



**TOGETHER**

Human Resources, Ethics and Gender for SAIs

  
APROBAT:  
**Marian LUPU**  
Președinte  
\_\_\_\_\_  
(semnătura)  
28.04.2023  
\_\_\_\_\_  
(data)

Curtea de Conturi a Republicii Moldova

## REVIZUIREA INTEGRATĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Echipa de revizuire:

- Goriuc Teodorina ,
- Balan Violeta
- Lozovan Victoria
- Hanganu Cristina

## Cuprins

Sumar executiv .....	3
Capitolul 1: Introducere și metodologie .....	4
Capitolul 2: Informații generale conexe ISA.....	5
Capitolul 3: Revizuirea integrată a MRU .....	7
Dimensiunea 1 – Autonomia organizațională în MRU a ISA .....	7
Dimensiunea 2 – Funcția de resurse umane .....	8
Dimensiunea 3 – Strategia de Management a Resurselor Umane .....	9
Dimensiunea 4 – Recrutare și încadrare .....	10
Dimensiunea 5 – Gestiunea competențelor .....	11
Dimensiunea 6 – Dezvoltarea profesională .....	13
Dimensiunea 7 – Gestiunea performanței și a recompenselor .....	14
Dimensiunea 8 – Bunăstarea, motivarea și retenția personalului.....	15
Dimensiunea 9 – Gen, Diversitate și Incluziune .....	16
Dimensiunea 10 – Gestiunea eticii.....	16
Capitolul 4: Performanța generală în MRU și recomandări .....	18
Capitolul 5: Analiza reformelor și evoluțiilor în curs și a celor planificate în MRU al ISA .....	21
Capitolul 6: Utilizarea de către conducerea ISA a rezultatelor evaluării .....	22

## Sumar executiv

Curtea de Conturi a Republicii Moldova a dorit continuu să-și îmbunătățească toate aspectele activității sale. De-a lungul anilor, calea reformei de la o structură de control la o Instituție Supremă de Audit continuă, prin dezvoltarea capacităților instituționale, implementarea standardelor și practicilor internaționale în domeniul auditului public extern, prin instruirea și formarea profesională a personalului, etc.

### Puncte forte identificate:

- ISA subliniază importanța problemelor conexe MRU, având un obiectiv strategic separat dedicat acestora în Strategia de dezvoltare a CCRM 2021-2025 și un obiectiv separat dedicat promovării valorilor etice și consolidării comunicării interne în Strategia de comunicare pentru 2022-2025
- CCRM a aprobat documente majore cu impact strategic asupra resurselor umane, cum ar fi: Cadrul de competențe profesionale, Strategia de resurse umane, Politica de recrutare, selecție și angajare, și dispune de înțelegere instituțională a necesității și procesului de implementare a acestora.
- CCRM este liberă să aleagă oportunitatea procesului de recrutare odată cu apariția anumitor posturi vacante și este constrânsă doar de limitările bugetare menționate și normele procedurale stabilite pentru funcționarii publici din Republica Moldova.
- Există un sistem de evaluare a performanței funcțional, bazat pe criteriile de evaluare, pentru a stimula personalul să obțină rezultate optime în activitate, dar cu spațiu redus pentru deciziile de motivare financiară suplimentară.
- CCRM se concentrează pe bunăstarea angajaților și întreprinde pași activi în evaluarea nivelului acestora de satisfacție la locul de muncă și în vederea asigurării bunăstării acestora.

### Principalele provocări/puncte slabe

1. Independență instituțională (organizațională) și limitări în stabilirea propriilor salarii și bonusuri potențiale
2. Procesul de încadrare există doar pentru funcționarii publici debutanți
3. Cadrul de competențe profesionale a fost elaborat fără a stabili mecanisme clare ale monitorizării implementării acestuia
4. Dezvoltarea profesională abordând aspecte teoretice și mai puțin practice
5. Lipsa politicilor de reținere a personalului

După cum se menționează în Raport și multe alte evaluări efectuate cu privire la statutul CCRM, principalele constrângeri identificate se referă la lipsa unei autonomii suficiente în gestionarea resurselor financiare și a ierarhiei unităților de personal. Cu toate acestea, remediarea acestei constrângeri este în afara domeniului de competență al ISA.

**Analizând toate nivelurile de maturitate evaluate ale dimensiunilor MRU, putem afirma întregul sistem MRU la nivelul 3 – gestionat**, cu spațiu de îmbunătățire determinat în principal de intențiile de a implementa documente importante nou aprobate legate de RU, cum ar fi: Strategia RU 2023-2027, Politica de recrutare, selecție și angajare, precum și noul Ghid privind sistemul de management al calității în cadrul Curții de Conturi.

## Capitolul 1: Introducere și metodologie

Revizuirea integrată a MRU a fost realizată de o echipă de revizuire internă instruită în cadrul Inițiativei IDI TOGETHER, cu sprijinul deplin al conducerii de vârf a Curții de Conturi a Republicii Moldova. Termenii de referință au fost coordonați și aprobați de conducerea ISA în ianuarie 2023.

Domeniile care au fost supuse revizuirii integrate sunt:

- nivelul în care ISA are controlul și/sau influența asupra chestiunilor de resurse umane;
- Poziționarea, configurarea și rolul jucat de subdiviziune de resurse umane;
- abordarea ISA cu privire la domeniul resurselor umane la nivel strategic și integrarea lor după cum este necesar în diferitele sarcini și subdiviziuni ale instituției.
- practici, bazate pe nivelul de autonomie al ISA, în atragerea, selecția și integrarea candidaților/recruților.
- abordarea pentru determinarea diferitelor seturi de competențe de care are nevoie ISA, construirea de căi pentru dezvoltarea profesioniștilor și monitorizarea și evaluarea competențelor.
- practicile ISA pentru stabilirea, monitorizarea și evaluarea așteptărilor și obiectivelor de performanță și pentru construirea de răspunsuri adecvate pentru performanță satisfăcătoare și nesatisfăcătoare.
- bunăstarea, motivația și menținerea personalului
- practicile ISA în stabilirea unui ton etic la vârf, documentarea și promovarea principiilor etice adecvate și monitorizarea și urmărirea cazurilor.
- abordare pentru integrarea aspectelor privind diversitatea și incluziunea de gen în instituție

Revizuirea a acoperit perioada 2021 și 2022, care reprezintă prima etapă de implementare a Strategiei de dezvoltare a CCRM, și a ținut cont de aprobarea unor documente cu impact asupra domeniului RU, la etapa de inițiere a procesului de revizuire fără a lua în calcul proiecte de documente. Procesul de evaluare va consta într-o revizuire obiectivă și bazată pe dovezi, urmând metodologia furnizată de Inițiativa IDI TOGETHER. Constatările și explicațiile referitoare la fiecare dimensiune de RU supusă revizuirii sunt detaliate în matricea de revizuire, completată de către echipa de revizuire.

Ca metode principale de colectare a dovezilor utilizate pentru evaluare, au fost: revizuirea documentelor și interviuri cu subdiviziunile implicate în procese specifice MRU. Întregul personal interviuat în timpul revizuirii a dat dovadă de deschidere spre comunicare și recunoaște nevoia de a consolida activitățile legate de valorile și procesele MRU din cadrul ISA.

