nemijlocit al subdiviziunii din care face parte.

Noul angajat va fi monitorizat și îndrumat pentru însușirea metodologică și a procedurilor de audit.

Formarea în domeniul de specializare va cuprinde instruirile periodice ale auditorilor, în baza programelor de pregătire profesională, în domeniile în care aceștia își desfășoară activitatea (audit al regularității; audit al performanței; contabilitate bugetară; raportare financiară; scrierea rapoartelor; auditul TI; alte specializări).

Pe lângă aceste acțiuni programate, se vor mai organiza periodic seminare cu o durată de pînă la 3 zile, în cadrul cărora conducătorii de subdiviziuni, formatorii interni trebuie să asigure instruirea personalului care urmează să auditeze entități dintr-un anumit domeniu.

Formarea continuă va fi asigurată de către formatorii interni proprii și de către furnizorii de instruire pe bază de contracte (experții, consultanții strategici) în cadrul Curții de Conturi. Durata cursurilor se va limita la minimumul necesar pentru reducerea cheltuielilor.

Formarea continuă include categoriile de pregătire care asigură creșterea profesionalismului personalului Curții de Conturi pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu. Pregătirea va fi adecvată necesităților de formare practice și va viza numai activitățile specifice Curții de Conturi care prezintă utilitate profesională. Prin această formă de pregătire se va asigura actualizarea permanentă a cunoștințelor personalului cu atribuții de audit ori de câte ori vor apărea modificări în legislația națională sau în reglementările internaționale în materie.

VALOAREA ADĂUGATĂ. Aceste acțiuni vor asigura că toate activitățile de instruire sînt orientate spre satisfacerea necesităților personalului și că investiția în instruire și dezvoltare profesională prezintă un bun raport calitate-preț pentru Curtea de Conturi.

Activitățile desfășurate pentru susținerea Strategiei sînt descrise mai detaliat în *Anexa 2*.

5. CONCLUZII

Strategia stabilește principalele obiective și domenii pentru Curtea de Conturi, cu acțiuni de realizare și îndrumări cu privire la implementarea acestora. Strategia este elaborată pentru a susține dezvoltarea capacității Curții de Conturi, ținînd cont de poziția actuală, oportunități și constrîngeri.

Odată ce Curtea de Conturi își îmbunătățește abordarea de audit și introduce schimbări, Strategia va contribui la înțelegerea de către personalul cu atribuții de audit a atitudinilor, cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor pe care vor trebui să le demonstreze și să le perfecționeze.

Ținînd cont de faptul că Curtea de Conturi dispune de aranjamente pentru implementarea noilor metodologii de audit, trebuie întreprinse mai multe acțiuni pentru a oferi instruire și susținere continuă în vederea asigurării faptului că angajații utilizează la maxim noile abordări de audit. Astfel, provocarea pentru Curtea de Conturi este de a menține momentul oportun pentru schimbare, astfel ca abordarea de audit să fie transformată și aplicată consecvent în întreaga activitate a Curții de Conturi.

În același timp, pentru a conduce și a susține programul de schimbare culturală, angajații vor trebui să înainteze propria lor dezvoltare profesională și a carierei, iar Curtea de Conturi va trebui să susțină aceasta în cadrul limitelor de resurse și oportunităților reale de carieră.

Curtea de Conturi a întreprins deja acțiuni pentru a îmbunătăți unele aspecte ale aptitudinilor manageriale. Principala constrîngere reprezintă, desigur, resursele, deoarece e puțin probabil ca Curtea să aibă în cadrul său aptitudini și cunoștințe pentru elaborarea și desfășurarea instruirii și dezvoltării manageriale. Contribuția de instruire va trebui să se axeze în jurul resurselor disponibile și altor priorități.

De asemenea, Curtea de Conturi are un proces de elaborare a planului de instruire și de administrare a instruirii. Oportunitatea principală este de a îmbunătăți procesele de elaborare a planului de instruire și de evaluare a instruirii, care vor asigura faptul că Curții îi este oferită instruire relevantă, eficientă și cu un bun raport preț-calitate.

Principala constrângere în termeni de realizare a acestei Strategii vor fi resursele. Ea va include: timpul și banii necesari pentru elaborarea și implementarea proceselor, timpul de care dispune personalul și conducerea pentru a realiza procesele și presiunea adițională asupra Serviciului resurse umane și altor funcții care la moment au un număr limitat de personal. Examinări suplimentare ale riscurilor sînt expuse în Anexa 3.

Implementarea acestei Strategii va susține dezvoltarea în continuare și succesul Curții de Conturi. Ea este realistă, dat fiind nivelul de maturitate al Curții de Conturi. Strategia va fi, desigur, un document viu și va trebui să evolueze pe parcursul timpului, pentru a asigura corespunderea cu necesitățile și obiectivele Curții de Conturi.

Anexa 1. ETAPELE DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI

Planul de implementare a Strategiei.

Acțiunea strategică	Activități planificate	Responsabil	Termenul de realizare
1	2	3	4
<p>DOMENIUL 1. Îmbunătățirea procesului de înțelegere de către personal a atitudinilor, cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor pe care vor trebui să le demonstreze și să le perfecționeze, odată ce Curtea de Conturi își îmbunătățește abordarea de audit și continuă să introducă schimbări.</p>			
<p>1.1. Comunicarea competențelor adoptate de către Curtea de Conturi prin intermediul seminarelor la diferite niveluri, cu scopul de a convinge angajații de necesitatea de instruire continuă și perfecționare a aptitudinilor tehnice de audit și acelor netehnice.</p>	<p>Oferirea angajaților a unei imagini clare cu privire la comportamentele, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile solicitate, precum și diferența acestora de cele ce erau necesare în trecut. Acest fapt ar trebui să ia forma unor specificații pentru fiecare nivel de personal în parte, care ar stabili nivelele de performanță și ar forma baza autoevaluării, evaluării și dezvoltării profesionale.</p> <p>Seminarele trebuie să ajute personalul să înțeleagă competențele și să mediteze asupra propriilor puncte forte și slabe în acest sens. De asemenea, seminarele trebuie să prezinte analiza dezvoltării într-un context mai larg a obiectivelor Curții de Conturi.</p>	<p>Serviciul resurse umane și conducătorii de subdiviziuni</p>	<p>Prima jumătate a anului 2010</p>
<p>DOMENIUL 2. Oferirea oportunităților de perfecționare profesională – asigurarea obținerii cunoștințelor, dezvoltării competențelor și atitudinilor necesare pentru desfășurarea în mod eficient și consecvent a activității.</p>			
<p>2.1. Oferirea continuă a suportului metodologic și a îndrumării</p>	<p>Personalul cu atribuții de audit necesită asistență continuă în activitatea sa atât din partea colegilor și managerilor, prin</p>	<p>Conducătorii de subdiviziuni,</p>	<p>Permanent</p>

