

CONCEPTUL DE  
DEZVOLTARE A  
TI ALE CURȚII DE  
CONTURI A  
REPUBLICII  
MOLDOVA PE  
ANII 2023-2025

*„Tehnologia are puterea de a  
schimba lumea.”*

*Daniel Burrus*

## Introducere

*Art.133 din Constituția Republicii Moldova fundamentează Curtea de Conturi în calitatea sa de instituție cu un mandat suficient de larg ce exercită controlul asupra modului de formare, de administrare și de întrebuințare a resurselor financiare publice, și care raportează anual Parlamentului asupra rezultatelor obținute. Activitatea de planificare strategică este extrem de importantă pentru a asigura relevanța și funcționalitatea instituției noastre în raport cu tendințele internaționale.*

*Un principiu-cheie în procesul de management strategic este acela că acest proces ar trebui să înceapă cu identificarea rezultatelor dorite la finele perioadei strategice. Cu alte cuvinte, înainte de a analiza ce ar trebui să schimbe în interior în ceea ce privește activitatea, practicile și operațiunile sale de bază, Curtea de Conturi ar trebui să analizeze ce schimbări (rezultate) ar dori să aducă în viața cetățeanului de rând.*

*Prezentul document constituie evaluarea situației curente a TI în cadrul Curții de Conturi și stabilirea necesităților de dezvoltare strategică pentru perioada 2023-2025. Familiarizarea persoanelor interesate cu conținuturile acestuia va permite identificarea punctelor forte și a celor slabe și perceperea corectă a factorilor-cheie care influențează rezultatele pozitive și negative ale Curții de Conturi.*



**Tehnologiile informaționale oferă o multitudine de oportunități aferente mediului de muncă și de viață al omului.**

**Esențial este ca tehnologiile informaționale să fie materializate în sisteme informatice menite să îmbunătățească activitatea instituției și să eficientizeze munca angajaților.**

*Digitalizarea este procesul de transformare a informațiilor într-un format digital. Versiunile analogice/fizice, cum ar fi documente, imagini, fotografii etc. pe hârtie, sunt convertite în format digital prin digitalizare. Odată ce informațiile analogice au fost digitalizate, ele pot fi integrate și folosite apoi în diverse aplicații.*

*Digitalizarea activității unei entități prevede automatizarea proceselor operaționale, astfel încât să fie asigurată interconectivitatea și accesibilitatea în timp real la informații și baze de date, permițând derularea proceselor prin intermediul sistemelor TI.*

*Prin digitalizare ne referim la un proces continuu de dezvoltare de software și de implementare de noi tehnologii și aplicații ce sunt menite să îmbunătățească activitatea Curții de Conturi. În mod clar, acest proces trebuie întreprins doar în urma unei planificări minuțioase, după o evaluare amplă a necesităților și așteptărilor atât ale publicului larg privind activitatea CCRM, cât și ale angajaților Curții în materie de TI.*

## *Situația actuală*

---

La momentul actual, CCRM dispune de o subdiviziune specializată, Direcția tehnologii informaționale și securitate internă (DTISI), care activează în baza regulamentului său. Direcția are ca obiectiv de bază contribuirea la îmbunătățirea impactului activităților de audit extern, prin asigurarea implementării programelor de informatizare și extinderea tehnologiilor informaționale în cadrul Curții de Conturi, în conformitate cu standardele și practicile internaționale. DTISI are definite unele atribuții în raport cu asigurarea securității informației.

Curtea de Conturi a Republicii Moldova dispune de mai multe soluții TI orientate spre optimizarea activității de audit și a proceselor operaționale. La fel, utilizează și unele soluții TI de evidență financiară și a resurselor umane.

Totodată, DTISI participă la elaborarea proiectului de buget și planului de achiziții. În baza bugetului instituțional disponibil, planul de achiziții al DTISI este ajustat. Deseori sunt reduse mijloacele pentru achizițiile destinate dezvoltărilor de soluții specializate TI și pentru echipament sau infrastructură.

Pentru a asigura dezvoltarea continuă a instituției, prin Hotărârea Curții de Conturi nr. 61 din 10 decembrie 2020 a fost aprobată *Strategia de dezvoltare a Curții de Conturi pentru perioada 2021-2025*, în care au fost trasate obiectivele strategice menite să consolideze capacitățile instituționale de utilizare a instrumentelor informaționale automatizate în scopul optimizării activității de audit.