De asemenea, echipa de revizuire și-a bazat evaluarea pe constatările expuse în cadrul evaluărilor interne și externe, cum ar fi: constatările evaluării colegiale internaționale, în domenii conexe ciclului de valoare a RU, sondajul în rândul personalului realizat în 2022.

## Capitolul 2: Informații generale conexe ISA

Curtea de Conturi este instituția supremă de audit a Republicii Moldova însărcinată cu efectuarea auditului extern independent al resurselor publice, precum e stabilit în Constituția Republicii Moldova, și prin Legea nr. 260 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a Republicii Moldova adoptată în decembrie 2017<sup>1</sup>.

Misiunea CCRM, precum este stabilită în cadrul legal național, este de a:

- evalua legalitatea, regularitatea, conformitatea, economia, eficiența, eficacitatea gestionării resurselor financiare publice și a proprietății publice;
- promova standardele recunoscute la nivel internațional privind transparența și responsabilitatea în managementul finanțelor publice;
- asigura transparența prin informarea autorităților publice responsabile și a publicului cu privire la planurile sale strategice și anuale, constatările și recomandările sale.

Actuala structură organizatorică a Aparatului Curții de Conturi, precum și limita de personal de 160 de unități, a fost aprobată prin Hotărârea Curții de Conturi nr. 13 din 21 martie 2019. La momentul revizuirii, în cadrul ISA există următoarele subdiviziuni: 5 Direcții Generale de Audit, Direcția Generală de Metodologie, Planificare și Raportare, Serviciul de control al calității, Serviciu de audit intern, Direcția juridică, Direcția Finanțe, Administrare și Logistică, Direcția Resurse Umane și Documentare, Secția relații externe și comunicare, Direcția TI și Securitate Internă. Conform efectivului limită aprobat, personalul ISA include: 7 funcții de demnitate publică; 2 funcții de conducere de nivel superior, 35 funcții de conducere, 114 funcții de execuție și 2 funcții tehnice.

Activitățile CCRM sunt realizate de către angajații cu atribuții de audit, angajați cu atribuții de specialitate și personal tehnic. Angajații cu atribuții de audit și angajații cu atribuții de specialitate cad sub incidența Legii privind funcția publică și statutul funcționarului public nr.158/2008<sup>2</sup>. Drepturile și responsabilitățile personalului tehnic sunt reglementate de Codul Muncii<sup>3</sup>.

Legea privind funcția publică și statutul funcționarului public reglementează regimul general al funcției publice, statutul funcționarilor publici, ierarhia reciprocă a funcțiilor, precum și stipulează că politica statului în domeniul funcției publice și al funcționarilor publici este de competența Guvernului. Fiecare autoritate publică trebuie să transmită Guvernului toate informațiile relevante pentru îndeplinirea cerințelor prezentei legi. Toate direcțiile din cadrul Aparatului CCRM sunt, de asemenea, supuse cerințelor prezentei legi. De asemenea, Legea cu privire la aprobarea Clasificatorului unic al funcțiilor publice nr.155/2011<sup>4</sup> reglementează funcțiile, responsabilitățile și cerințele minime pentru angajații cu statut de funcționari publici din cadrul autorităților publice.

---

<sup>1</sup> *Legea nr. 260 din 07 decembrie 2017 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a Republicii Moldova* // [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=126160&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=126160&lang=ro)

<sup>2</sup> *Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr.158 din 04 iulie 2008* // [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=120077&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120077&lang=ro)

<sup>3</sup> *Codul Muncii nr.153 din 28 martie 2003* // [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=113032&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro)

<sup>4</sup> *Legea pentru aprobarea Clasificatorului unic al funcțiilor publice nr.155 din 21 iulie 2011* // [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=115200&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115200&lang=ro)

Pe lângă legile menționate, cerințe conexe managementului resurselor umane sunt stabilite și prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public<sup>5</sup>. Respectiva Hotărâre de Guvern reglementează următoarele procese conexe RU: ocuparea funcției publice prin concurs; perioada de probă pentru funcționarul public debutant; modelul și componentele fișei postului; desfășurarea muncii prin cumul a funcționarului public; formularul-tip al statului de personal și Metodologia cu privire la completarea și avizarea statului de personal; modul de întocmire a angajamentului scris al funcționarului public privind activitatea în serviciul public după absolvirea formelor de dezvoltare profesională; comisia de disciplină; evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public; Regulamentul-cadru al subdiviziunii resurse umane din autoritatea publică; dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici; instrucțiunea cu privire la gestionarea dosarului personal al funcționarului public.

Toate cerințele aferente salarizării personalului CCRM cad sub incidența Legii privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar<sup>6</sup>, care include principii, reguli și proceduri de stabilire a salariilor pentru sectorul public. Legea reglementează formarea salariilor, precum și a remunerarea angajaților conform nivelurilor, claselor și coeficienților stabiliți în anexele legii.

---

<sup>5</sup> Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarilor publici //

[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=115403&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115403&lang=ro)

<sup>6</sup> Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 270 din 23 noiembrie 2018//

[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=119781&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119781&lang=ro)

## Capitolul 3: Revizuirea integrată a MRU

### Dimensiunea 1 – Autonomia organizațională în MRU a ISA

Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public reglementează regimul general al serviciului public, statutul funcționarilor publici, ierarhia reciprocă a funcțiilor, precum și stipulează că gestiunea serviciului public și a funcționarilor publici ține de competența Guvernului. Fiind o instituție bugetară, CCRM este finanțată de la bugetul de stat și, astfel, toate cheltuielile legate de personal și motivație financiară sunt coordonate cu Ministerul Finanțelor în timpul procesului bugetar anual. Toate limitările autonomiei ISA în managementul personalului sunt determinate în principal din punct de vedere financiar.

Legea nr. 270/2018<sup>7</sup> prevede în mod explicit toate aspectele și limitările aplicabile salariilor personalului și potențialelor sporuri la sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. Prevederile Anexei 3 la legea menționată reglementează codul și denumirea funcției, clasa de salarizare și coeficientul de salarizare aferent pentru Membrii CCRM (inclusiv Președintele ISA) și angajații CCRM care sunt funcționari publici (de exemplu, auditor public principal, auditor public superior, auditor public, consultant principal, consultant superior). Președintele ISA nu are competența de a stabili salarii sau sporuri specifice pentru personal, în funcție de criteriile instituționale (cum ar fi: numărul de audituri realizate, rolul de șef al echipei sau cel de responsabil de audit etc.). Sporurile pot fi emise numai în limita pragului stabilit de art. 11 din Legea nr.270/2018, potrivit căruia cuantumul anual al sporurilor cuprinse în partea variabilă a salariului lunar nu poate depăși: 20% din cuantumul anual al salariilor de bază stabilite la nivelul autorității publice.

În perioada revizurii, cadrul bugetar și limitele bugetare decise de către Ministerul Finanțelor ca principal organ responsabil pentru gestionarea bugetului de stat restrâng libertățile decizionale ale ISA tangente aspectelor de personal. Astfel, orice ajustări argumentate și solicitate de către ISA, inclusiv în ceea ce privește ajustarea unităților de personal, de regulă sunt reduse Ministerul Finanțelor (ce este o entitate auditată de către ISA în timpul angajamentului anual de audit al bugetului de stat). În perioada 2021 și 2022, ISA a purtat discuții, pentru a obține posibilitatea de a-și mări numărul de personal, ținând cont de aria din ce în ce mai mare a auditurilor stabilite în cadrul mandatului legal al ISA. Majoritatea acestor discuții s-au încheiat fără niciun câștig în numărul de personal al CCRM. Astfel, deși legea prevede independența ISA, aceasta este limitată de procedurile bugetare existente și de deciziile Ministerului de Finanțe.