personalului cu atribuții de audit public.	îndrumare și împărtășirea experienței, cât și din partea Departamentului metodologie și planificare strategică și a Direcției juridice, prin discutarea problemelor apărute și acordarea suportului necesar.	Departamentul metodologie și planificare strategică, Direcția juridică	
2.2. Asigurarea implementării eficiente a noilor abordări de audit.	<p>1. Informarea permanentă a personalului despre politicile, standardele și procedurile de audit specifice Curții de Conturi, comunicarea periodică a actualizărilor și modificărilor cadrului normativ și metodologic.</p> <p>2. Organizarea atelierelor de lucru în scopul schimbului de experiență și de opinii între angajați, precum și al identificării nivelului de implementare eficientă și înțelegere corectă a acestora.</p>	Departamentul metodologie și planificare strategică	1.Periodic, din necesitate Periodic
2.3. Instruirea permanentă a personalului cu atribuții de audit în aspectele practice de audit, precum eșantionarea, evaluarea riscurilor și a nivelului materialității, analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor.	<p>1. Identificarea nivelului de cunoaștere și înțelegere de către personalul cu atribuții de audit a aspectelor ce țin de eșantionare, evaluarea riscurilor și a nivelului materialității, analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor.</p> <p>2. Organizarea atelierelor de lucru în scopul instruirii, dezvoltării aptitudinilor și schimbului de experiență și de opinii între angajați în aspectele practice de audit.</p> <p>3. Identificarea persoanelor ce au obținut performanțe în aspectele menționate și implicarea acestora în desfășurarea seminarelor de instruire și suport în domeniu.</p>	<p>1. Conducătorii de subdiviziuni și Departamentul metodologie și planificare strategică.</p> <p>2. Departamentul metodologie și planificare strategică.</p> <p>3. Conducătorii de subdiviziuni, Departamentul metodologie și planificare</p>	<p>Prima jumătate a anului 2010</p> <p>Periodic</p> <p>Periodic, din necesitate</p>

		strategică, Serviciul resurse umane	
2.4. Organizarea dezvoltării profesionale în domeniu a personalului de specialitate, în baza necesităților de instruire.	Instruirea continuă în domeniu a personalului de specialitate, în baza necesităților identificate sau oportunităților de dezvoltare și schimb de experiență	Serviciul resurse umane	Permanent
2.5. Asigurarea dezvoltării competențelor profesionale ale tuturor categoriilor de personal	<p>Organizarea unor scurte ateliere de dezvoltare profesională, care trebuie să fie practice, interesante, relevante și bazate pe normele de aplicare a noilor procese de audit. Aceste ateliere de lucru trebuie să cuprindă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schimbarea, inovarea și perfecționarea modului în care se efectuează auditul; • lucrul în echipă și comunicarea cunoștințelor în cadrul echipelor de audit; • analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor care au impact asupra societății în ansamblu; • aptitudini de comunicare și prezentare (scrise și verbale), astfel încât auditul să creeze impact pozitiv maxim; • constituirea unor relații bune cu entitățile auditate; • profesionalismul, inclusiv comportamentul etic, răspunderea, identitatea corporativă și mândria pentru rolul și activitatea Curții de Conturi. <p>Identificarea persoanelor ce dețin competențe profesionale performante, asigurând implicarea acestora în desfășurarea seminarelor de instruire și suport în domeniu.</p>	Conducătorii de subdiviziuni și Serviciul resurse umane	Pe parcursul anului 2010, apoi periodic, din necesitate

<p>2.6. Facilitarea procesului de integrare a tinerilor specialiști și a noilor angajați în activitatea instituției.</p>	<p>1. Introducerea schemelor de mentoring pentru integrarea și instruirea tinerilor specialiști sau a noilor angajați.</p> <p>2. Informarea noilor angajați privind rolul și activitatea Curții de Conturi, sarcinile și responsabilitățile delegate, procedurile interne, alte activități ale Curții de Conturi.</p> <p>3. Elaborarea planurilor de instruire a tinerilor specialiști sau a noilor angajați în domeniu și monitorizarea realizării acestora.</p>	<p>1. Serviciul resurse umane</p> <p>2. Serviciul resurse umane și conducătorii de subdiviziuni</p>	<p>1. Prima jumătate a anului 2010</p> <p>2. Periodic, din necesitate</p>
<p>2.7. Conlucrarea cu entitățile auditate întru realizarea unui efort comun în maximizarea impactului pozitiv al activității Curții de Conturi.</p>	<p>1. Inițierea relațiilor de colaborare cu personalul entităților auditate, discutând problemele apărute și comunicând într-un mod clar concluziile și recomandările formulate.</p> <p>2. Organizarea atelierelor comune cu participarea auditorilor Curții de Conturi și a personalului din cadrul entităților auditate, pentru a asigura legătura dintre: perfecționarea controalelor interne și managementul financiar bun (entitatea auditată) și abordarea de audit (Curtea de Conturi). Atelierele vor ajuta, de asemenea, la dezvoltarea unei înțelegeri reciproce a modului în care echipele de audit ale Curții de Conturi pot maximiza impactul pozitiv al activității spre beneficiul entității auditate.</p>	<p>1. Conducătorii de subdiviziuni</p> <p>2. Departamentul metodologie și planificare strategică și Direcția juridică</p>	<p>1. Periodic, la începutul și sfârșitul misiunilor de audit</p> <p>2. Permanent, pe parcursul misiunii de audit</p>

DOMENIUL 3. Consolidarea carierei – îmbunătățirea modului în care personalul își gestionează dezvoltarea profesională și a carierei, precum și a modului în care Curtea de Conturi susține acest fapt.

<p>3.1. Lansarea unui proces de planificare a carierei profesionale.</p>	<p>1. Introducerea unui formular de autoplanificare a dezvoltării propriei cariere profesionale.</p> <p>2. Asigurarea conformității planurilor de dezvoltare a carierei cu necesitățile identificate, prioritățile abordate și posibilitățile relevante.</p>	<p>1. Serviciul resurse umane și angajații Curții de Conturi</p> <p>2. Serviciul resurse umane și angajații Curții de Conturi</p>	<p>1. Prima jumătate a anului 2010</p> <p>2. Periodic, la elaborarea planurilor de instruire</p>
<p>3.2. Lansarea unui proces de dezvoltare profesională continuă.</p>	<p>Pe termen scurt, Serviciul resurse umane trebuie să înregistreze frecvența fiecărei persoane la cursurile și seminarele de instruire pe parcursul unui an.</p> <p>Pe termen mai lung, Curtea ar trebui să examineze introducerea unui proces prin care: toți angajații să transmită anual Serviciului resurse umane un formular care rezumă activitatea lor de dezvoltare profesională continuă pe parcursul ultimelor 12 luni (inclusiv cursurile și activitățile de dezvoltare profesională mai puțin formale sau structurate); activitatea de dezvoltare profesională continuă să fie revizuită anual de Serviciul resurse umane pentru a asigura participarea fiecăruia și numărul de ore de instruire stabilit de legislația în vigoare referitor la managementul și dezvoltarea resurselor umane.</p>	<p>Serviciul resurse umane</p>	<p>Pe parcursul anului 2010</p>

