



# STRATEGIA RESURSELOR UMANE 2023-2027

CURTEA DE CONTURI A REPUBLICII MOLDOVA

CHIȘINĂU, 2022

## CUPRINS

MESAJUL PREȘEDINTELUI CCRM .....	2
SCOPUL .....	3
ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE.....	5
OBIECTIVE .....	8
IMPLEMENTAREA STRATEGIEI RESURSELOR UMANE.....	15



## MESAJUL PREȘEDINTELUI CCRM

*Strategia resurselor umane a Curții de Conturi a Republicii Moldova pentru perioada 2023-2027* recunoaște importanța angajaților săi pentru realizarea succesului instituțional.

Curtea de Conturi, prin *Strategia resurselor umane*, tinde să-și fortifice poziția de *employer of choice* (angajator dezirabil), oferind condiții competitive angajaților și având ca scop păstrarea, în cadrul instituției, a celor mai performanți și pregătiți specialiști care pot efectua audituri de calitate.

Aliniat cu *Strategia de dezvoltare a Curții de Conturi* pentru perioada 2021-2025, acest document stabilește obiectivele prioritare de gestionare a resurselor umane pentru perioada strategică curentă.

Resursa umană poate fi privită ca una dintre cele mai importante componente ale operațiunilor instituționale. Prin gestionarea eficientă a resurselor umane, CCRM își propune atingerea obiectivelor stabilite la nivel superior. Mediul receptiv și tolerant, pluralismul de opinii, coroborate cu o organizare instituțională bazată pe reguli și respect reciproc, sunt principiile și valorile pentru care Curtea va pleda în afirmarea unei înalte culturi organizaționale.

În parcursul său CCRM pune accentul strategic pe recrutarea unui personal calificat, pe formarea și dezvoltarea profesională, pe încurajarea performanței profesionale, în vederea îndeplinirii impecabile a mandatului său și asigurării bunăstării personalului angajat.

Îmbunătățirea continuă a gestionării personalului și consolidarea capacităților acestuia, precum și dezvoltarea profesională vor asigura obținerea rezultatelor scontate ale Curții de Conturi.

Marian LUPU,  
Președinte

## SCOPUL

Scopul Strategiei resurselor umane constă în stabilirea priorităților instituționale în atragerea, menținerea și dezvoltarea personalului conform rigorilor stabilite în Cadrul de competențe profesionale al Curții de Conturi, prin sporiri permanente ale randamentului capacității de muncă, necesar pentru realizarea misiunilor de audit asumate, precum și a obiectivelor strategice ale Curții.

În acest sens, Strategia resurselor umane are drept scop optimizarea proceselor aferente gestionării resurselor umane, prin conformarea la prevederile legale impuse de statutul instituțional și cerințele instituționale față de Instituțiile Supreme de Audit, stabilite în Standardele Internaționale ale ISA.

În acest sens, ne propunem drept scop să recrutăm cele mai calificate persoane din domeniu și să le oferim cele mai bune condiții de muncă, module de pregătire, recompense și oportunități de promovare în carieră.

În scopul asigurării sustenabilității Strategiei, corelării obiectivelor cu acțiunile planificate și creșterii eficienței de ansamblu a activității Curții, urmează să fie parcurși următorii pași:

- ✓ identificarea necesarului de resurse umane;
- ✓ recrutarea și selectarea personalului;
- ✓ menținerea, promovarea, remunerarea și motivarea angajaților;
- ✓ aplicarea mecanismelor și instrumentelor de dezvoltare profesională stabilite prin Cadrul competențelor profesionale;
- ✓ identificarea nevoilor individuale și instituționale de formare profesională, pregătirea și dezvoltarea profesională continuă, corelarea eficientă a rezultatelor evaluării performanțelor profesionale ale salariaților cu activitățile de formare profesională planificate;
- ✓ certificarea angajaților cu atribuții de audit;
- ✓ crearea mediului de lucru adecvat și a culturii organizaționale etice corespunzătoare, care să ducă la atingerea unor niveluri înalte de profesionalism și calitate.

Curtea de Conturi manifestă o deosebită preocupare pentru asigurarea unei calități înalte a resurselor umane deținute, realizarea activităților operaționale și a activității de audit de înaltă calitate și relevanță pentru societate și alte părți interesate.

