

2016-2020

CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI

STRATEGIA  
DE RESURSE UMANE



# CUPRINS

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. Dezvoltare instituțională</b>  | <b>3</b>  |
| <b>II. Contextul și scopul Strategiei de resurse umane a Curții de Conturi pentru perioada 2016-2020</b>   | <b>5</b>  |
| <b>III. Misiunea, Viziunea și Valorile Curții de Conturi în domeniul resurselor umane</b>  | <b>7</b>  |
| <b>IV. Activitatea curentă privind resursele umane</b>   | <b>10</b> |
| 1 <i>Evoluția profesională și managementul carierei auditorilor publici externi</i>  | <b>10</b> |
| 2 <i>Organizarea și structura resurselor umane</i>   | <b>10</b> |
| 3 <i>Modificări în cultura organizațională</i>   | <b>11</b> |
| 4 <i>Priorități de modernizare a activităților din domeniul resurselor umane</i>   | <b>11</b> |
| <b>V. Obiectiv strategic general, obiective strategice specifice, măsuri strategice și acțiuni specifice pentru aplicarea obiectivelor strategice specifice în domeniul resurselor umane</b> | <b>12</b> |
| <b>VI. Implementarea obiectivelor strategice</b>   | <b>18</b> |
| <b>Anexă</b>   |           |

## I. Dezvoltare instituțională

Din perspectiva Ghidului INTOSAI privind dezvoltarea instituțională elaborat în anul 2007 de către Subcomitetul 1 privind dezvoltarea instituțională prezidat de Oficiul Național de Audit al Marii Britanii, **instituțiile supreme de audit au menirea de a oferi puncte de vedere independente privind calitatea managementului sectorului public**. Ghidul își propune să sprijine instituțiile supreme de audit în îndeplinirea mai eficace și mai eficientă a cerințelor mandatului încredințat.

Ghidul INTOSAI menționat definește **dezvoltarea instituțională** ca fiind dezvoltarea abilităților, cunoștințelor, structurilor și modalităților de lucru prin care o organizație devine mai eficientă, pornind de la punctele forte existente și înlăturând discrepanțele și deficiențele.

EUROSAI a elaborat un **Plan Strategic pentru perioada 2011-2017**, menit să constituie cadrul general pentru desfășurarea eficientă și eficace a activității instituțiilor supreme de audit (SAI) membre. Acest prim plan strategic a fost conceput în spiritul transparenței, în consultare cu toți membrii EUROSAI, bazându-se pe **4 obiective strategice** care reflectă necesitățile și prioritățile organizației.

Planul strategic a fost aprobat de către **al VIII-lea Congres EUROSAI** desfășurat la Lisabona, Portugalia, în mai 2011.

Cele **4 obiective strategice** se referă la:

- **Dezvoltare instituțională:** consolidarea capacității instituționale reprezintă dezvoltarea abilităților, cunoștințelor și modalităților de lucru prin care o organizație devine mai eficientă pornind de la punctele forte existente și înlăturând discrepanțele și deficiențele. EUROSAI își propune facilitarea dezvoltării unor instituții supreme de audit puternice, independente și cu un înalt grad de profesionalism.
- **Standarde profesionale:** în vederea îndeplinirii în mod competent și profesional a sarcinilor ce le revin, instituțiile supreme de audit necesită un cadru general de standarde profesionale internaționale actualizat, relevant pentru sarcinile și necesitățile lor. Aceste standarde sunt dezvoltate de către INTOSAI, EUROSAI concentrându-se asupra promovării și facilitării implementării lor de către membrii săi.
- **Împărtășirea cunoștințelor:** în vederea consolidării auditării, responsabilității, bunei guvernante și transparenței sectorului public, EUROSAI promovează îmbunătățirea schimbului de cunoștințe, informații și experiențe între membrii săi și cu parteneri externi.
- **Guvernanță și comunicare:** pentru a-și îndeplini misiunea în mod eficient și a-și crește capacitatea de a răspunde solicitărilor membrilor săi, EUROSAI trebuie bine condus. Modelul actual a fost conceput în concordanță cu principiile bunei guvernante și comunicării eficiente, reflectând obiectivele strategice și încurajând cea mai largă implicare posibilă a instituțiilor supreme de audit membre în activitatea organizației. Sunt construite legături puternice între toate organismele EUROSAI implicate în implementarea planului strategic.

**Curtea de Conturi a României, ca membră a INTOSAI și EUROSAI**, activează în cadrul Echipei EUROSAI privind Obiectivul 1 – Consolidare instituțională (Goal Team 1-GT 1) și în Echipa EUROSAI privind Obiectivul 2 – Standarde profesionale (Goal Team 2-GT 2) din Planul Strategic EUROSAI pentru perioada 2011-2017, participând la **reuniunile de lucru** ale acestora.

