



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



IMAGE CREDIT: USAID LOCAL GOVERNANCE PROGRAM

USAID Local governance program

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელო

კონსულტანტი: გიორგი ალასანია

დავალება: Development of the Financial Management Control (FMC) Assessment Methodology for municipalities

თარიღი: იანვარი 2024

წინასიტყვაობა

საჯარო დაწესებულებებში ქმედითი შიდა კონტროლის სისტემის დანერგვა მოითხოვს მმართველი რგოლის ძალისხმევასა და პასუხისმგებლობას. მისი ხარისხის შეფასება საჯარო უწყების ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი უპირატესი მოვალეობაა, რომელიც უნდა მოიცავდეს არამხოლოდ შიდა კონტროლის სისტემის მარეგულირებელ ნორმატიულ აქტებთან შესაბამისობის შეფასებას, არამედ ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე, პროდუქტიულობასა და უფრო ფართოდ, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე მისი ზეგავლენის შეფასებას.

შიდა კონტროლის სისტემა ეფექტიანია, როცა იგი სრულადაა ინტეგრირებული საჯარო დაწესებულების საოპერაციო საქმიანობაში და მისი ხარისხი რეგულარულად ფასდება.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ხარისხის შესაფასებლად და საჯარო უწყებებში გამართული შიდა კონტროლის მექანიზმების ფუნქციონირების თაობაზე სათანადო დასკვნების გამოსატანად საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი (ჰარმონიზაციის ცენტრი) ნერგავს სხვადასხვა მეთოდებს, რომელთა შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს წინამდებარე სახელმძღვანელოს, როგორც მტკიცებულებებზე დაფუძნებული შეფასების ინსტრუმენტს. სახელმძღვანელო შემუშავებულია, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას, ასევე შიდა აუდიტორებს უკეთ გააცნობიერონ ეფექტიანი შიდა კონტროლის თავისებურებანი და შეაფასონ მისი ფუნქციონირება. იგი შეიცავს მთელ რიგ კრიტერიუმებს შიდა კონტროლის განვითარების დონის შესაფასებლად.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სახელმძღვანელო შემუშავებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარების სააგენტოს ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით.

სახელმძღვანელოს შემუშავებაში მონაწილეობდნენ სფეროს ექსპერტები ფართო ადგილობრივი და საერთაშორისო გამოცდილებით. სახელმძღვანელოს შემუშავების პროცესში შეფასდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ხარისხი ქალაქ ბათუმისა და ქუთაისის მუნიციპალიტეტის აღმასრულებელ ორგანოებში.

სახელმძღვანელოს შესახებ კითხვებთან დაკავშირებით მიმართვა შესაძლებელია წინამდებარე ელექტრონულ ფოსტაზე chu@pifc.gov.ge.

უცხო სიტყვათა განმარტებები/აბრევიატურები

ააიპ	არასამეწარმო-არაკომერციული იურიდიული პირი
შპს	შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
COSO	ტრედვეის კომისიის სპონსორი ორგანიზაციების კომიტეტი (The Comission of Sponsoring organizations of Treadway Commission)
eDocument	საქმისწარმოების ელექტრონული სისტემა
eFlow	კომერციული სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული დოკუმენტების მართვის ავტომატიზებული პროგრამა
Email Server	ელექტრონული ფოსტის სერვერი
IT	საინფორმაციო ტექნოლოგიები
KPI	შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორი (Key performance indicator)
Oris	საბუღალტრო აღრიცხვის პროგრამული უზრუნველყოფა
Oris Manager	ორგანიზაციის საქმიანობის საფინანსო და მენეჯერული აღრიცხვის პროგრამული უზრუნველყოფა
Peer review	თანასწორთა მიერ შეფასება/მიმოხილვა
PEMPAL	საჯარო ხარჯების მართვის შემსწავლელი ორგანიზაცია (Public Expenditure Management Peer Assisted Learning)
SMART	ინდიკატორების კრიტერიუმები: კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი და დროში გაწერილი
Superfin	საბუღალტრო აღრიცხვის პროგრამა

ცხრილები და დიაგრამები

ცხრილი 1. შერჩეული ნიმუშების შეფასების ცხრილი	13
ცხრილი 2. კომპონენტებისა და პრინციპების ირგვლივ დაჯგუფებული კრიტერიუმები.....	15
ცხრილი 3. სისტემის განვითარების დონის (სიმწიფის) ქულა და განმარტება.....	16
ცხრილი 4. კონტროლის გარემო: შეფასების კრიტერიუმები	23
ცხრილი 5. რისკის მართვა: შეფასების კრიტერიუმები	32
ცხრილი 6. კონტროლის ღონისძიებები: შეფასების კრიტერიუმები.....	45
ცხრილი 7. ინფორმაცია და კომუნიკაცია: შეფასების კრიტერიუმები.....	55
ცხრილი 8. მონიტორინგი: შეფასების კრიტერიუმები.....	62
დიაგრამა 1. შიდა კონტროლის სისტემა.....	9
დიაგრამა 2. შეფასების შედეგები პრინციპების მიხედვით.....	18
დიაგრამა 3. შეფასების შედეგები კომპონენტების მიხედვით.....	18
დიაგრამა 4. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების რუკა	18

სარჩევი

წინასიტყვაობა	2
1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელოს შესახებ..	7
1.1. წინაპირობები და მიზნები	7
1.2. სახელმძღვანელოს გამოყენება	7
1.3. სახელმძღვანელოს ფარგლები	8
1.4. შეფასების კრიტერიუმები	10
1.5. შეფასების მეთოდოლოგია	11
1.5.1. შეფასების ეტაპები	11
1.5.2. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული შეფასება	12
1.5.3. ნიმუშების შერჩევა	12
1.6. შეფასების ანგარიში	13
2. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების კრიტერიუმების ჩარჩო და ქულების მინიჭების მეთოდოლოგია	15
2.1. კომპონენტებისა და პრინციპების მიხედვით დაჯგუფებული კრიტერიუმები	15
2.2. ქულების გამოყენების მეთოდოლოგია.....	15
3. შეფასების კომპონენტების მიმოხილვა.....	19
3.1. კონტროლის გარემო	19
3.1.1. კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები	19
3.1.2. საზედამხებდევლო უფლებამოსილებების განხორციელება.....	20
3.1.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა.....	21
3.1.4. პროფესიული კომპეტენციები	21
3.1.5. მენეჯერული ანგარიშვალდებულება.....	22
3.1.6. კონტროლის გარემოს შეფასების კრიტერიუმები	23
3.2. რისკის მართვა	28
3.2.1. მიზნების განსაზღვრა.....	28
3.2.2. რისკების განსაზღვრა და ანალიზი	29
3.2.3. კორუფციის რისკების შეფასება.....	30
3.2.4. რისკების პროფილში ცვლილებების მონიტორინგი.....	31
3.2.5. რისკის მართვის შეფასების კრიტერიუმები	31
3.3. კონტროლის ღონისძიებები	36

3.3.1.	კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება.....	37
3.3.2.	საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგადი კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება	44
3.3.3.	კონტროლის ღონისძიებების გამოყენება	44
3.3.4.	კონტროლის ღონისძიებების შეფასების კრიტერიუმები	45
3.4.	ინფორმაცია და კომუნიკაცია	53
3.4.1.	რელევანტური და ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება, გენერირება და გამოყენება.....	53
3.4.2.	სათანადო შიდა კომუნიკაცია	53
3.4.3.	სათანადო გარე კომუნიკაცია	55
3.4.4.	ინფორმაციისა და კომუნიკაციის შეფასების კრიტერიუმები	55
3.5.	მონიტორინგი	59
3.5.1.	უწყვეტი მონიტორინგი და შეფასება.....	59
3.5.2.	გამოვლენილი შიდა კონტროლის სისტემის ნაკლოვანებების კომუნიკაცია და მათზე რეაგირება.....	61
3.5.3.	მონიტორინგის შეფასების კრიტერიუმები	62
4.	კომპონენტის შესაფასებლად პრინციპის ქულების კონვერსიის ცხრილი	65
5.	სახელმძღვანელოს წყაროები	67

1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელოს შესახებ

1.1. წინაპირობები და მიზნები

საქართველოში აქტიურად ხორციელდება რეფორმა შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დასაწესებლად, რომელსაც ჰარმონიზაციის ცენტრი წარმოადგენს. საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ განსაზღვრავს მოთხოვნებს საჯარო დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემებთან მიმართებით, განმარტავს მენეჯერულ ანგარიშვალდებულებას და შიდა კონტროლის სისტემის კომპონენტებს.

აღნიშნული კანონის საფუძველზე განსაზღვრულია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის არსებობისთვის აუცილებელი მეთოდოლოგია და სტანდარტები, აგრეთვე ამ სისტემის დანერგვისას საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და სხვა სუბიექტებს შორის ურთიერთობები, მათი უფლებამოსილებები და მოვალეობები.

აღსანიშნავია, რომ ზემოაღნიშნული კანონი და მის საფუძველზე მიღებული სხვა კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით მნიშვნელოვანწილად ეყრდნობა საერთაშორისო სტანდარტებს და COSO-ს მოდელს. შესაბამისად, არსებობს ამ მიმართულებით ფართოდ გავრცელებული განმარტებები და საუკეთესო პრაქტიკები ორგანიზაციაში შიდა კონტროლის დანერგვის კუთხით.

შიდა ფინანსური კონტროლის დანერგვის პროცესის კვალდაკვალ მნიშვნელოვანია მისი რეგულარული შეფასება სუსტი მხარეების განსაზღვრისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების საძიებლად. სუსტი მხარეების გამოვლენის შესაძლებლობით სახელმძღვანელო იძლევა ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემაში საჭირო მიზანმიმართული (ტარგეტირებული) ცვლილებების იდენტიფიცირების საშუალებას.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელოს მიზანია სწორედ ამ პროცესში უზრუნველყოს დაინტერესებული სუბიექტები მტკიცებულებებზე დაფუძნებული შეფასების განხორციელების სახელმძღვანელო პრინციპებითა და მეთოდებით. იგი ამარტივებს ორგანიზაციებს, დაწესებულებებსა და მუნიციპალიტეტებს შორის შიდა კონტროლის სისტემის განვითარების შედარებას (ე.წ. ბენჩმარკინგს). აღნიშნული შედარებითი ანალიზი შესაძლებელია ასევე განხორციელდეს დროის სხვადასხვა მონაკვეთში, პროგრესის შესაფასებლად.