În acest sens, Curtea de Conturi tinde să dețină personal competent, de înaltă calitate, motivat, bine pregătit profesional și condus eficient, care lucrează în cadrul unei structuri organizatorice adecvate, iar rezultatele activității să răspundă necesităților și așteptărilor.

### Misiunea

Implementarea eficientă a direcțiilor prioritare enunțate în prezentul document strategic va contribui la generarea unui nivel ridicat de calitate și eficiență din partea angajaților și a organizației în ansamblu, fapt ce va susține atingerea obiectivelor strategice ale Curții de Conturi, îndeosebi:

- contribuirea la consolidarea bunei guvernări instituționale;
- asigurarea durabilității instituționale;
- dezvoltarea și menținerea sistemului de asigurare a calității din cadrul unei Instituții Supreme de Audit.

## ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE

Pentru a sprijini obiectivele strategice ale instituției, ținând cont de ciclul de viață al angajaților, CCRM conștientizează necesitatea dezvoltării politicilor și procedurilor aferente gestiunii personalului deținut, într-o manieră care ar aduce plusvaloare în activitatea operațională, luând în considerare capacitățile instituționale actuale.

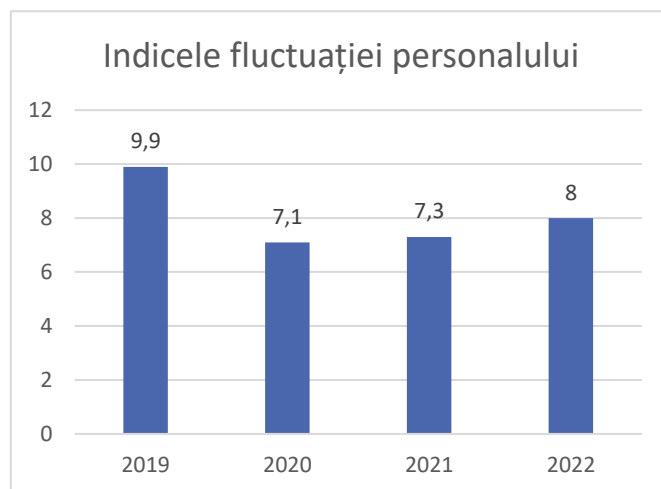
De la crearea sa, Curtea de Conturi a Republicii Moldova și-a dorit să aducă în mod continuu îmbunătățiri tuturor aspectelor activității sale. Pe parcursul anilor continuă calea reformării de la o structură de control la o Instituție Supremă de Audit, prin dezvoltarea capacităților instituționale, implementarea standardelor și practicilor internaționale din domeniul auditului public extern, prin formarea și instruirea profesională a personalului etc. Sub aspect organizațional, nivelurile de conducere și tipurile de personal din cadrul autorității sunt stabilite prin Legea privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a Republicii Moldova nr.260 din 07.12.2017. Actuala structură organizatorică a Aparatului Curții de Conturi a fost aprobată prin Hotărârea Curții de Conturi nr.13 din 21.03.2019, prin care a fost aprobat și efectivul-limită de personal în mărime de 160 de unități. Evidențiem că numărul total de unități de personal este neschimbat din anul 2011, deși mandatul de audit și zonele de interes pentru părțile externe interesate au fost extinse.

Curtea de Conturi pledează pentru o politică de egalitate de gen și de tratament pentru bărbați și femei în procesul de recrutare și de gestionare a resurselor umane. În ansamblu, personalul Curții de Conturi este preponderent de gen feminin și deci ponderea femeilor este mai mare decât cea a bărbaților atât la ocuparea funcțiilor de execuție, cât și a celor de conducere. Personalul Curții de Conturi are pregătire în următoarele domenii: contabilitate, economie, juridică, finanțe, TI și alte domenii.

Având în vedere specificul activității de audit public extern, cât a particularităților gestiunii instituționale ale unei instituții supreme de audit, inclusiv necesitatea de aliniere la cerințele instituționale stabilite în Cadrul Declarațiilor Profesionale ale INTOSAI, se remarcă o lacună a forței de muncă specializată capabilă de a răspunde imediat la necesitățile de angajare. În acest sens, un efort major urmează a fi depus în recrutarea angajaților cu angajamentul instituțional ulterior de a îi forma profesional conform necesităților ce rezultă din statutul Curții de Conturi în calitatea sa de gardian al banilor publici.