**Nivelul de maturitate al acestei dimensiuni este evaluat va fiind la nivelul 3 (gestionat), dat fiind faptul că CCRM este liberă să decidă asupra oportunității recrutării și numirii personalului, fiind în același timp limitată în stabilirea de promovări, salarii și unități de personal de către autoritățile de reglementare a procesului bugetar.** Echipa de revizuire dorește să menționeze că acesta este unul dintre principalele

---

<sup>7</sup> *Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 270 din 23 noiembrie 2018//*  
[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=119781&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119781&lang=ro)

domenii de îmbunătățire prezentate de echipa de evaluare colegială prin Raportul de evaluare colegială emis în 2022, fiind deja emise 8 recomandări pentru a remedia constatările respective.<sup>8</sup>

## Dimensiunea 2 – Funcția de resurse umane

Prin Hotărârea Curții de Conturi nr. 13 din 21 martie 2019 a fost aprobată structura organizatorică actuală a Aparatului Curții de Conturi și limita de personal de 160 de unități. Conform structurii organizatorice a ISA, două unități structurale sunt implicate în procesele conexe MRU: Direcția RU și documentare (4 unități de personal dedicate exclusiv managementului RU) și Direcția instruire profesională din cadrul Direcției Generale de Metodologie, Planificare și Raportare (în continuare – subdiviziunea de instruire), constând din 5 unități de personal dedicate asigurării gestiunii de ansamblu a activităților de dezvoltare profesională a personalului. Pe baza evaluării efectuate, echipa de revizuire poate afirma că toți angajații implicați în aspecte legate de gestiunea ciclului de valori al resurselor umane au abilitățile și experiența necesare pentru a-și îndeplini atribuțiile.

Direcția RU contribuie la realizarea obiectivelor strategice ale Curții de Conturi prin promovarea și implementarea unui management eficient al resurselor umane în cadrul instituției. Sarcinile Direcției RU sunt următoarele: implementarea politicilor de personal privind planificarea, recrutarea, selecția, angajarea, evaluarea individuală și trimestrială a performanței, dezvoltarea carierei angajaților; evidența datelor și documentelor privind personalul; acordarea asistenței informaționale și metodologice în domeniul managementului resurselor umane; asigurarea securității și disciplinei de muncă a angajaților din cadrul Curții de Conturi. Astfel, subdiviziunea de instruire are sarcini care implică: analiza și consolidarea necesităților anuale de dezvoltare profesională a angajaților Curții de Conturi, inclusiv prin examinarea propunerilor conducătorilor de direcții generale, rezultatelor revizuirilor „la rece” și generalizărilor privind necesitățile de dezvoltare profesională ale angajaților în urma evaluărilor individuale. În practică această activitate se desfășoară, de regulă, cu sprijinul Direcției RU, care colectează evaluările anuale individuale ale angajaților.

Elaborarea, aprobarea și implementarea planului anual de instruire se realizează de către subdiviziunea de instruire, ceea ce presupune inclusiv stabilirea și estimarea oportunității temporale a activităților de instruire. De asemenea, subdiviziunea de instruire îndeplinește toate sarcinile organizatorice aferente activităților de instruire, inclusiv evidența activităților de instruire.

De menționat că, conform noii Strategii de RU aprobată de către CCRM la 24 februarie 2023, majoritatea activităților legate de implementarea strategiei cad sub competența funcțională a subdiviziunii RU (cu sprijinul, în principal, al subdiviziunii de instruire, precum și al tuturor angajaților cu sarcini manageriale). Totodată, echipa de revizuire relevă că responsabilități funcționale cu privire la gestiunea sistemului de competențe din cadrul CCRM nu sunt atribuite către nici o subdiviziune structurală.

---

<sup>8</sup> A se vedea Capitolul 2, Paragraful 2.5 a Raportului Peer-review// [https://ccrm.md/ro/upload/633bdf473f8ee/92518/attached\\_files](https://ccrm.md/ro/upload/633bdf473f8ee/92518/attached_files)



Echipa de revizuire poate atesta că funcția de RU din cadrul ISA este la nivelul de maturitate 3 (gestionat) și poate concluziona că este necesară o desemnare formală a unității de responsabilități în gestionarea sistemului de competențe al ISA (stabilit prin Cadrul de Competențe Profesionale, aprobat în decembrie 2022).

De asemenea, echipa de revizuire confirmă că, deși nu s-a constatat o nerespectare a criteriilor de evaluare în stabilirea Funcției HR în cadrul ISA, centralizarea sarcinilor aferente gestiunii resurselor umane în cadrul unei singure unități structurale ISA, formată din unități de personal suficiente pentru a asigura toate sarcinile conexe resurselor umane, va crește eficiența și va asigura o coordonare adecvată a tuturor chestiunilor legate de valorile HR.

Fără a avea un impact anume asupra revizuirii curente, echipa de revizuire dorește să menționeze că la 24 februarie 2023, CCRM a aprobat, spre testare, un nou Ghid privind sistemul de management al calității (conform ISSAI 140). Ghidul conține prevederi ce solicită ca elementul al 4-lea al sistemului (dedicat RU) să fie coordonat de o persoană de nivel superior de conducere pentru a se asigura că cerințele ISSAI legate de personalul ISA și managementul resurselor umane (inclusiv ISSAI 150) sunt respectate.

### Dimensiunea 3 – Strategia de Management a Resurselor Umane

Strategia de dezvoltare a Curții de Conturi pentru perioada 2021-2025, în cadrul Pilonului 2 (Dezvoltarea durabilă a Curții de Conturi pentru asigurarea auditurilor de înaltă calitate) conține un obiectiv separat dedicat exclusiv tuturor aspectelor legate de RU. Conform acestuia, pentru a promova statutul auditorului public, CCRM va analiza factorii care influențează nivelul de satisfacție a personalului, și va asigura gestionarea eficientă a riscurilor motivaționale și vom identifica metode de motivare financiară și non-financiară. În același timp, ISA își va concentra eforturile pe îmbunătățirea mecanismelor de dezvoltare a competențelor profesionale ale auditorului public și transpunerea acestora într-un proces eficient de planificare anuală și multianuală a activității de audit. Strategia de dezvoltare a CCRM pentru 2021-2025, precum și procedurile sale de implementare<sup>9</sup> - prevăd un indicator țintă separat până la sfârșitul perioadei strategice – asigurarea unei rate de fluctuație a personalului sub 7%. Constrângerile legale menționate anterior nu permit ISA un spațiu de manevră în ceea ce privește numărul și tipul de personal necesar într-o anumită perioadă strategică.

ISA dispune de două documente aprobate (Decizia Curții de Conturi nr.5 din 24 februarie 2023) cu impact strategic și imagine de ansamblu în ceea ce privește problemele de resurse umane:

- Strategia de RU pentru 2023-2027, și
- Politica de recrutare, selecție și angajare a personalului Curții de Conturi a Republicii Moldova.

