



Strategia de comunicare a Curții de Conturi

pentru perioada 2022-2025

Cuprins

Scopul Strategiei de comunicare	2
Principiile-cheie de comunicare ale Curții de Conturi	3
Analiza situației	4
Părțile interesate și așteptările față de ISA	4
Domenii de îmbunătățire	5
Obiective de comunicare	8
Obiective de comunicare externă națională	8
Obiective de comunicare externă internațională	9
Obiective de comunicare internă.....	10
Grupuri-țintă și mesaje-cheie	12
Grupuri-țintă în comunicarea externă națională	12
Grupuri-țintă în comunicarea externă internațională.....	12
Grupuri-țintă în comunicarea internă	13
Canale și instrumente de comunicare	14
Roluri și responsabilități	15
Responsabilități generale.....	15
Comunicarea de criză	16
Implementare și monitorizare	17
Rezultate scontate	18
<i>Anexa nr.1. Analiza interacțiunii cu părțile interesate</i>	22
<i>Anexa nr.2. Analiza grupurilor-țintă și canalelor de comunicare</i>	27
<i>Anexa nr.3. Prevederile standardelor internaționale privind interacțiunea cu părțile interesate</i>	40

Scopul Strategiei de comunicare

Curtea de Conturi a Republicii Moldova (CCRM), în calitate de instituție supremă de audit (ISA), recunoaște importanța rolului său fundamental în promovarea responsabilității privind gestionarea banilor publici de către entitățile statului și în facilitarea supravegherii parlamentare a acestei responsabilități. În activitatea și politicile sale, Curtea de Conturi se ghidează de *Cadrul Declarațiilor Profesionale ale INTOSAI*, care solicită ISA să comunice eficient cu părțile interesate pentru a crește impactul activității sale, pentru a asigura înțelegerea rezultatelor auditului și pentru a demonstra relevanța continuă pentru cetățeni, Parlament și alte părți interesate. Menținerea unei bune relații de lucru cu părțile interesate este esențială pentru ca CCRM să-și comunice valoarea și beneficiile aduse cetățenilor.

Conștientizând importanța aspectelor comunicării pentru atingerea impactului activității ISA, CCRM i-a dedicat un Pilon separat (Pilonul 3) în *Strategia de dezvoltare a CCRM pentru perioada 2021-2025*, cu obiective axate pe dezvoltarea de relații eficiente și continue cu părțile interesate relevante, îmbunătățirea calității și limbajului rapoartelor de audit, promovarea bunei gestiuni financiare, responsabilității și integrității în sectorul public.

Strategia de comunicare a Curții de Conturi pentru perioada 2022-2025 abordează mai focusat obiectivele de comunicare prevăzute în Pilonul 3, relevă aspectele adiționale care necesită atenție deosebită în perioada strategică, fiind un instrument care facilitează implementarea Strategiei de dezvoltare a CCRM.

Scopul *Strategiei de comunicare a Curții de Conturi pentru perioada 2022-2025* este de a spori impactul activității Curții de Conturi, prin consolidarea relațiilor cu părțile interesate și promovarea îmbunătățirilor în domeniul gestiunii finanțelor și patrimoniului public, generate de activitatea de audit.

Principiile-cheie de comunicare ale Curții de Conturi

Curtea de Conturi tinde să sporească impactul rezultatelor activității de audit. În acest context, este importantă implementarea unei strategii eficiente de comunicare, care contribuie la atingerea impactului scontat.

Un aspect important al Strategiei de comunicare a Curții de Conturi îl constituie principiile-cheie de comunicare ale instituției, care sunt acceptate și respectate în activitate de fiecare angajat și care ghidează atât în comunicarea internă, cât și în comunicarea externă națională și internațională.

Principiile-cheie de comunicare sunt orientările utilizate de Curtea de Conturi pentru a promova imaginea unei instituții transparente, relevante și de încredere. Principiile-cheie de comunicare ajută la transmiterea mesajelor în timp util, la momentul potrivit, într-un mod clar, credibil, echilibrat și direcționat spre părțile interesate relevante, pentru a atinge impactul scontat.

Principii-cheie de comunicare:

ACTUALITATE	oferim informație oportună, de interes pentru societate, comunicată în timp util și la momentul potrivit
CLARITATE	prezentăm informația în limbaj accesibil și prietenos utilizatorului, evitând formulările prea tehnice
CREDIBILITATE	operăm cu informație care corespunde realității, este bine argumentată și nu poate fi pusă la îndoială
DIRECȚIONARE	identificăm publicul-țintă și utilizăm canale și produse de comunicare specifice, pentru ca mesajul nostru să ajungă la destinatar
ECHILIBRARE	oferim informație corectă și echitabilă, întemeiată și plină în context, pentru a evita interpretările eronate

Analiza situației

Părțile interesate și așteptările față de ISA

Curtea de Conturi dezvoltă și menține relații constructive și proactive cu un șir de părți interesate. Conform analizei efectuate de CCRM, așteptările părților interesate de la Curtea de Conturi sunt derivate din relațiile care există între acestea: relația bazată pe legi și reglementări, cu părțile interesate instituționalizate, cum ar fi Legislativul, Executivul, organele de investigare, entitățile auditate, personalul ISA; și relația care decurge din interacțiunile care nu sunt susținute direct de legi sau reglementări concrete, cu părțile interesate neinstituționalizate, cum ar fi cetățenii, mass-media, mediul academic și cel profesional, societatea civilă, ISA omoloage etc.

Așteptările părților interesate de la comunicarea cu instituția supremă de audit:

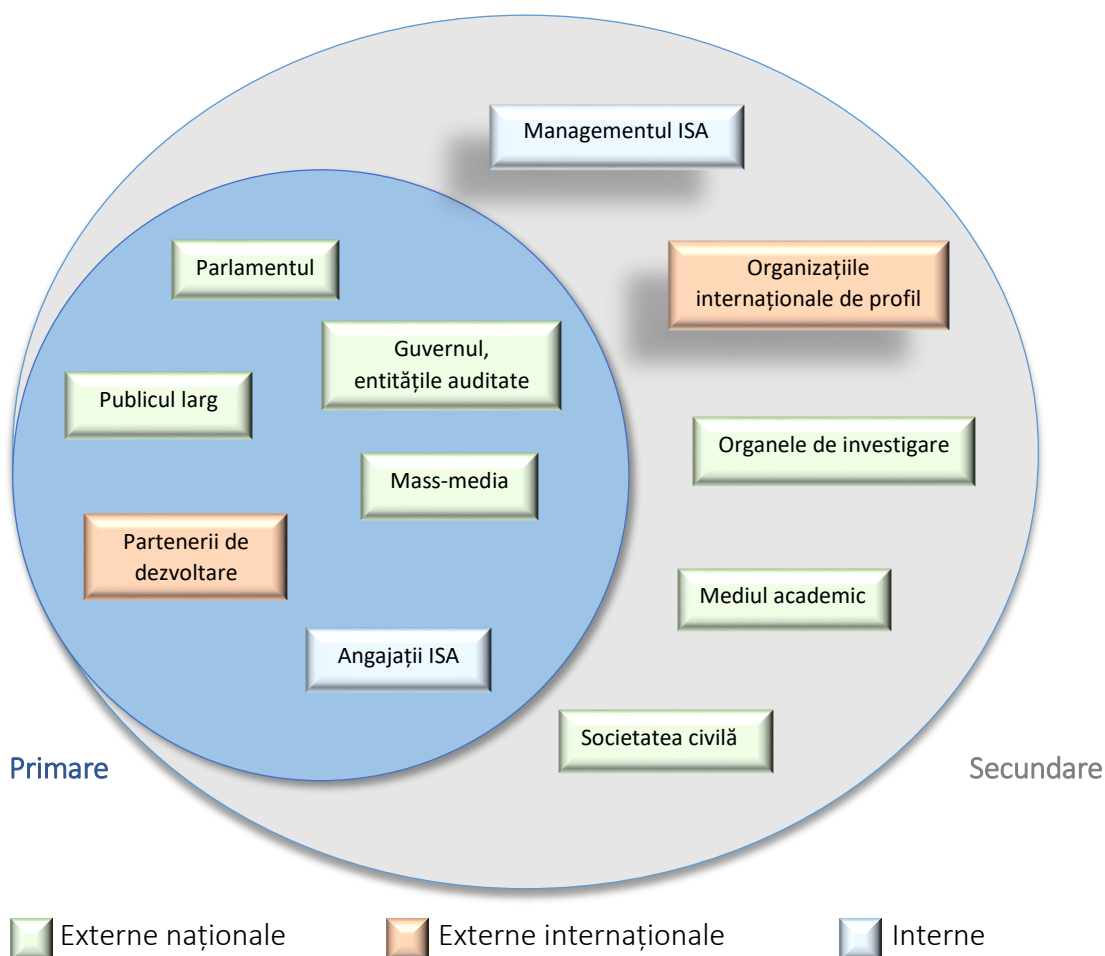


Curtea de Conturi a dezvoltat și menține relații de cooperare și de comunicare cu un șir pe părți interesate. În contextul sporirii impactului activității sale, Curtea de Conturi pune accentul pe comunicarea eficientă:

- ✓ cu Legislativul, pentru a facilita supravegherea parlamentară și responsabilitatea;
- ✓ cu Executivul pentru a promova responsabilitatea administrativă;
- ✓ cu organele de investigare și de anchetă, pentru a încuraja aplicarea legală a răspunderii;

- ✓ cu mass-media, societatea civilă, pentru a ne asigura că mesajele noastre ajung la cetățeni;
- ✓ cu organismele profesionale și academice, pentru a promova aspectele profesionale ale auditului extern;
- ✓ cu partenerii de dezvoltare, comunitatea internațională, pentru a contribui, între altele, la sporirea capacităților instituționale;
- ✓ cu părțile interesate interne, angajații, care sunt ambasadorii instituției supreme de audit, pentru promovarea imaginii unei instituții profesioniste și integre.

Părțile interesate:



Pentru a atinge obiectivele de comunicare, Strategia de comunicare identifică grupuri-țintă specifice, în special, din cadrul părților interesate primare. Informația este prezentată în capitolul *Obiectivele Strategiei de comunicare*.

Domenii de îmbunătățire

Strategia de comunicare a fost elaborată în baza analizei situației privind practicile actuale de comunicare ale instituției și de angajare ale părților interesate, realizate de CCRM. De asemenea, au fost luate în considerare rezultatele autoevaluării Curții de Conturi și ale evaluării internaționale peer review. Această analiză a permis identificarea principalelor puncte forte și puncte slabe care au stat la baza dezvoltării obiectivelor strategice și direcțiilor prioritare de comunicare.