<p>3.3. Dezvoltarea unei abordări planificate cu privire la rotația personalului.</p>	<p>Abordarea planificată față de rotația personalului pentru a asigura faptul că angajatul nu auditează aceeași entitate mai mult decât un anumit număr de ani.</p> <p>Elaborarea unei proceduri de rotație a personalului ca parte componentă a dezvoltării carierei profesionale.</p> <p>Informarea angajaților despre scopul și impactul rotației personalului.</p> <p>Inițierea unei monitorizări a rotației personalului în domenii de activitate și entități auditate, pentru a asigura obținerea beneficiilor acesteia.</p>	<p>Departamentul metodologie și planificare strategică și Serviciul resurse umane</p>	<p>Prima jumătate a anului 2010, apoi permanent</p>
<p>DOMENIUL 4. Îmbunătățirea managementului și aptitudinilor de influențare pe care personalul Curții de Conturi va trebui să le demonstreze dacă se dorește obținerea maximului de la angajați, precum și maximizarea impactului activității Curții de Conturi și aducerea schimbărilor pozitive în cadrul entităților pe care le auditează.</p>			
<p>4.1. Lansarea unui program de dezvoltare a principalelor aptitudini manageriale.</p>	<p>Identificarea nivelului competențelor manageriale existente, inclusiv în baza evaluării performanțelor angajaților.</p> <p>Elaborarea programelor de dezvoltare a managementului, precum și organizarea seminarelor de instruire practice, interesante și relevante, axate pe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aptitudinile de instruire pentru a obține maximul de la angajați în parte, precum și de la echipele de audit; - gestiunea proiectelor și stilul de management; - managementul performanței (inclusiv interacțiunea cu persoanele care au o performanță mai slabă, precum și îmbunătățirea performanțelor altora); - dezvoltarea unor relații bune cu entitățile auditate (ajutarea entităților auditate să dezvolte un management financiar mai eficient, să înțeleagă activitatea Curții de 	<p>Serviciul resurse umane și conducătorii de subdiviziuni</p>	<p>Pe parcursul anului 2010, apoi anual</p>

	<p>Conturi, să fie implicați în activitatea Curții de Conturi și să obțină maximul din activitatea acesteia pentru a-și îmbunătăți managementul);</p> <ul style="list-style-type: none"> - managementul și influențarea părților interesate; - înțelegerea auditului în contextul economic și social mai larg. 		
DOMENIUL 5. Îmbunătățirea proceselor de elaborare a planului de instruire și a evaluării instruirilor, ceea ce va asigura oferirea unei instruiți relevante, eficiente și cu un bun raport calitate-preț.			
5.1. Informarea personalului despre oportunitățile de instruire disponibile pe parcursul anului, inclusiv cursuri, seminare și alte evenimente.	Plasarea pe panourile informative, distribuirea prin intermediul conducătorilor de subdiviziuni a tuturor informațiilor privind posibilele instruiți oferite sau organizate, la care ar putea participa angajații Curții de Conturi.	Serviciul resurse umane	Permanent
5.2. Elaborarea și implementarea procedurilor clare și standardelor de instruire și dezvoltare profesională în cadrul Curții de Conturi.	<p>1. Informarea angajaților despre responsabilitățile, oportunitățile și procedurile de instruire și dezvoltare profesională în cadrul Curții de Conturi.</p> <p>2. Introducerea unui formular de identificare a necesităților de instruire.</p> <p>3. Elaborarea programelor de instruire și dezvoltare profesională, bazate pe necesitățile de instruire identificate, planurile de dezvoltare a carierei profesionale a angajaților, precum și pe utilizarea tuturor oportunităților posibile de instruire.</p>	<p>1. Serviciul resurse umane și conducătorii de subdiviziuni</p> <p>2. Serviciul resurse umane</p> <p>3. Departamentul metodologie și planificare strategică și Serviciul resurse umane</p>	<p>Permanent</p> <p>2. Prima jumătate a anului 2010</p> <p>3. Anual</p>

	4. Formarea unui grup de formatori interni, selectați pe domeniile în care au obținut performanțe maxime, și organizarea seminarelor de dezvoltare a competenței de comunicare și prezentare a acestora. Motivarea formatorilor în oferirea instruirilor și suportului altor angajați.	4. Serviciul resurse umane și conducătorii de subdiviziuni	4.Pe parcursul anului 2010
5.3. Identificarea necesităților reale de instruire și dezvoltare a carierei profesionale și asigurarea oportunităților de instruire pentru fiecare categorie de angajați.	<p>1. Asigurarea conformării instruirilor desfășurate cu prevederile legislației în vigoare și oferirea oportunităților egale de instruire tuturor categoriilor de personal.</p> <p>2.Elaborarea unui program de evidență centralizată a activităților de instruire, pentru a analiza situația privind dezvoltarea profesională a fiecărui angajat în diferite repere de timp și introducerea unui formular de înregistrare a participării la activitățile de instruire și dezvoltare profesională la nivel de persoană în parte.</p> <p>3. Informarea adecvată a persoanelor responsabile de evidența instruirii despre organizarea și desfășurarea activităților de instruire.</p> <p>La sfârșitul tuturor cursurilor, participanții vor completa un formular de evaluare a instruirilor, care va fi analizat de Serviciul resurse umane, pentru a identifica orice acțiune ulterioară necesară pentru a îmbunătăți practica de instruire.</p>	<p>Serviciul resurse umane</p> <p>2. Serviciul resurse umane</p> <p>3. Conducătorii de subdiviziuni și Departamentul metodologie și planificare strategică</p>	<p>Anual</p> <p>La începutul anului 2010</p> <p>Permanent</p>
5.4. Introducerea procesului de evaluare a instruirii, care ar asigura identificarea lacunelor în practica de organizare a activităților de instruire	<p>1. Introducerea unui formular de evaluare a activităților de instruire, care să fie completat de toți participanții.</p> <p>2. Analiza datelor colectate prin intermediul formularului și identificarea acțiunilor ulterioare de îmbunătățire a practicii de instruire.</p>	Serviciul resurse umane	<p>1.Prima jumătate a anului 2010</p> <p>2.Periodic</p>

<p>5.5. Extinderea ariei de instruire prin introducerea a 3 tipuri de formare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formarea de bază; -formarea în domeniul de specializare; - formarea continuă. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborarea unor module care să alcătuiască cadrul cursului „Formarea de bază” pentru noii angajați. 2. Organizarea instruirilor periodice ale auditorilor, în baza programelor de pregătire profesională, în domeniile în care aceștia își desfășoară activitatea. 3. Actualizarea permanentă a cunoștințelor personalului cu atribuții de audit ori de câte ori vor apărea modificări în legislația națională sau în reglementările internaționale în domeniu. 	<p>Departamentul metodologie și planificare strategică, în comun cu conducătorii de subdiviziuni pentru subalternii săi</p>	<p>Pe parcursul anului 2010, apoi permanent în fiecare an</p>
--	--	---	---