În cadrul instituției se păstrează tendința din ultimii ani privind încadrarea preponderentă a personalului din grupa de vârstă cuprinsă între 30 și 40 de ani (62 de angajați, sau 41%). Vârsta medie a angajaților pe autoritate constituie 47 de ani.

Fluctuația de personal rămâne un indicator de risc major pentru funcționarea eficientă a instituției. Cadrul național de reglementare a politicilor salariale din sectorul bugetar condiționează plecarea auditorilor profesional formați ai Curții de Conturi în instituții bugetare cu condiții de salarizare mai atractive, fie în funcții de conducere în cadrul altor autorități publice.



Valorile instituționale ale CCRM sunt diseminate și promovate în activitățile publice, cât și prin enunțarea acestora în documentele instituționale de bază și în comunicările periodice. Atât conducerea, cât și angajații depun eforturi și se implică în procesele de

dezvoltare și consolidare a unor domenii fundamentale din activitatea CCRM, precum planificarea strategică și operațională; controlul calității și asigurarea calității; comunicarea internă etc.

La etapa actuală, statutul angajaților Curții de Conturi a Republicii Moldova este reglementat de prevederile Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr.158/2008 și, implicit, de actele normative de punere în aplicare sau tangente acesteia. Mecanismul și procedurile de recrutare, evaluare, promovare, salarizare și motivare a personalului sunt identice cu

Ca urmare a analizei efectuate pe parcursul perioadei strategice curente, cât și pe baza rezultatelor evaluării independente peer review desfășurate pe parcursul anilor 2020 și 2021 asupra activității operaționale a CCRM, se atestă că deficiențele în organizarea și gestionarea proceselor complexe aferente executării mandatului legal au două cauze esențiale, și anume:

- nerespectarea în practică a gradului de independență necesar Curții de Conturi;
- organizarea și funcționarea CCRM conform regulilor și cerințelor serviciului public.

cele ale altor instituții publice, ai căror angajați au statut de funcționar public. Curtea nu are spații de manevră în procesul de selectare și recrutare a personalului cu atribuții de audit.

Cadrul normativ care reglementează activitatea funcționarilor publici specifică norme și cerințe obligatorii, generale pentru recrutarea personalului aferente categoriilor de funcții publice, acestea nefiind suficiente pentru selectarea și angajarea personalului potrivit specificului instituției. În cazul axării preponderente pe cerințele de selectare și recrutare a personalului cu atribuții de audit, luând în considerare profilul necesar al auditorilor publici, apare riscul ca rezultatele concursurilor să fie contestate în instanța de judecată de către participanții la concurs.

#### ***Puncte forte***

- În mare măsură, personalul angajat deține studii superioare în domeniile economic, finanțe, drept etc.;
- Distribuția personalului conform vârstei este relativ egală în toate grupurile de vârstă;
- Apariția funcțiilor vacante oferă spațiu de manevră în ceea ce privește promovarea și motivarea personalului instruit, cu o vechime mai mare de activitate în cadrul autorității.

#### ***Puncte slabe***

- Fluctuația de personal, determinată de lipsa motivării financiare suficiente;
- Experiența profesională anterioară și studiile deținute, de regulă, nu sunt tangente profilului de competențe necesar exercitării auditului public extern;
- Profilul de gen preponderent feminin în instituție diminuează diversitatea viziunilor și modalităților de gândire pentru a găsi soluții optime în realizarea sarcinilor operaționale.