1.2. სახელმძღვანელოს გამოყენება

საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მიზნებს ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული ამოცანებისა და კანონმდებლობის მოთხოვნებთან შესაბამისობის მისაღწევად. ქმედითი შიდა კონტროლის სისტემა იძლევა რწმუნებას მიზნების მიღწევის თაობაზე.

შიდა კონტროლის ხარისხის შეფასება ეხმარება ხელმძღვანელობას დასახული მიზნების მიღწევაში. შეფასების მიზანი არ უნდა იყოს მხოლოდ მარეგულირებელ ნორმებთან

შესაბამისობის შემოწმება, არამედ შიდა კონტროლის გავლენის შეფასება ორგანიზაციის პროდუქტიულობაზე, ეფექტიანობასა და, მთლიანობაში, მის მიერ მიზნების მიღწევაზე.

სახელმძღვანელოს გამოყენება შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას, შეადაროს ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემა მოქმედ საერთაშორისო სტანდარტებს, მარეგულირებელ ჩარჩოს და კარგ პრაქტიკას, როგორებიცაა, მაგალითად, ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ შემუშავებული შიდა კონტროლის ღონისძიებების სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტებისათვის და სხვ.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება უნდა ფოკუსირდეს ორგანიზაციის კონტროლის სისტემაში შეცდომების, ნაკლოვანებებისა და რისკების შესაძლო წყაროების ძიებაზე. ამ გზით, შეფასების შედეგები შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეაფასოს შიდა კონტროლის სისტემის ხარისხი და ფუნქციონირება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეეძლება შეიმუშავოს სამოქმედო გეგმები შიდა კონტროლის სისტემაში გამოვლენილი სისუსტეების აღმოსაფხვრელად და სისტემის განვითარების უფრო მაღალ ეტაპზე ასაყვანად.

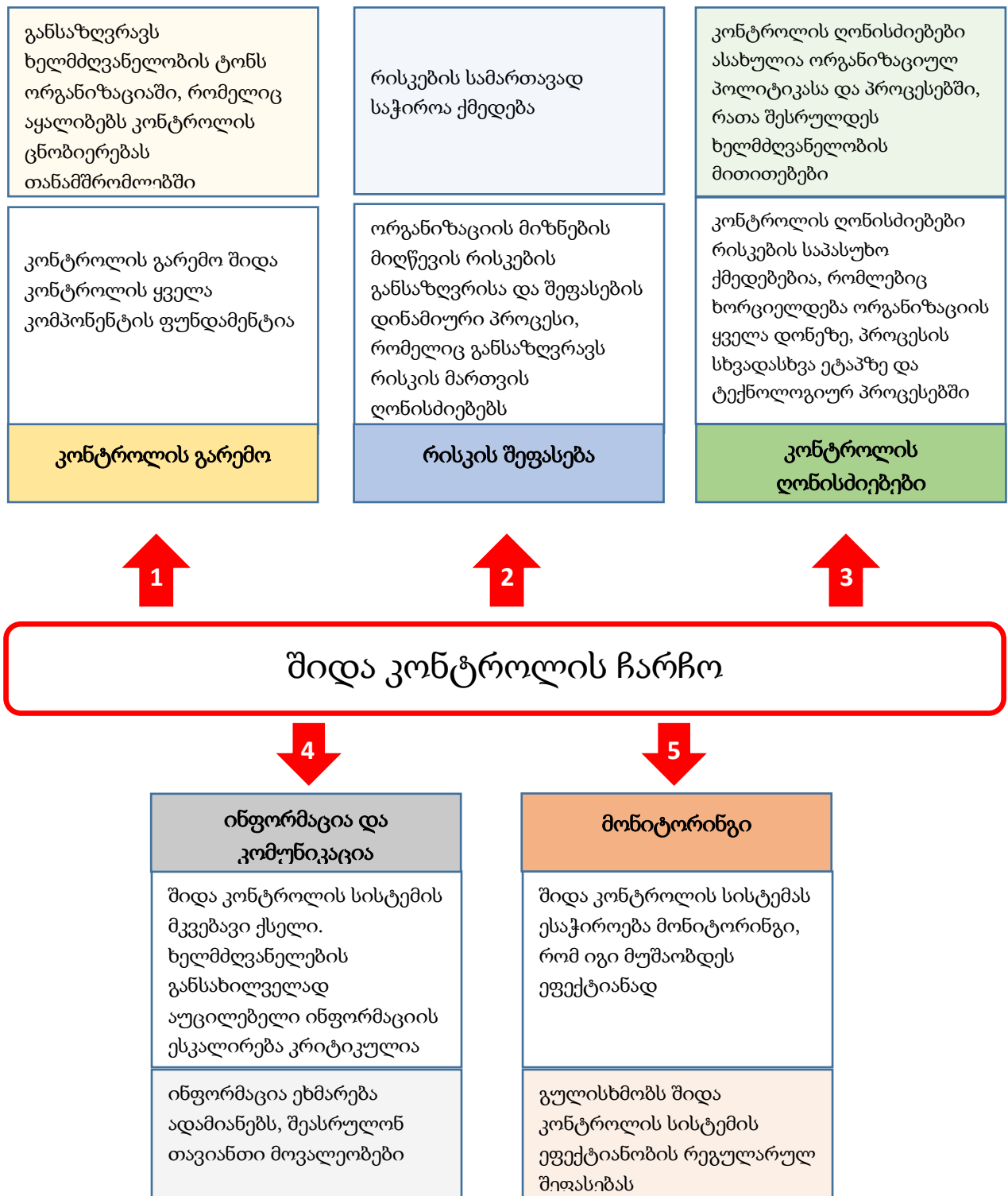
ზემოაღნიშნულის გარდა, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელო ქმნის ისეთ შესაძლებლობებს, როგორებიცაა:

- მომავალში უკეთ ფუნქციონირებით ორგანიზაციის სასურველი მდგომარეობის წარმოსახვა;
- ორგანიზაციული პროცესების შიდა (სტრუქტურის ფარგლებში) და გარე (მსგავს ორგანიზაციებთან) შედარება (ე.წ. ბენჩმარკინგი);
- არსებულიდან სასურველ მდგომარეობამდე მიღწევის გზების წარმოჩენა;
- დისციპლინირებული და მეთოდური მიდგომა, რომელიც მკაფიოდ აღქმადი და შედარებით ადვილად განხორციელებადია.

1.3. სახელმძღვანელოს ფარგლები

სახელმძღვანელო ეყრდნობა საერთაშორისო სტანდარტებს, რომლებიც მოცემულია COSO-ს მიერ შემუშავებული შიდა კონტროლის ინტეგრირებული ჩარჩოს სახით.

დიაგრამა 1. შიდა კონტროლის სისტემა



სახელმძღვანელო და შეფასების სხვადასხვა დოკუმენტებიდან გამომდინარე კრიტერიუმებს, რომლებიც მოცემულია სანიმუშო კითხვარების სახით. წყაროების თაობაზე ინფორმაცია წარმოდგენილია მე-5 ნაწილში.

სახელმძღვანელო აფასებს ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემას სრული მოცულობით. იგი მოიცავს როგორც შიდა ორგანიზაციულ პროცესებს, ისე კომუნიკაციას გარე სუბიექტებთან. მისი სტანდარტიზებული ფარგლები და ობიექტური საზომი კრიტერიუმები იძლევა ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემის პროგრესზე დროში დაკვირვების შესაძლებლობას.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ყველა სახელმწიფო ორგანიზაციის/დაწესებულების შიდა კონტროლის სისტემის შეფასებისთვის, იქნება ეს ცენტრალიზებული უწყება, საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, საქვეუწყებო დაწესებულება თუ სხვ. ამასთან, იგი შეიცავს სპეციფიკურ კრიტერიუმებს ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისთვის.

შეფასების სახელმძღვანელო შედგება ორი ძირითადი ნაწილისაგან: სახელმძღვანელოს გამოყენების ინსტრუქციისა და შეფასების კრიტერიუმებისგან. ეს უკანასკნელი იმეორებს COSO-ს სტანდარტს შიდა კონტროლის სისტემის თაობაზე ხუთი კომპონენტითა და მათ ქვეშ დაჯგუფებული 17 პრინციპით (იხ. ნაწილი 2.1).

სახელმძღვანელოს მიხედვით ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემის შეფასებისას გამოყენებული უნდა იქნას უახლესი ინფორმაცია მტკიცებულებების თაობაზე. პერიოდულობის შემცველი კონტროლის მექანიზმები ან ღონისძიებები მიზანშეწონილია შეფასდეს არაუმეტეს გასული წლის ჭრილში.

1.4. შეფასების კრიტერიუმები

შეფასების კრიტერიუმები ზომავს ორგანიზაციის შიდა კონტროლის თითოეულ კომპონენტს ნულიდან ოთხ ქულამდე (0-4) რანჟირებით. შეფასების კრიტერიუმები შემუშავებულია იმგვარად, რომ უზრუნველყოს ობიექტური შეფასება, თუმცა შემფასებლებმა ასევე უნდა გამოიყენონ გარკვეული პროფესიული განსჯა. ამ მიზნით სახელმძღვანელოში მოცემულია შეფასების კრიტერიუმები ქულების განსასაზღვრად.

სახელმძღვანელო არ ითვალისწინებს ხუთივე კომპონენტის საშუალო ქულის დაანგარიშებას (აგრეგირებას) მთლიან ორგანიზაციაზე რადგან საჯარო დაწესებულებისათვის ამა თუ იმ კომპონენტს შეიძლება გააჩნდეს სხვადასხვა შინაარსობრივი წონა, რაც შეიძლება განპირობებული იყოს მრავალი ფაქტორით (დროის კონკრეტული მონაკვეთი, კონტექსტი, რომელშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს, უწყების კომპლექსურობა, მანდატის არსი, ფუნქციის სპეციფიკა და სხვ.). ამ ფონზე, საჯარო დაწესებულების შიდა კონტროლის საერთო შეფასება უნდა აღიწეროს ტექსტობრივად შეფასების ანგარიშში.¹

¹ აღნიშნულის მიუხედავად, პრაქტიკაში დაინტერესებულ მხარეს შეუძლია აგრეგირებული ქულა დაითვალოს არითმეტიკული საშუალოს მიხედვით.

ქულათა სისტემის გამოყენების შესახებ ინფორმაცია წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს მე-2 თავში.

1.5. შეფასების მეთოდოლოგია

1.5.1. შეფასების ეტაპები

შეფასების განხორციელება შრომატევადი პროცესია, რომელიც წინამდებარე ეტაპებისგან შედგება:

1. გადაწყვეტილების მიღება შეფასების განხორციელების თაობაზე;
2. შეფასების დაგეგმვა;
3. შეფასების ჩატარება;
4. შეფასების ხარისხის კონტროლი;
5. შეფასების შედეგების გამოყენება.