Principalele puncte forte



- Conlucrarea cu Parlamentul cunoaște o dinamică pozitivă odată cu instituirea Comisiei de control al finanțelor publice. Sunt stabilite proceduri și relații de comunicare și conlucrare eficiente, atât la nivel de top management, cât și la nivel de conlucrare tehnică.
- În cadrul CCRM există prevederi legale clare și proceduri stabilite privind comunicarea cu entitățile auditate.
- CCRM consultă societatea civilă în planificarea activității de audit, în procesul elaborării strategiilor și documentelor de politici, în discutarea problemelor sistemice și recomandărilor de audit.
- CCRM promovează o politică de deschidere și de conlucrare cu mass-media, conștientizând rolul acestora ca principal formator de opinie pentru întreaga societate.
- CCRM dispune de pagină web modernizată și actualizată, care oferă acces rapid la informațiile de interes pentru publicul larg; utilizează surse adiționale de informare, cum ar fi rețelele de socializare.
- CCRM are o subdiviziune specializată care asigură comunicarea directă și transparentă cu părțile interesate și implementarea obiectivelor de comunicare.
- CCRM dispune de reglementări și proceduri bine definite de notificare a organelor de investigare și control al integrității privind suspiciunile de fraudă și corupție.
- CCRM este considerată de partenerii de dezvoltare drept una dintre cele mai importante instituții ale statului, cu o imagine foarte bună, care demonstrează o dezvoltare continuă și aliniere permanentă la standardele internaționale de profil.
- CCRM realizează o comunicare activă cu comunitatea internațională de profil, în cadrul activităților organizate de INTOSAI, EUROSAI etc.
- CCRM dezvoltă portalul intern de comunicare cu angajații – Intranet, precum și utilizează alte canale de informare; organizează sondaje de opinie interne, în vederea identificării domeniilor pentru îmbunătățire.

Principalele puncte slabe



- ✓ Rapoartele sunt formulate, adeseori, într-un limbaj tehnic și greu de înțeles pentru utilizatorul final, nu sunt utilizate pe larg mesajele-cheie pentru a spori înțelegerea și impactul acestora.
- ✓ Există o incertitudine în modalitatea de promovare a rapoartelor de audit. De regulă, în ședința publică a CCRM este examinat proiectul de raport, care nu este disponibil publicului. De facto, în momentul promovării raportului, publicul larg, mass-media dispun de produse de comunicare (prezentare, discursul raportorului, comunicatul de presă), fără a avea acces la raportul propriu-zis. Acest fapt minimizează impactul rapoartelor și reduce considerabil interesul mass-media, publicului larg față de raport.

- ✓ Planificarea activităților de comunicare necesită îmbunătățire și o abordare mai *focusată* pe necesitățile grupurilor-țintă.
- ✓ CCRM trebuie să-și îmbunătățească imaginea de ansamblu privind percepția entităților auditate despre conlucrarea și comunicarea pe parcursul auditului, claritatea și eficiența recomandărilor înaintate.
- ✓ Sunt necesare eforturi adiționale pentru a îmbunătăți formularea recomandărilor de audit, cu accent pe claritate și direcționare.
- ✓ Rolul și mandatul CCRM, adesea, nu sunt bine înțelese de societate, se așteaptă ca CCRM să aibă funcții punitive, publicul larg fiind predispus să înțeleagă activități de control, și nu de audit.
- ✓ Nivelul de promovare și de asimilare a experienței acumulate și a „lecțiilor învățate” în contextul suportului de dezvoltare nu întotdeauna este asigurat la nivel optim.
- ✓ În cadrul comunicării și conlucrării internaționale, nu întotdeauna se pune accentul pe interesul instituției în anumite domenii și pe potențialul de resurse umane disponibil, fiind necesară axarea pe domeniile de interes sporit.
- ✓ Promovarea valorilor și principiilor de comunicare și conlucrare internă necesită îmbunătățire, pentru motivarea angajaților, susținerea performanței prin crearea unui climat favorabil și a unei identități colective.

Analiza detaliată este prezentată în *Anexa nr.1*.

Obiective de comunicare

Strategia de comunicare își propune să contribuie la sporirea impactului și relevanței activității Curții de Conturi prin implementarea obiectivelor de comunicare.

Obiective de comunicare externă națională

Obiectivul 1. Sporirea impactului activității Curții de Conturi, prin comunicarea corelată cu așteptările părților interesate specifice

Pentru a obține impactul scontat al activității de audit, trebuie să identificăm corect grupurile-țintă din cadrul părților interesate, destinatare ale rapoartelor de audit și să cunoaștem așteptările acestora, pentru a utiliza cele mai eficiente canale de comunicare, forme de prezentare a informației, precum și mesajele-cheie care vor fi înțelese și vor influența grupul-țintă.

Grupuri-țintă prioritare:

Obiectivul este direcționat preponderent pe interacțiunea cu părțile interesate externe naționale, cu accent pe următoarele grupuri-țintă din cadrul acestora:

Parte interesată	➔	Grup-țintă
Parlamentul		<ul style="list-style-type: none">• Comisia de control al finanțelor publice• comisiile parlamentare de profil
Guvernul		<ul style="list-style-type: none">• entitățile auditate (managementul, auditul intern)• ministerul responsabil de implementarea politicilor în domeniul managementului finanțelor publice
Mass-media		<ul style="list-style-type: none">• grupurile-țintă vor fi identificate în funcție de tematica auditului
Societatea civilă		<ul style="list-style-type: none">• organizații nonguvernamentale (ONG) specializate pe domenii
Publicul larg		<ul style="list-style-type: none">• grupurile-țintă vor fi identificate în funcție de tematica auditului

Direcții prioritare:

- Pentru asigurarea interacțiunii proactive cu părțile interesate, vom dezvolta mecanisme de comunicare bidirecțională și participativă, aplicând în practică principiile strategice de comunicare;
- Comunicarea și produsele de comunicare vor fi orientate pe domeniile prioritare de interes public, în corelare cu așteptările părților interesate. Vom acorda o atenție deosebită promovării rapoartelor cu impact pentru societate, prin planuri de comunicare anuale și planuri de comunicare pentru audituri specifice;
- Vom identifica și vom utiliza cele mai potrivite canale și forme de comunicare pentru grupurile-țintă identificate în contextul promovării auditurilor specifice, pentru a ajunge la destinatar.

Obiectivul de comunicare contribuie la implementarea obiectivului Strategiei de dezvoltare:

Obiectivul 3.1. Interacțiunea proactivă cu părțile interesate naționale în vederea promovării responsabilității în sectorul public

Obiectivul 2. Îmbunătățirea înțelegerii rapoartelor de audit de către părțile interesate, prin promovarea limbajului clar, prietenos utilizatorului și a mesajelor-cheie

Interesul părților interesate de a înțelege activitatea Curții de Conturi și rezultatele auditului este un alt aspect important pentru obținerea impactului. Înțelegerea constatărilor și recomandărilor de audit este un element esențial pentru asigurarea impactului activității de audit. În acest scop, vom asigura vizibilitatea activității noastre și vom informa părțile interesate despre constatările și recomandările de audit într-un mod clar și ușor de înțeles, identificând și promovând mesajele-cheie.

Grupuri-țintă prioritare:

Obiectivul este relevant în contextul interacțiunii cu toate părțile interesate externe naționale, cu accent pe grupurile-țintă identificate în cadrul Obiectivului 1.

Direcții prioritare:

- Pentru a îmbunătăți lizibilitatea rapoartelor, claritatea expunerii constatărilor și recomandărilor, identificarea mesajelor-cheie, vom asigura integrarea suportului de comunicare și revizuire editorială la etapele importante ale auditului, în mod special – a auditurilor performanței și conformității;
- Vom integra mesajele-cheie în toate produsele de comunicare aferente raportului, în corelare cu grupurile-țintă identificate, pentru a facilita înțelegerea și promovarea rezultatelor auditului;
- Vom imprima claritate procesului de promovare a rapoartelor și corelarea acestuia cu momentul publicării rapoartelor.

Obiectivul de comunicare contribuie la implementarea obiectivului Strategiei de dezvoltare:

Obiectivul 3.2. Sporirea eficienței mecanismelor de comunicare și asigurare a calității rapoartelor de audit

Obiective de comunicare externă internațională

Obiectivul 3. Sporirea vizibilității și credibilității instituției în cadrul comunității internaționale, prin poziționarea drept o ISA matură și eficientă

Prin comunicarea cu părțile interesate internaționale, vom promova activ rolul și beneficiile auditului public extern. Vom prelua cele mai bune practici internaționale, pentru a facilita alinierea

la standardele de profil și vom partaja, de asemenea, experiența și expertiza proprie în cadrul comunității internaționale.

În comunicarea cu partenerii de dezvoltare ne vom poziționa drept o ISA matură și eficientă, care asimilează la un nivel înalt suportul extern și aplică în practică cunoștințele și abilitățile căpătate. Consolidarea capacităților instituției va spori calitatea și impactul activității de audit.

Grupuri-țintă prioritare:

Obiectivul este direcționat pe interacțiunea cu părțile interesate externe internaționale, cu accent pe următoarele grupuri-țintă din cadrul acestora:

Parte interesată	Grup-țintă
Organizațiile internaționale de profil	<ul style="list-style-type: none">• EUROSAI – grupurile de lucru, operaționale etc.• Structurile ISA din cadrul UE – Comitetul de contact etc.
Partenerii de dezvoltare	<ul style="list-style-type: none">• Partenerii de dezvoltare ai ISA• Partenerii de dezvoltare ai țării

Direcții prioritare:

- În comunicarea internațională ne vom axa pe domenii de interes sporit pentru CCRM, pentru a promova și a prelua cele mai bune practici în domeniile prioritare pentru instituție;
- Vom promova experiența proprie și rezultatele muncii noastre, pentru a fi o sursă de cunoștințe și suport pentru ISA omoloage;
- Vom utiliza diferite canale și platforme de comunicare, cu impact și beneficiu sporite, pentru promovarea imaginii instituției în comunitatea internațională;
- Ne vom asuma rolul de partener activ în cadrul comunicării cu partenerii de dezvoltare, care îmbunătățește continuu capacitățile sale și aduce beneficii societății.

Obiectivul de comunicare contribuie la implementarea obiectivului Strategiei de dezvoltare:

Obiectivul 3.3. Sporirea nivelului de credibilitate și vizibilitate a instituției pe plan internațional

Obiective de comunicare internă

Obiectivul 4. Contribuirea la crearea unui climat favorabil și a identității colective, prin promovarea valorilor instituționale

Comunicarea internă contribuie la succesul activității Curții de Conturi, prin unirea angajaților și axarea profundă pe obiective, pe valorile instituției și, cel mai important, pe cultura instituțională. În acest scop, vom promova valorile instituționale pentru motivarea angajaților și a unei identități colective. Ne vom axa pe principiile de comunicare și conlucrare multidirecțională, contribuind la crearea unui climat favorabil și de susținere a performanței.