Anexa 2. ACTIVITĂȚILE DESFĂȘURATE PENTRU SUSȚINEREA STRATEGIEI

Acțiunea	Activitățile desfășurate pentru susținerea Strategiei
1.1. Comunicarea competențelor adoptate de către Curtea de Conturi prin intermediul seminarelor la diferite niveluri, cu scopul de a convinge angajații de necesitatea de instruire continuă și perfecționare a aptitudinilor tehnice de audit și a celor netehnice.	Curtea de Conturi trebuie să organizeze seminare cu personalul pentru a-i face să înțeleagă competențele și cum ele se referă la toate aspectele angajării lor (de exemplu, performanța, dezvoltarea profesională).
2.1. Oferirea continuă a suportului metodologic și a îndrumării personalului cu atribuții de audit public.	Aceasta este o continuare a activității existente, astfel încât nu sînt necesare activități speciale pentru a susține această acțiune.
2.2. Asigurarea implementării eficiente a noilor abordări de audit.	<p>Curtea de Conturi trebuie să elaboreze o listă a tuturor angajaților care vor utiliza noile manuale de audit. Aceasta trebuie să fie în ordinea priorităților, cei care probabil vor utiliza primii manualele de audit vor frecventa primii atelierele de lucru.</p> <p>Atelierele de lucru trebuie să rezume principalele schimbări în termeni de abordare de audit și să ofere angajaților senzația reală că noile abordări vor duce la audite și rezultate mai bune. Atelierele de lucru trebuie să conțină o oportunitate pentru întrebări și răspunsuri.</p>
2.3. Instruirea permanentă a personalului cu atribuții de audit în aspectele practice de audit, precum eșantionarea, evaluarea riscurilor și a nivelului materialității analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor.	<p>Curtea de Conturi trebuie să întocmească o listă a aspectelor tehnice referitoare la noile metodologii de audit, referitor la care personalul ar putea avea nevoie de instruire, îndrumare sau consiliere adițională după implementarea noilor abordări de audit. Aceste aspecte ar putea include: eșantionarea, evaluarea riscurilor și nivelul de materialități.</p> <p>Curtea de Conturi trebuie să organizeze scurte ateliere de lucru, planificîndu-se pe un an (posibil cîte unul în fiecare lună). Personalul trebuie informat despre atelierele de lucru și e necesar de specificat la care aspecte se va referi atelierul, precum și oportunitatea de</p>

	<p>a discuta anumite întrebări sau activități, cu exemple din audite asupra cărora personalul ar putea lucra. Atelierele de lucru trebuie să fie interactive și conduse de persoane care cunosc bine aspectele tehnice din punct de vedere practic.</p>
<p>2.4. Organizarea dezvoltării profesionale de domeniu a personalului de specialitate, în baza necesităților de instruire.</p>	<p>Curtea de Conturi sau experții, trebuie să elaboreze mai multe ateliere de lucru cu durata de o zi, care să cuprindă o gamă de cunoștințe, aptitudini, atitudini și standarde nontehnice ce vor fi cheia spre succesul noilor metodologii și vor susține schimbarea culturală pe care vrea să o realizeze Curtea de Conturi.</p> <p>Angajații care finalizează auditele trebuie să fie invitați pentru participare la aceste ateliere. Curtea de Conturi trebuie să includă un număr mic de angajați la fiecare atelier de lucru (circa 12-15), iar angajații să fie implicați în auditarea diferitor entități.</p> <p>Atelierele de lucru nu trebuie să fie teoretice, dar să se axeze pe provocările practice de desfășurare a procesului de audit.</p>
<p>2.5. Asigurarea dezvoltării competențelor profesionale ale tuturor categoriilor de personal.</p>	<p>Organizarea unor scurte ateliere de dezvoltare profesională, care trebuie să fie practice, interesante, relevante și bazate pe normele de aplicare a noilor procese de audit. Aceste ateliere de lucru trebuie să cuprindă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schimbarea, inovarea și perfecționarea modului în care se efectuează auditul; • lucrul în echipă și comunicarea cunoștințelor în cadrul echipelor de audit; • analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor care au impact asupra societății în ansamblu; • aptitudini de comunicare și prezentare (scrise și verbale), astfel încât auditul să creeze un impact pozitiv maxim; • constituirea unor relații bune cu entitățile auditate; • profesionalismul, inclusiv comportamentul etic, răspunderea, identitatea corporativă și mândria pentru rolul și activitatea Curții de Conturi. <p>Identificarea persoanelor ce dețin competențe profesionale performante, asigurând implicarea acestora în desfășurarea seminarelor de instruire și suport în domeniu.</p>

<p>2.6. Facilitarea procesului de integrare a tinerilor specialiști și a noilor angajați în activitatea instituției.</p>	<p>Curtea de Conturi trebuie să elaboreze lista persoanelor care ar putea acționa ca mentori. Aceștia ar putea fi angajați ai Curții, care sînt puternici în domeniul de specializare (audit al regularității sau audit al performanței) și care susțin noile modalități de lucru. Persoanele trebuie întrebate dacă doresc să devină mentori.</p> <p>Curtea de Conturi trebuie să identifice personalul care va beneficia de mentor (de exemplu, cei mai buni angajați cu un bun potențial în aspectul carierei sau angajați care recent au fost implicați într-un anumit domeniu de specializare). Persoanele trebuie întrebate dacă doresc să aibă un mentor.</p> <p>Curtea de Conturi trebuie să elaboreze un ghid simplu care să stabilească scopul activității de mentoring și ce implică acesta. El trebuie să definească rolul mentorului și al persoanei care va fi îndrumată. Ghidul trebuie să stabilească anumite sfaturi utile pentru desfășurarea unei întrevederi și relații de îndrumare, precum și ce necesități de dezvoltare ar putea aborda relația de mentoring.</p> <p>Ulterior, Curtea de Conturi trebuie să formeze perechi între mentori și cei care vor fi îndrumați. Mentorii trebuie rugați să țină la curent Serviciul resurse umane despre progresul relației de mentoring și să anunțe cînd acesta se termină. Serviciul resurse umane trebuie să mențină un tabel electronic, care arată perechile de mentori și cei îndrumați.</p> <p>Ar fi foarte util de organizat un atelier de lucru pentru toți mentorii și persoanele ce vor fi îndrumate înaintea începerii procesului de mentoring, pentru a le explica scopul, aria de aplicabilitate și procesul de mentoring, precum și pentru a răspunde la orice întrebări.</p>
<p>2.7. Conlucrarea cu entitățile auditate întru realizarea unui efort comun în maximizarea impactului pozitiv al activității Curții de Conturi</p>	<p>Întru realizarea acestei acțiuni, Curtea de Conturi trebuie să scrie o notă informativă despre scopul, obiectivele, procesul și rezultatele scontate ale întîlnirilor comune. Aceasta trebuie comunicată tuturor angajaților Curții, supraveghetorilor și managerilor, precum și principalilor funcționari din cadrul entităților auditate.</p> <p>Personalul de la Curtea de Conturi, împreună cu cei de la entitatea auditată care participă la aceste întrevederi, trebuie să folosească nota informativă în calitate de agendă pentru întîlniri.</p>