---

<sup>9</sup> Aprobate prin HCC nr.37 din 16 iulie 2021

Strategia RU a fost aliniată cu obiectivele strategice generale ale ISA și a fost dezvoltată ținând cont de lacunele existente și nevoile potențiale de îmbunătățiri în domeniul gestiunii resurselor umane. Strategia se concentrează pe principalele 5 obiective strategice sectoriale în domeniul resurselor umane, cum ar fi:

- Consolidarea procesului de planificare resurselor umane și a traseului profesional
- Recrutarea baza necesităților instituționale identificate
- Eficientizarea procesului de formare și dezvoltare a competențelor profesionale a angajaților
- Gestiunea performanței individuale și evaluarea personalului
- Asigurarea climatului instituțional etic, orientat spre bunăstarea angajatului

Având în vedere că documentele strategice de resurse umane menționate au fost aprobate în timpul revizuirii integrate de resurse umane, echipa nu poate evalua pe deplin nivelul acestora de implementare. Documentele menționate conțin prevederi și direcții strategice privind recrutarea, retenția, managementul și evaluarea performanței, dezvoltarea profesională. Se consideră că Strategia RU va fi revizuită în funcție de nevoile instituționale și de orice alte modificări care ar putea apărea, fără a se menționa un ciclu de revizuire stabilit pe parcursul perioadei strategice stabilite.

Strategia RU pentru 2023-2027, în cadrul obiectivului 1 urmărește dezvoltarea capacităților instituționale pentru un proces de planificare a resurselor umane mai detaliat. Astfel, o parte esențială a planificării resurselor umane este abordarea strategică a nevoilor de capital uman ale instituției, prin stabilirea și menținerea echilibrului între nevoile instituționale și disponibilitatea competențelor în interiorul sau în afara instituției, determinarea pașilor de urmat pentru a răspunde nevoilor personalului actual și viitor. Conform noii Strategii de RU, unul dintre obiectivele principale este de a asigura și dezvolta capacități instituționale pentru planificarea și prognoza de resurse umane pentru a avea o imagine și înțelegere clară a tuturor indicatorilor de bază în resursele umane.

**Având în vedere cele menționate, nivelul de maturitate pentru această dimensiune este evaluat la nivelul 3 (gestionat). Astfel, ISA ar trebui să asigure monitorizarea și implementarea constantă a Strategiei de RU recent aprobată pentru a menține concentrarea instituției asupra tuturor chestiunilor legate de RU.**

#### Dimensiunea 4 – Recrutare și încadrare

La nivel instituțional, procedura de recrutare este reglementată de Regulamentul intern privind managementul resurselor umane, aprobat prin Hotărârea Curții de Conturi nr.41 din 27 iunie 2018. Acesta respectă prevederile legale generale stabilite pentru toți funcționarii publici. ISA nu a stabilit nicio etapă procedurală specifică care să devieze de la procedurile naționale în vigoare. Calificările necesare pentru angajații cu statut de funcționari publici sunt prevăzute în Legea nr. 158/2008, care stabilește condițiile minime pentru a fi funcționar public, precum și în Legea nr. 155 din 21.07.2011

pentru aprobarea Clasicatorului unic al funcțiilor publice, care stabilește calificările minime necesare pentru fiecare funcție publică, inclusiv toate funcțiile din cadrul ISA.

Concursul pentru ocuparea funcțiilor publice vacante sau temporar vacante se bazează pe principiile concursului deschis, transparenței, competenței și meritului profesional, precum și pe principiul accesului egal la funcțiile publice pentru fiecare cetățean. Principiul accesului egal la funcțiile publice înseamnă asigurarea accesului în funcțiile publice pentru orice persoană care îndeplinește condițiile stabilite de lege, fără discriminare pe criterii de sex, vârstă, rasă, etnie, religie, alegere politică, etc..

De asemenea, toate anunțurile de angajare conțin calificările minime necesare pentru post, inclusiv nivelul de educație și domeniul, experiența anterioară, alte abilități tehnice, precum și unele caracteristici comportamentale.

Nu există un proces sau program care să acopere integrarea noilor angajați. Procesul de integrare pentru noii angajați ai ISA este realizat în principal de managerii lor direcți. Având în vedere că structura organizatorică a ISA se concentrează pe separarea unităților de audit în funcție de domeniul auditat (domeniu), s-a considerat că o integrare adecvată a noilor angajați ar trebui făcută ținând cont de specificul muncii care urmează să fie efectuate de aceștia. După cum se prevede în Cadrul de competențe, aprobat la sfârșitul anului 2022, CCRM trebuie să stabilească un program de instruire privind integrarea, care va acoperi o parte din competențele de bază stabilite. Subsecvent, echipa de revizuire ar dori să menționeze că în cadrul instituției există și funcționează o procedură de încadrare în funcție a funcționarilor publici debutanți, în cadrul căreia sunt stabiliți indicatori și activități de mentorat.

Trebuie să menționăm că CCRM a aprobat o Politică de recrutare, selecție și angajare, prin Hotărârea nr. 5 din 24 februarie 2023. Conform politicii menționate, pentru recrutare de înaltă calitate, pentru fiecare post va fi elaborată o listă de cerințe tehnice și de calificare prevăzute în Cadrul de competențe profesionale. Aceste documente se aplică la recrutarea personalului pentru posturile vacante și sunt actualizate periodic, astfel încât să se asigure principiul continuității pentru viitoarele procese de planificare și recrutare.

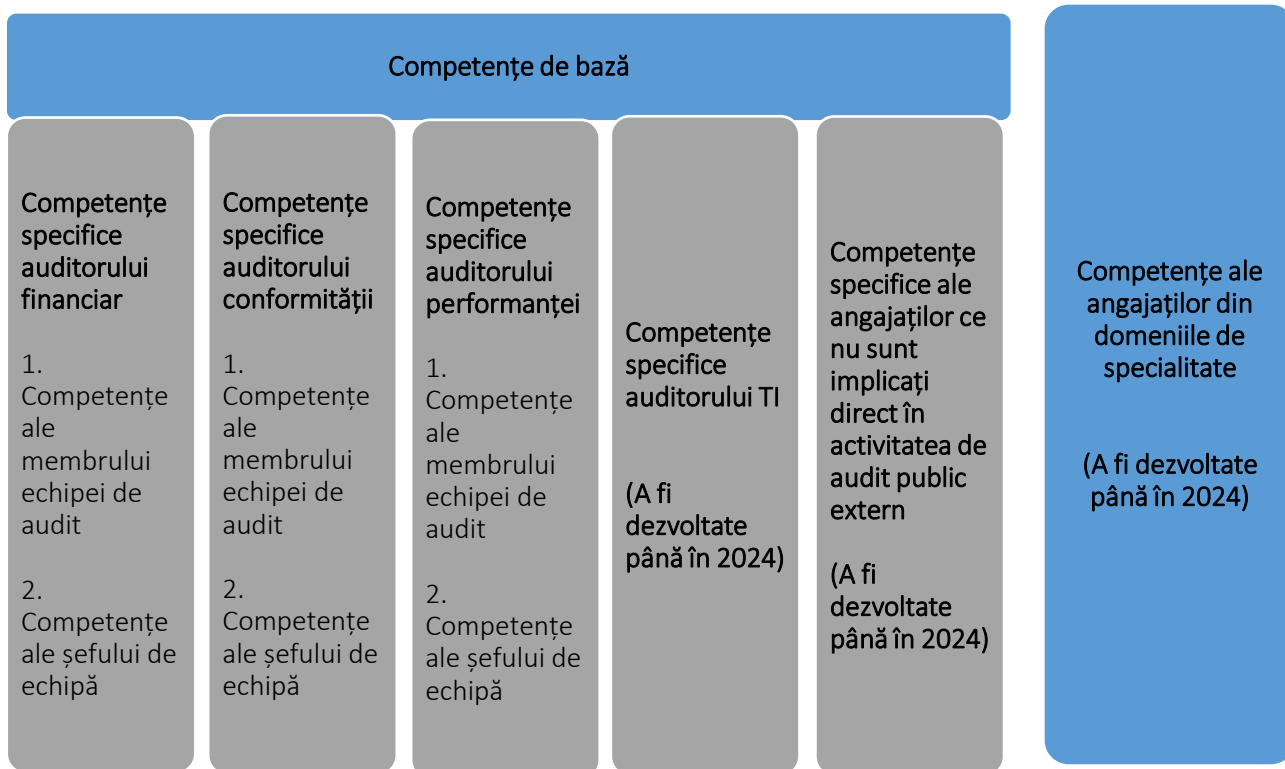
**În ceea ce privește recrutarea și integrarea, le putem evalua la nivelul de maturitate 3 (gestionat), majoritatea acțiunilor urmând să fie îndreptate către integrarea personalului nou și adaptarea reglementărilor și procedurilor interne existente la prevederile Politicii privind recrutarea, selecția și angajarea, precum și asigurarea de acțiuni pentru a reduce constrângerile procedurilor funcționarilor publici.**