Astfel, în Strategie au fost incluse aspecte TI necesare să asigure eficiența activității de audit și optimizarea resurselor disponibile ale CCRM prin:

- menținerea și dezvoltarea continuă a sistemelor informaționale existente;
- implementarea soluțiilor TI noi, în măsură să răspundă necesităților Curții;
- îmbunătățirea gestiunii informațiilor electronice;
- dotarea cu tehnica TI necesară și modernă, care ar răspunde necesităților de activitate ale utilizatorilor CCRM.

Strategia de dezvoltare a CCRM conține și aspecte care se referă la consolidarea procedurilor și mecanismelor analitice și de prognozare în activitate, prin dezvoltarea unor softuri analitice specifice, ceea ce va permite optimizarea procesului de planificare anuală și multianuală a activității de audit, evidențiind tendințele și ariile de interes existente în societate.

### **La momentul actual, situația sistemelor informatice de business și suport și a infrastructurii TIC ale Curții de Conturi a Republicii Moldova este următoarea:**

- lipsa unui cadru de management și a proceselor aferente funcționării unui sistem de management al securității informației (SMSI). Deși la nivel de procese TI și măsuri tehnice sunt implementate unele măsuri și unele controale, acestea sunt preponderent tehnice și nu sunt bazate pe o abordare sistemică, conștientizată și controlată. Responsabilitățile privind securitatea informațională sunt puse pe seama experților TIC, experți care trebuie să asigure în primul rând eficiența

operațională TIC și care trebuie instruiți pentru a facilita implementarea unui SMSI;

- rolul efectiv al TI nu reprezintă neapărat un factor decisiv și nici de catalizare a inițiativelor strategice ale instituției. Capacitățile curente din gestiunea TI susțin activitatea de bază a CCRM și în prezent necesită a fi dezvoltate și fortificate prin instruire regulată și antrenarea de noi specialiști calificați, inclusiv printr-o abordare strategică a domeniului TI din cadrul instituției;
- sunt necesare îmbunătățiri la nivel de arhitectură generală, precum și ale abordării privind gestiunea acestora. O parte din componentele tehnice ale infrastructurii TI este învechită și necesită a fi înlocuită;
- procesele de bază ale TI nu sunt documentate (nu există descrierea proceselor TI), sunt realizate în lipsa unei abordări unice, structurate și sistematice. Anumite activități nu sunt realizate deloc, fiind necesare soluții tehnice specializate și resurse umane adiționale (securitatea TI);
- lipsa de sisteme și specialiști în domeniul analizei datelor. Prelucrarea analitică a datelor deschise și a informațiilor din cadrul bazelor de date la care CCRM are acces la moment nu este realizată. La fel, lipsesc instrumentele și posibilitățile de analiză a datelor și informațiilor accesibile în prezent;
- deși conform cadrului legal în vigoare, CCRM are dreptul să acceseze informații de orice fel, până la moment în cadrul entității nu este instituită o subdiviziune responsabilă de prelucrarea datelor care ulterior ar fi utilizate în activitatea de bază.

*În concluzie, vrem să atragem atenția că TIC sunt privite în cadrul CCRM drept un serviciu adițional, detașat de la procesele de bază, iar dezvoltarea tehnologiilor – drept o necesitate pentru suportul altor activități. În realitățile moderne, TIC tot mai des sunt catalogate drept un factor ce condiționează și care permite obținerea unor rezultate fiabile în dezvoltare, dar nu un proces de suport care asigură condițiile necesare de dezvoltare. Este necesar să înțelegem că statutul actual de maturitate al unei instituții nu permite stabilirea unor obiective strategice doar la nivel de TI, ceea ce nu va asigura un mediu prielnic și consecvent atingerii obiectivelor strategice la nivel de instituție.*

## *Viziuni de viitor*

---

Datele și informațiile vor continua să reprezinte un aspect important pentru activitatea CCRM. Datele sporesc exponențial, devenind mult mai complexe și mult mai digitalizate. Poate fi utilizată o multitudine de tehnologii pentru a gestiona și a organiza datele, de la cele bine-cunoscute deja la cele noi apărute. La nivel global, statistica denotă că acoperirea și capacitatea rețelelor a sporit în ultimii ani. Se relevă că dispozitivele, conexiunile, utilizatorii de internet și abonații mobili vor spori în număr. Trebuie să ținem cont de faptul că vor fi și diferențe regionale, diferențe dintre mediile urban și rural etc.