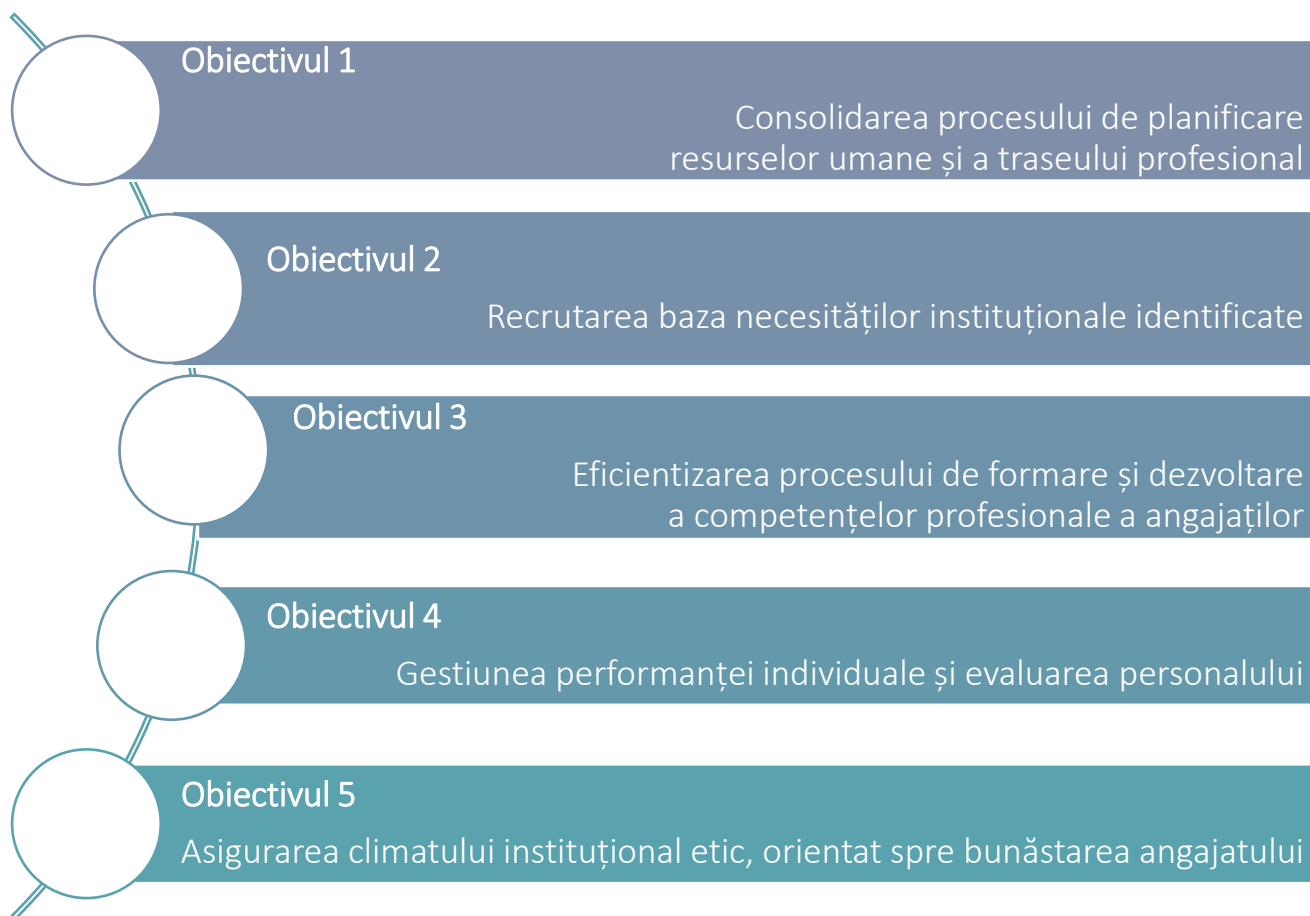


## OBIECTIVE

Conform Strategiei de dezvoltare a Curții de Conturi pe anii 2021-2025, una din zonele de atenție majoră în perioada enunțată o reprezintă dezvoltarea durabilă a Curții de Conturi pentru asigurarea auditurilor de înaltă calitate, care stabilește inclusiv necesitatea îmbunătățirii proceselor de recrutare, dezvoltare și menținere a angajaților.

Pentru a asigura alinierea la viziunea strategică a ISA, obiectivul general în domeniul resurselor umane este de a fortifica managementul eficient al resurselor umane, în vederea obținerii unui nivel înalt de performanță profesională atât individuală, cât și instituțională a activității desfășurate, care să răspundă așteptărilor externe și interne în activitatea Curții de Conturi.

Astfel, pentru perioada 2023-2027 au fost identificate următoarele obiective de dezvoltare a managementului resurse umane:



## Obiectivul 1: Consolidarea procesului de planificare a resurselor umane și a traseului profesional

Pentru atingerea obiectivelor oricărei instituții, resursele umane sunt prioritare, constituind principala resursă actuală și de perspectivă a instituției, care necesită atenție și investiții continue, pentru a asigura potențialul de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și depăși propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau exigențelor actuale și de perspectivă.