## Dimensiunea 5 – Gestiunea competențelor

Prin Hotărârea nr. 61 din 13 decembrie 2022, CCRM a aprobat un Cadru de competențe profesionale. Conținutul actual al cadrului de competențe al CCRM stabilește anumite competențe (cunoștințe, abilități și trăsături personale/comportamentale) pentru întreg personalul de audit. Acesta detaliază și definește competențele așteptate de la un auditor individual pentru o anumită sarcină și pentru o

anumită poziție în cadrul organizației și are scopul de a contribui la identificarea, dezvoltarea și evaluarea competențelor profesionale ale tuturor angajaților CCRM.

Sistemul de competențe din cadrul ISA urmează sistemul în formă de "T" propus de ISSAI 150, fiind compus din competențe de bază și competențe specifice pentru fiecare tip de audit. De asemenea, s-au dezvoltat competențe specifice în funcție de rolul din cadrul echipei de audit (responsabil de audit /șef de echipă și membru al echipei). Totuși, este de menționat că Cadrul de competențe este un document cu un proces de dezvoltare continuă, fiind urmat de o listă de activități suplimentare care urmează să fie desfășurate în perioada 2023 și 2024, până când se asigură că conținutul documentului acoperă întreg personalul ISA.



Fișele postului conțin informații suplimentare privind calitățile personale, precum și cunoștințele necesare pentru funcția ocupată în cadrul ISA. Odată cu aprobarea cadrului de competențe, la sfârșitul anului 2022, a fost stabilită necesitatea ajustării fișelor posturilor (fiind menționată o acțiune în acest sens în cursul implementării Cadrului). Ajustările urmează să fie efectuate în cadrul următoarelor modificări structurale ale instituției, care sunt planificate a fi efectuate în cursul anului 2023.

Odată cu aprobarea Cadrului de competențe, la sfârșitul anului 2022, a fost stabilită necesitatea de a dezvolta profiluri de competență pentru personalul care nu realizează audituri, precum și pentru personalul care oferă sprijin în timpul auditurilor (cum ar fi asistență metodologică, asistență juridică etc.) Aceste acțiuni sunt menționate în cursul implementării Cadrului și sunt planificate spre efectuare în cursul anului 2023.

În perioada 2021 și 2022, evaluarea anuală a competențelor a fost efectuată în cadrul evaluării anuale a performanței, în cadrul căreia evaluatorii (manageri direcți) identifică nevoile de dezvoltare profesională privind cunoștințele, abilitățile și dezvoltarea personală. Procedura menționată este stabilită prin Regulamentul de management al resurselor umane și respectă cerințele cadrului legal național pentru funcționarii publici. ISA dispune de proceduri privind evaluarea competențelor, însă acestea urmează a fi ajustate la prevederile Cadrului de competențe aprobat la sfârșitul anului 2022.

**Nivelul de maturitate evaluat este 3 (gestionat), cu nevoia de a implementa în continuare activitățile stabilite în cursul implementării cadrului de competențe, inclusiv ajustarea fișele posturilor și alte reglementări interne în consecință.**

## Dimensiunea 6 – Dezvoltarea profesională

Conform regulamentului intern privind managementul resurselor umane, instruirea și dezvoltarea profesională a personalului se realizează pe baza unei analize efectuate de managerii direcți în cadrul evaluării anuale a performanței. Astfel, șefii de subdiviziuni evaluează anual performanțele individuale ale personalului din subordine și identifică nevoile de instruire și dezvoltare profesională a acestora. Ulterior, subdiviziunea de instruire colectează informații cu privire la nevoile de instruire și dezvoltare profesională ale personalului instituției și examinează posibilitățile interne și externe de dezvoltare profesională a personalului Curții de Conturi, și înaintează propuneri cu privire la posibilitățile de participare în cadrul acestora. Planurile anuale de instruire și dezvoltare profesională sunt legate de obiectivele strategice generale, precum și de alte aranjamente instituționale în vigoare, cum ar fi: recomandările revizuirii la fierbinte, recomandările revizuirii la rece, autoevaluările instituționale etc.

Conducerea subdiviziunilor realizează selecția personalului pentru participarea la toate activitățile de instruire. Conform regulamentului intern de management al resurselor umane, șefii de subdiviziuni asigură participarea activă a personalului din subordine la activitățile de instruire organizate intern și extern. Astfel, direcția de instruire informează toți managerii cu privire la instruirea planificată sau orice posibilități ad-hoc pentru ca personalul să participe la instruirii externe, managerii delegă angajații din propria direcție pentru participare (dacă numărul de participanți este limitat – direcția de instruire analizează propunerile și identifică candidații cei mai potriviți). În cazul instruirilor externe, decizia finală de a participa la anumite activități de instruire este luată de conducerea de vârf a ISA (Șeful aparatului).

ISA nu dispune de proceduri care să asigure dezvoltarea și implementarea planurilor individuale de instruire pentru personal. Evaluarea colegială a evaluat, de asemenea, acest aspect ca un domeniu care necesită îmbunătățiri.

Activitățile de instruire desfășurate în perioada 2021 și 2022 s-au concentrat în principal pe dezvoltarea capacităților personalului în aplicarea cadrului metodologic. În baza discuțiilor existente în cadrul instituțiilor, având în vedere că CCRM parcurge modificări ale cadrului metodologic și a reglementărilor interne, există necesitatea de desfășurarea a unor cursuri de instruire mai practice.

În acest sens, direcția de instruire a planificat să înființeze pe parcursul anului 2023 un grup cu drepturi depline de formatori interni, care ar include auditori, pentru a asigura diseminarea adecvată și relevanță a practicii de audit și utilizarea cadrului normativ intern pentru fiecare tip de audit.