Aceste tendințe influențează modul în care ne organizăm societatea, cum facem schimb de informații, cum interacționăm și comunicăm unul cu altul, dar și cum creăm fundamentul pentru organizarea prin diferite metode a activității noastre.

Asemenea descoperiri/dezvoltări se vor stabili, sunt așteptate să se accelereze în ritm și vor schimba toate lucrurile pasibil a fi schimbate.

Soluțiile tehnice existente în cadrul Curții de Conturi sunt menite să asigure instrumente de suport și mijloace tehnice în vederea derulării eficiente a proceselor de bază. Sistemele informatice utilizate au un mare impact asupra unor etape sau activități din cadrul proceselor interne ale instituției.

Industria TI are nevoie de un ecosistem favorabil pentru dezvoltare, inclusiv pentru a contribui la eficientizarea activității de bază. Pentru a asigura în continuare o creștere constantă și dinamică a domeniului TI, este nevoie de o viziune inovativă și de un plan de acțiuni ambițios, dar realist pentru soluționarea provocărilor cu care se confruntă o ISA modernă.

***ISA trebuie să poată promova principiul disponibilității și transparenței datelor, codului sursă și algoritmilor.***

Posibilitatea de a accesa din ce în ce mai multe date deschise generate de instituțiile publice creează un nou mediu de informare pentru toată lumea și poate contribui la o mai mare transparență. Pentru a asigura un răspuns oportun și prompt la realitățile în schimbare, Curtea trebuie să învețe să se adapteze, să înțeleagă riscurile existente și să utilizeze datele disponibile, iar analiza acestora face posibilă promovarea eficienței, responsabilității, eficacității și transparenței în cadrul autorităților publice. În acest context, ne propunem să extindem utilizarea procedurilor analitice și de prognozare în activitatea noastră, pentru a oferi răspunsuri și soluții fiabile realităților emergente, inclusiv stabilirea unor indicatori relevanți pentru a asigura evaluarea activității noastre și îmbunătățirea impactului acesteia.

În acest sens, Curtea tinde:

1. să joace un rol important în informarea și îndrumarea Guvernului cu privire la beneficiile transparenței datelor publice, promovând principiul disponibilității și transparenței datelor produse de Guvern;
2. să promoveze transparența sistemelor TI automate utilizate de Guvern pe principiile codului sursă deschis și datelor deschise;
3. să mențină și să dezvolte publicarea rezultatelor sale într-un format de date deschis, accesibil pentru toți utilizatorii interesați.

***Pentru a asigura conformarea la bunele practici în domeniu, Curtea ar trebui să își propună scopul de a utiliza mai bine analiza datelor în audituri, inclusiv la etapa de planificare a acestor audituri, formarea de echipe cu experiență în analiza datelor și introducerea de noi tehnici în practica auditului public.***

În acest sens,

1. analiza datelor de către Curte ar reprezenta o inovație necesară care ar transforma datele într-o resursă pentru promovarea eficienței, responsabilității, eficacității și transparenței administrației publice;
2. rolul unic al Curții de Conturi în cadrul sectorului public ar permite colectarea volumelor mari de date de la entitățile pasibile auditării. Utilizarea tehnicilor de analiză a acestora în procesul de audit ar permite:
  - a) sintetizarea datelor din diferite sectoare, niveluri guvernamentale și regiuni, ceea ce ar favoriza prelucrarea datelor obținute în vederea înaintării soluțiilor/recomandărilor pentru deficiențele identificate în procesul de audit;
  - b) combinarea abordărilor de colectare a datelor la fața locului pentru oferirea actualizărilor periodice de date și monitorizarea în timp real a problemelor generale și a zonelor de risc major;
  - c) scurtarea timpului de realizare a misiunilor de audit, ca urmare a utilizării cercetărilor analitice și prelucrării datelor deschise și a celor mari;
3. cooperarea cu organizațiile internaționale relevante, în aspectul preluării experienței și cunoștințelor de audit Big Data<sup>1</sup>, pentru a elabora orientări și rapoarte de cercetare relevante și pentru a încuraja dezvoltarea capacităților de audit Big Data.

Este evident că tehnologiile digitale sunt importante din punct de vedere strategic și pot schimba situația pentru o entitate. Având în vedere provocările cu care ne confruntăm în prezent, Curtea nu poate profita din plin de beneficiile care decurg din digitalizarea sporită.