**Implementarea planului strategic EUROSAI va contribui la succesul strategiei INTOSAI în Europa, cu respectarea valorilor esențiale ale INTOSAI și cu maximizarea utilizării eficiente a inițiativelor și rezultatelor INTOSAI, în vederea continuării dezvoltării auditării sectorului public în regiune. EUROSAI își propune facilitarea dezvoltării unor instituții supreme de audit puternice, independente și cu un înalt grad de profesionalism.**

**Aspectele cheie ale dezvoltării instituționale sunt consolidarea capacității profesionale, consolidarea capacității organizaționale și consolidarea capacității de a face față mediului extern instituției supreme de audit.**

Dezvoltarea instituțională este un proces complex de modificări, care poate dura ani și care necesită atență planificare și coordonare, precum și o abordare pro-activă din partea managementului, cu disponibilitate pentru adaptare din perspectiva experienței, a identificării zonelor de risc existente în activitatea Curții de Conturi și a elaborării de soluții de contracarare sau diminuare a efectelor riscurilor respective. Obiectivele și elementele cheie ale strategiei trebuie comunicate și înțelese de către toate nivelele de management, întregul personal al instituției supreme de audit, precum și de către factorii interesați în activitatea instituției supreme de audit.

Potrivit INTOSAI, fiecare instituție supremă de audit ar trebui să-și propună **promovarea unei culturi organizaționale și a unei mentalități a personalului care să valorizeze îmbunătățirea competențelor profesionale și comportamentale, a activității instituției supreme de audit și a relațiilor cu factorii interesați.** Este importantă **asigurarea sustenabilității îmbunătățirilor instituționale realizate.**

EUROSAI subliniază necesitatea concentrării dezvoltării instituționale asupra rolului instituțiilor supreme de audit de a răspunde elementelor de **noutate și inovare** prin receptivitate la schimbare și promovarea progresului. Succesul oricărei inițiative de schimbare este puternic condiționat de cultura organizațională aferentă. O **cultură organizațională pozitivă** poate încuraja schimbarea, în vreme ce una negativă o poate frâna. În prezent, în Curtea de Conturi a României unul dintre aspectele pozitive decisive ale culturii organizaționale este hotărârea de a asigura continuu **perfecționarea pregătirii profesionale a personalului de specialitate și utilizarea corespunzătoare a resurselor umane, condiție primordială a consolidării profesionalismului, eficienței, credibilității, reputației, autorității și percepției publice pozitive asupra Curții de Conturi ca instituție supremă de audit public extern al fondurilor publice.**

## II. Contextul și scopul strategiei de resurse umane a Curții de Conturi a României pentru perioada 2016-2020

### 2.1. Contextul

În procesul de **consolidare a capacității instituționale**, potrivit **bunei practici internaționale** promovate de organismele profesionale internaționale **INTOSAI** și **EUROSAI** a căror membră este și instituția noastră, Curtea de Conturi conștientizează importanța decisivă a managementului strategic în **facilitarea asigurării dezvoltării sustenabile și precis orientate**.

Necesitatea unui set articulat de scopuri și pași de urmat în vederea îndeplinirii lor a impus **elaborarea de strategii** care să răspundă cât mai adecvat **particularităților instituționale** ale Curții de Conturi și **provocărilor deosebite cu care aceasta se confruntă în contextul actual**. *Au fost astfel elaborate Strategia dezvoltării instituționale pentru perioada 2010-2014, Strategia de resurse umane pentru perioada 2011-2014, Strategia de comunicare pentru perioada 2011-2014 și Strategia IT pentru perioada 2011-2014, precum și planurile de implementare aferente fiecăreia*. Elaborarea lor a avut în vedere analizarea discrepanțelor urmare examinării situației curente prin comparație cu buna practică la nivelul INTOSAI. Funcționalitatea strategiilor, corelarea obiectivelor cu acțiunile întreprinse și creșterea eficienței de ansamblu a instituției sunt asigurate prin **permanenta monitorizare a implementării și adaptarea continuă** în funcție de evoluția situației.

În **contextul implementării strategiilor din domeniul dezvoltării instituționale**, aspectele principale asupra cărora EUROSAI se concentrează în vederea facilitării dezvoltării și consolidării capacității instituționale a membrilor EUROSAI sunt **perfecționarea pregătirii profesionale, îmbunătățirea organizării instituțiilor supreme de audit și a dezvoltării lor instituționale**.

Dintre cele 3 aspecte principale care stau la baza procesului de consolidare a capacității instituționale, **atenție deosebită** este acordată **dezvoltării capacităților profesionale**. Pe această linie, a fost elaborată **Cartea Albă a INTOSAI privind dezvoltarea profesională** (INTOSAI White Paper on Professional Development), de către Grupul operațional de lucru al INTOSAI privind **certificarea auditorilor din sectorul public din întreaga lume** (Task Group on INTOSAI Auditor Certification - TGIAC). **Recomandările** conținute în aceasta au fost aprobate de către Consiliul de Conducere al INTOSAI la cea de-a 66-a reuniune a acestuia, desfășurată în noiembrie 2014.

În această problematică, Comitetul INTOSAI pentru construcția capacității instituționale (Capacity Building Committee – CBC) și-a propus ca în parteneriat cu Inițiativa de Dezvoltare a INTOSAI (INTOSAI Development Initiative – IDI), sub auspiciile INTOSAI, să cerceteze, analizeze, conceptualizeze, ghideze și să fundamenteze un **cadru de competențe acceptabile la nivel internațional, aliniat strategic cu Cartea Albă a INTOSAI privind dezvoltarea profesională**. Pentru aceasta, Inițiativa de Dezvoltare a INTOSAI și Comitetul INTOSAI pentru construcția a capacității instituționale au desfășurat un seminar la Oslo, Norvegia, în perioada 17-19 iunie 2015, destinat fundamentării **conceptului unui cadru al competențelor de bază unice pentru dezvoltarea profesională a auditorilor din sectorul public din întreaga lume**.