**Nivelul de maturitate evaluat pentru activitățile de dezvoltare profesională este nivelul 3 (gestionat), cu acțiunile necesare de realizat cu privire la:**

- crearea de grupuri de formatori pentru domeniile relevante de cunoștințe, formate din mai mulți auditori cu suficiente cunoștințe teoretice/metodologice, precum și abilități practice (care efectuează zilnic audituri);
- stabilirea și implementarea procedurilor interne privind planurile individuale de instruire pentru fiecare membru al personalului, în funcție de nivelul de competență și nevoile profesionale ale acestuia.

## Dimensiunea 7 – Gestiunea performanței și a recompenselor

Conform cadrului normativ general aplicabil funcționarilor publici din Republica Moldova, în perioada 2021 și 2022, evaluarea individuală a performanței a avut loc o dată pe an (procedurile sunt începute până la 15 decembrie și se încheie până la 15 februarie a anului următor). Începând cu 01 ianuarie 2023, procedura se va desfășura odată la 6 luni - adică de două ori pe an.

Remunerarea angajaților ISA nu se face ținând cont de evaluarea individuală a performanței, ci se încadrează în grila comună prevăzută de legea privind sistemul unitar de salarizare în domeniul bugetar. Decizia privind sporul de performanță cade însă sub aria de competență a ISA și se face prin decizia Președintelui ISA, în baza propunerii managerilor direcți (evaluatori). Există regulamente interne, care stabilesc cadrul general de organizare și evaluare a performanțelor profesionale individuale ale personalului Curții de Conturi în raport cu cerințele funcțiilor, pe baza criteriilor de evaluare, pentru a stimula personalul individual să obțină rezultate optime în activitate.

Strategia HR, aprobată la 24 februarie 2023, are un obiectiv separat legat de evaluarea performanței și managementul performanței legat de promovări. Conform obiectivului menționat, asigurarea condițiilor necesare pentru eficiența mecanismelor de evaluare și promovare sunt imperative pentru recunoașterea progreselor înregistrate, a meritelor și contribuțiilor individuale, cât și pentru motivarea personalului să-și desfășoare activitatea mai eficientă. Implementarea proceselor instituționale în acest domeniu oferă posibilitatea de a identifica ariile de dezvoltare personală și profesională pentru cei evaluați, cât și o bază decizională solidă și corectă pentru deciziile aferente potențialelor penalizări sau promovări..

Ca atare, rezultatele așteptate din acțiunile din 2023 până în 2027 în cadrul acestui obiectiv sunt:

- Îmbunătățirea semnificativă a sistemului de evaluare a personalului, care să identifice în mod adecvat persoanele cu performanțe superioare și pe cele cu performanțe sub standarde
- Stabilirea unui set de criterii prioritare a pozițiilor care să justifice deciziile de avansare în carieră
- Încurajarea angajaților cu performanțe deosebite să participe la concursurile interne care promovează ocuparea unei funcții superioare, în condiții de transparență, deschidere și echidistanță

Nivelul de maturitate, așa cum este atestat de echipa de examinare, este nivelul 3- deși dispune de proceduri bune și de lucru pentru evaluarea performanței, ISA are foarte puțin spațiu de manevră pentru deciziile de recompensă în funcție de constrângerile existente. Sporurile pot fi oferite în funcție de performanța angajaților, dar salariile și potențialele promovări sunt posibile doar în grila de personal existentă și funcțiile vacante disponibile.

## Dimensiunea 8 – Bunăstarea, motivarea și retenția personalului

La 18.05.2022 au fost aprobate Instrucțiunile privind securitatea și sănătatea în muncă, precum și stabilirea angajaților responsabili cu asigurarea protecției și prevenirii riscurilor profesionale conform cerințelor minime privind sănătatea și securitatea în muncă.

ISA a realizat **2 Sondaje de satisfacție a angajaților** - primul sondaj - al 4-lea trimestru din 2019, al 2-lea sondaj - al doilea trimestru din 2022. Sondajele, ca instrument de măsurare a satisfacției personalului, sunt incluse în acțiunile de implementare a obiectivelor Pilonului II al Strategiei de dezvoltare a CCRM pentru anii 2021-2025 și a obiectivelor Strategiei de comunicare pentru 2022-2025.

Ca urmare a analizei Sondajului Angajaților din 2019 a fost aprobat un Plan de Acțiune cu acțiuni pe termen mediu și lung. Acțiunile s-au concentrat pe domenii precum Cooperarea și Condițiile de muncă (condiții psihologice). După cum se prevede în Raportul de implementare pentru rezultatele sondajului angajaților (probleme în 2021), o mulțime de activități au fost implementate integral, în timp ce altele sunt raportate ca fiind în curs de implementare.

Sondajul angajaților din 2022 a avut o secțiune suplimentară de întrebări referitoare la utilitatea "muncii la distanță" în activitatea ISA. Rezultatele au fost luate în considerare când a fost aprobată Decizia nr. 34 din 1 iulie 2022 „Privind instituirea regimului de muncă combinată pentru salariații Curții de Conturi”. Hotărârea a fost aprobată cu scopul de a asigura securitatea, sănătatea angajaților, precum și echilibrul dintre viața profesională și cea privată. De menționat, că începând cu martie 2023, întreg personalul a fost solicitat să revină la oficiu. Totodată, a fost stabilită posibilitatea de a solicita un regim de „muncă de la distanță”.

De asemenea, CCRM dispune de un sistem de distincții instituționale ca recompensele și recunoașterea nefinanciară, menit să servească drept apreciere a rezultatelor excepționale ale personalului. Din punct de vedere procedural, managerii direcți sunt cei care nominalizează angajații din subordine pentru distincțiile instituționale. Toate nominalizările sunt analizate și decise de către o Comisie internă instituită prin ordin al Președintelui ISA.

Strategia de Resurse Umane, aprobată în februarie 2023, include un obiectiv care vizează domeniul: "Asigurarea climatului instituțional etic, orientat spre bunăstarea angajatului". Acest obiectiv ar trebui implementat prin "elaborarea unui sistem de motivare atât financiară, cât și non-financiară a angajaților, bazat pe merit, valori și respect".

**Aspectele analizate aferente bunăstării, retenției și motivației angajaților este la nivelul de maturitate 3 (gestionat), având în vedere rata de fluctuație ridicată a personalului încă prezentă. De menționat că**

conducerea ISA este preocupată de bunăstarea personalului, precum se observă în unul dintre obiectivele Strategiei de resurse umane, aprobată în februarie 2023. Totuși, Planurile de acțiune pentru remedierea constatărilor sondajului angajaților personalului din 2022 trebuie aprobate și implementate cu soluții pe termen scurt și mediu.

## Dimensiunea 9 – Gen, Diversitate și Incluziune

Cadrul legal aplicabil serviciului public în Republica Moldova asigură criteriile egale și lipsite de orice discriminare pe criterii de rasă, sex, religie. etc. Conform statisticilor disponibile în Direcția RU, și prezentate în raportul anual de activitate al CCRM - profilul de gen al personalului CCRM este preponderent feminin.

În 2021 ponderea femeilor era de 67%, ponderea bărbaților constituind 33%, în timp ce în 2022 procentul s-a schimbat la 68% femei și 32% bărbați. Astfel, ponderea femeilor este mai mare decât cea a bărbaților, atât în funcții de execuție, cât și în cele de conducere. În 2021, în funcțiile de conducere erau 21 de femei și 13 bărbați (**proporția - 62% la 38%**). În 2022, în funcții de conducere erau 22 de femei și 11 bărbați (**proporția 67% la 33%**). Această consecvență în profilul de gen al personalului este vizibilă în ultimii 4 ani în cadrul ISA.