Curtea de Conturi trebuie să întreprindă acțiuni sigure pentru a-și consolida gestionarea resurselor TIC și să facă acești pași acum pentru a se asigura că nu rămâne în urmă și că poate în continuare să ofere plusvaloare.

În acest sens, stabilirea direcțiilor strategice permite susținerea obiectivelor strategice generale ale Curții de Conturi, dezvoltarea gândirii holistice și strategice privind interdependența dintre informații, date, aplicații și tehnologii. Componentele-cheie ale unui sistem de guvernare trebuie să fie luate în considerare asemenea politicilor și procedurilor, aptitudinilor profesionale, structurilor organizaționale, culturii și eticii.

---

<sup>1</sup> Big Data se referă la volume de date colectate atât de mari și complexe încât este nevoie de noi tehnologii, cum ar fi inteligența artificială, pentru a le procesa.

Din această perspectivă considerăm oportună evaluarea posibilității de dezvoltare strategică a TIC ale CCRM prin implementarea a **3 piloni de bază**:

**Pilonul I: Digitalizarea proceselor de bază ale instituției pentru a contribui la eficientizarea activității Curții de Conturi a Republicii Moldova;**

**Pilonul II: Crearea unei infrastructuri TI robuste care să asigure un răspuns prompt la necesitățile în schimbare ale entității;**

**Pilonul III: Dezvoltarea capacităților instituționale de analiză a datelor în vederea asigurării relevanței activității realizate de Curtea de Conturi a Republicii Moldova.**



## Pilonul I

**Digitalizarea proceselor de bază ale instituției pentru a contribui la eficientizarea activității Curții de Conturi a Republicii Moldova**

Identificarea tendințelor sistemice din domeniul TI, precum și evaluarea posibilității implicațiilor acestora asupra activității Curții, prin:

- 1.1. digitalizarea proceselor de management și de suport;
- 1.2. digitalizarea procesului de audit;
- 1.3. formarea ecosistemului TI<sup>2</sup> al CCRM.

---

<sup>2</sup> Ecosistem TI – totalitatea instrumentelor și aplicațiilor TI existente și utilizate în entitate, care se află în interconectivitate și asigură buna funcționalitate a instituției și a proceselor acesteia.

## Pilonul II

**Crearea unei infrastructuri TI robuste care să asigure un răspuns prompt la necesitățile în schimbare ale entității**

Dezvoltarea continuă a infrastructurii TI a CCRM pentru a asigura rezistența la factorii incluzivi interni și externi, precum și pentru a garanta corespunderea acestora necesităților în dezvoltare ale instituției, prin:

- 2.1. extinderea și modernizarea infrastructurii TI asupra tuturor direcțiilor de activitate ale CCRM;
- 2.2. implementarea sistemului de management al riscurilor TI în cadrul CCRM;
- 2.3. dezvoltarea unui sistem de securitate TI în măsură să reziste la orice fel de incluziune internă și externă.

## Pilonul III

### **Dezvoltarea capacităților instituționale de analiză a datelor în vederea asigurării relevanței activității realizate de Curtea de Conturi a Republicii Moldova**

Creșterea permanentă a volumului de date deschise, dar și a volumului de informații care pot și trebuie să fie utilizate în activitatea de audit, impune CCRM să analizeze și să evalueze posibilitatea utilizării acestora în vederea majorării impactului instituției asupra vieții cetățeanului de rând, prin:

- 3.1. identificarea și evidența tuturor surselor de date deschise și a deținătorilor de date/registre publice relevante activității de audit;
- 3.2. dezvoltarea capacităților de analiză și de prelucrare a datelor în cadrul CCRM și utilizarea acestora la toate etapele procesului de audit.

*Cursul de implementare*

---

Implementarea prezentului Concept de dezvoltare se va realiza în **3 etape**:

***Etapa I: 2023***

***Etapa II: 2024***

***Etapa III: 2025.***

Acțiunile concrete pentru atingerea obiectivelor și priorităților stabilite sunt planificate anual în Planul anual de implementare (aprobat de conducerea CCRM), care conține acțiunile aferente pilonilor, responsabilii, indicatorii de progres și termenele concrete de realizare a acestora.

Necesarul de cheltuieli pentru implementarea soluțiilor TI și dezvoltarea infrastructurii vor fi estimate și prezentate la elaborarea CBTM și a bugetului anual al CCRM, și incluse în acestea.

Evaluarea progreselor la implementarea documentului strategic se va realiza prin rapoarte semianuale și anuale de progres prezentate conducerii CCRM.