Grupuri-țintă prioritare:

Obiectivul este direcționat pe interacțiunea cu părțile interesate interne, cu accent deosebit pe următoarele grupuri-țintă din cadrul acestora:

<i>Parte interesată</i>	<i>Grup-țintă</i>
Angajații ISA	<ul style="list-style-type: none">• angajații cu experiență în cadrul ISA de 0-5 ani• angajații cu experiență în cadrul ISA de peste 5 ani
Managementul ISA	<ul style="list-style-type: none">• managerii operaționali

Direcții prioritare:

- Vom promova statutul de instituție-model și bun angajator, care oferă un mediu de lucru motivant și încurajează comunicarea, conlucrarea, mentoratul, transferul de cunoștințe și experiență, inițiativa proprie;
- Vom partaja și vom promova valorile etice și principiile de comunicare și conlucrare, pentru motivarea managerilor și angajaților de a ghida prin propriul exemplu;
- Vom îmbunătăți utilizarea canalelor și platformelor existente, pentru organizarea comunicării interne eficiente, permanente, nefragmentate și multidirecționale.

Obiectivul de comunicare contribuie la implementarea obiectivului Strategiei de dezvoltare:

Obiectivul 2.2. Îmbunătățirea proceselor de recrutare, dezvoltare și menținere a personalului de înaltă calitate

Grupuri-țintă și mesaje-cheie

Analiza beneficiarilor produselor de comunicare și evaluarea necesităților fiecărei părți interesate au contribuit la identificarea grupurilor-țintă din rândul acestora, al căror suport este esențial pentru a asigura impactul activității instituției supreme de audit și implementarea obiectivelor trasate pentru perioada strategică. Identificarea grupurilor-țintă permite implementarea unor acțiuni bine focusate, în contextul obiectivelor de comunicare definite.

Grupuri-țintă în comunicarea externă națională

GRUP-ȚINTĂ	DESCRIERE
Comisia de control al finanțelor publice	principalul grup-țintă în cadrul Legislativului, partener important în contextul creșterii impactului activității de audit și responsabilizării Guvernului
Comisiile parlamentare de profil	grup-țintă din cadrul Legislativului, în contextul promovării constatărilor și recomandărilor de audit pe aspectele specifice de activitate ale comisiilor
Ministerul responsabil de implementarea politicilor MFP	grup-țintă cu aspect dublu – entitate auditată și partener în contextul promovării îmbunătățirilor în domeniul managementului finanțelor publice
Entitățile auditate	grup-țintă important în contextul conlucrării pentru remedierea problemelor depistate de auditul extern și implementarea recomandărilor de audit
Mass-media	grup-țintă important, principalul formator al opiniei publice, sursa rapidă de informare a publicului larg
ONG specializate pe domenii	grup-țintă din cadrul societății civile, cu dreptul și datoria de a influența deciziile de interes public.
Publicul larg	grup-țintă important, destinatarul final în contextul promovării beneficiilor aduse în viața cetățeanului de instituția supremă de audit

Mesaje-cheie de comunicare externă națională

Vom dezvolta o comunicare focusată cu grupurile-țintă naționale, prin transmiterea mesajelor clare, demne de încredere, convingătoare și orientate spre rezultat, pentru a ajunge la destinatar și a răspunde așteptărilor acestuia. Vom încorpora mesaje-cheie în rapoartele de audit, corelându-le cu așteptările grupurilor-țintă. Vom identifica și vom promova mesajele-cheie specifice și în produsele de comunicare, acordând o atenție sporită auditurilor de conformitate și de performanță. De asemenea, vom include în produsele noastre mesaje-cheie generale, menite să promoveze rolul și impactul auditului public extern în societate.

- Sporim responsabilitatea în sectorul public prin rapoarte relevante și oportune.
- Suntem o sursă valoroasă de informare pentru exercitarea controlului parlamentar.
- Suntem aproape de cetățean și ne preocupă problemele sensibile pentru societate.
- Ghidăm prin propriul exemplu de competență și responsabilitate.

Grupuri-țintă în comunicarea externă internațională

GRUP-ȚINTĂ	DESCRIERE
------------	-----------

Parteneri de dezvoltare ai ISA	grup-țintă în cadrul cooperării și comunicării prin implementarea proiectelor de dezvoltare și consolidarea capacităților ISA
Parteneri de dezvoltare ai țării	grup-țintă în cadrul cooperării și comunicării prin auditarea proiectelor, programelor etc. finanțate din fondurile externe. Contribuie la dezvoltarea profesională a angajaților CCRM, prin instruire etc.
EUROSAI	principalul grup-țintă în cadrul organizațiilor internaționale de profil. Comunicare în contextul activității în grupurile de lucru, în audituri comune, evenimente de instruire, consolidare a capacităților etc.
Structurile ISA din cadrul UE	grup-țintă important în contextul promovării progreselor în implementarea angajamentelor ISA derivate din statutul de țară candidat la UE

Mesaje-cheie de comunicare externă internațională

În contextul comunicării internaționale, vom promova mesaje-cheie care au menirea de a spori credibilitatea instituției în comunitatea de ISA omoloage și în rândul partenerilor de dezvoltare. Tindem să fim un actor activ și eficient în promovarea rolului și beneficiilor auditului public extern.

- Ghidăm prin propriul exemplu de credibilitate și responsabilitate în gestionarea banilor publici.
- Asigurăm calitatea rapoartelor prin aplicarea standardelor internaționale și bunelor practici.
- Partajăm experiența proprie și bunele practici pentru a contribui la dezvoltarea comunității internaționale de profil.

Grupuri-țintă în comunicarea internă

GRUP-ȚINTĂ	DESCRIERE
Angajații cu experiență în cadrul ISA de 0-5 ani	grup-țintă vulnerabil, predispus cel mai des la fluctuația cadrelor, care necesită politici și practici de menținere în instituție, inclusiv prin aspectele legate de comunicarea internă
Angajații cu experiență în cadrul ISA de peste 5 ani	grup-țintă important care cunoaște cel mai bine instituția (atât punctele forte, cât și cele slabe), reprezintă avantajul competitiv al instituției și este cel mai bun ambasador al ISA
Managerii operaționali	grup-țintă care cunoaște atât necesitățile de comunicare relevante pentru funcția de manager, cât și cele legate de funcția de angajat; stilul de comunicare managerială are impact direct asupra motivării angajaților

Mesaje-cheie de comunicarea internă

Mesajele-cheie vor ghida direcțiile de orientare în activitățile planificate de comunicare internă, vor determina stimularea schimburilor de opinie și crearea spiritului de echipă.

- Opinia fiecăruia este importantă pentru spiritul de echipă.
- Îmbunătățim performanța organizațională prin comunicarea internă eficientă.
- Susținem comunicarea bazată pe respect, deschidere și încredere reciprocă.
- Promovăm cultura analizei constructive a lecțiilor învățate, pentru acțiuni de îmbunătățire.

Canale și instrumente de comunicare

În contextul implementării Strategiei, Curtea de Conturi va adapta constant mediul de comunicare care evoluează rapid și va acorda atenție sporită identificării și utilizării celor mai potrivite canalele și instrumente de comunicare pentru a ajunge la grupul-țintă selectat.

Conștientizăm faptul că comunicarea nu este doar furnizarea de informație, ci este și un proces bidirecțional. Din aceste considerente, pe lângă comunicarea și promovarea rezultatelor activității noastre, vom încuraja și vom implementa canale deschise pentru a cunoaște opinia părților interesate, a obține feedback și a stimula spiritul participativ (mese rotunde, sondaje, chestionare etc.).

Principalele canale și instrumente de comunicare, utilizate în contextul implementării Strategiei:

Canal	Grup-țintă	Periodicitate
Rapoarte anuale	Toate	Anual
Rapoarte de activitate	Parlamentul, societatea civilă, publicul larg, partenerii de dezvoltare	Anual
Rapoarte de audit	Toate, în funcție de tema auditului	Planuri de comunicare anuale, planuri de comunicare pe audituri cu impact
Sinteze, sumare	Toate	Probleme sistemice, accente de audit
Comunicate de presă	Mass-media, publicul larg	Planuri de comunicare anuale, planuri de comunicare pe audituri cu impact
Ședințe publice (CCRM, CCFP)	Entitățile auditate, mass-media, publicul larg	Agendele CCRM, CCFP
Pagina web	Toate	Permanent
Buletine trimestriale	Parlamentul, entitățile auditate, societatea civilă, mass-media, publicul larg	Trimestrial
Rețele de socializare	Societatea civilă, mass-media, publicul larg	Permanent
Conferințe de presă	Mass-media	Planuri de comunicare anuale, planuri de comunicare pe audituri cu impact
Emisiuni TV	Mass-media, publicul larg	Planuri de comunicare anuale, planuri de comunicare pe audituri cu impact
Mese rotunde, ateliere de lucru	Entitățile auditate, societatea civilă	Semestrial La necesitate
Conferințe, seminare	Societatea civilă, partenerii de dezvoltare	Planuri de comunicare anuale, planuri de comunicare pe audituri cu impact
Spoturi video (pagina web)	Mass-media, publicul larg	Planuri de comunicare pe audituri cu impact
Email	Toate	Permanent
Ședințe ale managementului ISA	Top managementul ISA, managementul operațional al ISA	Lunar La necesitate
Ședințe ale subdiviziunilor	Managementul operațional al ISA, angajații ISA	Săptămânal La necesitate
Instruiri, ateliere de informare	Entitățile auditate, mass-media, managementul ISA, angajații ISA	Trimestrial La necesitate
Întruniri, seminare internaționale	Comunitatea internațională de profil, managementul ISA, angajații ISA	Agenda organizațiilor de profil
Buletine informative internaționale	Comunitatea internațională de profil	Agenda organizațiilor de profil
Sondaje	Entitățile auditate, societatea civilă, publicul larg, angajații ISA	Anual, bianual, La necesitate

Analiza detaliată a canalelor de comunicare, în corelare cu grupurile-țintă, este prezentată în *Anexa nr.2*.

Roluri și responsabilități

Obiectivele Strategiei de comunicare sunt relevante pentru fiecare angajat al Curții de Conturi, care direct sau indirect are un rol în transmiterea mesajelor-cheie către părțile interesate externe și interne, în conformitate cu responsabilitățile asumate.

Responsabilități generale

Rolul top managementului

Top managementul CCRM are un rol-cheie în implementarea obiectivelor de comunicare prin următoarele responsabilități de bază:

- Stabilirea relații eficiente cu factorii de decizie din cadrul Parlamentului și Guvernului, pentru a promova încrederea în activitatea ISA și a spori impactul acesteia;
- Transmiterea mesajelor-cheie privind deficiențele sistemice din sectorul public, pentru a-i responsabiliza pe cei însărcinați cu guvernanta;
- Ghidarea prin propriul exemplu, respectând și promovând cerințele etice, principiile și valorile instituției. Conduita top managementului determină în mod crucial percepția părților interesate cu privire la independența și imparțialitatea ISA.

Rolul subdiviziunii de relații externe și comunicare

Subdiviziunea de relații externe și comunicare este promotorul implementării obiectivelor de comunicare, care transmite în mod eficient și profesional mesajele Curții de Conturi către părțile interesate prin:

- Coordonarea și participarea activă la implementarea și monitorizarea Strategiei de comunicare;
- Gestionarea relațiilor publice cu părțile interesate interne, externe naționale și internaționale prin diverse canale și instrumente;
- Promovarea cerințelor etice, principiilor și valorilor instituției;
- Menținerea și actualizarea instrumentelor de comunicare ale Curții de Conturi;
- Consilierea și ghidarea managerilor și angajaților pe diverse aspecte legate de comunicarea și claritatea expunerii mesajelor etc.