Având în vedere profilul general de gen al ISA, echipa de revizuire evaluează această dimensiune a ciclului valorii de RU la nivelul de maturitate 4 (gestionat) – afirmând că toate reglementările (atât interne, cât și naționale) întruchipează principiile egalității și accesului egal atât pentru bărbați, cât și pentru femei în activitatea ISA. Cu toate acestea, echipa ar recomanda ISA să desemneze un punct focal de gen, pentru a asigura o abordare mai concentrată a acestui aspect.

Fără un impact asupra evaluării actuale, este de menționat că la începutul anului 2023, Politica de recrutare, selecție și angajare a fost aprobată prin Hotărârea Curții de Conturi nr. 5 din 24 februarie 2023. Unul dintre principiile stabilite în Politică este "principiul nediscriminării, prin evitarea oricărei forme de discriminare directă sau indirectă, bazată pe criterii de gen, orientare sexuală, vârstă, naționalitate, rasă, etnie, religie, alegere politică, origine socială, dizabilitate, situație sau responsabilitate familială, apartenență; sau activitate sindicală".

## Dimensiunea 10 – Gestiunea eticii

Codul etic al Curții de Conturi a fost aprobat prin Hotărârea CCRM nr. 19 din 05 aprilie 2019, și a fost elaborat de subdiviziunea responsabilă de dezvoltarea cadrului metodologic al ISA și a respectat ISSAI 130 și liniile directorii de implementare ale acestuia. Codul este disponibil pe portalul intern al ISA, precum și pe site-ul oficial al ISA. Acesta constă dintr-o declarație de etică, precum și o reglementare detaliată referitoare la toate valorile etice prezentate în ISSAI 130 și este urmată de linii directoare în materie de etică, care prezintă abordarea și procedurile instituționale de abordare a valorilor menționate. Codul în sine nu reglementează toate procedurile legate de etică, dar oferă referințe



încrucișate la alte reglementări interne existente, abordând dileme etice precum: raportarea și declararea cadourilor, conflictelor de interese, influențelor improprii etc.

În perioada de revizuire (2021-2022) toate discuțiile privind cultura etică au fost purtate de conducere în timpul oricăror întâlniri interne cu personalul și/sau managerii..

Procedura de depunere și verificare a avertismentelor privind ilegalitățile comise în cadrul Curții de Conturi, precum și aplicarea măsurilor de protecție față de persoanele care atenționează voluntar, cu bună-credință și în interes public, despre ilegalitățile săvârșite este stabilită în Regulamentul privind avertizorii de integritate din cadrul Curții de Conturi. În conformitate cu procedurile menționate mai sus sunt asigurate toate regulile privind confidențialitatea și procesul echitabil.

De asemenea, noul Ghid privind sistemul de management al calității din cadrul Curții de Conturi, aprobat prin Hotărârea CCRM nr.3 din 24 februarie 2023, reglementează elementul distinct dedicat conformității cu cerințele etice. Noul Ghid privind sistemul de management al calității prevede că infrastructura etică a CCRM, în corespundere cu bunelor practici implementate de instituțiile supreme de audit și este formată din 3 componente: Linii directe etice (Politici); gestiunea eticii; controlul eticii. Comisia de etică urmează să fie înființată pe parcursul anului 2023 și are un rol proactiv în promovarea valorilor și standardelor de comportament, analizând dileme etice și soluționându-le prin oferirea de formare și consultanță profesională.

**Pentru dimensiunea gestiunea eticii, echipa de revizuire poate atesta un nivel 3 de maturitate, cu loc de îmbunătățire. În plus, echipa de evaluare afirmă că implementarea procedurilor în cadrul celui de-al doilea element al noului Ghid privind sistemul de management al calității ar putea include acțiunile necesare pentru a consolida această dimensiune.**

## Capitolul 4: Performanța generală în MRU și recomandări

CCRM este consfințită în Constituția Republicii Moldova, iar independența, mandatul și organizarea sa sunt prevăzute de Legea nr. 260 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a Republicii Moldova, adoptată în decembrie 2017.

Curtea de Conturi a Republicii Moldova a dorit continuu să-și îmbunătățească toate aspectele activității sale. De-a lungul anilor, calea reformei de la o structură de control la o Instituție Supremă de Audit continuă, prin dezvoltarea capacităților instituționale, implementarea standardelor și practicilor internaționale în domeniul auditului public extern, prin instruirea și formarea profesională a personalului, etc. ISA trece printr-o perioadă de dezvoltare și transformare, iar domeniul managementului resurselor, inclusiv al resurselor umane, a fost identificat ca fiind unul necesar de a fi îmbunătățit.

### Puncte forte identificate:

- ISA subliniază importanța problemelor conexe MRU, având un obiectiv strategic separat dedicat acestora în Strategia de dezvoltare a CCRM 2021-2025 și un obiectiv separat dedicat promovării valorilor etice și consolidării comunicării interne în Strategia de comunicare pentru 2022-2025
- CCRM a aprobat documente majore cu impact strategic asupra resurselor umane, cum ar fi: Cadrul de competențe profesionale, Strategia de resurse umane, Politica de recrutare, selecție și angajare, și dispune de înțelegere instituțională a necesității și procesului de implementare a acestora.
- CCRM este liberă să aleagă oportunitatea procesului de recrutare odată cu apariția anumitor posturi vacante și este constrânsă doar de limitările bugetare menționate și normele procedurale stabilite pentru funcționarii publici din Republica Moldova.
- Există un sistem de evaluare a performanței funcțional, bazat pe criteriile de evaluare, pentru a stimula personalul să obțină rezultate optime în activitate, dar cu spațiu redus pentru deciziile de motivare financiară suplimentară.
- CCRM se concentrează pe bunăstarea angajaților și întreprinde pași activi în evaluarea nivelului acestora de satisfacție la locul de muncă și în vederea asigurării bunăstării acestora.

### Principalele provocări/puncte slabe

### Cauze identificate

1. Independență instituțională (organizațională) și limitări în stabilirea propriilor salarii și bonusuri potențiale	Lipsa independenței financiare depline în conformitate cu cadrul legal național existent, constrângeri legate de lipsa sau alte priorități ale fondurilor bugetare
2. Procesul de încadrare există doar pentru funcționarii publici debutanți	Nu a fost considerat un risc semnificativ în îmbarcarea de noi angajați, care dețin deja statutul de funcționari publici, deoarece managerii direcți îi instruiesc în legătură cu activitatea de audit necesară.

3. Cadrul de competențe profesionale a fost elaborat fără a stabili mecanisme clare ale monitorizării implementării acestuia	Cadrul de competențe profesionale aprobat la sfârșitul anului 2022, fără desemnarea oficială a unei unități corespunzătoare pentru implementarea sa
4. Dezvoltarea profesională abordând aspecte teoretice și mai puțin practice	Lipsa sarcinilor desemnate ca formatori pentru personalul de audit, precum și riscul actual de suprasolicitare a auditorilor dacă se solicită implicarea acestora ca formatori
5. Lipsa politicilor de reținere a personalului	ISA nu are control asupra stabilirii schemei de remunerare și autonomie asupra sistemului de stimulare. Salarii și beneficii mai atractive disponibile în alte organizații (atât în sectorul public, cât și în sectorul privat) încurajează angajații să părăsească instituția.