Având în vedere **importanța deosebită a cadrului de competențe de bază unice pentru dezvoltarea profesională a auditorilor din sectorul public din întreaga lume prevăzute în Cartea Albă a INTOSAI privind dezvoltarea profesională**, armonizarea cu acestea va constitui o provocare pentru Curtea de Conturi a României.

## 2.2. Scopul

**Prezenta strategie de resurse umane stabilește misiunea** Curții de Conturi a României în privința resurselor umane și **obiectivele strategice** pe termen lung, pentru orizontul de timp **2016-2020**, luând în considerare **resursele** existente și cele care pot fi atrase și utilizate în viitor, precum și principalele modalități de realizare a obiectivelor în **contextul evoluției** preconizate a mediului în care aceasta își desfășoară activitatea. Astfel, manifestarea pregnantă a revoluției cunoștințelor și multiplele mutații produse în economie determină necesitatea abordării acestor realități într-o viziune prospectivă și pragmatică.

Strategia de resurse umane a Curții de Conturi a României pentru perioada **2016-2020** este elaborată din perspectiva **provocărilor moderne pentru construcția instituțională a instituției supreme de audit**, în contextul **rolului important al instituțiilor supreme de audit în eficientizarea gestionării resurselor publice în conformitate cu principiile responsabilității, transparenței și integrității, în vederea promovării bunei guvernante publice și creșterii încrederii cetățenilor**. Accentul este pus pe necesitatea asigurării diseminării bunelor practici în vederea realizării unei **funcții de audit public extern independente și eficiente**.

În **scopul** asigurării funcționalității strategiei, corelării obiectivelor cu acțiunile întreprinse și **creșterii eficienței de ansamblu a activității Curții de Conturi**, strategia va parcurge etapele fundamentării, elaborării și implementării, urmând a fi permanent **actualizată**, în funcție de evoluțiile ulterioare.

**Prioritățile-cheie ale conducerii Curții de Conturi privind strategia de resurse umane** sunt:

- stabilirea conținutului strategiei, cu formularea clară a obiectivelor și rezultatelor preconizate a fi obținute
- asigurarea transparenței abordării
- conștientizarea și comunicarea către întregul personal a importanței calității obținute prin aplicarea la toate nivelele a unui sistem evolutiv și integrat de management al calității activității de control și audit desfășurate
- stabilirea prin planul de implementare a responsabilităților și termenelor de realizare

### III. Misiunea, viziunea și valorile Curții de Conturi a României în domeniul resurselor umane

#### A. Misiunea Curții de Conturi a României în domeniul resurselor umane

Pentru a-și desfășura activitatea în mod eficient, Curtea de Conturi se bazează pe cunoștințele, competențele, experiența și motivația angajaților săi. **Pregătirea profesională** a angajaților și dezvoltarea, atât a angajaților, cât și a Curții de Conturi în general sunt cruciale pentru **crearea mediului de lucru adecvat și a culturii organizaționale care să conducă la atingerea unor nivele înalte de profesionalism și calitate.**

Ca răspuns la provocările pe care le implică aceste obiective, Curtea de Conturi elaborează **politici și proceduri privind resursele umane**, pentru implementarea activităților de dezvoltare în curs și pentru **intensificarea procesului de învățare organizațională.**

Misiunea generală privind resursele umane constă în **implementarea de măsuri în domeniu care să conducă la o performanță de calitate înaltă a angajaților Curții de Conturi și a organizației în general.** Aceste măsuri acoperă întreg domeniul de activități privind resursele umane, respectiv selectarea și recrutarea personalului, evaluarea performanței personalului, menținerea și promovarea angajaților, pregătirea și dezvoltarea profesională continuă, implementarea eficace a Codului Etic, sistemul IT pentru resurse umane și structura și administrarea organizațională.

Toți acești factori trebuie să conlucreze pentru a genera un nivel ridicat de **calitate și eficiență** din partea angajaților și a organizației ca întreg. Acest lucru susține implementarea obiectivelor principale ale Curții de Conturi, în special cel referitor la „**consolidarea capacității instituționale a Curții de Conturi a României, ca instituție independentă, profesională și credibilă care efectuează auditul extern al fondurilor publice**”.