Rolul angajaților

Principalele responsabilități legate de comunicare ale angajaților sunt:

- Înțelegerea misiunii, viziunii și valorilor Curții de Conturi și demonstrarea acestora în toate contactele și angajamentele cu părțile interesate externe;
- Stabilirea relațiilor de lucru eficiente cu entitățile auditate, bazate pe respectul și înțelegerea reciprocă a rolurilor;
- Respectarea cerințelor etice, principiilor și valorilor instituției;
- Prezentarea rezultatelor auditului Parlamentului și altor părți interesate, prin rapoarte calitative etc.

Comunicarea de criză

În contextul implementării obiectivelor de comunicare, o importanță deosebită o are atenuarea efectelor negative ale potențialelor situații care pot afecta imaginea și reputația instituției. Scopul principal al comunicării de criză este de a reduce efectele negative care pot aduce prejudiciu imaginii instituției și de a obține înțelegerea și încrederea din partea grupurilor-țintă.

În cazul apariției unei situații care poate afecta imaginea instituției, vom reacționa prompt la criză, pentru a comunica cât mai curând posibil opinia oficială a Curții de Conturi și soluțiile de remediere a situației. Șeful subdiviziunii de relații externe și comunicare va anunța conducerea instituției despre apariția sau posibila apariție a unei situații care poate genera o criză de imagine sau de reputație și va elabora un plan de comunicare pentru a atenua efectele crizei.

Comunicarea de criză va fi adresată tuturor părților interesate implicate, metodele, canalele și instrumentele de comunicare fiind selectate în funcție de specificul fiecărui tip de public.

Principalele etape ale comunicării de criză:

- Informarea conducerii despre situația de criză;
- Convocarea unei celule de criză și analiza situației;
- Unificarea comunicării prin purtătorul de cuvânt;
- Identificarea și informarea actorilor implicați interni;
- Elaborarea reacției oficiale și diseminarea informațiilor;
- Monitorizarea impactului în mass-media;
- Elaborarea planului de acțiuni privind atenuarea efectelor crizei;
- Analiza post-criză.

Implementare și monitorizare

Subdiviziunea de relații externe și comunicare este responsabilă de coordonarea implementării Strategiei de comunicare. În contextul implementării, este necesar ca subdiviziunea de relații externe și comunicare să beneficieze de suport și conlucrare eficientă din partea tuturor subdiviziunilor instituției.

Pentru a atinge obiectivele Strategiei de comunicare, este necesară planificarea multianuală și anuală a activităților. Pentru a nu admite duplicarea planurilor și fragmentarea acțiunilor, obiectivele Strategiei de comunicare vor fi atinse prin implementarea planurilor anuale de activitate ale subdiviziunii de relații externe și comunicare, precum și planurilor anuale de implementare a Strategiei de dezvoltare, în special, la Pilonul III, care este focusat pe îmbunătățirea comunicării și conlucrării cu părțile interesate ale Curții de Conturi.

În scopul promovării rapoartelor Curții de Conturi, anual vor fi elaborate planuri de comunicare, menite să sporească impactul rapoartelor de audit selectate în baza unor campanii de promovare focusate pe grupuri-țintă specifice.

Monitorizarea implementării Strategiei va fi efectuată semestrial de către subdiviziunea de relații externe și comunicare. Anual, va fi elaborat un raport de implementare a obiectivelor Strategiei de comunicare.

Rezultate scontate

Obiectiv	Rezultat
1. Sporirea impactului activității Curții de Conturi, prin comunicarea corelată cu așteptările părților interesate specifice	<ul style="list-style-type: none">- Plan anual de comunicare a auditurilor, elaborat și implementat- Planuri de comunicare a auditurilor tematice cu impact major, elaborate și implementate- Procesul de promovare a raportului de audit, cu corelarea clară cu momentul publicării acestuia, clarificat și aplicat- Evenimente adiționale de informare, instruire și promovare, pentru grupuri-țintă specifice, organizate- Instrumente de colectare periodică a feedback-ului de la părțile interesate, aplicate
2. Îmbunătățirea înțelegerii rapoartelor de audit de către părțile interesate, prin promovarea limbajului clar, prietenos utilizatorului	<ul style="list-style-type: none">- Suportul de comunicare și revizuire editorială la etapele importante ale auditului, în mod special a auditurilor performanței și conformității, integrat- Produsele de comunicare, elaborate în limbaj mai simplu, adaptate pentru a răspunde așteptărilor grupurilor-țintă- Mesajele-cheie în toate produsele de comunicare aferente raportului, identificate și utilizate- Analiza periodică a limbajului rapoartelor de audit și produselor de comunicare, efectuată- Instruiri, informări tematice pentru auditori, efectuate
3. Sporirea vizibilității și credibilității instituției în cadrul comunității internaționale, prin poziționarea drept o ISA matură și eficientă	<ul style="list-style-type: none">- Planificarea anuală a domeniilor de interes sporit pentru comunicarea /conlucrarea internațională, implementată- Promovarea imaginii de sursă de cunoștințe și suport pentru ISA omoloage, pe canale și platforme identificate- Canale și platforme de comunicare pentru a promova realizările și îmbunătățirile de calitate ale rapoartelor, identificate și utilizate- Îmbunătățirile pe diferite aspecte ale activității CCRM, consolidate cu suportul partenerilor, promovate- Rapoartele de audit privind proiectele finanțate de donatorii externi, promovate
4. Contribuirea la crearea unui climat favorabil și unei identități colective, prin promovarea valorilor instituționale	<ul style="list-style-type: none">- Canale și instrumente de promovare a valorilor instituționale, identificate și utilizate- Canale și instrumente de promovare și încurajare a comunicării multilaterale și eficiente, identificate și utilizate- Curs de instruire intern în management și leadership, dezvoltat și implementat- Instrumente de obținere a feedback-ului de la angajați, implementate

Anexa nr.1. Analiza interacțiunii cu părțile interesate

Părțile interesate externe naționale

Comunicarea cu Parlamentul

Puncte forte

- Există prevederi legale clare și proceduri stabilite în cadrul CCRM privind raportarea către Parlament și consultarea Parlamentului în cadrul planificării activității
- Curtea de Conturi trimite toate rapoartele de audit Parlamentului (CCFP și, după caz, comisiilor de profil relevante)
- Sunt stabilite relații de conlucrare eficientă cu Comisia de control al finanțelor publice, atât la nivel de top management, cât și la nivel de conlucrare tehnică
- CCRM participă la audierile rapoartelor sale în cadrul CCFP și acordă consultare și suport pentru înțelegerea rapoartelor
- CCFP responsabilizează entitățile prin audierea rapoartelor CCRM în ședințe publice, cu participarea CCRM, entităților auditate, factorilor de decizie, cu adoptarea deciziilor

Puncte slabe

- Instabilitatea politică creează adeseori tergiversări în examinarea Rapoartelor anuale ale CCRM în plenul Parlamentului
- Rapoartele CCRM nu sunt utilizate pe deplin ca un instrument de responsabilizare a entităților guvernamentale
- Rapoartele sunt formulate, adeseori, în limbaj tehnic și greu de înțeles pentru utilizatorul final, nu sunt utilizate pe larg mesajele-cheie pentru a spori înțelegerea și impactul acestora
- Comisiile parlamentare de profil, cu excepția CCFP, nu sunt foarte active în audierea rapoartelor tematice și responsabilizarea entităților auditate relevante
- Examinarea proiectului raportului de audit în ședința publică a CCRM, iar, ulterior, audierea raportului în ședința CCFP, creează incertitudine privind momentul oportun de promovare a raportului de audit

Comunicarea cu entitățile auditate

Puncte forte

- Există prevederi legale clare și proceduri stabilite în cadrul CCRM privind comunicarea cu entitățile auditate
- Au fost dezvoltate bune practici de comunicare cu entitățile auditate pe parcursul auditului
- CCRM discută concluziile și recomandările sale cu entitățile auditate și le oferă posibilitatea de a-și argumenta punctul de vedere înainte de a fi aprobat raportul de audit
- CCRM și Ministerul Finanțelor au organizat o platforma de conlucrare, cu implicarea auditorilor interni din cadrul entităților publice, axată pe determinarea mecanismului potrivit de implementare a recomandărilor, revizuirea termenelor de implementare etc
- Este implementat un nou instrument modernizat de monitorizare a implementării recomandărilor de audit, prin integrarea cu pagina web a CCRM și oferirea accesului pentru entitățile auditate prin „Cabinetul personal”

Puncte slabe

- CCRM trebuie să obțină o imagine mai clară privind percepția entităților auditate despre conlucrarea și comunicarea pe parcursul auditului, claritatea și eficiența recomandărilor înaintate
- Nu întotdeauna este asigurată o comunicare eficientă și oportună pe parcursul auditului, inclusiv din cauza impedimentelor din partea entităților auditate
- Rapoartele de audit sunt formulate, adeseori, în limbaj tehnic și greu de înțeles pentru utilizatorul final
- Adeseori sunt formulate recomandări de audit în număr excesiv, care necesită îmbunătățiri privind claritatea, direcționarea către entitatea relevantă
- În cadrul ședințelor publice ale CCRM de examinare a proiectului de raport, prin audierea entităților auditate, se pune accentul pe rolul de responsabilizare a entităților (rolul Legislativului) și se minimizează rolul de suport pe care îl are auditul public extern

Comunicarea cu societatea civilă

Puncte forte

- CCRM consultă societatea civilă în planificarea activității de audit, în procesul elaborării strategiilor și documentelor de politici etc.
- CCRM implică societatea civilă în discutarea problemelor sistemice și recomandărilor de audit, pentru a spori impactul auditurilor și a responsabiliza guvernarea
- CCRM este consultată de societatea civilă, în calitate de expert, în elaborarea studiilor, analizelor, dezbaterile tematicilor sensibile pentru societate etc.
- Pagina web a CCRM a fost actualizată și modernizată, acordă accesul rapid și transparent la toate rapoartele de audit și altă informație de interes public

Puncte slabe

- CCRM trebuie să obțină o imagine mai clară și actualizată privind percepția societății civile despre rolul CCRM, impactul activității de audit etc.
- Opinia societății civile despre rolul, mandatul și impactul activității CCRM este, adeseori, fragmentară sau incompletă
- Doar un număr foarte limitat de ONG-uri manifestă interes și rol proactiv în conlucrarea cu CCRM în contextul responsabilizării guvernării

Comunicarea cu mass-media

Puncte forte

- CCRM înțelege rolul important al conlucrării cu mass-media, care este principalul formator de opinie pentru întreaga societate
- CCRM are o subdiviziune specializată care asigură comunicarea directă și transparentă cu mass-media și accesul rapid la informația solicitată
- CCRM dispune de pagină web modernizată și actualizată, care oferă acces rapid la toate rapoartele de audit, comunicatele de presă și altă informație de interes public
- Curtea de Conturi are elaborate și implementează diverse instrumente și produse de comunicare și informare a mass-media, inclusiv rețelele de socializare etc.