O parte esențială a planificării resurselor umane este abordarea strategică a necesităților de capital uman ale instituției, prin stabilirea și menținerea echilibrului dintre necesitățile instituționale și disponibilitatea competențelor în interiorul sau exteriorul instituției, determinarea pașilor pe care trebuie să-i facă pentru a satisface nevoile actuale și viitoare de personal. Din aceste considerente, pe parcursul perioadei strategice în curs, eforturile instituționale vor fi concentrate pe elaborarea și implementarea mecanismelor de planificare strategică și pronosticare a traseului profesional, conform direcțiilor prioritare identificate.

Direcții prioritare	Rezultat
Asigurarea planificării resurselor umane într-un mod optim, care să răspundă pe deplin necesităților actuale	Creșterea eficienței gestionării (utilizării) resurselor umane în cadrul instituției
Implementarea instrumentelor de planificare operațională pentru a fundamenta analitic încărcătura profesională individuală	Contribuirea la asigurarea bunăstării angajaților prin echilibrarea încărcăturii profesionale
Asigurarea îmbunătățirii mecanismelor și instrumentelor de estimare a traseului profesional, în vederea consolidării capacității instituționale și asigurării transferului de cunoștințe	Eficientizarea activității instituției prin creșterea calității competențelor profesionale ale angajaților
Evaluarea funcțiilor cu risc sporit și identificarea instrumentelor de minimizare a indicatorilor identificați	Valorificarea competențelor profesionale ale resurselor umane cu vârstă de pensionare
	Minimizarea riscurilor instituționale aferente calității resurselor umane

## Obiectivul 2. Recrutarea baza necesităților instituționale identificate

Pentru a desfășura un proces bine determinat la capitolul recrutarea și asigurarea necesarului optim de personal, ISA își propune implementarea unei Politici de recrutare, selecție și angajare urmând principiile: competență profesională; competiție deschisă; transparentă; șanse egale; merit profesional. Eforturile vor fi direcționate spre a recruta personal în funcție de nevoile și cerințele instituționale, care va oferi pe viitor potențialul, experiența și aptitudinile sale în realizarea obiectivelor ISA. La recrutarea personalului se va pune accent pe pregătirea și aptitudinile candidatului peste medie, precum și pe experiența profesională corespunzătoare a acestuia.

### DECIZIA STRATEGICĂ

Curtea de Conturi va recruta:

- pentru funcții de conducere, **PRIORITAR** din sursele interne, în baza principiului obiectivității și meritocrației, pentru a asigura propagarea memoriei instituționale;
- pentru funcții de execuție, din surse externe, cu asigurarea formării profesionale.

Selectarea noului personal trebuie să se bazeze pe criteriile coordonate cu Cadrul competențelor profesionale și Fișele de post aprobate. O atenție sporită se va acorda alinierii așteptărilor instituției și ale candidatului cu privire la atribuțiile de serviciu, evaluarea performanței, cerințele de calitate, condițiile de lucru și perspectivele de dezvoltare și de evoluție profesională.

Recrutarea angajaților cu atribuții de audit va fi ghidată de angajamentul instituțional de a forma și dezvolta profesional noii angajați pentru a asigura alinierea competențelor acestora la specificul activității de audit public extern. Angajații cu atribuții de specialitate vor fi recrutați în baza principiilor de înalt profesionalism, justificat prin cunoștințele și experiența profesională deținută de aceștia la angajare.

Direcții prioritare	Rezultat
Promovarea imaginii Curții de Conturi și transparentizarea condițiilor de angajare, cu respectarea informațiilor cu caracter confidențial	Curtea de Conturi este percepută ca un angajator de interes pentru persoanele competente în căutarea unui loc de muncă satisfăcător
Recrutarea de personal nou în domeniile în care există deficit de competențe, cu respectarea cadrului legal și selecția bazată pe	Corelarea corespunzătoare între persoanele recrutate, competențele și calitățile lor personale sau interpersonale și nevoile organizației

<p>criterii clar definite în domeniul de interes profesional</p> <p>Promovarea stagiilor de practică ale studenților din instituțiile de învățământ superior naționale în cadrul Curții de Conturi</p>	<p>Încadrarea în instituție a persoanelor aflate în plin proces de dezvoltare, pentru a permite sporirea eficienței instituționale</p>
--	--

### Obiectivul 3. Eficientizarea procesului de formare și dezvoltare competențelor profesionale a angajaților

Dezvoltarea profesională a resurselor umane presupune activitatea de aprofundare și de actualizare a cunoștințelor, de dezvoltare a aptitudinilor și de modelare a conținuturilor resurselor umane, necesare pentru realizarea eficientă a obiectivelor ce țin de activitatea profesională.