<p>3.1. Lansarea unui proces de planificare a carierei profesionale</p>	<p>Curtea de Conturi trebuie să aprobe formularul final al planului de dezvoltare profesională și a carierei, care urmează să fie prezentat angajaților, supraveghetorilor și managerilor împreună cu îndrumare referitor la modul identificării necesităților de dezvoltare și obiectivele realiste de carieră, cu exemple de acțiuni pentru abordarea acestor necesități.</p> <p>Angajații trebuie să discute necesitățile de dezvoltare și planurile de carieră cu managerul lor, după etapa de evaluare, și să completeze sau să actualizeze planurile lor de dezvoltare profesională și a carierei la acel moment. Ei trebuie să discute progresul în termeni de acțiuni pentru abordarea necesităților de dezvoltare și realizarea planurilor de carieră.</p> <p>Angajații vor trebui să prezinte anual Serviciului resurse umane o copie a planului lor completat sau actualizat.</p> <p>Serviciul resurse umane trebuie să creeze un tabel electronic cu lista tuturor angajaților și să întreprindă acțiuni pentru a asigura faptul că formularele tuturor angajaților sînt restituite anual. De asemenea, trebuie monitorizate necesitățile de dezvoltare, iar necesitățile comune trebuie reflectate în planul de instruire.</p>
<p>3.2. Lansarea unui proces de dezvoltare profesională continuă.</p>	<p>Curtea de Conturi trebuie să creeze un tabel electronic care să includă lista tuturor angajaților. De fiecare dată când un angajat frecventează un curs sau o activitate de instruire, Serviciul resurse umane trebuie să înregistreze cursul frecventat, durata cursului, precum și numărul de ore vizavi de numele angajatului respectiv. Aceasta va permite Curții de Conturi să calculeze numărul de ore de instruire și dezvoltare profesională realizate.</p>
<p>3.3. Dezvoltarea unei abordări planificate cu privire la rotația personalului.</p>	<p>Pentru a face aceasta, Curtea de Conturi trebuie să creeze un tabel electronic care să includă lista angajaților împreună cu detalii despre numărul de ani pe care o persoană îi auditează la entitatea unde efectuează la moment auditul și detalii referitor la entitățile pe care fiecare persoană le-a auditat în trecut.</p> <p>Cu aceste informații de bază, Curtea trebuie să decidă asupra unei etape inițiale de rotație a personalului, care ar include transferul celor care auditează deja aceeași entitate o perioadă îndelungată de timp. Curtea de Conturi va trebui să decidă care angajați se vor transfera păstrînd în același timp un oarecare nivel de continuitate în termeni de echipă de audit și entitate auditată.</p>

	<p>Personalul va fi informat referitor la data transferului și vor fi făcute aranjamente pentru a asigura o schimbare liniștită a personalului care pleacă și vine de la anumite entități auditate. Entitatea auditată, de asemenea, va trebui informată despre rotațiile de personal.</p> <p>Procesul trebuie repetat anual, iar tabelul electronic trebuie actualizat.</p>
<p>4.1. Lansarea unui program de dezvoltare a principalelor aptitudini manageriale.</p>	<p>Curtea de Conturi și experții externi trebuie să elaboreze mai multe ateliere de lucru cu durata de o zi, care să cuprindă o gamă de cunoștințe, aptitudini, atitudini și standarde de management, ce vor fi vitale pentru succesul noilor metodologii de audit și vor susține schimbarea culturală pe care Curtea tinde să o realizeze.</p> <p>Managerii care au în subordine alte persoane trebuie să fie invitați. Curtea de Conturi trebuie să includă un număr mic de angajați la fiecare atelier de lucru (circa 12-15), iar angajații să fie implicați în auditarea diferitor entități. În mod ideal, atelierelor de lucru ar trebui să fie conduse de un formator din exterior.</p> <p>Atelierele de lucru nu trebuie să fie teoretice, ci să se axeze pe provocările practice de desfășurare a procesului de audit.</p>
<p>5.1. Informarea personalului despre oportunitățile de instruire disponibile pe parcursul anului, inclusiv cursuri, seminare și alte activități.</p>	<p>Plasarea pe panourile de informații, distribuirea prin intermediul conducătorilor de subdiviziuni a tuturor informațiilor privind posibilele instruirii oferite sau organizate, la care ar putea participa angajații Curții de Conturi.</p>
<p>5.2. Elaborarea și implementarea procedurilor clare și standardelor de instruire și dezvoltare profesională în cadrul Curții de Conturi.</p>	<p>Pentru aceasta, Curtea de Conturi trebuie să elaboreze o listă a standardelor pentru activitățile de instruire, care trebuie respectate atât de către experții externi, cât și de propriul personal.</p> <p>Standardele trebuie să cuprindă toate aspectele procesului de instruire și vor fi plasate pe Intranet-ul Curții, precum și expuse/prezentate în sala de instruire. Standardele trebuie trimise tuturor formatorilor externi înainte ca ei să elaboreze sau să desfășoare cursuri de instruire pentru Curtea de Conturi.</p>
<p>5.3. Identificarea necesităților reale de instruire și dezvoltare a carierei profesionale și asigurarea oportunităților de instruire pentru fiecare categorie de angajați.</p>	<p>Curtea de Conturi trebuie să elaboreze un chestionar simplu, care să enumere principalele aptitudini tehnice și netehnice de care are nevoie Curtea pentru a-și desfășura activitatea și pentru a se dezvolta în continuare. Acesta trebuie trimis tuturor angajaților într-</p>

	<p>un moment stabilit în fiecare an, apoi urmînd restituit Serviciului resurse umane, care trebuie să utilizeze rezultatele pentru a identifica necesitățile prioritare de instruire pentru anul următor.</p> <p>După convenirea asupra conținutului versiunii finale a formularului, Curtea de Conturi va trebui să multiplice formularul, iar angajații care frecventează instruirile sînt rugați să completeze formularele la sfîrșitul cursului, înainte de a pleca.</p> <p>Serviciul resurse umane va oferi formatorului comentarii cu privire la rezultate și va utiliza rezultatele pentru a introduce careva îmbunătățiri în structura, conținutul și desfășurarea instruirii.</p>
<p>5.4. Introducerea procesului de evaluare a instruirii, care ar asigura identificarea lacunelor în practica de organizare a evenimentelor de instruire.</p>	<p>Introducerea unui formular de evaluare a activităților de instruire, care să fie completat de toți participanții.</p> <p>Analiza datelor colectate prin intermediul formularului și identificarea acțiunilor ulterioare de îmbunătățire a practicii de instruire.</p>
<p>5.5. Extinderea ariei de instruire prin introducerea a 3 tipuri de formare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formarea de bază; -formarea în domeniul de specializare; - formarea continuă. 	<p>În cadrul cursului “Formarea de bază”, pentru noii angajați, acestora li se vor prezenta informații privind: rolul și atribuțiile Curții de Conturi; structura organizatorică; regulamentul de ordine internă; regulamentele privind organizarea și desfășurarea activităților specifice Curții de Conturi; Codul deontologic etc.</p> <p>Organizarea instruirilor periodice ale auditorilor, în baza programelor de pregătire profesională, în domeniile în care aceștia își desfășoară activitatea.</p> <p>Actualizarea permanentă a cunoștințelor personalului cu atribuții de audit ori de cîte ori vor apărea modificări în legislația națională sau în reglementările internaționale în domeniu.</p>

Anexa 3. Principalele aspecte și riscuri aferente implementării Strategiei

Pentru a implementa această Strategie, Curtea de Conturi va trebui:

- * să posede de aptitudinea de a conduce schimbarea culturii de lucru și așteptările angajaților, care urmează să asigure succesul;
- * să întreprindă măsuri pentru asigurarea realizării Planului de implementare a Strategiei;
- * să asigure resursele necesare de personal și financiare pentru a implementa Strategia;
- * să supravegheze progresul de implementare a Strategiei;
- * să actualizeze prevederile Strategiei, pentru a asigura faptul că aceasta va rămâne relevantă.