Puncte slabe

- Există o incertitudine în modalitatea de promovare a rapoartelor de audit; proiectul de raport, de regulă, este promovat odată cu examinarea acestuia în ședința publică a CCRM, concomitent, raportul nu poate fi făcut public și nu poate fi prezentat jurnaliștilor
- Reprezentanții mass-media, preponderent, au o pregătire slabă în domeniul economiei, finanțelor, din aceste considerente rapoartele CCRM nu sunt utilizate la maxim pentru realizarea materialelor jurnalistice de calitate, iar constatările de audit sunt adeseori interpretate eronat
- Rapoartele de audit și produsele de comunicare sunt formulate, adeseori, în limbaj tehnic și greu de înțeles pentru utilizatorul final, nu întotdeauna conțin mesaje-cheie
- Promovarea rapoartelor de audit, adeseori, nu este efectuată pe campanii focusate pe grupuri-țintă în cadrul mass-media

Comunicarea cu societatea

Puncte forte

- CCRM dispune de pagină web modernizată și actualizată, care oferă acces rapid la toate rapoartele de audit, comunicatele de presă și altă informație de interes public
- Curtea de Conturi are elaborate și implementează diverse instrumente și produse de informare, inclusiv rețelele de socializare etc.
- CCRM examinează petițiile cetățenilor, venind cu răspuns și acțiuni concrete și luându-le în considerare, când este relevant, în cadrul auditului
- Este implementat mecanismul de consultare a societății în procesul de elaborare a programului de audit

Puncte slabe

- Rolul și mandatul CCRM, adesea, nu sunt bine înțelese de societate, se așteaptă ca CCRM să aibă funcții punitive, societatea fiind predispusă să înțeleagă activități de control și nu de audit
- Rapoartele de audit și produsele de comunicare sunt formulate, adeseori, în limbaj tehnic și greu de înțeles pentru utilizatorul final
- Sursa principală de formare a opiniei publice este mass-media, care nu este prea activă în abordarea problemelor sistemice sau sensibile pentru societate

Comunicarea cu organele de investigare

Puncte forte

- CCRM dispune de reglementări și proceduri bine definite de notificare a organelor de investigare și control al integrității privind suspiciunile de fraudă și corupție
- CCRM monitorizează situația privind materialele remise organelor de drept, pentru a asigura finalitatea cauzelor pornite, în calitate de parte în diferite procese judecătorești
- Funcționează Consiliul de cooperare CCRM - organele de investigare, în scopul intervenirii operative a organelor competente cu acțiuni procesuale specifice de colectare și documentare a probelor necesare, precum și de asigurare a integrității probelor

Puncte slabe

- Așteptările multor părți interesate față de CCRM ar fi ca ea să efectueze activități relevante pentru organele de urmărire și investigație, care, de fapt, nu sunt în mandatul unei ISA
- Acțiunile întreprinse de CCRM în domeniul combaterii fraudei și corupției, în limitele mandatului, nu sunt promovate suficient
- Conlucrarea și comunicarea cu organele de urmărire în procesul pregătirii, transmiterii dosarelor necesită îmbunătățire

Părțile interesate externe internaționale

Comunicarea cu parteneri de dezvoltare ai Curții de Conturi și ai țării

Puncte forte

- CCRM este considerată de partenerii de dezvoltare ai țării drept una dintre cele mai importante instituții ale statului, cu o imagine și reputație foarte bună, care demonstrează o dezvoltare continuă și aliniere la standardele internaționale de profil
- CCRM este solicitată de partenerii de dezvoltare să efectueze auditul proiectelor finanțate de donatorii externi și să vină cu recomandări de îmbunătățire
- CCRM consultă și diseminează politicile și strategiile instituției cu partenerii de dezvoltare
- CCRM întreprinde acțiuni de implementare a cerințelor standardelor internaționale de profil și bunelor practici în activitatea instituției, în contextul proiectelor implementate cu suportul partenerilor de dezvoltare

Puncte slabe

- Suportul pentru dezvoltare nu întotdeauna este focusat pe zonele care necesită îmbunătățire, cu identificarea corectă a partenerului de dezvoltare
- Nivelul de asimilare a experienței acumulate și a „lecțiilor învățate”, în contextul suportului de dezvoltare, nu întotdeauna este asigurat la nivel optim
- Capacitățile interne de ghidare, formare, instruire și preluare a bunelor practice necesită îmbunătățire

Comunicarea cu instituții omoloage, organizații internaționale de profil

Puncte forte

- CCRM realizează o comunicare activă și o reprezentare echilibrată în cadrul activităților organizate de INTOSAI, EUROSAI etc.
- CCRM dezvoltă relații de colaborare și o comunicare bilaterală cu instituții omoloage, pe domenii de interes comun. Participarea, în perioada 2014-2021, în calitate de membru al Consiliului de guvernare al EUROSAI, a contribuit la promovarea imaginii Curții de Conturi

Puncte slabe

- CCRM nu întotdeauna are un rol activ în împărtășirea propriilor experiențe și practici, pentru a ghida și a acorda suport altor ISA, fiind preponderent consumator de suport și nu donator

- În cadrul conlucrării și comunicării internaționale, eforturi adiționale sunt necesare pentru a asigura continuitatea activităților și memoria instituțională
- Nu întotdeauna se pune accentul pe domeniile de interes sporit pentru ISA, fiind necesară o focusare în corelare cu potențialul de resurse umane disponibil

Părțile interesate interne

Comunicarea cu angajații

Puncte forte

- CCRM dezvoltă portalul intern de comunicare – Intranet, care asigură informarea și comunicarea internă, precum și utilizează alte canale de informare
- Instituția a aprobat Codul etic și alte reglementări axate pe managementul personalului
- În cadrul instituției există **grupul de reprezentanți ai colectivului**, analog sindicatului angajaților
- CCRM organizează periodic sondaje privind nivelul de satisfacție al angajaților, cu elaborarea și implementarea unor planuri de acțiuni

Puncte slabe

- Sunt necesare îmbunătățiri pentru a implementa o cultură internă bazată pe încredere și respect, în care sunt respectate principiile etice și există un spirit al muncii în echipă
- Sondajul efectuat a relevat necesitatea îmbunătățirii comunicării multidireționale, atât pe verticală, cât și pe orizontală
- Promovarea valorilor și principiilor de comunicare și conlucrare necesită îmbunătățire, pentru motivarea angajaților, susținerea performanței prin crearea unui climat favorabil și a unei identități colective

Comunicarea cu managementul

Puncte forte

- CCRM utilizează diverse platforme și instrumente de comunicare, inclusiv portalul intern Intranet
- Cu suportul extern, sunt organizate periodic instruirii în management și leadership și se dezvoltă capacitățile interne de instruire în domeniu
- Instituția implementează Codul etic și alte reglementări axate pe managementul personalului

Puncte slabe

- Sunt necesare îmbunătățiri pentru a stabili și a implementa o abordare comună a stilului de management
- Sondajul efectuat a relevat necesitatea îmbunătățirii comunicării multidireționale, atât pe verticală, cât și pe orizontală
- Promovarea valorilor și principiilor de comunicare și conlucrare necesită îmbunătățire, pentru motivare, crearea unui climat favorabil

Anexa nr.2. Analiza grupurilor-țintă și canalelor de comunicare

Comunicarea externă națională

Grup-țintă	Rol	Așteptări de la ISA	Cum răspundem așteptărilor	Tactica/abordarea	Canal	Descrierea canalului de comunicare
Publicul larg	Grup-țintă primar Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> • Imparțialitate, obiectivitate și completitudine în auditarea instituțiilor publice 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultăm la elaborarea Programului de audit • Audităm problemele cu impact pentru societate • Producem rapoarte pe înțelesul cetățeanului • Informăm despre impactul și finalitatea auditurilor 	Informare, implicare	Rapoarte de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului
				Informare, implicare	Raport anual	Prezentarea sumarului activității de audit anuale, problemelor sistemice etc.
				Informare, implicare, poziționare	Pagina web	Principala sursă de informare despre activitatea CCRM. Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția promovează imaginea de autoritate publică proactivă și transparentă
				Informare, poziționare	Rețele de socializare	Canal de comunicare și informare alternativ, cu accent pe publicul larg
				Informare, poziționare	Ședințe publice	Prezentarea mesajelor-cheie în contextul prezentării auditului, examinarea implementării recomandărilor
				Informare, suport	Spoturi video (web)	Promovarea rezultatelor auditului într-o formă și limbaj accesibil
				Comisia de control al finanțelor publice	Grup țintă primar Partener strategic Factor de decizie	<ul style="list-style-type: none"> • Suport de consolidare a capacităților de înțelegere a mandatului și produselor ISA
Informare, implicare	Raportul anual	Prezentarea sumarului activității de audit anuale, problemelor sistemice etc.				
Informare, poziționare	Raportul de activitate	Asigurarea privind performanța ISA				

Legislativului, partener eficient în contextul creșterii impactului activității de audit și promovării rezultatelor auditului	Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> • Suport în înțelegerea problemelor sistemice și soluțiilor de remediere • Contribuție la responsabilizarea instituțiilor statului • Suport în monitorizarea implementării recomandărilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Încorporăm în rapoartele de audit mecanisme de urmărire a constatărilor auditului • Producem sumare, analize și alte produse conexe auditului pentru o mai bună înțelegere a tematicelor sensibile 	Informare, implicare	Produse de sinteză/analiză	Elaborarea și prezentarea sintezelor/ analizelor pe domenii tematice auditate, pentru prezentarea problemelor sistemice
				Informare, implicare	Ședințele CCFP	Prezentarea mesajelor-cheie de audit, examinarea implementării recomandărilor, cu implicarea entităților verificate
				Implicare, schimb de experiență	Ateliere/întâlniri	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de conlucrare
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială și la nivel tehnic
Comisiile parlamentare de profil Grup țintă important în cadrul Legislativului, impulsivitatea conlucrării este necesară pentru promovarea recomandărilor pe aspecte specifice de activitate ale comisiilor	Grup țintă secundar Factor de decizie Formator de opinie			Informare, implicare	Rapoartele de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului pe domenii specifice activității unei anumite comisii parlamentare
				Informare, implicare	Raportul anual	Prezentarea sumarului activității de audit anuale, problemelor sistemice etc.
				Informare, implicare	Produse de sinteză / analiză	Elaborarea și prezentarea sintezelor / analizelor pe domenii tematice auditate, pentru prezentarea problemelor sistemice
				Informare, implicare	Ședințele comisiilor	Prezentarea mesajelor cheie în contextul prezentării auditului pe domenii tematice, cu implicarea entităților verificate
				Informare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare, implicare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială și la nivel tehnic
	Grup țintă primar			Informare, implicare	Rapoartele de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului

Executivul (ministerele de resort) Grup țintă important în cadrul Executivului, conlucrarea cu care este de un aspect dublu – entitate auditată și partener în contextul promovării și implementării recomandărilor și îmbunătățirilor în cadrul entităților publice	Factor de decizie Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea privind situațiile financiare ale ministerelor Suport în înțelegerea problemelor sistemice și soluțiilor de remediere Recomandări constructive care contribuie la consolidarea managementului financiar 	<ul style="list-style-type: none"> Produceți rapoarte de înaltă calitate care transmit informații și recomandări cheie într-un mod simplu și cu impact Acordăm suport în identificarea și implementarea acțiunilor de remediere 	Informare, implicare	Raportul anual	Prezentarea sumarului activității de audit anuale, problemelor sistemice etc.
				Informare, implicare	Ședințele CCFP	Prezentarea mesajelor-cheie în contextul prezentării auditului, examinarea implementării recomandărilor
				Informare, implicare	Ședințele CCRM	Prezentarea rezultatelor auditului, constatărilor, recomandărilor, cu implicarea entităților auditate
				Informare, implicare, suport	Ateliere / întruniri	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de conlucrare pentru îmbunătățirea gestiunii finanțelor publice
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare, implicare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială și la nivel tehnic
Auditul intern Grup țintă important în cadrul entităților verificate, în contextul conlucrării în remedierea problemelor depistate de auditul extern și implementare a recomandărilor	Grup țintă primar Informator Formator de opinie			Informare, implicare	Rapoartele de audit / Scrisorile către conducere	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului
				Informare, poziționare	Ședințele CCRM	Prezentarea rezultatelor auditului, constatărilor, recomandărilor, cu implicarea entităților auditate
				Informare, implicare, suport	Ședințe de lucru	Comunicarea pe parcursul misiunii de audit cu echipa de audit
				Informare, implicare, suport	Ateliere / întruniri	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de conlucrare pentru îmbunătățirea gestiunii finanțelor publice
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare

				Informare, suport	Instruiri / consultanță	Instruirea și suportul pe aspecte specifice de activitate, în eforturile de îmbunătățire a gestionării finanțelor publice
				Informare, implicare	E-mail	Informarea, comunicarea oficială și la nivel tehnic
Organele de investigare Grup țintă important în contextul așteptărilor societății de îmbunătățire a climatului privind combaterea fraudei și corupției	Grup țintă secundar Factor de decizie	<ul style="list-style-type: none"> • Informarea privind suspiciunile de fraudă și corupție • Dosare complete și calitative privind suspiciunile constatate • Contribuție la consolidarea managementului financiar pentru prevenirea corupției 	<ul style="list-style-type: none"> • Informare în timp util privind suspiciunile de fraudă și corupție • Pregătirea dosarelor complete și calitative privind suspiciunile constatate 	Informare, implicare	Rapoarte de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului, suspiciunilor de fraudă și corupție
				Informare, implicare, suport	Ședințele Consiliului de cooperare CCRM- organele de investigare	Discutarea aspectelor legate de suspiciunile de fraudă și corupție
				Informare, implicare, suport	Ateliere / întruniri	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de conlucrare pentru îmbunătățirea climatului pe aspectul combaterii fraudei și corupției
				Informare, implicare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială și la nivel tehnic
Mass media <ul style="list-style-type: none"> • Portaluri Internet • Televiziuni • Presa scrisă • Radioul Grup țintă important, care	Grup țintă primar Informator Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> • Încrederea în rapoarte imparțiale și obiective privind rezultatele auditului • Acces în timp util la rapoartele de audit • Persoane necesare disponibile pentru a oferi informație și detalii necesare 	<ul style="list-style-type: none"> • Producem rapoarte de audit de înaltă calitate, care transmit informații cheie și mesaje într-un limbaj simplu și ușor de înțeles • Facem rapoartele de audit disponibile pe scară largă în timp util, promovăm rapoarte atât prin canale tradiționale, 	Informare, poziționare, suport	Pagina web	Principala sursă de informare despre activitatea CCRM. Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția promovează imaginea de autoritate publică proactivă și transparentă
				Informare, poziționare	Comunicate de presă	Comunicarea direcționată a rezultatelor activității CCRM
				Informare	Rapoarte de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului
				Informare, poziționare	Ședințele CCRM	Prezentarea rezultatelor auditului, constatărilor, recomandărilor, cu implicarea entităților auditate

joacă rolul puterii a patra în stat, fiind sursa principală de formare a opiniei publice și de informare a publicului larg		<ul style="list-style-type: none"> • Rezumate ale mesajelor cheie deja ambalate pentru diferite platforme media 	<p>cât și prin canale alternative, digitale etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conlucrăm deschis și transparent, oferind informația necesară în timp util • Incorporăm mesajele cheie în produsele de comunicare și rapoarte 	Informare, poziționare	Rețelele de socializare	Sursă de informare despre activitatea CCRM, rapoartele publicate, anunțuri etc
				Informare, implicare, suport	Ateliere / Întruniri / Instruiri	Informarea și discutarea unor aspecte specifice activității pentru îmbunătățirea înțelegerii rezultatelor auditului
				Informare, implicare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială
Societatea civilă Grup țintă important, cu dreptul și datoria de a influența deciziile politice, economice sau de interes public	Grup țintă secundar Informator Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> • Imparțialitate, obiectivitate și completitudine în auditarea instituțiilor publice • Acces în timp util la rapoartele de audit și alte produse de analiză • Conlucrare în procesul de responsabilizare a instituțiilor publice 	<ul style="list-style-type: none"> • Producem rapoarte de audit de înaltă calitate, care transmit informații și recomandări cheie într-un mod simplu și cu impact • Facem rapoartele de audit disponibile pe scară largă în timp util <p>Promovăm rolul de lider de opinie în cadrul unor evenimente tematice</p>	Informare, poziționare, suport	Pagina web	Principala sursă de informare despre activitatea CCRM Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; promovarea imaginii de autoritate publică proactivă și transparentă
				Informare, poziționare	Comunicatele de presă	Comunicarea direcționată a rezultatelor activității CCRM
				Informare, implicare	Rapoartele de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului
				Informare, implicare	Raportul anual	Prezentarea sumarului activității de audit anuale, problemelor sistemice etc.
				Informare, poziționare	Raportul de activitate	Asigurarea privind performanța ISA
				Implicare, conlucrare, schimb de experiență	Produse de sinteză / analiză	Elaborarea și prezentarea sintezelor / analizelor pe domenii tematice auditate, pentru prezentarea problemelor sistemice
				Informare, poziționare	Ședințele CCRM	Prezentarea rezultatelor auditului, constatărilor, recomandărilor, cu implicarea entităților auditate

				Informare, implicare, suport, schimb de experiență	Ateliere / întruniri / mese rotunde	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de audit, de conlucrare pentru îmbunătățirea gestiunii finanțelor publice
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare, implicare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială
Organizații și asociații profesionale și/sau academice	Grup țintă secundar Informator Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> • Imparțialitate, obiectivitate și completitudine în auditarea instituțiilor publice • Schimb de experiență, expertiză și cunoștințe în domenii specifice ale auditului 	<ul style="list-style-type: none"> • Producem rapoarte de audit de înaltă calitate, care transmit informații într-un mod simplu și cu impact • Promovăm parteneriatele, schimbul de experiență și cunoștințele • Promovăm rolul de lider de opinie în cadrul unor evenimente tematice 	Informare, poziționare, suport	Pagina web	Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; promovarea imaginii de autoritate publică proactivă și transparentă
				Informare, poziționare, suport	Produse de sinteză / analiză	Elaborarea și prezentarea sintezelor / analizelor pe domenii tematice auditate, pentru prezentarea problemelor sistemice
				Informare, implicare, suport, schimb de experiență	Ateliere / întruniri / mese rotunde	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de audit, de conlucrare pentru îmbunătățirea gestiunii finanțelor publice
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare, implicare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială

Comunicarea externă internațională

Grup țintă	Rol	Așteptări de la ISA	Cum răspundem așteptărilor	Tactica/Abordarea	Canal	Descriere
Parteneri de dezvoltare ai țării Cooperare și comunicare prin auditarea proiectelor, programelor etc. finanțate din fondurile externe. Contribuție la dezvoltarea profesională a angajaților CCRM, prin instruirii etc.	Grup țintă secundar Formator de opinie Grup de interese	<ul style="list-style-type: none"> Oferirea opiniilor și participarea la auditul proiectelor finanțate de donatori Producerea rapoartelor de audit calitative, conform standardelor 	<ul style="list-style-type: none"> Producem rapoarte de audit de înaltă calitate care transmit informații și recomandări cheie Producem sumare, analize și alte produse conexe auditului pentru o mai bună înțelegere a tematicelor sensibile 	Informare, implicare	Rapoarte de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului
				Informare, implicare	Raportul anual	Prezentarea sumarului activității de audit anuale, problemelor sistemice etc.
				Informare, poziționare	Raportul de activitate	Asigurarea privind performanța ISA
				Informare, implicare	Produse de sinteză / analiză	Elaborarea și prezentarea sintezelor/ analizelor pe domenii tematice auditate, pentru prezentarea problemelor sistemice
				Informare, poziționare, suport	Pagina web	Principala sursă de informare despre activitatea CCRM. Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția promovează imaginea de autoritate publică proactivă și transparentă
				Informare, conlucrare, poziționare	Ateliere, seminare, mese rotunde	Informarea și discutarea unor aspecte specifice de audit, de conlucrare pentru îmbunătățirea gestiunii finanțelor publice și fondurilor externe
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
Informare, conlucrare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială				
Parteneri de dezvoltare a ISA Cooperare și comunicare prin	Grup țintă primar Suport de dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> Asimilarea suportului și aplicarea în practică a lecțiilor învățate 	<ul style="list-style-type: none"> Instituim instrumente și practici de aplicare a cunoștințelor acumulate 	Informare, implicare	Rapoarte de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului
				Informare, poziționare, suport	Pagina web	Principala sursă de informare despre activitatea CCRM

implementarea proiectelor de suport, acțiunilor de suport focusate pe anumite domenii, în contextul dezvoltării și consolidării capacităților instituției	Grup de interese	<ul style="list-style-type: none"> • Producerea rapoartelor de audit calitative, conform standardelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Producem rapoarte de înaltă calitate, conforme standardelor de profil • Demonstrăm un nivel înalt de vizibilitate și credibilitate 			Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția promovează imaginea de autoritate publică proactivă și transparentă
				Consolidarea capacităților, conlucrare	Ateliere, seminare, mese rotunde	Diseminarea bunelor practici, experienței, dezvoltarea profesională, consolidarea capacităților
				Consolidarea capacităților, conlucrare	Instruiri, consultanță	Instruirea și suportul pe aspecte specifice de activitate, în eforturile de îmbunătățire a capacităților instituției, prin sporirea profesionalismului angajaților
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare, conlucrare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială
Organizații internaționale de profil (INTOSAI, EUROSAI, Consiliul conducătorilor ISA din țările CSI etc.) Cooperare și comunicare în contextul activității în grupurile de lucru, grupurile operative etc., participarea la	Grup țintă secundar Grup de interese	<ul style="list-style-type: none"> • Exercițarea unui rol activ în implementarea obiectivelor strategice ale organizațiilor • Partajarea de bune practici și experiențe 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificăm domeniile de interes și contribuim prin activități la implementarea obiectivelor • Partajăm bune practici prin utilizarea tuturor canalelor disponibile 	Informare, implicare, suport	Grupurile de lucru, grupurile operative	Principalul canal de comunicare și conlucrare în cadrul organizației de profil Promovarea realizărilor, opiniilor, schimb de bune practici și experiență
				Informare, schimb de experiență	Rapoarte de audit	Principalul canal de comunicare a rezultatelor auditului Schimb de bune practici, audituri cu impact, experiență de realizare calitativă a activității de audit
				Informare, poziționare, suport	Pagina web a CCRM	Principală sursă de informare despre activitatea CCRM Informare despre noutățile, inovațiile și opiniile specifice; instituția promovează imaginea de autoritate publică proactivă și transparentă