Pentru a susține acest obiectiv, Curtea de Conturi manifestă preocupare pentru a asigura o **pregătire profesională de calitate**, încurajează **comportamentul adecvat al angajaților**, se asigură că există o **structură organizațională** care oferă un cadru adecvat pentru funcționarea unei instituții eficiente și eficace și își propune să angajeze **persoane cu pregătirea și atitudinea adecvate.** Curtea de Conturi urmărește motivarea bunei performanțe și abordarea aspectelor de performanță necorespunzătoare în mod deschis și pozitiv. Aplicate adecvat, aceste măsuri vor avea un **impact puternic asupra performanței și comportamentelor individuale și organizaționale.**

#### B. Viziunea Curții de Conturi a României în domeniul resurselor umane

Curtea de Conturi urmărește ca **personalul său de specialitate și de suport să devină de înaltă calitate, motivat, bine pregătit profesional și condus eficient, să lucreze în cadrul unei structuri organizatorice adecvate și să facă posibilă obținerea de către instituția noastră de rezultate corespunzătoare în activitatea desfășurată.**

## **C. Valorile Curții de Conturi a României în domeniul resurselor umane**

### **1. Competență profesională, profesionalism**

Deținerea de cunoștințe, abilități, obiectivitate și autoritate, precum și respectarea standardelor internaționale de audit la elaborarea opiniilor de audit, concluziilor și recomandărilor. Auditorii publici externi vor urmări aplicarea celor mai recente și performante tehnici de audit și îmbunătățirea permanentă a abilităților lor.

Auditorul public extern trebuie să aibă capacitatea de a se pronunța, pe baza raționamentului profesional, asupra unei probleme sau situații întâlnite în activitatea pe care o desfășoară.

### **2. Scepticism profesional**

Auditorii publici externi trebuie să dovedească atitudine rezervată cu privire la realitatea și corectitudinea datelor, informațiilor și documentelor prezentate de către entitatea verificată, această abordare determinându-i să evalueze critic și obiectiv valabilitatea informațiilor din probele de audit obținute.

### **3. Conduită profesională**

Auditorul public extern trebuie să se comporte și să acționeze în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu astfel încât să evite orice situație care ar putea să-i discrediteze funcția și activitatea desfășurată, precum și prestigiul Curții de Conturi. De asemenea, trebuie să manifeste respect față de colegi, superiori ierarhici, terțe persoane, entități verificate.

### **4. Independență, obiectivitate, integritate**

Auditorul public extern are obligația să respecte principiile de independență și obiectivitate, să păstreze standarde ireproșabile de comportament profesional, să ia decizii ținând seama de interesul public și să dovedească cinste absolută în desfășurarea activității și utilizarea resurselor Curții de Conturi.

Auditorul public extern trebuie să acționeze cu corectitudine, onestitate, în spiritul cinstei și conform realității, să evite utilizarea de informații conținând declarații false sau greșite, care ar putea induce în eroare, precum și folosirea de manieră imprudentă a informațiilor obținute.

### **5. Confidențialitate**

Auditorul public extern va urmări prevenirea dezvăluirii către terți a informațiilor dobândite în cursul acțiunilor de verificare. Acesta nu poate dezvălui decât în situațiile prevăzute de lege datele și informațiile puse la dispoziția sa de către entitățile verificate, precum și cele dobândite din alte surse pe parcursul desfășurării acțiunilor de verificare.

### **6. Responsabilitate**

Auditorii publici externi trebuie să manifeste preocupare permanentă față de atribuțiile de serviciu pe care le au de îndeplinit, potrivit standardelor de audit, regulamentelor și normelor interne ale Curții de Conturi, în activitatea desfășurată la entitățile supuse verificării.

### **7. Spirit de echipă**

Dezvoltarea cooperării constructive și creative între auditorii publici externi, bazată pe respect și creșterea responsabilității, comportament etic și profesionalism.



## 8. Inovare

Îmbunătățirea creativă a abordărilor și adoptarea de noi metode eficiente în activitatea specifică de control și audit public extern, precum și promovarea noutăților organizatorice și din domeniul comunicării cu cetățenii și factorii interesați, în scopul adaptării sustenabile la schimbările din societate și sectorul public cu care se confruntă instituțiile supreme de control și audit.



## IV. Activitatea curentă privind resursele umane

### 4.1. Evoluția profesională și managementul carierei auditorilor publici externi

Potrivit Standardului nr.3 din **Codul de Control Intern al Curții de Conturi a României, “Competență și performanță”**, preluat în art.9 al Statutului auditorului public extern, Curtea de Conturi urmărește **cariera profesională a auditorilor publici externi**, informațiile referitoare la competențele, abilitățile și formarea profesională a acestora fiind colectate într-o bază de date prelucrată informatic, pentru a răspunde cerințelor de cunoaștere a evoluției și dezvoltării performanțelor individuale sau colective.

Informațiile și datele colectate sunt clasificate pe secțiuni ce grupează tipuri de competențe, astfel:

- a) informații personale (nume, prenume, data și locul nașterii, adresă, telefon etc.);
- b) experiența profesională (postul și funcția ocupată, entitatea, perioada, activități și responsabilități principale);
- c) educația și formarea profesională (numele și tipul instituției de învățământ, perioada, competențele dobândite, calificarea, diploma obținută etc.);
- d) aptitudini și competențe personale:
  - i.competențe tehnice, cum ar fi: utilizarea calculatorului și a programelor informatice, tipul de cunoștințe și nivelul de cunoaștere;
  - ii.competențe lingvistice, respectiv limbi străine și nivelul de cunoaștere;
  - iii.competențe și abilități sociale, cum ar fi: spiritul de echipă, disponibilitate de a lucra peste programul de lucru stabilit, disponibilitate de a efectua deplasări în afara localității de domiciliu etc.
  - iv.activitate publicistică, de exemplu: editarea de cărți, articole, monografii, recenzii etc.;
- e) membru în organizații/organisme de specialitate și științifice: CAFR, CECCAR, ANEVAR, Academii etc.;
- f) distincții și titluri primite;
- g) alte informații suplimentare, cum ar fi de exemplu: deținerea permisului de conducere.