O atenție deosebită urmează a fi acordată identificării și analizei necesităților de instruire, percepute atât individual, cât și la nivelul grupurilor-țintă instituționale, precum și desfășurării sesiunilor de instruire relevante din punct de vedere temporal și funcțional. În acest sens, vor fi implementate măsurile instituționale stabilite prin Cadrul competențelor profesionale, cât și perpetuarea procedurilor de certificare a angajaților cu atribuții de audit. La acest aspect, ISA își propune parcurgerea următoarelor direcții prioritare:

Direcții prioritare	Rezultat
Optimizarea procesului de dezvoltare profesională, pentru a întruni atât cerințele angajatului, cât și ale instituției	Procesul de dezvoltare profesională asigură necesitățile reale ale angajaților și este în continuu proces de adaptare la realitățile curente ale instituției
Formarea profesională orientată pe grupuri-țintă identificate, cu conținuturi modulare care includ dezvoltarea abilităților tehnice, dar și ajută la îmbunătățirea calităților personale sau interpersonale	Impactul instruirii profesionale majorat, sub aspectul relevanței și sprijinului schimbărilor operaționale
Implementarea mecanismelor și instrumentelor de dezvoltare profesională stabilite prin Cadrul competențelor profesionale	Sistem de competențe implementat și adaptat la cerințele standardelor internaționale ale ISA

Selectarea din interiorul instituției a persoanelor cu aptitudini și experiență profesională pentru formarea unui corp de formatori care ar asigura nevoile/cerințele de formare a personalului mai puțin calificat	Capacități instituționale de formare profesională a angajaților proprii dezvoltate
---	--

#### Obiectivul 4. Gestiunea performanței individuale și evaluarea personalului

Performanța reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de funcționarul public și se referă la contribuția pe care o aduce funcționarul public la îndeplinirea obiectivelor instituției. Performanța individuală urmează a fi corelată direct cu competențele profesionale deținute, performanța de grup (a subdiviziunii) și cu performanța organizațională, de aceea este important să fie asigurată o performanță individuală optimă. Performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete, măsurabile, cât și prin abilități profesionale și comportament organizațional.

Asigurarea condițiilor necesare pentru eficiența mecanismelor de evaluare și promovare sunt imperative pentru recunoașterea progreselor înregistrate, a meritelor și contribuțiilor individuale, cât și pentru motivarea personalului să-și desfășoare activitatea mai eficace. Implementarea proceselor instituționale în acest domeniu oferă posibilitatea de a identifica ariile de dezvoltare personală și profesională pentru cei evaluați, cât și o bază decizională solidă și corectă pentru deciziile aferente potențialelor penalizări sau promovări.

Direcții prioritare	Rezultat
Abordarea unică asupra stabilirii obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță realiști și relevanți pentru activitățile instituționale desfășurate	Îmbunătățirea semnificativă a sistemului de evaluare a personalului, care să identifice în mod adecvat persoanele cu performanțe superioare și pe cele cu performanțe sub standarde
Crearea unui mecanism de autoevaluare a performanței individuale, prin întocmirea de către angajat a unui raport de autoevaluare a activității profesionale (voluntar)	Stabilirea unui set de criterii prioritare a pozițiilor care să justifice deciziile de avansare în carieră

Monitorizarea și încurajarea progresului în minimizarea lacunelor în competența profesională	Încurajarea angajaților cu performanțe deosebite să participe la concursurile interne care promovează ocuparea unei funcții superioare, în condiții de transparență, deschidere și echidistanță
Promovarea personalului pentru merite și rezultate deosebite	
Promovarea practicilor instituționale de transfer în interes de serviciu	
Asigurarea rotației de personal în momente oportune	

### Obiectivul 5. Asigurarea climatului instituțional etic, orientat spre bunăstarea angajatului

O cultură organizațională puternică, bazată pe valorile etice fundamentale enunțate și asumate de către angajații ISA, atrage și menține oameni valoroși. Pentru a minimiza indicii de fluctuație, cât și pentru a menține personalul de înaltă calitate, se conturează necesitatea de a investi în motivarea financiară și non-financiară a angajaților. Promovarea și susținerea bunăstării angajaților se află în aria noastră de interes, pentru a asigura o muncă și o viață profesională mai bună, deoarece un program eficient de bunăstare la locul de muncă poate aduce beneficii reciproce în activitatea instituțională.