auditori comune, evenimente de instruire, consolidare a capacităților etc.				Informare, poziționare	Publicațiile electronice și tipărite ale organizației	Trimiterea informației, știrilor despre activitatea, progresele și realizările instituției
				Informare, conlucrare, poziționare	Întruniri, conferințe, ședințe	Diseminarea bunelor practici, experienței, promovarea imaginii, preluarea rolului de membru activ
				Consolidarea capacităților, conlucrare	Ateliere, seminare, instruiri	Diseminarea bunelor practici, experienței, dezvoltarea profesională, consolidarea capacităților
				Informare, poziționare	Publicații tipărite sau electronice ale CCRM	Informare, explicare a unor aspecte importante, promovare
				Informare, conlucrare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială
Instituții supreme de audit omoloage	Grup țintă secundar Grup de interese	<ul style="list-style-type: none"> Partajarea de bune practici și experiențe 	<ul style="list-style-type: none"> Deschiderea spre schimb de bune experiențe și practici 	Informare, poziționare	Publicațiile electronice și tipărite ale organizației	Trimiterea informației, știrilor despre activitatea, progresele și realizările instituției
				Informare, conlucrare, poziționare	Întruniri, conferințe, ședințe	Diseminarea bunelor practici, experienței, promovarea imaginii

Comunicarea internă

Grup țintă	Rol	Așteptările grupului	Cum răspundem așteptărilor	Tactica/Abordarea	Canal	Descriere
Top managementul Top managementul sau conducerea instituției are rolul de lider de opinie și promotor al obiectivelor strategice; este responsabil de promovarea internă și externă a mesajelor. Comunicarea managerială are ca scop transmiterea deciziilor, motivarea angajaților, susținerea performanței prin crearea unui climat favorabil și transmiterea valorilor caracteristice identității colective	Grup țintă secundar Factor de decizie Formator de opinie	<ul style="list-style-type: none"> ISA e percepută drept credibilă și eficientă de părțile interesate externe Angajații demonstrează profesionalism în exercitarea responsabilităților Angajații respectă politicile, regulile și reglementările ISA 	<ul style="list-style-type: none"> Informarea și promovarea imaginii Informarea, instruirea, dezvoltarea angajaților Ghidarea prin propriul exemplu 	Informare, implicare, conlucrare	Ședințe de lucru	Ședințe cu managementul operațional Canal bidirecțional de informare, implicare, conlucrare
				Informare, implicare, fidelizare	Ședințe generale	Ședințe generale cu participarea top managementului, managementului operațional, angajaților. Canal de informare, implicare, fidelizare, formare a spiritului de echipă
				Informare, implicare	Note de serviciu, note informative, circulare	Prin utilizarea acestui canal, top managementul este informat, implicat de către managementul operațional, angajați
				Informare, conlucrare	Intranet	Principalul canal intern de informare, cu utilizarea unor instrumente de conlucrare
				Informare, conlucrare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială
				Informare, conlucrare	Mesagerie (Viber, Whatsapp, Zoom, Skype etc.)	Informarea și conlucrarea cu managementul operațional, angajații, în paralel cu ședințele fizice
				Informare, fidelizare	Buletine informative	Canal de informare și fidelizare a părților interesate interne
				Fidelizare	Rețele de socializare	Canal de fidelizare și comunicare
				Informare, instruire, conlucrare	Ateliere, instruirii	Canal de informare, schimb de experiență opinii, instruire

Managementul operațional Managementul operațional sau de nivel mediu înglobează atât necesitățile de comunicare relevante pentru funcția de manager, cât și cele legate de funcția de angajat. Comunicarea managerială este un instrument cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, coordonare, control, evaluare	Grup țintă secundar Formator de opinie Informator	<ul style="list-style-type: none"> • Top managementul asigură o guvernare internă bună, respectarea valorilor etice și culturii deschiderii • Top managementul asigură delegarea eficientă a responsabilităților, demonstrând încredere și susținere • Angajații demonstrează profesionalism și responsabilitate în exercitarea atribuțiilor • Oportunități de dezvoltare profesională 	<ul style="list-style-type: none"> • Promovăm valorile interne și respectăm valorile și cultura instituțională • Implementăm în practică principiile delegării, susținem inițiativa și demonstrăm încredere • Setăm stilul de management apreciat și promovat în cadrul instituției • Încurajăm și susținem inițiativa, responsabilitatea angajaților • Oferim posibilități de dezvoltare profesională, inclusiv la capitolul management și leadership • Aplicăm modalitățile disponibile de motivare 	Informare, implicare, conlucrare	Ședințe de lucru	Ședințe cu top managementul; ședințe cu angajații. Canal bidirecțional de informare , implicare, conlucrare
				Informare, implicare, fidelizare	Ședințe generale	Ședințe generale, cu participarea top managementului, managementului operațional, angajaților. Canal de informare , implicare, fidelizare, formare a spiritului de echipă
				Informare, implicare, conlucrare	Ordine, circulare, dispoziții, rezoluții	Instrument utilizat de top management în comunicarea oficială
				Informare, implicare	Note de serviciu, note informative, circulare	Prin utilizarea acestui canal, managementul este informat, implicat de către angajați; managementul operațional, de asemenea, poate informa, implica top managementul
				Informare, conlucrare	Intranet	Principalul canal intern de informare, cu utilizarea unor instrumente de conlucrare
				Informare, conlucrare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială
				Informare, conlucrare	Mesagerie mobilă	Informarea și conlucrarea cu top-managementul, alți manageri operaționali, angajații, în paralel cu ședințele fizice
				Informare, fidelizare	Buletine informative	Canal de informare și fidelizare a părților interesate interne
				Informare, instruire, conlucrare	Ateliere, instruirii	Canal de informare, schimb de experiență opinii, instruire
Fidelizare, comunicare	Evenimente de team building	Canal informal de fidelizare și comunicare				

				Fidelizare	Rețele de socializare	Canal de fidelizare și comunicare
				Comunicare, conlucrare	Spațiu informal de socializare	Canal informal de comunicare
				Informare, implicare	Sondaje de opinie	Canal de informare a top managementului despre opinia privind aspectele organizării activității etc.
				Informare, implicare	Boxă pentru propuneri	Canal de informare a top managementului despre opinia privind aspecte ale organizării activității etc.
Angajații Angajații sunt principalul grup-țintă în comunicarea internă. Ei sunt cei care cunosc cel mai bine instituția (atât punctele forte, cât și cele slabe), iar asocierea cu o instituție importantă crește imaginea în ochii angajaților a propriei instituții. Angajații mulțumiți la locul de muncă se pot transforma în cei mai buni	Grup țintă primar Partener strategic Informator	<ul style="list-style-type: none"> • Guvernare internă bună, respectarea valorilor etice și culturii deschiderii • Managementul asigură delegarea eficientă a responsabilităților, demonstrând încredere și susținere • Securitatea muncii și satisfacție privind condițiile oferite • Oportunități de dezvoltare profesională și creștere de carieră 	<ul style="list-style-type: none"> • Promovăm valorile etice și cultura instituțională • Promovăm delegarea, încrederea și susținerea • Colectăm feedback privind nivelul de satisfacție și implementăm acțiuni de îmbunătățire • Identificăm și promovăm posibilitățile de dezvoltare profesională 	Informare, implicare, conlucrare	Ședințe de lucru	Ședințe cu managementul; ședințe cu angajații. Canal bidirecțional de informare, implicare, conlucrare
				Informare, implicare, fidelizare	Ședințe generale	Ședințe generale, cu participarea top managementului, managementului operațional, angajaților. Canal de informare, implicare, fidelizare, formare a spiritului de echipă
				Informare, implicare, conlucrare	Ordine, circulare, dispoziții, rezoluții	Instrument utilizat de top management în comunicarea oficială
				Informare, implicare	Note de serviciu, note informative, circulare	Prin utilizarea acestui canal, managementul este informat, implicat de către angajați
				Informare, conlucrare	Intranet	Principalul canal intern de informare, cu utilizarea unor instrumente de conlucrare
				Informare, conlucrare	E-mail	Informarea și comunicarea oficială

ambasadori ai instituției. Angajații profesioniști, devotați, motivați și cu un grad înalt de satisfacție, care pot răspunde prompt schimbărilor mediului și așteptărilor părților interesate reprezintă avantajul competitiv al instituției				Informare, conlucrare	Mesagerie mobilă	Informarea și conlucrarea cu managementul, alți angajați, în paralel cu ședințele fizice
				Informare, fidelizare	Buletine informative	Canal de informare și fidelizare a părților interesate interne
				Informare, instruire, conlucrare	Ateliere, instruirii	Canal de informare, schimb de experiență opinii, instruire
				Fidelizare, comunicare	Evenimente de team building	Canal informal de fidelizare și comunicare
				Fidelizare	Rețele de socializare	Canal de fidelizare și comunicare
				Comunicare, conlucrare	Spațiu informal de socializare	Canal informal de comunicare
				Informare, implicare	Sondaje de opinie	Canal de informare a managementului despre opinia angajaților privind aspecte ale organizării activității etc.
				Informare, implicare	Boxă pentru propuneri	Canal de informare a top managementului despre opinia privind aspecte ale organizării activității etc.

Anexa nr.3. Prevederile standardelor internaționale privind interacțiunea cu părțile interesate

INTOSAI-P 1. Declarația de la Lima

VI. RAPORTAREA

Secțiunea 16. Raportarea către Parlament și publicul general

- 1) Instituția Supremă de Audit va fi împuternicită și îi va fi solicitată de către Constituție să raporteze independent și anual Parlamentului și altor organe publice, asupra tuturor constatărilor sale; raportul va fi ulterior publicat. Acest fapt va asigura repartiția și discuțiile corespunzătoare și va crea oportunități de implementare a constatărilor Instituției Supreme de Audit.
- 2) Instituția Supremă de Audit va fi împuternicită să raporteze în mod particular, în decursul anului, asupra anumitor aspecte importante și semnificative.
- 3) În general, raportul anual va îngloba toate activitățile Instituției Supreme de Audit; doar în cazul în care anumite interese necesită a fi protejate de către lege, Instituția Supremă de Audit va analiza atent importanța acestor interese coroborată cu beneficiile publicității aspectelor.