Datele prelucrate informatic referitoare la cariera profesională a auditorilor publici externi sunt gestionate de către Direcția resurse umane și salarizare și pot fi accesate de conducerea Curții de Conturi.

### 4.2. Organizarea și structura resurselor umane

În cadrul Curții de Conturi lucrează 1036 de angajați personal de specialitate și 322 angajați suport (Raportul de activitate pe anul 2015). Potrivit Legii nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, republicată, Plenul Curții de Conturi – organism colegial de conducere, este alcătuit din 18 consilieri de conturi, numiți de Parlament pentru un mandat de 9 ani care nu poate fi prelungit sau înnoit. Curtea de Conturi este organizată în 12 Departamente dintre care 10 Departamente de control/audit, un Departament de metodologie, pregătire profesională, evaluarea activității de audit și control, programare, raportare, sinteze și IT și un Departament juridic. Structura organizatorică a Curții de Conturi cuprinde 41 de structuri teritoriale cu o dispersie corespunzătoare județelor țării și Camera de Conturi a Municipiului București. Alocarea resurselor financiare și asigurarea logisticii și a facilităților de pregătire profesională în cadrul centrelor de pregătire profesională ale Curții constituie atribuția Secretariatului General din cadrul instituției.

### 4.3. Modificări în cultura organizațională

Succesul oricărei inițiative de schimbare se bazează pe cultura aferentă. O organizație este puternic condiționată de cultura ei; o cultură organizațională pozitivă poate încuraja schimbarea, în vreme ce una negativă o poate frâna.

În prezent, una dintre influențele culturale pozitive puternice este hotărârea de a asigura perfecționarea pregătirii profesionale. Promovând schimbarea consolidăm cultura organizațională a instituției.

În acest sens, ne propunem: continuarea participării personalului de specialitate cu funcții de conducere la seminarul anual de dezvoltare managerială special dedicat, găsirea de modalități de creștere a posibilităților de promovare a persoanelor cu competențe profesionale și comportamentale corespunzătoare și stimularea dezvoltării de sisteme de recompensare deschise și transparente.

### 4.4. Priorități de modernizare a activităților din domeniul resurselor umane

Strategia de resurse umane acoperă o gamă largă de activități. Principalele **priorități** sunt:

- Asigurarea recrutării personalului cu pregătirea de specialitate necesară și de calitate adecvată
- Creșterea calității, eficienței și eficacității pregătirii profesionale și îmbunătățirea profesionalismului, acordând o mai mare importanță funcției de pregătire profesională, luând măsuri pentru ca programele de pregătire profesională să satisfacă necesitățile Curții de Conturi și ale angajaților acesteia, să fie eficiente, cu rezultate a căror aplicare să fie urmărită și care să aibă o importanță reală pentru angajați și pentru performanța organizațională
- Extinderea utilizării metodelor și mijloacelor educaționale moderne
- Implementarea în mod progresiv a elementelor care pot defini instituția ca “organizație într-un proces continuu de învățare”
- Încurajarea comportamentelor pozitive, prin implementarea unui Cod Etic robust
- Îmbunătățirea evaluării performanței profesionale a personalului, încurajarea și recompensarea bunei performanțe în cadrul organizației, abordând în același timp în mod proactiv situațiile de performanță necorespunzătoare a angajaților
- Asimilarea celei mai bune practici la nivelul tuturor activităților din domeniul resurselor umane
- Promovarea dezvoltării unei culturi organizaționale în măsură să asigure o legătură coerentă între pregătirea profesională, performanță, rezultate și dezvoltarea carierei

## V. Obiectiv strategic general, obiective strategice specifice, măsuri strategice și acțiuni specifice pentru aplicarea obiectivelor strategice specifice în domeniul resurselor umane

Obiectivul strategic general în domeniul resurselor umane este:

- management eficient al resurselor umane, în scopul obținerii unui nivel înalt de performanță profesională individuală și instituțională a activității desfășurate, care să răspundă deplin necesităților părților interesate în activitatea Curții de Conturi

Următoarele obiective strategice specifice vor fi implementate în cadrul obiectivului strategic general în domeniul resurselor umane:

- **Obiectivul strategic specific 1:**

**Recrutarea de către Curtea de Conturi a personalului care să ofere, în funcție de nevoile instituției, combinația adecvată de competențe tehnice și potențial de a-și dezvolta cunoștințele de audit și calitățile personale corespunzătoare, pentru susținerea și dezvoltarea viitoare a instituției.**

- **Obiectivul strategic specific 2:**

**Asigurarea unui sistem eficient și bine organizat de pregătire profesională care să răspundă cerințelor de dezvoltare profesională a personalului Curții de Conturi, oferind oportunități de pregătire corespunzătoare nevoilor de pregătire atât ale organizației cât și ale fiecărui angajat al acesteia.**

- **Obiectivul strategic specific 3:**

**Asigurarea unui sistem operațional de evaluare a performanței profesionale a personalului care să identifice și să încurajeze buna performanță și totodată să depisteze performanțele necorespunzătoare în vederea adoptării măsurilor corective adecvate.**

- **Obiectivul strategic specific 4:**

**Gestionarea eficientă a evoluției carierei profesionale, care să susțină Curtea de Conturi în procesul de motivare și menținere a personalului.**

În continuare sunt prezentate obiectivele strategice specifice, concepute pentru a răspunde priorităților identificate în cadrul Strategiei de resurse umane și măsurile strategice și acțiunile specifice stabilite în vederea realizării acestora.