Riscurile care pot împiedica implementarea Strategiei și acțiunile posibile pentru minimizarea acestora.

Exemplele de riscuri expuse reprezintă unele scenarii posibile, care, probabil, nu se vor realiza, însă ar trebui luate în considerație ca riscuri potențiale și analizate periodic în procesul de implementare a Strategiei.

Riscul	Acțiune posibilă pentru minimizarea riscurilor
1. Personalul nu este eliberat de la activitatea de audit pentru a participa la activitățile de instruire și dezvoltare profesională și de aceea nu-și dezvoltă aptitudinile cerute sau acestea nu corespund cerințelor în aspectul numărului stabilit de ore de dezvoltare profesională.	Managerii trebuie să includă în planurile activității de audit timpul necesar personalului pentru a frecventa activități de instruire și dezvoltare profesională.
2. Angajații nu înțeleg strategia de instruire și dezvoltare profesională, sau ce se cere de la ei.	Comunicarea strategiei către toți angajații ca un pachet logic de schimbări în managementul și dezvoltarea resurselor umane.
3. Nu este realizat sau întârzie progresul în realizarea Strategiei.	3.1. Crearea unui plan de implementare cu perioade de timp și responsabilități pentru fiecare acțiune; 3.2. Asigurarea faptului că unul din managerii superiori poartă responsabilitate generală pentru realizarea progresului în implementarea Strategiei și pentru raportarea progresului către conducerea Curtea de Conturi.
4. Implementarea noilor metodologii de audit nu este reușită sau întârzie.	Asigurarea că toate acțiunile ce susțin implementarea cu succes a noilor metodologii au suficientă prioritate în planul de implementare.
5. Personalul din Departamentul metodologie și planificare strategică, precum și din Serviciul resurse umane nu dispune de suficient timp sau resurse pentru a desfășura acțiunile din Strategie.	5.1. Revizuirea nivelului de suplinitură cu personal, a rolurilor și responsabilităților Departamentului metodologie și planificare strategică, precum și a Serviciului resurse umane pentru a asigura faptul că sunt resurse

	<p>suficiente și timp disponibil pentru gestionarea Strategiei.</p> <p>5.2. Acordarea oricăror necesități de aptitudini ale acestui personal în ceea ce privește abilitatea lor de a desfășura acțiunile.</p>
6. Nu toți angajații iau în serios propria lor dezvoltare profesională.	<p>6.1. Monitorizarea participării tuturor angajaților și luarea în considerație a acestui fapt la evaluare și promovare.</p> <p>6.2. Menționarea realizărilor acelor angajați care se dezvoltă și desfășoară o activitate excelentă.</p> <p>6.3. Asigurarea faptului că instruirea și dezvoltarea profesională sînt interesante și se referă clar la procesul de realizare a auditului.</p>
7. Nu toți angajații doresc să ia parte la instruire sau să-și dezvolte cunoștințele și aptitudinile.	Examinarea opțiunii de a face obligatorie prezența la principalele activități de instruire și dezvoltare profesională și identificarea persoanelor care nu participă.
8. Nu sînt disponibile resurse pentru desfășurarea activității de instruire și dezvoltare profesională solicitate.	Resursele necesare (timpul și banii) pentru instruire și dezvoltare profesională trebuie identificate ca parte a procesului anual de planificare a activității.
9. Curtea de Conturi nu poate demonstra beneficiile Strategiei de instruire și dezvoltare profesională și investiția pe care o face în dezvoltarea personalului.	Curtea de Conturi trebuie să identifice, la începutul implementării, datele pe care le va colecta pentru a demonstra progresul și succesul comparativ cu criteriile stabilite.
10. Părțile interesate externe nu văd vreo îmbunătățire în calitatea sau eficacitatea personalului sau a activității Curții de Conturi.	<p>10.1. Raportarea progresului cu privire la Strategia de instruire și dezvoltare profesională în Raportul anual.</p> <p>10.2. Asigurarea faptului că Strategia este implementată totalmente cît mai rapid posibil.</p>
11. Angajații nu văd vreun beneficiu în procesul de rotație a personalului sau nu doresc să schimbe entitățile auditate.	<p>11.1. Explicarea argumentării și a beneficiilor pentru personal.</p> <p>11.2. Introducerea unui regulament obligatoriu pentru a asigura faptul că procesul de rotație este aplicat în mod consecvent.</p>
12. Unii angajați pot percepe ca favoritism eforturile de a identifica și dezvolta personalul mai talentat.	Crearea unui proces care implică competiția deschisă pentru locurile în schema de „Dezvoltare accelerată”.

Anexa 4. Analiza necesităților de instruire

Analiza necesităților de instruire efectuată de către expertul în instruire al ONA al Marii Britanii David Kellett, a inclus următoarele activități:

- Discuții structurate cu grupuri mici de personal cu atribuții de audit, inclusiv din subdiviziunile teritoriale (în total, 15 persoane)
- Discuții structurate cu diferiți manageri superiori, directori de departamente, șefi de direcții și membri ai Curții de Conturi
- Discuții cu colegii din Serviciul resurse umane de la Curtea de Conturi și șeful Direcției politica cadre din cadrul Guvernului Republicii Moldova
- Revizuirea celor învățate ca rezultat al tranziției gestionate spre metodologii de audit mai eficiente la Oficiul Național de Audit din Regatul Unit
- Revizuirea bunelor practici
- Revizuirea legislației relevante, inclusiv a Legii Curții de Conturi și Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (2008)
- Consultarea cu grupul de lucru al Curții de Conturi din cadrul proiectului.

Rezumatul principalelor constatări

1. Personalul cu atribuții de audit nu conștientizează în întregime atitudinile, cunoștințele, aptitudinile și comportamentele pe care vor trebui să le demonstreze și să le perfecționeze, odată ce Curtea de Conturi își îmbunătățește abordarea de audit și continuă să introducă schimbări.

Unde sîntem acum	Unde trebuie să fim
1. Unii angajați nu sînt motivați să-și facă lucrul mai bine, ei sînt pesimiști și inflexibili.	1. Toți angajații sînt proactivi în îmbunătățirea modului de lucru – ei au o atitudine pozitivă și sînt încrezuți în forțele proprii.
2. Unii angajați nu sînt deschiși pentru schimbări, nu sînt convinși de necesitatea schimbărilor, sau nu susțin schimbările.	2. Toți angajații înțeleg programul de schimbare și aduc o contribuție pozitivă la succesul lui.
3. Unii angajați concep trecerea la noile abordări de audit ca o schimbare mare, în special în ceea ce privește auditul performanței; alții o concep ca o schimbare mică, care nu va fi dificilă sau foarte diferită, și de aceea, probabil, ei subestimează cerințele viitoare.	3. Toți angajații înțeleg real și corect cerințele și beneficiile potențiale ale noilor abordări de audit.
4. Unii angajați consideră că pentru a fi specialiști în noile abordări au nevoie doar de documentație.	4. Toți angajații au o viziune realistă asupra cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor necesare pentru a lucra cu noile abordări de audit.