ორგანიზაციის ფინანსური მართვისა და კონტროლის შეფასების სისტემის შეფასების თაობაზე გადაწყვეტილებას იღებს ხელმძღვანელობა ისეთი საკითხების განხილვის საფუძველზე, როგორებიც შეფასების მიზანი, დრო, მიდგომა და ანგარიშის გამოყენება. შეფასება შეიძლება განხორციელდეს ისეთი მიდგომებით, როგორებიცაა:

- ა. თვითშეფასება;
- ბ. მსგავსი ორგანიზაციის მიერ შეფასება;
- გ. გარე შემფასებლების (კონსულტანტების) მიერ შეფასება; და
- დ. ზემოაღნიშნული მიდგომების ნაზავი.

შეფასების განხორციელება მოიცავს დოკუმენტების შესწავლასა და გამოკითხვების ჩატარებას.

შეფასების პროცესი მთლიანობაში შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად. პირველი ეტაპის დროს შემფასებელმა უნდა შეისწავლოს დაწესებულების გარემო და მარეგულირებელი ჩარჩო (საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები), რათა განსაზღვროს ის დოკუმენტაცია და მტკიცებულებები, რომელიც მას დასჭირდება დოკუმენტური შემოწმებისთვის. აღნიშნული დოკუმენტაცია უნდა იქნას გამოთხოვილი ორგანიზაციისგან.

გამოთხოვილი დოკუმენტაციის მიღების შემდეგ შემფასებელმა უნდა განიხილოს და შეისწავლოს აღნიშნული დოკუმენტაცია, რათა შეძლოს კრიტერიუმებთან შესაბამისობის შეფასება.

მეორე ეტაპი მოიაზრებს ინტერვიუებისა და შეხვედრების ჩანიშვნასა და ორგანიზებას დაწესებულების წარმომადგენლებთან ვადებისა და სუბიექტების მითითებით, რათა:

- განახორციელოს პირველი ეტაპის დროს იდენტიფიცირებული კრიტერიუმთან შეუსაბამობების ვალიდაცია;
- უპასუხოს დასაზუსტებელ საკითხებს ამა თუ იმ კრიტერიუმთან მიმართებაში.

შეფასების შედეგების სანდოობისა და მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად არსებითია შეფასების პროცესის ხარისხის მართვა, რაც გულისხმობს შეფასების განმახორციელებელთა მიერ სახელმძღვანელოს მიხედვით შეფასების წარმართვის ზედამხედველობას. ასევე,

მნიშვნელოვანია ჩატარებული შეფასების დამოუკიდებელი შეფასება (მათ მიერ, ვინც არ ყოფილა შეფასების პროცესში ჩართული).

1.5.2. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული შეფასება

შიდა კონტროლის სისტემის შეფასება ხორციელდება მტკიცებულებებზე დაყრდნობით, რაც გულისხმობს იმას, რომ ანგარიშში წარმოდგენილი ტექსტობრივი აღწერილობები და ანალიზი უნდა ეფუძნებოდეს დოკუმენტირებულ მტკიცებულებას.

მონაცემთა მოპოვების ძირითადი მეთოდი არის დოკუმენტური შესწავლა (მათ შორის, შერჩეული ნიმუშების შემოწმება) და გამოკითხვა. ეს უკანასკნელი, როგორც წესი, ავსებს დოკუმენტური შესწავლით მოპოვებულ მტკიცებულებებს. ასევე, დაკვირვება და სხვა მეთოდები შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყოს კონკრეტულ ვითარებაში.

შეფასების დაგეგმვის ეტაპზე შემფასებელი განსაზღვრავს მტკიცებულებების სახეობებსა და მათი მოპოვების მეთოდებს, მათ შორის, ნიმუშების შერჩევას.

ინფორმაციის წყაროების შესახებ აღინიშნება შეფასების ანგარიშში. აღნიშნული განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპონენტებისა და პრინციპების შეფასების კრიტერიუმებით ქულების მინიჭების დასასაბუთებლად. მოპოვებული მტკიცებულებები საჭიროებს სათანადოდ დაარქივებას.

1.5.3. ნიმუშების შერჩევა

შიდა კონტროლის კომპონენტებისა და მათ ქვეშ დაჯგუფებული პრინციპების კრიტერიუმების შეფასებისთვის აუცილებელია ნიმუშების შერჩევა დოკუმენტური შესწავლის მიზნით. ნიმუშები უნდა შეირჩეს შეფასების ფარგლების გათვალისწინებით, დროის მოცემული პერიოდის ფარგლებში. ნიმუშების უნდა შეირჩეს შემფასებლის მიერ დამოუკიდებლად, სხვადასხვა დასაბუთებული მეთოდის გამოყენებით, იქნება ეს შემთხვევითი თუ სტატისტიკური შერჩევა.² მიზანშეწონილია ნიმუშების დაჯგუფება/დახარისხება (სტრატეფიკაცია) კონტროლის ღონისძიებების სხვადასხვა ფაქტორების გასათვალისწინებლად (სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულები, ლოკაცია და სხვ.).

შერჩეული ნიმუშების საფუძველზე შედეგების შეფასებისას შემფასებელმა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულად შეიძლება ჩათვალოს, თუ შერჩეული ნიმუშების უმეტესობა აკმაყოფილებს მოთხოვნას. მაგალითად, შემფასებელმა კონტროლის ღონისძიებების შესაფასებლად შეარჩია შესყიდვის ოთხი ნიმუში, რომელთაგან კონტროლის ღონისძიების კრიტერიუმს აკმაყოფილებს სამი, ხოლო ერთი - არა. ამ შემთხვევაში კონტროლის ღონისძიების კრიტერიუმი ჩაითვლება დაკმაყოფილებულად. წინამდებარე ცხრილში წარმოდგენილია ნიმუშების მიხედვით კრიტერიუმების შეფასების მაგალითი, რომლის ასახვა შეფასების ანგარიშში ხელს შეუწყობს დაინტერესებულ მხარეს, გაეცნოს შემფასებლის გადაწყვეტილების არგუმენტაციას.

² სტატისტიკური შერჩევა არ წარმოადგენს აუცილებელ პირობას, რამდენადაც შეფასების ფარგლებში არ არის აუცილებელი ნიმუშის სტატისტიკური წარმომადგენლობის მიღწევა. ამდენად, დასაბუთებული ხარისხობრივი შერჩევა უზრუნველყოფს შეფასების მიზნების მიღწევას.

ცხრილი 1. შერჩეული ნიმუშების შეფასების ცხრილი

შესყიდვის პროცესის კრიტერიუმი	შერჩეული შესყიდვის ნიმუში				შეფასება
	1	2	3	4	
ბაზრის კვლევა, სავარაუდო ღირებულების განსაზღვრა და იდენტიფიცირებული საჭიროების შესატყვისი შესყიდვის საშუალების შერჩევა	✓	✓	x	✓	დაკმაყოფილებულია
პრეტენდენტების მიმართ საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ან/და შესყიდვის ობიექტის სპეციფიკაციების საჭიროების შესაბამისად და მიუკერძოებლად განსაზღვრა	✓	✓	✓	✓	დაკმაყოფილებულია
შესყიდვების პროცესში მოვალეობების გამიჯვნა	✓	x	x	x	არ არის დაკმაყოფილებული
წინასწარი ანგარიშსწორების (ავანსირების) მიზანშეწონილობის განსაზღვრა	✓	x	✓	x	არ არის დაკმაყოფილებული

1.6. შეფასების ანგარიში

ფინანსური მართვისა და კონტროლის შეფასების ანგარიში წარმოადგენს აღწერილობით ტექსტობრივ დოკუმენტს, რომელიც აღწერს ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემის არსებულ მდგომარეობას, როგორც ფართო განზოგადებული სურათის, ისე ცალკეული კრიტერიუმის მიგნების აღწერით, რომელსაც თან ერთვის შეფასებითი ქულა. ამდენად, ანგარიში შეფასების მთავარი შედეგია, რომელიც, მინიჭებული ქულების გარდა, უნდა შეიცავდეს მიგნებების ინტეგრირებულ ანალიზს.

ქვემოთ წარმოდგენილია შეფასების ანგარიშის სანიმუშო სტრუქტურა:

1. წინასიტყვაობა
2. შემაჯამებელი მიმოხილვა
3. ხარისხის კონტროლის დასტური;
4. დაკვირვებები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ეფექტიანობის თაობაზე კომპონენტებისა და პრინციპების მიხედვით:
 - შიდა კონტროლის სისტემის მიგნებების ინტეგრირებული ანალიზი;
 - ორგანიზაციის მიერ გატარებული შიდა კონტროლის სისტემის დანერგვისა და გაუმჯობესებისკენ მიმართული ღონისძიებები;
5. შესავალი;
6. მეთოდოლოგია;

7. ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ და წინაპირობები (სტრუქტურა, ანგარიშვალდებულება და გარემოს აღწერა, რომელშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს;
8. შიდა კონტროლის სისტემის შეფასება ცალკეული კრიტერიუმის მიხედვით:
 - კომპონენტი 1:
 - პრინციპი 1;
 - ...
 - კომპონენტის კრიტერიუმების შეფასების ცხრილი;
 - კომპონენტი 2:
 - პრინციპი 1;
 - ...
 - კომპონენტის კრიტერიუმების შეფასების ცხრილი;
9. დანართი 1: შიდა კონტროლის სისტემის შეფასების კრიტერიუმების შემაჯამებელი დოკუმენტი;
10. დანართი 2: ინფორმაციისა და მტკიცებულებების წყაროები.

შიდა კონტროლის სისტემის მიგნებების ინტეგრირებული ანალიზის ნაწილში შემფასებელი აღწერს იმ ძირითად ასპექტებს, რომელიც მომდინარეობს მთლიანად შიდა კონტროლის სისტემის შეფასების მიგნებებიდან და აანალიზებს ფაქტორებს, რომლებიც დადებით ან უარყოფით გავლენას ახდენს შიდა კონტროლის სისტემაზე.

2. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების კრიტერიუმების ჩარჩო და ქულების მინიჭების მეთოდოლოგია

2.1. კომპონენტებისა და პრინციპების მიხედვით დაჯგუფებული კრიტერიუმები

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა შედგება ხუთი კომპონენტისგან, რომელიც აერთიანებს 17 პრინციპს. თითოეულ პრინციპს გააჩნია შეფასების რამდენიმე კრიტერიუმი. ჯამში, კომპონენტები აერთიანებს 183 კრიტერიუმს, რომელთა განაწილება წარმოდგენილია წინამდებარე ცხრილში.