➤ **Obiectivul strategic specific 1:**

**Recrutarea de către Curtea de Conturi a personalului care să ofere, în funcție de nevoile instituției, combinația adecvată de competențe tehnice și potențial de a-și dezvolta cunoștințele de audit și calitățile personale corespunzătoare, pentru susținerea și dezvoltarea viitoare a instituției.**

În procesul de **recrutare a personalului de specialitate**, Curtea de Conturi își propune aplicarea următoarelor **principii**:

- 1. Principiul competiției deschise:** obligația instituției ca toate concursurile să fie deschise tuturor persoanelor care îndeplinesc condițiile de eligibilitate. Confirmarea cunoștințelor și aptitudinilor necesare exercitării funcției de specialitate se face prin concurs sau examen. Cel mai bun candidat trebuie să îmbine cunoștințele adecvate și competența cu alte calități precum flexibilitatea, adaptabilitatea și capacitatea de perfecționare.
- 2. Principiul transparenței:** obligația instituției de a pune la dispoziția tuturor celor interesați, informațiile de interes public referitoare la postul scos la concurs.
- 3. Principiul meritului profesional:** meritul profesional trebuie să determine rezultatul obținut de candidat. Meritul profesional implică gândire de perspectivă, calități personale și potențial de dezvoltare.
- 4. Principiul competenței:** cerințele trebuie stabilite întotdeauna în limitele competențelor necesare funcției (postului) pentru care se organizează concursul.
- 5. Principiul șanselor egale:** accesul la concurs al oricărui candidat declarat eligibil care îndeplinește condițiile legale și cerințele postului vacant. Egalitatea de șanse este anti-discriminatorie și presupune recunoașterea vocației oricărei persoane care îndeplinește condițiile stabilite de lege pentru accesul la această profesie.

**Măsurile strategice și acțiunile specifice** aferente pentru îndeplinirea **Obiectivului strategic specific 1** sunt:

| <b>Măsuri strategice</b>  | <b>Acțiuni specifice</b>  |
|---|---|
| 1. Se va urmări asigurarea <b>necesarului optim de personal</b> care să dispună de experiența, cunoștințele și deprinderile necesare realizării obiectivelor instituției, în vederea prevenirii surplusului sau deficitului de personal | Va fi analizată situația curentă a resurselor umane (numărul de auditori publici externi pe categorii, cu funcții de conducere și de execuție, rata fluctuației personalului). Va fi efectuată o analiză a structurii personalului pe <b>grupe de vârstă</b> . Va fi evaluat <b>necesarul de resurse umane</b> din perspectiva numărului mare de ieșiri din sistem prin pensionare pentru limită de vârstă, estimate a se produce pe termen scurt și mediu, precum și al necesității asigurării de personal de specialitate cu altă calificare decât cea economică. |

2. Va fi îmbunătățită **selectarea persoanelor eligibile să ocupe prin concurs posturi vacante**, pentru a facilita atragerea de pe piața forței de muncă de candidați care să dispună de cunoștințele, abilitățile și competențele necesare ocupării unui post de specialitate vacant din cadrul Curții de Conturi.

Va fi creată o **bază de aplicanți eligibili**, prin menținerea în evidență a candidaților neadmiși dar cu potențial, care au obținut rezultate bune la concurs, în vederea anunțării acestora asupra organizării unor sesiuni de recrutare ulterioare.

Vor fi elaborate un **ghid** privind recrutarea personalului care să prevadă utilizarea de metode moderne de identificare a abilităților necesare, precum și un **manual** de resurse umane care să conțină toate etapele dezvoltării carierei profesionale a auditorilor.

3. Vor fi stabilite **cerințe specifice îmbunătățite** de participare și de desfășurare a concursului, pentru atragerea de personal care să întrunească condițiile de promovare a examenului și să dispună de însușirile și potențialul necesare îndeplinirii obiectivelor dezvoltării instituționale a Curții de Conturi.

Examinarea candidaților la **proba scrisă** se va desfășura preponderent pe structura unui format de studiu de caz, pentru a acoperi întregul domeniu al competențelor necesare. Acesta va include nu numai cunoștințe privind baza legislativă a atribuțiilor Curții de Conturi, ci și competențe personale, așa cum sunt definite în fișa postului, precum și cunoștințe privind Codul Etic și aplicarea concretă a prevederilor acestuia. Examenul va include o verificare a competențelor de elaborare de rapoarte și a înțelegerii modului de identificare și gestionare a riscurilor.