Secțiunea 17. Metode de raportare

- 4) Rapoartele vor prezenta concluziile și rezultatele într-un mod obiectiv, clar și limitat asupra esențialului. Formularea rapoartelor trebuie să fie precisă și ușor de înțeles.
- 5) Instituția Supremă de Audit va lua în considerare și punctul de vedere al entității auditate atunci când își va formula constatările.

INTOSAI-P 12. Valoarea și beneficiile ISA - crearea diferenței în viața cetățenilor

PRINCIPIUL 4: Raportarea rezultatelor auditului și informarea publicului despre guvernarea și entitățile din sectorul public ce sunt responsabile

- 1) ISA ar trebui să raporteze informația obiectivă într-o manieră simplă și clară, folosind un limbaj care este înțeles de către toate părțile interesate.
- 2) ISA ar trebui să facă publice raporturile sale într-o perioadă corespunzătoare de timp.
- 3) ISA ar trebui să faciliteze accesul tuturor părților interesate în conținutul raportului prin orice mijloc de comunicare accesibil.

DEMONSTRAREA CONTINUĂ A IMPORTANȚEI ISA PENTRU CETĂȚENI, PARLAMENT ȘI ALTE PĂRȚI INTERESATE

ISA își demonstrează relevanța în mod continuu prin modul în care răspunde corespunzător la provocările cetățenilor, așteptărilor diferitor părți interesate, a riscurilor ce survin și a schimbărilor de mediu înconjurător, în cadrul cărora este efectuat auditul. Mai mult decât atât, pentru a putea deveni o voce credibilă a schimbării, este important ca ISA să înțeleagă bine direcțiile de dezvoltare în cadrul sectorului public și să ia toate măsurile în vederea stabilirii unui dialog cu părțile interesate, despre modul în care activitatea ISA poate facilita îmbunătățirile din cadrul sectorului public.

PRINCIPIUL 5: A fi receptivi la schimbarea mediului înconjurător sau în vederea riscurilor ce pot surveni

- 1) ISA ar trebui să cunoască așteptările părților interesate și să răspundă acestora corespunzător, într-o perioadă de timp rezonabilă și fără a-și compromite independența.
- 2) În cadrul dezvoltării programului sau de lucru, ISA ar trebui să răspundă corespunzător în vederea aspectelor-cheie ce afectează societatea.

- 3) ISA ar trebui să evalueze riscurile care survin și schimbarea mediului de audit pentru a răspunde acestora într-o perioadă rezonabilă de timp; de exemplu, să promoveze mecanisme pentru a soluționa încălcările financiare, fraudă și corupția.
- 4) ISA ar trebui să se asigure că așteptările părților interesate și riscurile ce ar putea surveni să fie transformate în planuri de audit, strategice sau business, după caz.
- 5) ISA ar trebui să țină pasul cu aspectele relevante ce sunt analizate în cadrul forumurilor naționale și internaționale și să participe unde e posibil.
- 6) ISA ar trebui să stabilească mecanismele pentru colectarea informației, luarea deciziilor și implementarea măsurilor ce vor fi relevante părților interesate.

PRINCIPIUL 6: Comunicarea eficientă cu părțile interesate

- 1) ISA ar trebui să comunice astfel încât să îmbunătățească modul în care părțile interesate cunosc și înțeleg rolul și responsabilitățile unei ISA ca auditor independent din cadrul sectorului public.
- 2) Comunicarea ISA ar trebui să contribuie la conștientizarea părților interesate a necesității transparenței și răspunderii în sectorul public.
- 3) ISA ar trebui să comunice cu părțile interesate pentru a se asigura că rezultatele auditului au fost înțelese corect.
- 4) ISA ar trebui să interacționeze corespunzător cu mass-media pentru a facilita comunicarea cu cetățenii.
- 5) ISA ar trebui să se angajeze împreună cu părțile interesate pentru a stabili rolurile diferite care le dețin și viziunile diferite pe care le au, fără a compromite independența ISA.
- 6) ISA ar trebui periodic să evalueze dacă părțile interesate consideră comunicarea cu ISA drept una eficientă.

PRINCIPIUL 7: ISA să fie o sursă credibilă de viziune și ghidare pentru a putea ajuta la schimbările benefice din cadrul sectorului public

- 1) Activitatea ISA ar trebui să fie bazată pe raționamente independente și profesionale, cât și pe analiza fiabilă.
- 2) ISA ar trebui să contribuie la dezbaterea ideilor de îmbunătățire din cadrul sectorului public, fără a-și compromite independența.
- 3) În calitate de parteneri activi în sectorul public național și internațional ce vizează profesiunea de audit, ISA ar trebui să își utilizeze cunoștințele și viziunile pentru a susține anumite reforme în sectorul public; de exemplu, cele ce vizează gestiunea financiară publică.
- 4) ISA ar trebui să evalueze periodic dacă părțile interesate consideră contribuția acestora în sectorul public drept una eficientă.
- 5) ISA ar trebui să colaboreze la nivel internațional în cadrul INTOSAI sau în cadrul altor organizații relevante, pentru a promova rolul ISA în soluționarea aspectelor de importanță globală din cadrul sectorului public de audit, contabilitate și răspundere.

A FI O ORGANIZAȚIE MODEL PENTRU A CONDUCE PRIN EXEMPLUL PROPRIU

ISA trebuie să fie demnă de încredere. Credibilitatea acesteia depinde de faptul dacă e văzută drept instituție independentă, competentă și responsabilă public pentru activitățile sale. Pentru a face acest lucru posibil, ISA trebuie să conducă prin intermediul propriului său exemplu.

PRINCIPIUL 8: Asigurarea transparenței și responsabilității corespunzătoare unei ISA

- 1) ISA ar trebui să își îndeplinească obligațiunile într-o manieră din care va reieși răspunderea, transparența și gestiunea bunurilor publice.

- 2) ISA ar trebui să își facă public mandatul, responsabilitățile, misiunea și strategia.
- 3) După caz, ISA ar trebui să își folosească standardele de audit, procesele și metodele obiective și transparente și să le facă cunoscute părților interesate.
- 4) ISA ar trebui să gestioneze operațiunile în mod econom, eficient, efectiv și în concordanță cu legile și regulamentele aplicabile și să raporteze public asupra acestor aspecte, după caz.
- 5) ISA ar trebui să fie subiect al scrutinelor externe independente, inclusiv a auditului extern, asupra operațiunilor acestuia și să facă raporturile date cunoscute părților interesate.

PRINCIPIUL 10: Respectarea Codului de etică al ISA

- 1) ISA ar trebui să adopte un cod de etică ce ar fi corespunzător mandatului acesteia și circumstanțelor obiective; de exemplu, ISSAI 130. Codul etic.
- 2) ISA ar trebui să aplice standarde înalte de integritate și etică, ce vor fi exprimate printr-un cod de conduită.
- 3) ISA ar trebui să adopte politicile și procesele corespunzătoare pentru a asigura informarea și aderența la cerințele unui cod de conduită în cadrul unei ISA.
- 4) ISA ar trebui să facă publice valorile sale fundamentale și devotamentul față de etica profesională.
- 5) ISA ar trebui să aplice valorile sale fundamentale și etica profesională în toate aspectele activității sale, pentru a servi drept exemplu.

PRINCIPIUL 12: Fortificarea capacităților prin intermediul promovării studiului și schimbului de experiență

- 1) ISA ar trebui să promoveze dezvoltarea profesională continuă, care va contribui la excelarea individuală, de echipă și organizațională.
- 2) ISA ar trebui să dispună de o strategie de dezvoltare profesională, incluzând pregătirea bazată pe un nivel minim de calificare, experiență și competență necesară în vederea îndeplinirii mandatului în cadrul unei ISA.
- 3) ISA ar trebui să facă tot posibilul ca să asigure că personalul său să aibă toate competențele profesionale necesare și suportul colegilor și al conducerii ISA în a-ți îndeplini activitățile.
- 4) ISA ar trebui să încurajeze schimbul de cunoștințe și consolidarea capacităților în vederea obținerii de rezultate.
- 5) ISA ar trebui să atragă atenție asupra activităților celorlalte entități, inclusiv alte ISA, INTOSAI și grupuri de lucru regionale.
- 6) ISA ar trebui să coopereze cu profesiunea de audit din afara țării, în vederea îmbunătățirii acesteia.
- 7) ISA ar trebui să încerce să participe în cadrul activităților INTOSAI și să creeze legături cu alte ISA și instituții relevante, cu scopul de a fi la curent cu aspectele ce apar și pentru a promova schimbul de cunoștințe cu alte ISA.

INTOSAI-P 20. Principiile transparenței și responsabilității

PRINCIPIUL 4

ISA aplică standarde de integritate și etică pentru personalul de toate nivelurile

- ISA trebuie să aibă reguli sau coduri de etică ce conțin politici și practici aliniate Codului etic – ISSAI 130.
- ISA promovează activ comportamentul etic în interiorul organizației.

- Cerințele și obligațiunile etice ale auditorilor, magistraților (conform modelului Curții), funcționarilor publici sau alții sunt făcute publice.

PRINCIPIUL 7

ISA raportează în mod public privind rezultatele auditurilor și concluziilor ce vizează toate activitățile guvernării.

- ISA raportează public privind toate rezultatele auditurilor; de exemplu: implementarea întregului buget al guvernării, condiția financiară, operațiunile și gestiunea financiară completă (dacă este stipulat de către cadrul normativ legal) și capacitatea profesională.
- ISA menține o relație strânsă cu comisiile parlamentare relevante pentru a le ajuta să înțeleagă mai bine raporturile de audit, concluziile și să îi ajute să ia măsurile corespunzătoare.

PRINCIPIUL 8

ISA comunică în timp rezonabil și pe larg despre activitățile sale și rezultatele auditurilor prin intermediul mass-media, site-urilor și alte mijloace.

- ISA comunică deschis cu mass-media și alte părți interesate în activitatea acesteia și asigură că rezultatele auditurilor să fie vizibile în arena publică.
- ISA încurajează interesul public și academic în vederea celor mai importante concluzii emise.
- Rezumate ale rapoartele de audit și ale hotărârilor judecătorești trebuie să fie puse la dispoziție în una din limbile oficiale ale INTOSAI, pe lângă limba națională.
- ISA inițiază și efectuează audituri și remite rapoartele în timp rezonabil. Responsabilitatea și transparența vor fi atribuite atât timp cât activitatea de audit și informația vizată nu sunt depășite.
- Rapoartele ISA sunt valabile și înțelese de către publicul larg prin metode diferite (de exemplu: rezumate, grafice, prezentări video, comunicate de presă).

ISSAI 130. Codul etic

PREAMBUL

- 1) Instituțiile Supreme de Audit (ISA) sunt supuse unor așteptări înalte și trebuie să câștige încrederea părților implicate (cetățenii, legislativul, organele executive, entitățile auditate și alții). Astfel, acestea trebuie să se prezinte drept organizații model și să inspire încredere și credibilitate. Fiindcă comportamentul etic este un component cheie în stabilirea și susținerea reputației și încrederii necesare, un Cod de etică reprezintă o precondiție pentru funcționarea unei ISA.