ცხრილი 2. კომპონენტებისა და პრინციპების ირგვლივ დაჯგუფებული კრიტერიუმები

კომპონენტი		პრინციპი		შეფასების კრიტერიუმის რაოდენობა
1	კონტროლის გარემო	1	კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები	8
		2	საზედამხედველო უფლებამოსილებების განხორციელება	7
		3	ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა	8
		4	პროფესიული კომპეტენციები	10
		5	მენეჯერული ანგარიშვალდებულება	6
2	რისკების მართვა	6	მიზნების განსაზღვრა	11
		7	რისკების განსაზღვრა და ანალიზი	9
		8	კორუფციის რისკების შეფასება	5
		9	რისკების პროფილში ცვლილებების მონიტორინგი	4
3	კონტროლის ღონისძიებები	10	კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება	72
		11	საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგადი კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება	8
		12	კონტროლის ღონისძიებების გამოყენება	80
4	ინფორმაცია და კომუნიკაცია	13	რელევანტური და ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება, გენერირება და გამოყენება	5
		14	სათანადო შიდა კომუნიკაცია	8
		15	სათანადო გარე კომუნიკაცია	5
5	მონიტორინგი	16	უწყვეტი მონიტორინგი და შეფასება	11
		17	გამოვლენილი ნაკლოვანებების კომუნიკაცია და მათზე რეაგირება	6

2.2. ქულების გამოყენების მეთოდოლოგია

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის თითოეული კომპონენტი ფასდება პრინციპების მიხედვით მინიჭებული ქულების განსაზღვრული ფორმულით, ქულების

კონვერსიის ცხრილის გამოყენებით. პრინციპის ქულები განისაზღვრება კრიტერიუმების ფარდობით მნიშვნელობაზე დაყრდნობით შემუშავებული ქულების ფორმულით. პრინციპის ქულა ზემოაღნიშნული კონვერსიის ცხრილის გამოყენებით განსაზღვრავს კომპონენტის ქულას.

ცალკეული კომპონენტისათვის ცალკეული კონვერსიის ცხრილია, რადგან კომპონენტები შედგება განსხვავებული რაოდენობის პრინციპებისგან. კონვერსიის ცხრილი ეყრდნობა საშუალო არითმეტიკულ ანგარიშს. რამდენადაც შიდა კონტროლის კომპონენტები შედგება ორი, სამი, ოთხი და ხუთი პრინციპისგან, კონვერსიის ცხრილები შემუშავებულია ამავე რაოდენობის ქულების კონვერსიისთვის, რომელიც წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს მე-4 ნაწილში.

შეფასების კრიტერიუმების უშუალო წყაროს წარმოადგენს COSO-ს მოთხოვნები. რიგ შემთხვევაში კრიტერიუმის შინაარსი განვრცობილია წინამდებარე სახელმძღვანელოს ავტორთა და ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ. კრიტერიუმის დასაკმაყოფილებლად შემფასებელმა კრიტერიუმის ყველა ასპექტი უნდა შეაფასოს სრულად და ზუსტად.

პრინციპები ფასდება ნულიდან ოთხ ქულამდე, სადაც ნული აღნიშნავს უდაბლეს შეფასებას, ხოლო ოთხიანი - უმაღლესს. უმაღლესი ქულის შემთხვევაში ასევე უნდა შეფასდეს ორგანიზაციის მცდელობა, შეინარჩუნოს განვითარების აღნიშნული საფეხური.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, პრინციპების ქულების კონვერსიით განისაზღვრება კომპონენტის საერთო ქულა, ასევე ნულიდან ოთხ ქულამდე, რომელიც საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს კომპონენტის განვითარების დონეს. მათი განმარტებები მოცემულია წინამდებარე ცხრილში.

ცხრილი 3. სისტემის განვითარების დონის (სიმწიფის) ქულა და განმარტება

ქულა	განმარტება
0	არ არის დანერგილი მოცემული კომპონენტის კრიტერიუმები.
1 არაფორმალური	ორგანიზაციაში დანერგილია არაფორმალური პროცესები და არაორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები. შეინიშნება დიდი რაოდენობით კონტროლების დიზაინისა და ოპერაციული ეფექტიანობის ხარვეზები.
2 განსაზღვრული	ორგანიზაციაში დანერგილია არაფორმალური პროცესები და მეტად ორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები. შეინიშნება მცირე რაოდენობით კონტროლების დიზაინისა და ოპერაციული ეფექტიანობის ხარვეზები.
3 ფორმალიზებული	ორგანიზაციაში დანერგილია ფორმალიზებული პროცესები და სრულყოფილი/ორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები.
4 ოპტიმალური	ორგანიზაციაში დანერგილია ფორმალიზებული პროცესები და სრულყოფილი/ორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები, რომლის ეფექტიანობა გაზომვადია წინასწარ განსაზღვრული სამიზნე მაჩვენებლების გამოყენებით და ხორციელდება მისი მუდმივი გაუმჯობესება.

ზემოაღნიშნულ ცხრილში მოცემული შეფასების შკალა წარმოადგენს PEMPAL-ის ანალოგს, რომელიც შიდა კონტროლის სისტემის ელემენტების (პოლიტიკას, პროცესებსა და

დონისძიებებს) შეფასებისას ეყრდნობა მათი ფორმალიზაციის დონეს. შეფასების ქულა იმატებს ელემენტების არაფორმალურიდან ფორმალურის მიმართულებით და მათი პრაქტიკაში დანერგვის ხარისხის მიხედვით, რომელსაც განსაზღვრავს შემფასებელი.

წინამდებარე შეფასების სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი მეთოდოლოგია ეფუძნება აღნიშნულ მიდგომას. თუმცა, რიგ შემთხვევებში შეფასების ქულას განსაზღვრავს კრიტერიუმის მნიშვნელობა.

შესაძლოა იყოს შემთხვევა, როდესაც პრინციპის ესა თუ ის კრიტერიუმი არ გამოიყენება შესაფასებელი ორგანიზაციის მიმართ და შესაბამისად, მოლოდინი, რომ დაწესებულება უნდა აკმაყოფილებდეს მოცემულ კრიტერიუმს, არ იყოს. მაგალითად, მე-5 კომპონენტის მე-15 პრინციპის მე-3 კრიტერიუმი, რომელიც მოითხოვს ყოველწლიურად საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსათვის ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შესახებ ანგარიშის წარდგენას მოქმედი კანონმდებლობით არ გამოიყენება თვითმმართველი ორგანოებისთვის. მსგავს შემთხვევებში კრიტერიუმი ჩაითვლება დაკმაყოფილებულად, რადგან არასავალდებულო კრიტერიუმის გამო დაწესებულებამ შეფასებაში არაობიექტურად არ მიიღოს დაბალი ქულა.

პრინციპის კრიტერიუმები გამოყენებადია ყველა საჯარო დაწესებულებისათვის. დამატებით, სახელმძღვანელო ითვალისწინებს თვითმმართველი ერთეულებისათვის სპეციფიკურ კრიტერიუმებს კონტროლის მექანიზმების შესაფასებლად.

შეფასების პროცესის ხელშესაწყობად წინამდებარე სახელმძღვანელოს თან ერთვის „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სამუშაო დოკუმენტი - ინსტრუქცია“ ექსელის ცხრილის სახით. აღნიშნული დოკუმენტი შეიცავს ცალკეული კომპონენტის მიხედვით პრინციპებისათვის განკუთვნილ კრიტერიუმებს და მათ წონად ქულებს.

თითოეული კომპონენტისათვის შექმნილია ცალკე, ჯამში ხუთი ცხრილი. აღნიშნულთან ერთად, მე-6 ცხრილი წარმოადგენს სამუშაო დოკუმენტს, რომელშიც შეჯამებულია შეფასების შედეგები როგორც კომპონენტების, ისე პრინციპების დონეზე.

შემფასებელმა კრიტერიუმის სრულყოფილად შესწავლის საფუძველზე უნდა განსაზღვროს მისი არსებობა ან არარსებობა. თუ რომელიმე კრიტერიუმის მიგნება ადასტურებს, რომ კრიტერიუმი სრულად არ არის დაკმაყოფილებული, კრიტერიუმი არ ჩაითვლება დაკმაყოფილებულად. ნაწილობრივი დაკმაყოფილების სტატუსი არ განისაზღვრება.

სამუშაო დოკუმენტი შესაბამის ველებში იძლევა კომენტარების ჩაწერის შესაძლებლობას, რათა შეფასების შედეგები დოკუმენტირდეს და მხარეებს შორის მიგნებებისა და მათი წყაროების თაობაზე კომუნიკაცია გამარტივდეს. აქვე მოცემულია მიგნების წყაროს მითითების შესაძლებლობა.

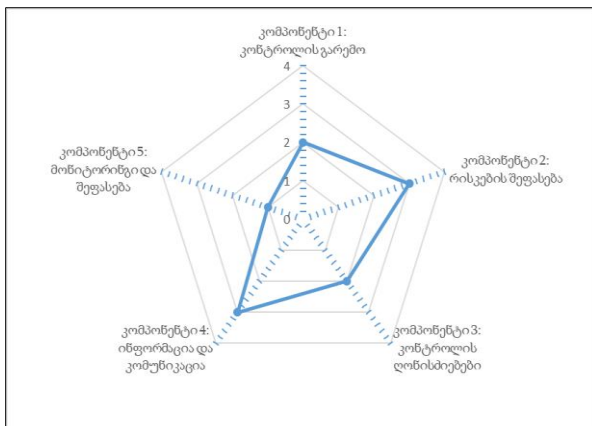
და ბოლოს, სამუშაო დოკუმენტი შეიცავს ხარისხის კონტროლის პროცედურის დოკუმენტირების შესაძლებლობას შეფასების საკმარისი და შესაფერისი მტკიცებულებების საფუძველზე წარმართვისა და მისი მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად. ხარისხის კონტროლის განმახორციელებელი პირი არ უნდა იყოს შეფასებაში მონაწილე რომელიმე

მხარე (სუბიექტი-შემფასებელი ან ობიექტი). შეფასების ხარისხის კონტროლის მიმოხილვა უნდა განხორციელდეს დამოუკიდებელი მესამე პირის მიერ, რომელიც შეიძლება იყოს სფეროს დამოუკიდებელი ექსპერტი, სხვა მსგავსი სუბიექტის წარმომადგენელი (ე.წ. peer) და სხვ.