Va fi îmbunătățită abordarea actuală a derulării **probei orale** în cazul celor care au promovat proba scrisă, prin modificarea procesului de administrare a acesteia astfel încât să includă o verificare mai extinsă a competențelor personale (abilități de comunicare, capacitate de a gândi în condiții de stres) precum și o testare a comportamentelor din perspectiva aplicării cerințelor Codului Etic. Va fi schimbată natura aleatorie actuală a subiectelor la care candidatul este solicitat să răspundă, urmărindu-se ca acestea să fie stabilite din toate domeniile tematicii de concurs, astfel încât să se poată face o comparație cât mai justă între aceștia.

#### ➤ **Obiectivul strategic specific 2:**

**Asigurarea unui sistem eficient și bine organizat de pregătire profesională care să răspundă cerințelor de dezvoltare profesională a personalului Curții de Conturi, oferind oportunități de pregătire corespunzătoare nevoilor de pregătire atât ale organizației cât și ale fiecărui angajat al acesteia.**

**Măsurile strategice și acțiunile specifice** aferente pentru îndeplinirea **Obiectivului strategic specific 2** sunt:

## Măsuri strategice

## Ațiuni specifice

1. Va fi asigurată în continuare **actualizarea permanentă a programei seminariilor de formare profesională**, astfel încât să reflecte în cât mai mare măsură **necesitățile** specifice ale auditorilor și ale Curții de Conturi în general

Se va urmări ca seminariile să cuprindă mult mai mult material privind **competențele practice de audit** (ex.: planificarea auditului, efectuarea auditului, elaborarea raportului, valorificarea recomandărilor, auditul performanței, competențe de audit IT, audit bazat pe risc), în detrimentul aspectelor teoretice.

Va fi acordată **importanță sporită dezvoltării competențelor comportamentale** (ex.: managementul timpului, lucrul în echipă, gestionare situații de criză, identificarea creativă a soluțiilor la probleme, inteligență emoțională, abordarea performanței scăzute, motivare etc.), prin desfășurarea de seminarii de management și comunicare.
2. Va fi asigurată **îmbunătățirea continuă a activității de formare profesională a personalului de specialitate** cu funcții de conducere și de execuție, atât în sistem clasic cât și on-line

**Necesitățile de formare profesională vor fi revăzute periodic** urmare evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale personalului de specialitate. Aspectele rezultate din analizarea chestionarelor de **evaluare a seminariilor** vor fi permanent valorificate pentru îmbunătățirea desfășurării activității de formare profesională.
3. Va fi monitorizată **respectarea cerințelor de dezvoltare profesională continuă** a auditorilor publici externi

Va fi urmărită respectarea cerințelor de dezvoltare profesională continuă, potrivit cărora **fiecare auditor să beneficieze anual de câte cel puțin 40 ore de formare profesională**, monitorizare efectuată de Serviciul de Pregătire Profesională.
4. Va fi acordată **atenție sporită introducerii în domeniul auditului a auditorilor publici externi nou angajați**, prin participarea la un **curs introductiv** desfășurat cât mai aproape de momentul începerii activității acestora

Toți auditorii publici externi nou angajați vor participa la un **curs introductiv cu o durată de minimum 6 săptămâni**, structurat pe **module relevante** din punct de vedere al activității practice de control/audit, sincronizat cu datele de începere a activității lor și finalizat cu eliberarea unei adeverințe de participare.
5. Se va acorda **atenție dezvoltării corespunzătoare a competențelor manageriale** ale Curții de Conturi

Va fi asigurată anual participarea personalului de specialitate cu **funcții de conducere** la câte un seminar de dezvoltare managerială.
6. Va fi amplificată atenția acordată promovării în activitatea de control/audit a unei **abordări competente, profesioniste și constructive**, care să consolideze **încrederea în profesionalismul auditorilor publici externi**

În cuprinsul seminariilor de formare profesională se va avea în vedere **perfecționarea abilității auditorilor publici externi de a redacta rapoarte de control/audit**, astfel încât **calitatea** crescândă a acestora să reflecte un grad sporit de **profesionalism** cu **impact** direct și vizibil asupra **gestionării cât mai eficiente a finanțelor publice**.

➤ **Obiectivul strategic specific 3:**

**Asigurarea unui sistem operațional de evaluare a performanței profesionale a personalului care să identifice și să încurajeze buna performanță și totodată să depisteze performanțele necorespunzătoare în vederea adoptării măsurilor corective adecvate.**