După cum se menționează în Raport și multe alte evaluări efectuate cu privire la statutul CCRM, principalele constrângeri identificate se referă la lipsa unei autonomii suficiente în gestionarea resurselor financiare și a ierarhiei unităților de personal. Cu toate acestea, remediarea acestei constrângeri este în afara domeniului de competență al ISA.

**Analizând toate nivelurile de maturitate evaluate ale dimensiunilor MRU, putem afirma întregul sistem MRU la nivelul 3 – gestionat**, cu spațiu de îmbunătățire determinat în principal de intențiile de a implementa documente importante nou aprobate legate de RU, cum ar fi: Strategia RU 2023-2027, Politica de recrutare, selecție și angajare, precum și noul Ghid privind sistemul de management al calității în cadrul Curtii de Conturi.

Astfel, echipa de revizuire emite următoarele recomandări pentru SAI, pe baza priorității acestora:

#### **Prioritate înaltă**

- Asigurarea unei comunicări continue cu Parlamentul, Ministerul Finanțelor și Cancelaria de Stat pentru a promova necesitatea de a întreprinde acțiuni pentru asigurarea independenței financiare a SAI și pentru a elimina constrângerile existente în gestionarea problemelor de resurse umane, inclusiv constrângeri legate de motivări și promovări bazate pe evaluarea performanței, în conformitate cu principiile independenței SAI (**Dimensiunea 1 – Autonomia organizațională în MRU a ISA și Dimensiunea 7 – Gestiunea performanței și a recompenselor**);
- Desemnează toate sarcinile MRU, precum și sarcinile în gestionarea sistemului de competențe al SAI, către unități structurale, formate din unități de personal suficiente cu un nivel de competente profesionale necesare; (**Dimensiunea 2 – Funcția de resurse umane și Dimensiunea 5 – Gestiunea competențelor**)

- Ajustarea și dezvoltarea reglementărilor interne conform prevederilor Elementului 2 al noului Ghid privind sistemul de management al calității, în stabilirea și menținerea cadrului etic al SAI, precum și a Politicii de recrutare, selecție și angajare și competență; cadru; **(Dimensiunea 10 – Gestiunea eticii)**
- Asigurarea implementării Strategiei resurselor umane nou aprobată pentru a menține concentrarea instituției pe toate aspectele legate de gestiunea resurselor umane, inclusiv dezvoltarea capacităților instituționale în planificarea și pronosticul pe termen mediu și lung în domeniu. **(Dimensiunea 3 – Strategia de Management al Resurselor Umane)**

#### Prioritate medie

- Elaborarea unui program de încadrare a noilor angajați, de o lungime suficientă și cu o arie de acoperire suficientă (adică expunerea la politicile, procesele, metodologiile principale ale ISA etc.); **(Dimensiunea 4 – Recrutare și încadrare)**
- Crearea Grupurilor de formatori interni pentru domenii relevante de cunoștințe, formate din mai mulți angajați cu suficiente cunoștințe teoretice/metodologice precum și abilități practice. **(Dimensiunea 6 – Dezvoltarea profesională)**
- Stabilirea și implementarea procedurilor interne privind planurile individuale de dezvoltare profesională pentru fiecare angajat, pe baza nivelului de competență și a nevoilor de dezvoltare profesională. **(Dimensiunea 6 – Dezvoltarea profesională)**
- Aprobarea și implementarea Planului de acțiuni pentru remedierea constatărilor sondajului angajaților personalului din 2022, concentrându-se pe soluții pe termen scurt și mediu aflate sub controlul ISA. **(Dimensiunea 8 – Bunăstarea, motivare și retenția personalului)**
- Desemnarea unui angajat al ISA ca punct focal, pentru a asigura o abordare mai concentrată a Gen, Diversitate și Incluziune. **(Dimensiunea 10 – Gen, Diversitate și Incluziune)**

## Capitolul 5: Analiza reformelor și evoluțiilor în curs și a celor planificate în MRU al ISA

La momentul revizuirii MRU, CCRM este în curs de reforme semnificative în ceea ce privește sistemul său de asigurare și control al calității, precum și procedurile interne legate de Ciclul valorii HR.

Astfel, după aprobarea Cadrului de competențe profesionale al CCRM (Hotărârea nr. 61 din 13.12.2022)), este necesară revizuirea, actualizarea, ajustarea tuturor documentelor interne, șabloanelor, procedurilor privind recrutarea personalului, integrarea, promovarea, evaluarea, dezvoltarea profesională etc. pentru personalul de audit. Următoarea etapă va fi dezvoltarea profilurilor de competențe pentru personalul non-audit, precum și pentru personalul care oferă suport în timpul auditurilor (precum asistența metodologică, asistența juridică etc). Modificările menționate urmează să fie efectuate în cursul anului 2023.

Aprobarea noului Ghid privind sistemul de management al calității (Hotărârea CCRM nr. 3 din 24.02.2023), a stabilit necesitatea de ajustare a procedurilor interne, reglementărilor, proceselor etc. Elementul 4: Resurse umane din Ghid acoperă politicile și procedurile care guvernează managementul resurselor umane iar cerințele sale presupun organizarea acțiunilor care urmează să fie implementate în conformitate cu prevederile legislației naționale, standardelor internaționale ISSAI 130 „Codul de etică”, ISSAI 140 „Controlul calității”, ISSAI 150 „Competența auditorului” etc.

În ceea ce privește structura organizatorică a SAI, a fost înființat de către Președintele Curții de Conturi un Grup de Lucru (Ordin nr. 44 din 29.08.2022), care a fost împuternicit să efectueze o analiză și evaluare a situației actuale necesare și a ajustărilor necesare pentru a îndeplini obiectivele de dezvoltare. Conceptul structurii CCRM a fost aprobat în martie 2023. Documentul analitic își propune să ofere o viziune clară asupra realității existente din punct de vedere funcțional și organizatoric în cadrul instituției și să ofere soluții pentru eficientizarea și optimizarea activităților operaționale în termen scurt, mediu și lung.

Pentru a asigura independența Curții de Conturi, inclusiv independența funcțională, operațională și organizatorică, în primul trimestru al anului 2023, Curtea de Conturi a inițiat acțiuni privind elaborarea de inițiative legislative și ajustarea cadrului normativ-legal în alinierea la legislația UE. În contextul promovării ajustărilor necesare la cadrul normativ-juridic, conducerea Curții de Conturi a inițiat, în martie 2023, consultări și discuții cu Comisiile parlamentare, Cancelaria de Stat, Ministerul Finanțelor în vederea promovării inițiativelor necesare.

Astfel, constatările revizuirii MRU au contribuit la canalizarea deciziilor strategice în domeniul MRU care au culminat cu aprobarea Strategiei de resurse umane pentru 2023-2027 (prin Hotărârea Curții de Conturi nr. .5 din 24.02.2023).

## Capitolul 6: Utilizarea de către conducerea ISA a rezultatelor evaluării

Conducerea Curții de Conturi a luat cunoștință de rezultatele evaluării și este de acord cu constatările echipe de revizuire. Constatările și recomandările revizuirii MRU vor fi integrate în reformele aflate în desfășurare în cadrul ISA și vor fi luate în considerare în contextul implementării documentelor strategice aprobate, inclusiv cele în domeniu MRU, în contextul stabilirii proceselor aferente domeniului.