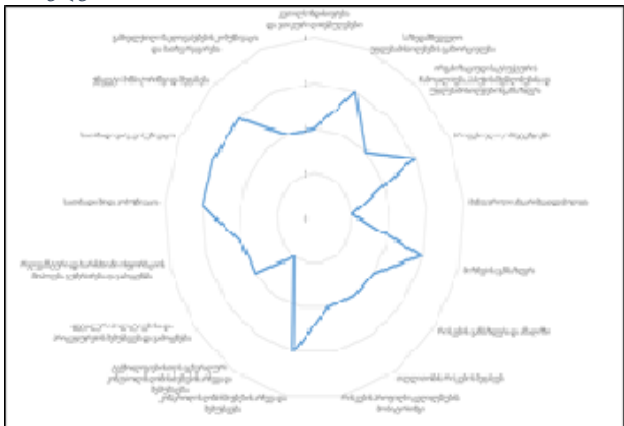
შეფასების ანგარიშში მიზანშეწონილია სამუშაო დოკუმენტებიდან ცხრილების გადატანა (კოპირება), რითაც თვალნათლივ აისახება ცალკეული კრიტერიუმის სტატუსი (დაკმაყოფილებულია/არ არის დაკმაყოფილებული), შესაბამისი კომენტარითურთ, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

შეფასების ანგარიშთან ერთად, შეფასების შედეგები აისახება დიაგრამაში როგორც შიდა კონტროლის კომპონენტების, ისე პრინციპების მიხედვით, რომლებიც სანიმუშოდ წარმოდგენილია წინამდებარე დიაგრამებში.

დიაგრამა 3. შეფასების შედეგები კომპონენტების მიხედვით



დიაგრამა 2. შეფასების შედეგები პრინციპების მიხედვით



როგორც ზემოთ წარმოდგენილი დიაგრამებიდან ჩანს, ისინი აჩვენებს ორგანიზაციაში კონტროლის სისტემის სუსტ მხარეებს. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის გაუმჯობესების დინამიკა განვითარების ნებისმიერი საფეხურიდან უმაღლეს საფეხურამდე აღწერილია წინამდებარე დიაგრამაში.

დიაგრამა 4. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების რუკა

ქულა	სტატუსი	კომპონენტი				მონიტორინგი
		კონტროლის გარემო	რისკების შეფასება	კონტროლის ღონისძიებები	ინფორმაცია და კომუნიკაცია	
4	ოპტიმიზირებული	→	→	↔	→	↻
3	ფორმალიზებული	↘	↘	↘	↘	↑
2	განსაზღვრული	↘	↘	↘	↘	↑
1	არაფორმალური	↘	↘	↘	↘	↑
0	არარსებული	↘	↘	↘	↘	↑

3. შეფასების კომპონენტების მიმოხილვა

წინამდებარე თავში განხილულია ყველა კომპონენტი, რომლებიც გამოიყენება ფინანსური მართვისა და კონტროლის კომპონენტის პრინციპების შესაფასებლად.

3.1. კონტროლის გარემო

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ფუნქციონირებისათვის დაწესებულების ხელმძღვანელები უზრუნველყოფენ შესაბამისი კონტროლის გარემოს ჩამოყალიბებასა და დახვეწას, რაც მოიცავს:

ა. ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა პირად და პროფესიულ პატიოსნებას და ეთიკურ ღირებულებებს;

ბ. მართვის პროცესებსა და მეთოდებს;

გ. დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრას;

დ. ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც მოიცავს პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განაწილებას, ასევე ანგარიშვალდებულების იერარქიას;

ე. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკას;

ვ. დაწესებულების თანამშრომელთა კომპეტენტურობას.

კონტროლის გარემო შიდა კონტროლის სისტემის ფუნდამენტია. იგი ქმნის დისციპლინას და სტრუქტურას, რომელიც მთლიან სისტემაზე ახდენს გავლენას. მასზეა დამოკიდებული, თუ როგორ განისაზღვრება მიზნები და როგორ ჩამოყალიბდება კონტროლის ღონისძიებები.

კონტროლის გარემოს კომპონენტი აერთიანებს ხუთ პრინციპს, რომელთა შეფასების კრიტერიუმები განხილულია ქვემოთ.

3.1.1. კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები

პირველი პრინციპი „კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები“ ფასდება 8 კრიტერიუმის გამოყენებით. თანამშრომელთათვის ორგანიზაციაში უნდა მოქმედებდეს

პროფესიული ეთიკის კოდექსი ან ქცევის შინაგანაწესი, რომელიც უნდა იყოს კონკრეტული, სპეციფიკური და შეიცავდეს სახელმძღვანელო სტანდარტებს ორგანიზაციული ქცევის, საქმიანობის წარმართვისა და გადაწყვეტილების მისაღებად.

აღნიშნული კოდექსი სულ მცირე, უნდა შეიცავდეს იმ ეთიკურ პრინციპებს და მათი შინაარსის აღწერას, რომელიც მოცემულია „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებაში. ეთიკის კოდექსი ხელმისაწვდომი უნდა იყოს როგორც თანამშრომელთათვის, ისე ნებისმიერ დაინტერესებული პირისათვის საჯაროდ. თანამშრომელთათვის ეთიკის კოდექსის ან ქცევის შინაგანაწესის ხელმისაწვდომობა გულისხმობს არამხოლოდ მის განთავსებას მათთვის ხელმისაწვდომ ადგილზე (ფიზიკურად ან/და ელექტრონულად), არამედ მისი შინაარსის გასაგებად სათანადო ინსტრუმენტების გამოყენებას (ეთიკური დილემების გადაწყვეტის გაიდლაინები, ტრენინგები ეთიკურ პრინციპებთან დაკავშირებით და სხვ.).

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა განახორციელოს რიგი ინიციატივები, რომელიც ხელს შეუწყობს სათანადო კონტროლის გარემოს დამკვიდრებას. აღნიშნული ინიციატივები ჩამოთვლილია ქვემოთ, რომლებიც წარმოადგენს კუმულაციურ კრიტერიუმებს (უნდა არსებობდეს ყველა მათგანი):

- ეთიკური კულტურის, როგორც პრიორიტეტის წარმოჩენა;
- კეთილსინდისიერებისა და ეთიკური ღირებულებების გავრცელება და განმტკიცება;
- თანამშრომელთათვის სანიმუშო ქცევის დემონსტრირება;
- გადაწყვეტილებების მიღებისას მაღალი პროფესიონალიზმის, ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება.

აღნიშნული ინიციატივების მტკიცებულებები შეიძლება მოძიებულ იქნას ისეთ პროცესებსა და ნივთიერ მტკიცებულებებში, რომლებიც გამოხატავს ორგანიზაციის კულტურას, ასევე ხელმძღვანელობის წერილობით და ზეპირ კომუნიკაციაში, ქცევასა და ქმედებებში.

ორგანიზაცია პერიოდულად უნდა აფასებდეს ეთიკურ მოთხოვნებთან შეუსაბამობისადმი მოწყვლადობას და მედეგობას დოკუმენტირებული პროცესის მეშვეობით. ორგანიზაციამ უნდა დანერგოს ეთიკის კონტროლის სისტემა ეთიკური რისკების იდენტიფიცირებისა და ანალიზისთვის და შესაბამისი ღონისძიებების გასატარებლად. შეუსაბამობების გამოვლენის შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს სათანადო რეაგირება, რომელიც ასევე უნდა იყოს დოკუმენტირებული.

ორგანიზაციაში დანერგილი უნდა იყოს არაეთიკური ქცევის მხილებისა და მამხილებელთა დაცვის ქმედითი მექანიზმები.

3.1.2. საზედამხედველო უფლებამოსილებების განხორციელება

საჯარო დაწესებულებისთვის კანონმდებლობით უნდა იყოს განსაზღვრული მის საქმიანობაზე დამოუკიდებელი ზედამხედველობის ინსტრუმენტი. საჯარო სექტორის ორგანიზაციებისათვის დამოუკიდებელი ზედამხედველობის ინსტიტუტი სპეციფიკურია და

შეიძლება მოიაზრებდეს ზემდგომი ან წარმომადგენლობითი ორგანოს მიერ ზედამხედველობის განხორციელებას.

ზედამხედველობის განმახორციელებელმა რგოლმა უნდა განახორციელოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ შიდა კონტროლის სისტემის შემუშავების, დანერგვისა და განხორციელების ზედამხედველობა. თავის მხრივ, ზედამხედველობის განმახორციელებელი რგოლი დაწესებულების ხელმძღვანელობას უნდა წარუდგენდეს საკუთარ მოსაზრებებს/პოზიციას შიდა კონტროლის გამოვლენილ სისუსტეზე ხელმძღვანელობის მიერ შემუშავებულ რეაგირების ღონისძიებებზე.

3.1.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა

დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა განსაზღვრავდეს ყველა სტრუქტურული ერთეულის ამოცანებს, უფლებამოსილებებს, პასუხისმგებლობებსა და ანგარიშვალდებულებების იერარქიას. ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისობა დაწესებულების სტრატეგიულ მიზნებთან, ამოცანებთან და არსებულ გამოწვევებთან ეფექტიანობის აუცილებელი წინაპირობაა. ამ მიზნით, ორგანიზაციამ პერიოდულად უნდა შეაფასოს ორგანიზაციული სტრუქტურის (მათ შორის, ანგარიშვალდებულებების იერარქიის) ეფექტიანობა დასახული მიზნების მიღწევაში.

დაწესებულებაში მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს პასუხისმგებლობები ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად და რისკების სამართავად (მიზნებისა და რისკების მიხედვით).

ორგანიზაციაში უფლებამოსილებები უნდა იყოს გამიჯნული და დელეგირებული. მათი არსი და ფარგლები მკაფიოდ და გასაგები უნდა იყოს ყველა მონაწილე სუბიექტისთვის. აღნიშნული გულისხმობს არამხოლოდ უფლებამოსილებების გამიჯვნისა და დელეგირების შესახებ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებების წერილობით კომუნიკაციას ჩართულ მხარეებთან (სამართლებრივი აქტის გამოცემა/გაცნობა), არამედ მათ ჩართულობას აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღებაში. ამ პროცესში ორგანიზაცია უნდა აანალიზებდეს უფლებამოსილებებისა და ფუნქციების დელეგირებასთან დაკავშირებულ რისკებს, რომელიც უნდა იყოს დოკუმენტირებული.

3.1.4. პროფესიული კომპეტენციები

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირები უნდა იყვნენ სათანადო კომპეტენციის: ცოდნის, უნარებისა და გამოცდილების მქონე პროფესიონალები, რაც დასტურდება მათი კვალიფიკაციითა და სამუშაო გამოცდილებით.