**Măsurile strategice și acțiunile specifice** aferente pentru îndeplinirea **Obiectivului strategic specific 3** sunt:

| <b>Măsuri strategice</b>   | <b>Acțiuni specifice</b>  |
|--|---|
| <b>1.Sistemul de evaluare a performanței individuale a personalului de specialitate va fi permanent modernizat</b> astfel încât să devină un instrument mai <b>eficient</b> de încurajare a bunei performanțe și de identificare a slabei performanțe                          | Sistemul de evaluare a performanței profesionale individuale a personalului de specialitate va fi gestionat astfel încât să nu fie legat numai de perspectivele de <b>promovare</b> , ci să urmărească și <b>identificarea slabei performanțe</b> , precum și inițierea de <b>măsuri corective</b> pentru abordarea deficiențelor individuale constatate.<br>Sistemul de evaluare a performanței profesionale individuale a personalului de specialitate va identifica și <b>necesitățile de formare profesională ale fiecărui angajat</b> și va urmări introducerea acestora în sistemul de <b>perfecționare a pregătirii profesionale</b> . |
| <b>2.Personalul de specialitate va susține anual un test de evaluare a cunoștințelor de specialitate și a reglementărilor privind desfășurarea activității specifice Curții de Conturi</b> , ca și componentă a sistemului de evaluare a performanței profesionale individuale | Anual, fiecare structură de specialitate va organiza și desfășura pentru auditorii publici externi din componență, un <b>test de evaluare a cunoștințelor de specialitate și de verificare a competențelor comportamentale profesionale</b> .   |
| <b>3.Evaluarea personalului de specialitate va fi îmbunătățită prin implementarea utilizării indicatorilor de management al performanței</b>   | Va fi asigurată <b>utilizarea indicatorilor de management al performanței</b> în vederea unei mai bune evaluări profesionale a personalului de specialitate cu funcții de conducere și execuție, prin stabilirea unor parametri de raportare pentru calcularea acestora, în vederea atribuirii notelor de la 1 la 5.  |



➤ **Obiectivul strategic specific 4:**

**Gestionarea eficientă a evoluției carierei profesionale, care să susțină Curtea de Conturi în procesul de motivare și menținere a personalului.**

**Măsurile strategice și acțiunile specifice** aferente pentru îndeplinirea **Obiectivului strategic specific 4** sunt:

| <b>Măsuri strategice</b>   | <b>Acțiuni specifice</b>   |
|--|--|
| 1. <b>Promovarea/retrogradarea</b> personalului de specialitate va fi efectuată deopotrivă în funcție de vechimea în muncă cât și de <b>performanța / neperformanța profesională individuală</b> | În contextul provocărilor importante datorate profilului de <b>vârstă</b> al personalului de specialitate cu funcții de conducere, va fi avută în vedere posibilitatea efectuării promovării în funcție de <b>vechimea în muncă</b> dar și de <b>performanța profesională individuală</b> , astfel încât să devină posibilă o <b>avansare mai flexibilă și mai rapidă</b> a auditorilor publici externi.             |
| 2. Va fi avută în vedere <b>motivarea și recompensarea bunei performanțe profesionale individuale</b> prin stimulente de natură non-salarială  | Va fi încurajată <b>motivarea personalului de specialitate prin forme non-salariale de recunoaștere a performanței profesionale individuale</b> (ex.: includerea unor angajați foarte performanți în programe de colaborare internațională constând în stagii de pregătire și vizite de lucru în scopul efectuării de schimb de experiență cu alte instituții supreme de audit sau cu alte organisme de audit, etc.) |
| 3. Va crește <b>importanța acordată carierei auditorilor publici externi</b>   | Cariera auditorilor publici externi va fi urmărită prin creșterea complexității conținutului <b>bazei de date</b> privind personalul Curții de Conturi și utilizarea unui <b>program informatic dedicat</b> .  |

## **VI. Implementarea obiectivelor strategice**

**Transpunerea în practică a măsurilor strategice** prin desfășurarea acțiunilor specifice aferente prevăzute în Strategia de resurse umane a Curții de Conturi a României pentru perioada **2016-2020** va fi asigurată prin cuprinderea acestora în **planul de implementare** ce va fi elaborat și **implementarea** lor succesivă potrivit prevederilor acestuia.

În decursul implementării prezentei strategii, asupra celor 4 obiective strategice specifice nu vor fi efectuate modificări importante. Totuși, în **eventualitatea necesității actualizării strategiei**, activităților prin care obiectivele strategice se preconizează a fi realizate li se vor putea aduce **amendamente**.

## Monitorizarea realizării obiectivelor strategice

Monitorizarea realizării obiectivelor strategice și evaluarea implementării acestora vor fi **asigurate permanent de către conducerea Curții de Conturi.**

### Implementarea cu succes a obiectivelor strategice va depinde de:

- ❖ orientarea Curții de Conturi a României către **cele mai bune practici internaționale** în domeniul auditului public extern;
- ❖ **monitorizarea implementării strategiei**, prin stabilirea persoanelor cu atribuții în implementarea fiecărui obiectiv strategic în parte;
- ❖ identificarea zonelor de **risc** existente în activitatea Curții de Conturi a României și elaborarea de **soluții** de contracarare sau diminuare a efectelor riscurilor respective;
- ❖ crearea condițiilor recrutării de **personal de specialitate de calitate** din punct de vedere al calificării și însușirilor morale și asigurarea perfecționării profesionale continue a acestuia;
- ❖ focalizarea investițiilor preponderent în **pregătire profesională**, urmărind o abordare practică și tehnică crescută;
- ❖ creșterea încrederii în **profesionalismul auditorilor publici externi** din cadrul Curții de Conturi și în rapoartele elaborate de către aceștia, urmare promovării în activitatea de control/audit a unei **abordări competente, profesioniste și constructive**;
- ❖ modernizarea **culturii organizaționale**.