<p>5. Unii angajați nu vor să facă schimb de experiență cu colegii.</p> <p>6. Angajații lucrează, în general, bine independent cu documentele și au cunoștințe teoretice profunde în domeniul legislației.</p> <p>7. Angajații sînt buni la depistarea deficiențelor, verificarea conformității cu legea și revizuirea tranzacțiilor contabile, dar nu au abilități analitice la fel de bune pentru a identifica constatările și a face recomandări.</p> <p>8. Angajații, în linii generale, nu au aptitudini bune de prezentare sau explicare a concluziilor, recomandărilor într-un mod convingător și care creează impact.</p> <p>9. Nu toți angajații comunică în mod credibil și profesional, aptitudini necesare pentru a stabili relații de cooperare și a câștiga încrederea entității auditate.</p> <p>10. Nu toți angajații au aptitudini de scriere a rapoartelor. Instruirea tehnică este un punct forte, dar instruirea netehnică este foarte limitată, în special pentru personalul cu atribuții de audit. Sesiunile de informare sînt oferite în ceea ce privește aspectele tehnice, iar instruirea – de către Ministerul Finanțelor și alți prestatori externi de instruire.</p>	<p>5. Toți angajații își asumă responsabilitatea de lucru în echipă și de împărtășire a cunoștințelor.</p> <p>6. Toți angajații manifestă întregul diapazon de atitudini și comportamente necesare pentru a aplica noile abordări de audit cu impact maxim.</p> <p>7. Angajații sînt profesioniști în ceea ce privește analiza constatărilor de audit, formularea concluziilor și oferirea recomandărilor care vor avea un impact pozitiv.</p> <p>8. Angajații dau dovadă de abilități bune de comunicare și prezentare a constatărilor de audit, concluziilor și recomandărilor într-un mod care va crea impact pozitiv asupra entității auditate și relații bune cu ea.</p> <p>9. Angajații relevanți vor da dovadă de aptitudini bune de scriere a rapoartelor, pentru a comunica mesajul în mod clar, concis și cu impact.</p> <p>10. Controlorii au aptitudini tehnice și netehnice, cunoștințe și atitudini necesare pentru a lucra. Aspectele ne-tehnice includ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atitudine pozitivă față de schimbări și proactivă față de îmbunătățirea modului de lucru; - lucru în echipă și împărtășirea cunoștințelor; - analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor; - abilități de comunicare și prezentare (scrise și verbale); - constituirea unor relații bune cu entitățile auditate;
--	--

<p>11. Angajații își asumă răspunderea pentru conformarea cu standardele profesionale și Codul deontologic.</p> <p>12. Unii angajați nu își asumă responsabilitatea pentru activitatea lor, ci doar transferă această responsabilitate altora.</p>	<p>- profesionalismul, inclusiv comportamentul etic, răspunderea, identitatea corporativă.</p> <p>11. Va fi asumată o răspundere continuă pentru asigurarea conformității cu standardele profesionale și Codul deontologic și pentru îmbunătățirea consecvenței conformității în caz de necesitate.</p> <p>12. Angajații își asumă responsabilitatea și răspunderea pentru executarea excelentă a activității.</p>
--	--

2. Implementarea eficientă și succesul noilor abordări de audit vor solicita suport continuu pentru personalul cu atribuții de audit, suport care trebuie să fie practic, relevant, interesant și să aibă legătură clară cu procesul de efectuare a auditelor.

Unde sîntem acum	Unde trebuie să fim
<p>1. Avem capacități limitate pentru auditul regularității sau al performanței. A avut loc pilotarea noilor abordări de audit (cu succes combinat) și au fost oferite câteva seminare cu privire la aspectele noilor abordări.</p> <p>2. Sînt elaborate manuale pentru a susține noile abordări și acestea vor fi implementate.</p> <p>3. Angajații nu înțeleg în întregime principalele aspecte, cum ar fi: mărimea necesară pentru eșantioane, evaluarea riscurilor și nivelul materialității și ei vor necesita instruire repetată pentru reamintirea cunoștințelor.</p>	<p>1. Curtea de Conturi știe la sigur câți angajați vor fi specialiști în audit de regularitate sau al performanței. Personalul va efectua audite de regularitate și ale performanței excelente și se va menține la curent cu cunoștințele despre evoluțiile tehnice și își va asuma responsabilitatea pentru o continuă ajustare a aptitudinilor și cunoștințelor.</p> <p>2. Angajații vor înțelege și vor aplica abordările de audit.</p> <p>3. Angajații înțeleg principalele aspecte, cum ar fi mărimea necesară a eșantionului, evaluarea riscurilor și nivelul materialității și există suport continuu accesibil pentru a se adresa cu diferite întrebări.</p>

<p>4. Conducătorii și angajații trebuie să înțeleagă mai bine legătura dintre îmbunătățirea controlului intern în cadrul entităților auditate și noile metode de audit care vor fi aplicate.</p> <p>5. Chiar dacă unii angajați oferă prezentări cu privire la activitatea lor, în general angajații nu sînt implicați în elaborarea sau oferirea de instruire și suport altor angajați. Ei nu văd ceva bun în această implicare.</p>	<p>4. Angajații vor da dovadă de gîndire „comună” din punct de vedere al înțelegerii conexiunilor între: controalele interne ale entităților auditate și dezvoltarea unui bun management financiar și aplicarea abordărilor de audit. Angajații vor implica entitățile auditate, astfel ca recomandările să fie relevante și realizabile.</p> <p>5. Angajații își asumă responsabilitatea să contribuie la dezvoltarea profesională și excelența fiecăruia.</p>
---	---

3. Toți angajații vor trebui să se oblige să participe la un proces de dezvoltare profesională continuă și de dezvoltare a carierei profesionale, dacă doresc să corespundă provocărilor cu care se vor confrunta.

Unde sîntem acum	Unde trebuie să fim
<p>1. Nu toți angajații percep instruirea și dezvoltarea profesională ca ceva util sau de valoare și nu își asumă răspunderea pentru dezvoltarea lor profesională continuă, dar acest fapt este prevăzut de legislație și stă la baza viitorului succes al Curții de Conturi.</p> <p>2. La momentul actual nu există procese pentru rotația eficientă a personalului și planificarea carierei profesionale.</p>	<p>1. Toți angajații (auditorii și personalul tehnic) apreciază valoarea și necesitatea propriei dezvoltări profesionale continue și iau măsuri pentru a se perfecționa, nu sînt satisfăcuți de sine și tind să lucreze și să fie mai buni pe parcursul carierei lor profesionale. Există un proces formal de dezvoltare profesională continuă.</p> <p>2. Există o abordare planificată pentru rotația personalului, dezvoltarea carierei profesionale și managementul succesiunii.</p>

4. Conducătorii vor trebui să dezvolte o serie de aptitudini de bază în domeniul managementului și influențării pentru a maximiza impactul activității Curții de Conturi și pentru a ajuta implementarea schimbărilor pozitive în entitățile pe care le auditează.