სტრუქტურული ერთეულის მანდატი, რომელიც მართავს ადამიანურ რესურსებს ორგანიზაციაში, უნდა მოიცავდეს ყველა ქვემოთ ჩამოვლილ ფუნქციას:

- ადამიანური რესურსების სტრატეგიის და პოლიტიკებისა და კომპეტენციების მატრიცის შემუშავება და შენარჩუნება;
- ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებზე კონსულტაციები და სახელმძღვანელო მითითებების გაცემა;

- პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემის დანერგვა და შენარჩუნება;
- პროფესიული განვითარების დაგეგმვა.

ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს დოკუმენტირებული ადამიანური რესურსების განვითარების ხედვა და სტრატეგია, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიულ გეგმასა და მიზნებს. აღნიშნული სტრატეგია სათანადოდ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისთვის და ექვემდებარებოდეს პერიოდულ განახლებას, სასურველია 3-5 წლიან პერიოდში.

ორგანიზაცია უნდა აანალიზებდეს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ადამიანური რესურსების საჭიროებებს (რაოდენობრივად და ხარისხობრივად).

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის საფუძველზე ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს ფორმალიზებული დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს თითოეული რანგისა და კატეგორიის მოხელის სამუშაო აღწერილობებს, კომპეტენციების მატრიცასა და შესაბამის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს.

დაწესებულებაში თანამშრომლის აყვანის პროცედურა უნდა უზრუნველყოფდეს რწმუნებას, რომ კონკრეტული პირი აკმაყოფილებს ორგანიზაციის საჭიროებებს შეთავაზებულ პოზიციასთან მისი კომპეტენციის სრულად თავსებადობით. აღნიშნული გულისხმობს იმ პროცედურების ეფექტიანობას, რომლებიც თანამშრომლის აყვანისას გამოიყენება თავსებადობის შესამოწმებლად: ტესტირება, გასაუბრება და სხვ.

ორგანიზაცია რეგულარულად უნდა აფასებდეს თანამშრომელთა პროფესიულ საქმიანობას დასახული მიზნების მიღწევასა და მოსალოდნელი ქცევის განხორციელებაში. შესაბამისად, თანამშრომელთა საჭიროებების საფუძველზე მან უნდა განსაზღვროს ტრენინგის საჭიროებები, შეადგინოს ტრენინგის გეგმები და ჩაატაროს შესაბამისი ტრენინგები, რაც დასტურდება ტრენინგების სტატისტიკით.

ორგანიზაცია უნდა აანალიზებდეს თანამშრომელთა გადინებას, მის გამომწვევ მიზეზებს და იღებდეს შესაბამის ზომებს მათ შესამცირებლად. ამავდროულად, მას უნდა გააჩნდეს თანამშრომელთა ჩანაცვლების გეგმა.

3.1.5. მენეჯერული ანგარიშვალდებულება

დაწესებულების ხელმძღვანელობა თანამშრომლებს განუსაზღვრავს მნიშვნელოვან წლიურ მიზნებს. შემდგომ მათ უნდა შეაფასონ მიზნების შესრულება და მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, საუკეთესო ან არასაკმარისი შესრულების მიხედვით, მიიღონ მმართველობითი გადაწყვეტილებები.

დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელი პირებისთვის განსაზღვრული უნდა იყოს ანგარიშვალდებულება ყველა ქვემოთ ჩამოთვლილ საკითხზე:

- მათ დაქვემდებარებაში მოქმედი პროგრამების, პროექტებისა და აქტივობების განხორციელების ზედამხედველობა;
- რისკების განსაზღვრა და მართვა;

- პროცესის პროდუქტიულად და ეფექტიანად წარმართვა;

- ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების კანონშესაბამისად და ეფექტიანად განკარგვა.

ორგანიზაციაში უნდა დაინერგოს მმართველობითი ანგარიშგების სისტემა. აღნიშნული სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მენეჯერებზე დელეგირებული უფლებამოსილებების ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობის შედეგების და მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ მათ მიერ ხელმძღვანელი პირების სრულად და დროულად ინფორმირებას.

ორგანიზაციაში სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე სტრუქტურული (დაქვემდებარებული) ერთეულები რეგულარულად უნდა წარადგენდნენ ანგარიშებს ხელმძღვანელობასთან მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ, რომელშიც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია.

თანამშრომლები მათ მიერ განხორციელებულ საქმიანობაზე უნდა იღებდნენ შინაარსიან უკუკავშირს ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად. დაწესებულებაში თანამშრომელთა კარიერული ზრდა უნდა ეფუძნებოდეს დამსახურებას, რომელიც, მათ შორის მომდინარეობს თანამშრომლის საქმიანობის რეგულარული შეფასების შედეგებიდან.

3.1.6. კონტროლის გარემოს შეფასების კრიტერიუმები

წინამდებარე ცხრილში წარმოდგენილია პირველი კომპონენტის კრიტერიუმები და მათი შეფასების ქულა.

ცხრილი 4. კონტროლის გარემო: შეფასების კრიტერიუმები

პრინციპი 1: კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები

1. დამტკიცებულია თანამშრომელთა პროფესიული ეთიკის კოდექსი ან/და ქცევის შინაგანაწესი.
2. ეთიკის კოდექსი ან/და ქცევის შინაგანაწესი შეიცავს სახელმძღვანელო სტანდარტებს ორგანიზაციული ქცევის, საქმიანობის წარმართვისა და გადაწყვეტილების მისაღებად. იგი სულ მცირე, შეიცავს “საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ” საქართველოს მთავრობის დადგენილებით განსაზღვრულ სტანდარტებსა და პრინციპებს.
3. ეთიკის კოდექსი ან/და ქცევის შინაგანაწესი ხელმისაწვდომია როგორც თანამშრომლებისათვის, ისე საჯაროდ.
4. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა იჩენს ინიციატივებს:
 - ეთიკური კულტურის, როგორც პრიორიტეტის წარმოსაჩენად;
 - კეთილსინდისიერებისა და ეთიკური ღირებულებების გასავრცელებლად და განსამტკიცებლად;
 - თანამშრომელთათვის სანიმუშო ქცევის დემონსტრირებისთვის;

- გადაწყვეტილებების მიღებისას მაღალი პროფესიონალიზმის, ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის მაღალი სტანდარტების შესანარჩუნებლად.

5. ორგანიზაციაში ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებით თანამშრომელთათვის რეგულარულად ტარდება ტრენინგი.

6. ორგანიზაციაში დანერგილია თანამშრომელთა ქცევის ეთიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასების პროცესი.

7. ორგანიზაციაში დანერგილია ეთიკის კონტროლის სისტემა, რათა განისაზღვროს ეთიკურ მოთხოვნებთან შეუსაბამობისადმი მოწყვლადობა და მედეგობა, გაანალიზდეს ეთიკური რისკები და მათ შესამცირებლად გატარდეს სათანადო ღონისძიებები, ასევე შეუსაბამოების გამოვლენის შემთხვევაში განხორციელდეს სათანადო რეაგირება.

8. ორგანიზაციაში დანერგილია არაეთიკური ქცევის მხილებისა და მამხილებელთა დაცვის ქმედითი მექანიზმები.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-4, 6 და ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 2, 6 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმი 1, 2 და 6 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმი 1, 2 და 6 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 2: საზედამხედველო უფლებამოსილებების განხორციელება

1. დაწესებულებისთვის სამართლებრივი აქტით განსაზღვრულია მის საქმიანობაზე დამოუკიდებელი ზედამხედველობის ინსტრუმენტი.

- ზედამხედველობის განმახორციელებელი რგოლი ახორციელებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ შიდა კონტროლის სისტემის შემუშავების, დანერგვისა და განხორციელების ზედამხედველობას.

2. ეთიკური ღირებულებების დამკვიდრება, უფლებამოსილებების, პასუხისმგებლობებისა და ზედამხედველობის განმახორციელებელი რგოლის წინაშე ანგარიშვალდებულების განსაზღვრა.

3. დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის შემაფერხებელი რისკების შეფასება (მათ შორის, მნიშვნელოვანი ცვლილებების, კორუფციის და ხელმძღვანელობის მიერ შიდა კონტროლის გვერდის ავლის შესაძლო გავლენის შეფასება).

4. კონტროლის ღონისძიებების შემუშავება და საოპერაციო ეფექტიანობა.

5. ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ინფორმაციის (ანგარიშების) განხილვა და ანალიზი.

6. მონიტორინგის ღონისძიებების და ხელმძღვანელობის მიერ გამოვლენილ სისუსტეებზე რეაგირების შეფასება და ზედამხედველობა.

7. ზედამხედველობის განმახორციელებელი რგოლი დაწესებულების ხელმძღვანელობას წარუდგენს საკუთარ მოსაზრებებს/პოზიციას შიდა კონტროლის გამოვლენილ სისუსტეზე ხელმძღვანელობის მიერ შემუშავებულ რეაგირების ღონისძიებებზე.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-5 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 5 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1 და 5 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1 და 5 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 3. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა

1. დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ყველა სტრუქტურული ერთეულის ამოცანებს, უფლებამოსილებებს, პასუხისმგებლობებსა და ანგარიშვალდებულების იერარქიას.

2. დაწესებულებაში განსაზღვრულია სტრუქტურული/საშტატო ერთეული საინფორმაციო ტექნოლოგიური პროცესების და ინფორმაციული უსაფრთხოების სამართავად, შესაბამისი უფლებამოსილებებითა და პასუხისმგებლობებით.

3. დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა შეესაბამება დაწესებულების სტრატეგიულ მიზნებს, ამოცანებსა და არსებულ გამოწვევებს.

4. დაწესებულებაში განსაზღვრულია პასუხისმგებლობები ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად და რისკების სამართავად.

5. ორგანიზაციაში უფლებამოსილებები გამიჯნული და დელეგირებულია. მათი არსი და ფარგლები მკაფიო და გასაგებია ყველა მონაწილე სუბიექტისთვის.

6. ორგანიზაცია აანალიზებს უფლებამოსილებებისა და ფუნქციების დელეგირებასთან დაკავშირებული რისკებს.

7. ორგანიზაცია პერიოდულად აფასებს ანგარიშვალდებულების იერარქიის ეფექტიანობას როგორც ცენტრალური სტრუქტურის, ისე დაქვემდებარებული ერთეულების ჩათვლით (მუნიციპალური ააიპ, შპს და სხვა ერთეულები).