Sub acest aspect, o atenție deosebită va fi oferită consolidării infrastructurii etice în cadrul Curții de Conturi, pentru a asigura crearea unui mediu de lucru funcțional și conform exigențelor instituționale stabilite în standardele internaționale ale ISA.

Direcții prioritare	Rezultat
Stimularea loialității angajaților față de instituție și de obiectivele acesteia, prin motivarea adecvată a lor	Indicator de fluctuație a personalului menținut sub 7%
Promovarea deschiderii instituționale și sprijinirea personalului cu performanțe medii și scăzute, inclusiv prin sporirea capacităților de comunicare pe verticală și pe orizontală în cadrul instituției	Nivel de satisfacție al angajaților majorat cu cel puțin o unitate de indicator (Zona verde > 7,7)  Îmbunătățirea cunoașterii de sine, prin perceperea propriei imagini prin

<p>Dezvoltarea unui sistem de motivare atât financiară, cât și non-financiară a angajaților, bazat pe merit, valori și respect</p> <p>Efectuarea sondajelor pentru îmbunătățirea climatului organizațional în contextul sporirii satisfacției angajaților la locul de muncă</p> <p>Consolidarea infrastructurii etice în cadrul ISA</p>	<p>prisma grupului, care conduce la loialitatea angajaților față de instituție</p> <p>Relații interpersonale și relații conducător-subaltern în cadrul instituției îmbunătățite</p> <p>Crearea unui climat organizațional pozitiv, bazat pe valorile etice fundamentale asumate de ISA</p>
---	--

## IMPLEMENTAREA STRATEGIEI RESURSELOR UMANE

Un lucru important pentru implementarea Strategiei resurselor umane este ca obiectivele propuse să fie realizabile și implementate cu succes.

Asumarea instituțională a măsurilor strategice prin desfășurarea acțiunilor specifice prevăzute de Strategia resurselor umane a Curții de Conturi va asigura transpunerea acestora în Planul de acțiuni anual privind implementarea Strategiei de dezvoltare a Curții de Conturi pe anii 2021-2025, în calitate de acțiuni ale Obiectivului strategic 2.2, elaborate și implementate treptat potrivit prevederilor acestora. Raportarea progreselor în implementarea Strategiei resurselor umane vor fi concomitente cu raportarea anuală a Strategiei de dezvoltare.

### Riscuri identificate care pot apărea la implementarea Strategiei

RISCURI	Comentarii/măsuri de reducere
Fluctuație de personal ridicată și pierderea personalului instruit	Fluctuația de personal poate avea un impact negativ asupra realizării indicatorilor prevăzuți prin Strategie, precum și asupra neatingerii obiectivului de îmbunătățire a calității serviciilor furnizate de personalul CCRM. Factori, precum politica de personal, salarizarea, managementul organizațional etc., au un impact direct asupra fluctuației de personal. Astfel, se recomandă crearea unui grup de formatori interni, care să asigure nevoile de formare internă, implementarea practicilor de mentorat și coaching
Schimbări instituționale care pot afecta implementarea Strategiei	Schimbările instituționale pot afecta fundamental implementarea Strategiei (prin prisma reorganizării instituționale etc.). Se recomandă analiza impactului unei posibile reorganizări instituționale asupra strategiei de formare și evaluarea acesteia la momentul apariției unui astfel de risc, adaptarea și modificarea în funcție de noile condiții
Lipsa motivării financiare suficiente pentru a menține angajații cu competențe profesionale înalte	Motivarea financiară a angajaților din cadrul instituției depinde în mare măsură de cadrul legal existent. Acest risc nu poate fi diminuat atâta timp cât suntem puși în restricții legale.