Unde sîntem acum	Unde trebuie să fim
<p>Nu toți conducătorii iau în serios propria lor dezvoltare <i>ca manageri</i>.</p> <p>Unii conducători nu știu cum să antreneze și să perfecționeze angajații pentru a obține cel mai bun la ei.</p> <p>Unii conducători nu sînt buni la recunoașterea și răsplătirea contribuției altora.</p> <p>Personalul în cadrul entităților auditate poate să nu înțeleagă ce încearcă să obțină Curtea de Conturi în termeni de noi abordări de audit și nu sînt gata pentru aceste schimbări, în special pentru auditul performanței. Ei pot să nu înțeleagă rolul Curții de Conturi în îmbunătățirea managementului financiar.</p> <p>Conducătorii trebuie să promoveze mai bine lucrul sau produsul Curții de Conturi părților interesate. Activitatea Curții de Conturi trebuie percepută drept utilă de cei din cadrul entităților auditate și, mai larg, de către toate părțile interesate.</p> <p>Unii conducători nu organizează, delegă și distribuie eficient activitatea, asumîndu-și personal prea multe responsabilități, astfel avînd de suferit calitatea și cantitatea lucrului efectuat.</p>	<p>Toți angajații cu responsabilitate managerială trebuie să posede o serie de aptitudini manageriale de bază, inclusiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestiunea proiectelor; - organizarea și delegarea sarcinilor; - aptitudini de îndrumare; - stilul de management, inclusiv inspirarea altora prin recunoașterea performanței lor; - managementul performanței (inclusiv oferirea reacțiilor de răspuns, interacțiunea cu persoanele ce au o performanță slabă și îmbunătățirea performanței altora); - dezvoltarea relațiilor bune cu entitățile auditate (ajutor entităților auditate la: dezvoltarea unui management financiar mai bun; înțelegerea activității Curții de Conturi; implicarea în activitatea Curții de Conturi și obținerea maximumului din activitatea Curții de Conturi pentru a-și îmbunătăți managementul); - managementul și influențarea părților interesate; - înțelegerea auditului în contextul mai larg economic și social.

5. Trebuie îmbunătățite procesele de elaborare a planurilor de instruire, oferirea instruirii, dezvoltarea profesională și evaluarea, pentru a asigura faptul că este prestată instruire și suport relevant, eficient și cu un bun raport calitate-preț.

Unde sîntem acum	Unde trebuie să fim

<p>1. Planurile de instruire nu au legătură cu necesitățile reale ale personalului. Personalul contribuie puțin sau chiar deloc la elaborarea planului.</p> <p>2. Instruirea este mai curînd o reacție la situația curentă, și nu o orientare spre viitor.</p> <p>3. Deseori instruirea e plictisitoare și monotona.</p> <p>4. Instruirea poate fi prea teoretică și nu întotdeauna este percepută ca fiind relevantă pentru procesul de efectuare a auditelor.</p> <p>5. Uneori angajații nu știu nimic despre instruirea care se organizează, și astfel o pierd.</p> <p>6. Pentru moment, nu există un proces de evaluare a cursurilor de instruire.</p>	<p>1. Planurile de instruire trebuie să reflecte și să abordeze necesitățile angajaților.</p> <p>2. Curtea de Conturi trebuie să aibă o viziune clară, de viitor, referitoare la instruire și prioritățile de dezvoltare profesională, și angajații trebuie să înțeleagă aceste priorități.</p> <p>3. Instruirea trebuie să fie relevantă și variată, să stimuleze interesul, energia și răspunderea.</p> <p>4. Angajații pot vedea ce legătură are orice curs sau altă activitate de instruire cu procesul a muncii.</p> <p>5. Oportunitățile de instruire trebuie comunicate eficient, astfel încît angajații relevanți să fie la curent cu aceste oportunități.</p> <p>6. Investirea resurselor în cursurile de instruire trebuie percepută ca o activitate de rutină.</p>
--	---

Anexa 5. Model de formular de evaluare a cursului de instruire.

Numele:.....

Cursul frecventat:.....

Data:.....

Reacția Dvs. de răspuns la participarea într-o activitate de instruire este o parte esențială a procesului general de evaluare și va ajuta la asigurarea faptului că va este oferită instruirea care corespunde necesităților Dvs. Vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări. În fiecare caz, 1 înseamnă „rău”, iar 4 înseamnă „bine”. Vă rugăm să utilizați spațiul liber pentru a explica aprecierea dumneavoastră.

Aprecierile cursului:

Conținutul cursului (relevanța, natura practică) Rău 1 2 3 4 Bun

Comentarii:.....
.....
.....

Structura cursului Rea 1 2 3 4 Bună

Comentarii:.....
.....
.....

Calitatea materialelor distribuite (dacă este cazul) Rea 1 2 3 4 Bună

Comentarii:.....
.....
.....

Ce ați obținut de la acest curs și cum veți aplica cunoștințele și abilitățile obținute?

.....
.....

Ce parte a cursului v-a părut:

Cea mai utilă și de ce?

Cea mai puțin utilă și de ce?

Vă mulțumim pentru completarea chestionarului. Acum vă rugăm să îl restituiți Serviciului resurse umane.

Anexa 6: Model de chestionar cu privire la necesitățile de instruire

Numele Dvs.:

Numele conducătorului Dvs. nemijlocit:

Data:

Scopul acestui formular este ca Dvs. să vă identificați necesitățile de instruire și dezvoltare profesională, astfel încât Curtea de Conturi să vă poată ajuta să satisfaceți acele necesități. Aceasta vă va ajuta să fiți mai eficienți la efectuarea activității. Trebuie să discutați și să conveniți asupra acestor necesități cu conducătorul Dvs. nemijlocit, înainte ca să le prezentați Serviciului resurse umane. Informațiile primite vor fi utilizate pentru întocmirea planului de instruire al Curții de Conturi și al cursurilor și activităților ce le oferim angajaților.

1. Lista de verificare a aptitudinilor. Marcați **până la 3 casete** în tabelul de mai jos, care reprezintă principalele domenii de dezvoltare profesională (dacă primiți ulterior instruire în aceste domenii, asta ar avea cel mai pozitiv impact asupra abilității Dvs. de a vă efectua lucrul), restul lăsându-le libere:

Aptitudinea:	Marcați sau lăsați liber
1. Planificarea procesului de audit	
2. Eșantionare	
3. Evaluarea riscurilor	
4. Nivelul materialității	
5. Analiza constatărilor, formularea concluziilor și recomandărilor	
6. Aptitudini de raportare și prezentare	
7. Inovare	
8. Lucru în echipă și împărtășirea cunoștințelor	
9. Consolidarea relațiilor cu entitățile auditate	
10. Gestiunea proiectelor	
11. Aptitudini de îndrumare și managementul performanței	
12. Managementul altora, inclusiv stilul de conducere	
13. Managementul și influențarea părților interesate	
14. Înțelegerea controalelor interne și legătura lor cu abordarea de audit	

15. Înțelegerea auditului în contextul mai larg economic și social	
16. Privire generală asupra abordării auditului financiar	
17. Privire generală asupra abordării auditului performanței	
Altele	

2. Aveți ceva comentarii?