8. ორგანიზაცია პერიოდულად აფასებს ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობას დასახული მიზნების მიღწევაში.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1, 3-5 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 4, 5 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1 და 4 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1 და 4 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 4. პროფესიული კომპეტენციები

1. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირებს აქვთ შესაფერისი ცოდნა, უნარები, გამოცდილება.
2. ადამიანური რესურსების მმართველი ერთეული პასუხისმგებელია და ახორციელებს სულ მცირე ქვემოთ ჩამოთვლილს:
 - ადამიანური რესურსების სტრატეგიის და პოლიტიკებისა და კომპეტენციების მატრიცის შემუშავება და შენარჩუნება;
 - ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებზე კონსულტაციებსა და სახელმძღვანელო მითითებების გაცემა;
 - პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემის შექმნა და შენარჩუნება;
 - პროფესიული განვითარების დაგეგმვა.
3. დაწესებულებაში შემუშავებულია ადამიანური რესურსების განვითარების ხედვა და სტრატეგია, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიულ გეგმასა და მიზნებს. ორგანიზაცია აანალიზებს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად არსებულ ადამიანური რესურსების საჭიროებებს (კომპეტენცია და რაოდენობა) ორგანიზაცია ახორციელებს ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის კომუნიკაციას ყველა თანამშრომელთან და აახლებს პერიოდულად (3-5 წელიწადში ერთხელ).
4. ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიის საფუძველზე ორგანიზაციაში დამტკიცებულია თითოეული რანგისა და კატეგორიის მოხელის სამუშაო აღწერილობები, კომპეტენციების მატრიცა და შესაბამისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.
5. დაწესებულებაში თანამშრომლის აყვანის პროცედურა უზრუნველყოფს რწმუნებას, რომ კონკრეტული პირი აკმაყოფილებს ორგანიზაციის საჭიროებებს შეთავაზებულ პოზიციასთან მისი კომპეტენციის თავსებადობით.
6. ორგანიზაცია რეგულარულად ატარებს თანამშრომელთა (მათ შორის, ხელშეკრულებით დასაქმებულთა) პროფესიულ შეფასებას დასახული მიზნების მიღწევასა და მოსალოდნელი ქცევის განხორციელებაში.
7. თანამშრომელთა საჭიროებების საფუძველზე ორგანიზაცია განსაზღვრავს ტრენინგის საჭიროებებს და ადგენს ტრენინგის გეგმებს.
8. ორგანიზაცია თანამშრომლებს უტარებს ტრენინგებს. ტრენინგების სტატისტიკა ხელმისაწვდომია, რომელიც ადასტურებს თანამშრომელთა მიერ კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ტრენინგებში მონაწილეობას.
9. ორგანიზაცია ეფექტიანად გეგმავს და ანაწილებს პერსონალს, ახორციელებს ჩანაცვლების დაგეგმვას.
10. დაწესებულება აანალიზებს თანამშრომელთა გადინებას, მის გამომწვევ მიზეზებს და იღებს შესაბამის ზომებს მათ შესამცირებლად.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1- 6, 8 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1-4 და 8 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 3, 4 და 8 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 3 და 4 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 5. მენეჯერული ანგარიშვალდებულება

1. დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელი პირებისთვის განსაზღვრულია და ხორციელდება ანგარიშვალდებულება ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა:

- მათ დაქვემდებარებაში მოქმედი პროგრამების, პროექტებისა და აქტივობების განხორციელების ზედამხედველობა;
- რისკების განსაზღვრა და მართვა;
- პროცესის პროდუქტიულად და ეფექტიანად წარმართვა;
- ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების კანონშესაბამისად და ეფექტიანად განკარგვა.

2. ორგანიზაციაში დანერგილია მმართველობითი ანგარიშგების სისტემა მენეჯერებზე დელეგირებული უფლებამოსილებების ფარგლებში განხორციელებული საქმიანობის შედეგების და მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ ხელმძღვანელი პირების სრულად და დროულად ინფორმირებისთვის.

3. სტრუქტურული (დაქვემდებარებული) ერთეულები რეგულარულად წარადგენენ ანგარიშებს მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ, რომელშიც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია.

4. დაწესებულების ხელმძღვანელობა თანამშრომლებს განუსაზღვრავს მნიშვნელოვან წლიურ მიზნებს, აფასებს მათ შესრულებას და მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, საუკეთესო ან არასაკმარისი შესრულების მიხედვით, იღებს გადაწყვეტილებებს.

5. თანამშრომლები მათ მიერ განხორციელებულ საქმიანობაზე იღებენ შინაარსიან უკუკავშირს ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

6. დაწესებულებაში კარიერული ზრდა სათანადოდაა დასაბუთებული და ეფუძნება დამსახურებას, მათ შორის, თანამშრომლის საქმიანობის რეგულარული შეფასების შედეგებს.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-3 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1-3 არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1 და 2 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1 და 2 არ არის დაკმაყოფილებული.

3.2. რისკის მართვა

დაწესებულების ხელმძღვანელი განსაზღვრავს იმ შესაძლო მოვლენების შეფასების, კონტროლისა და მონიტორინგის პროცესებს, რომლებიც გავლენას ახდენს დაწესებულების ან/და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის (ერთეულის) ან/და დაწესებულებისადმი დაქვემდებარებული ერთეულის მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე.

რისკის შეფასება დინამიკური და განმეორებადი პროცესია. იგი დამოკიდებულია რისკის მიმდებლობის დონეზე ორგანიზაციის მასშტაბით, რაც განსაზღვრავს, თუ როგორ განხორციელდება რისკების მართვა.

რისკების მართვის წინაპირობაა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ მიზნების განსაზღვრა, მათ შორის, ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე. რისკის მართვა მოიცავს რისკის შესამცირებლად საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას.

რისკების მართვის კომპონენტი შედგება წინამდებარე ოთხი პრინციპისგან, რომელთა შეფასება წარმოდგენილია მომდევნო ქვეთავებში.

3.2.1. მიზნების განსაზღვრა

როგორც ზემოთ აღინიშნა, რისკის მართვის წინაპირობაა საოპერაციო, ანგარიშგებისა და კანონმდებლობასთან შესაბამისობის ორგანიზაციული მიზნების განსაზღვრა. უფრო ფართო გაგებით, ორგანიზაციაში მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის მისია, ხედვა და მიზნები, რომლებიც უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციული საჭიროებების დოკუმენტირებული შეფასებებიდან. მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში აღნიშნული შეიძლება გულისხმობდეს ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლობით ორგანოსთან, მოსახლეობასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციის გზით მათი პრიორიტეტების გამოვლენასა და განსაზღვრას. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა, რომ ორგანიზაციული მიზნები უნდა ასახავდეს (ითვალისწინებდეს) ორგანიზაციის საოპერაციო და ფინანსურ ეფექტიანობას.

ორგანიზაციის მიზნები უნდა განსხვავდებოდეს სტრატეგიულ და ოპერატიულ დონეებზე. ორგანიზაციული მიზნები უნდა განიცდოს დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების ქვე-მიზნებში.

ორგანიზაციული მისია, ხედვა და სტრატეგიული მიზნები ასახული უნდა იყოს ფორმალურ საშუალოვადიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმაში, რომელიც უნდა ფარავდეს არანაკლებ სამ წლიან პერიოდს. სტრატეგიული გეგმა უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის მანდატით გათვალისწინებული ფუნქციების/უფლებამოსილების სფეროებისა და მიმართულების სიღრმისეულ ანალიზსა და შესაბამისი პროგრამული პრიორიტეტების იდენტიფიცირებას.

მაგალითად, თვითმმართველი ერთეულების შემთხვევაში სტრატეგიული გეგმა უნდა მოიცავდეს კანონმდებლობით განსაზღვრულ მათ ძირითად მანდატს ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა ეკონომიკური და ურბანული განვითარება, მუნიციპალური სერვისები, ჯანმრთელობის დაცვა და სოციალური უზრუნველყოფა, განათლება, კულტურა და სპორტი

და ა.შ. შემფასებელი ყოველი კონკრეტული თვითმმართველი ერთეულის შემთხვევაში უნდა გაეცნოს მათი მანდატის ძირითად სფეროებს და შეადაროს სტრატეგიულ გეგმას.

ამასთან, დაწესებულებას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით სტრატეგიული მიზნები და საოპერაციო გეგმები, რომელიც შეიძლება ინტეგრირებული იყოს საერთო სტრატეგიაში, ან ცალკე არსებობდეს, როგორც საინფორმაციო ტექნოლოგიების სტრატეგია.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს უნდა მართავდეს დაწესებულების ხელმძღვანელობა და ის უნდა იყოს მონაწილეობრივი. ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას წინაპირობები, რომ ამ პროცესში ჩართულნი იყვნენ როგორც დაწესებულების თანამშრომლები, ისე სხვადასხვა გარე დაინტერესებული მხარეები, როგორებიცაა ზედამხედველობის განმახორციელებელი ან ზემდგომი ორგანოები, პარტნიორი ორგანიზაციები, საზოგადოება, სამოქალაქო ინიციატივის ჯგუფები და ა.შ.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის განსახორციელებლად დაწესებულებამ უნდა შეიმუშაოს წლიური სამოქმედო გეგმა. გეგმა არანაკლებ უნდა მოიცავდეს:

- სტრატეგიით განსაზღვრული თითოეული პრიორიტეტული მიმართულებით განსახორციელებელი კონკრეტული აქტივობების აღწერას;
- აღნიშნულისათვის რესურსებსა და ბიუჯეტს;
- რისკების ანალიზს და მათ შესამცირებლად დანერგილ კონტროლის მექანიზმებს;
- შესრულების ვადებსა და მიღწეული შედეგების შეფასების გაზომვად ინდიკატორებს, რომლებიც აკმაყოფილებს SMART კრიტერიუმებს (კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი და დროში გაწერილი), რომლებიც მოცემულია პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის ბრძანებაში);
- პასუხისმგებელ პირებს/ერთეულებს.

იმისათვის, რომ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები მხოლოდ დოკუმენტზე არ დარჩეს, ორგანიზაციამ მის ხელთ არსებული რესურსები სათანადოდ უნდა გადაანაწილოს საოპერაციო მიზნების მიხედვით, რათა ხელი შეუწყოს მათ შესრულებას.

დაწესებულებამ რეგულარულად უნდა განახორციელოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შეფასება.

ორგანიზაციას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს ყველა ის ანგარიში და ანგარიშგება, რომლის შემუშავება და დაინტერესებული მხარეებისათვის წარდგენა მას მოეთხოვება მოქმედი ნორმატიული აქტების საფუძველზე. აღნიშნული ანგარიშების მოსამზადებლად ორგანიზაციას ასევე განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს შესაბამისი მიზნები და ინფორმაციული საჭიროებები.

3.2.2. რისკების განსაზღვრა და ანალიზი

იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნას სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის აუცილებელი წინაპირობები, დაწესებულებამ უნდა შეიმუშაოს და დანერგოს რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვის პოლიტიკა და პროცედურები ცალკეული

ბიზნეს-პროცესის და პროგრამის/ქვეპროგრამის დონეზე. აღნიშნული სისტემა უნდა მოიცავდეს:

- გარემოდან მომდინარე რისკებს (როგორებიცაა, მაგალითად, მომწოდებლებთან დაკავშირებული რისკები, ეკონომიკის სექტორული რისკები, ტექნოლოგიური რისკები, მარეგულირებელი გარემოს ცვლილებით გამოწვეული რისკები, სავალუტო და ფინანსური რისკები, ბუნებრივი კატაკლიზმების რისკები და ა.შ.).
- შიდა ორგანიზაციული გარემოდან მომდინარე რისკებს (მაგალითად, არასაკმარისი ადამიანური რესურსები, საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო შემოსავლების მობილიზაციის რისკები, IT სისტემების უსაფრთხოება, მონაცემთა მთლიანობა და ა.შ.).

იდენტიფიცირებული რისკები უნდა დოკუმენტირდეს სტრატეგიულ გეგმებში/წლიურ საოპერაციო/სამოქმედო გეგმებში, რისკების მართვის ელექტრონულ მოდულში ან რისკების რეესტრში, რაც მათ სისტემატიზაციას უზრუნველყოფს. რისკების ამსახველ დოკუმენტში ასევე უნდა განისაზღვროს რისკებზე რეაგირების სტრატეგია არანაკლებ შემდეგი პარამეტრების მითითებით:

- რისკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი;
- რისკის მისაღები დონე;
- შეფასებული რისკის დონე (დაბალი, საშუალო, მაღალი);
- რისკის საპასუხო ღონისძიებები:
 - რისკის თავიდან არიდება;
 - რისკი განაწილება/გადაცემა;
 - რისკის შემცირება;
 - რისკის მიღება/დათანხმება;
- ნარჩენი რისკის მონიტორინგი.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, რისკის მართვა განმეორებადი და დინამიური პროცესია, რომელიც საჭიროებს როგორც ვერტიკალურ, ისე ჰორიზონტალურ კოორდინაციას. შესაბამისად, დაწესებულებაში რისკის მართვის კოორდინაციის უფლებამოსილება მკაფიოდ უნდა იყოს განსაზღვრული და დელეგირებული შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულზე/პირზე. ამასთან, მნიშვნელოვანია რისკის მართვის პროცესის რეგულარული შეფასება მისი მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით.

3.2.3. კორუფციის რისკების შეფასება

რისკების კატეგორიებიდან თავისი კომპლექსურობითა და საჯარო დაწესებულების კონტროლის სისტემაზე პოტენციური გავლენის მასშტაბით გამოირჩევა კორუფციის რისკები, რომელსაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს. დაწესებულების იერარქიის ყველა დონეზე და დაქვემდებარებულ ერთეულებში რუტინულად უნდა ხორციელდებოდეს სამუშაო პროცესებში ან/და საბიუჯეტო პროგრამებში/ქვეპროგრამებში კორუფციის რისკების განსაზღვრა და შეფასება.

როგორც თანმდევი პროცესი, დაწესებულებაში უნდა ფუნქციონირებდეს კორუფციის იდენტიფიცირებული რისკების მონიტორინგი.

ამგვარი რისკების გამოვლენის ხელშეწყობის მიზნით, დაწესებულებაში უნდა დაინერგოს კორუფციის შესაძლო ფაქტების როგორც თანამშრომლების, ასევე მესამე პირების მიერ მხილების ეფექტიანი მექანიზმები და საკომუნიკაციო არხები.

3.2.4. რისკების პროფილში ცვლილებების მონიტორინგი

რისკის განსაზღვრისა და შეფასების პროცესის დინამიკურობას მნიშვნელოვნად განაპირობებს იმ ფაქტორების ცვლილება, რომლებიც ორგანიზაციისთვის წარმოადგენს ამა თუ იმ ტიპის რისკის წყაროს. სწორედ ამ მიზნით, დაწესებულებას უნდა გააჩნდეს რისკების შეფასების რეგულარული განახლების პოლიტიკა და პროცედურები, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის რისკ-პროფილში ცვლილებების გამოვლენას, ნარჩენი რისკების რეგულარულ მონიტორინგს და შესაბამისი კონტროლის მექანიზმების დიზაინის განახლებას ან ახლად იდენტიფიცირებული რისკის საპასუხოდ შესაბამისი კონტროლის მექანიზმ(ებ)ის დანერგვის საჭიროების დროულად იდენტიფიცირებას.

დაწესებულებაში უნდა დაინერგოს რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვის პოლიტიკა და პროცედურები, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს არანაკლებ ისეთი ფაქტორების ანალიზს, როგორებიცაა:

- მარეგულირებელ აქტებში, ეკონომიკურ სექტორებში და ფიზიკურ გარემოში განხორციელებული ცვლილებები;
- ახალი ან/და ფუნქციებიდან და სტრუქტურული ერთეულებიდან მომდინარე რისკები;
- ხელმძღვანელობის ან მათ მიერ მართვის მეთოდების გავლენა შიდა კონტროლის სისტემაზე.

დამატებით, დაწესებულების ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს ადრეული შეტყობინების (გამაფრთხილებელი) მექანიზმები ახალი რისკების წარმოშობის შემთხვევებისთვის.

3.2.5. რისკის მართვის შეფასების კრიტერიუმები

წინამდებარე ცხრილში წარმოდგენილია მეორე კომპონენტის კრიტერიუმები და მათი შეფასების ქულა.

ცხრილი 5. რისკის მართვა: შეფასების კრიტერიუმები

პრინციპი 6. მიზნების განსაზღვრა
1. დაწესებულებაში მკაფიოდაა განსაზღვრული მისია, ხედვა და მიზნები, რომლებიც განსხვავდება სტრატეგიული და ოპერაციული ბუნებით. ორგანიზაციული მიზნები დაკონკრეტებულია სტრუქტურული ერთეულების ქვე-მიზნებში. სტრატეგიული მიზნები გამომდინარეობს საჭიროებების დოკუმენტირებული შეფასებებიდან. 2. ორგანიზაციული მიზნები ასახავს ორგანიზაციის საოპერაციო და ფინანსურ ეფექტიანობას. 3. დაწესებულებას განსაზღვრული აქვს მოქმედი ნორმატიული აქტებით მოთხოვნილი გარე და შიდა ანგარიშებისა და ანგარიშგების შედგენის მიზნები, პროცესი, პასუხისმგებლობები და ვადები.

4. დაწესებულებას მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული საქმიანობის მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობის მიზნები.

5. დაწესებულებაში შემუშავებული და დამტკიცებულია საშუალოვადიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა (მინიმუმ 3 წელი), რაც მოიცავს ორგანიზაციის მანდატით გათვალისწინებული ფუნქციების/უფლებამოსილების სფეროებისა და მიმართულების სიღრმისეულ ანალიზს და შესაბამისი პროგრამული პრიორიტეტების იდენტიფიცირებას. მაგალითად, მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში, სტრატეგიული განვითარების გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ სფეროებში სტრატეგიულ მიზნებს:

- ფუნქციონალური და ეკონომიკური განვითარება;
- მუნიციპალური სერვისების განვითარება;
- ურბანული განვითარება;
- ჯანმრთელობის დაცვა და სოციალური უზრუნველყოფა;
- განათლება, კულტურა და სპორტი;
- მერიის სამსახურებისა და მის სისტემაში შემავალი ორგანიზაციების შიდა ინსტიტუციური და პროფესიული შესაძლებლობების განვითარება.).

6. საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებით დაწესებულებას განსაზღვრული აქვს სტრატეგიული მიზნები და საოპერაციო გეგმები.

7. დაწესებულების ხელმძღვანელობა ჩართულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში და მართავს აღნიშნულ პროცესს.

8. ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბების პროცესი მონაწილეობრივია, მასში ჩართულნი არიან როგორც დაწესებულების თანამშრომლები, ისე სხვადასხვა გარე დაინტერესებული მხარეები, როგორებიცაა ზედამხედველობის განმახორციელებელი ან ზემდგომი ორგანოები, პარტნიორი ორგანიზაციები, საზოგადოება, სამოქალაქო ინიციატივის ჯგუფები და ა.შ.

9. სტრატეგიული განვითარების გეგმის განსახორციელებლად შემუშავებულია წლიური სამოქმედო გეგმა, რომელიც, არანაკლებ, მოიცავს:

- სტრატეგიით განსაზღვრული თითოეული პრიორიტეტული მიმართულებით განსახორციელებელი კონკრეტული აქტივობების აღწერას;
- რესურსებსა და ბიუჯეტს;
- რისკების ანალიზს და მათ შესამცირებლად დანერგილ კონტროლის მექანიზმებს;
- შესრულების ვადებსა და მიღწეული შედეგების შეფასების გაზომვად ინდიკატორებს, რომლებიც აკმაყოფილებს SMART კრიტერიუმებს (კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი და დროში გაწერილი, რომლებიც მოცემულია პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის ბრძანებაში);
- პასუხისმგებელ პირებს/ერთეულებს.

10. დაწესებულების ხელმძღვანელობა საოპერაციო მიზნების გათვალისწინებით ანაწილებს რესურსებს, რაც საჭიროა დაგეგმილი საოპერაციო და ფინანსური შედეგების მისაღწევად.

11. დაწესებულება ახორციელებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის რეგულარულ შეფასებას შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1, 3-5, 7, 9 და 10 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 3-5, 8 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1, 5, 9 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1, 5 და 9 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 7. რისკების განსაზღვრა და ანალიზი

1. დაწესებულებაში განსაზღვრულია და მოქმედებს ორგანიზაციის რისკების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული/თანამშრომელი.

2. დაწესებულებაში შემუშავებულია რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვის პოლიტიკა და პროცედურები.

3. დაწესებულება რეგულარულად ახორციელებს ორგანიზაციის, სტრუქტურული ერთეულის სტრატეგიული და საოპერაციო მიზნების, ბიზნეს პროცესისა და პროგრამის/ქვეპროგრამების მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული რისკების გამოვლენას, შეფასებასა და ანალიზს.

4. რისკების რეესტრის განახლება ხორციელდება რეგულარულად და გამოიყენება ყოველდღიურ საქმიანობაში.

5. დაწესებულებაში მოქმედი რისკების იდენტიფიცირების პროცესი მოიცავს გარე (მაგალითად, მომწოდებლებთან დაკავშირებული რისკები, ეკონომიკის სექტორული რისკები, ტექნოლოგიური რისკები, მარეგულირებელი გარემოს ცვლილებით გამოწვეული რისკები, სავალუტო და ფინანსური რისკები, ბუნებრივი კატაკლიზმების რისკები და ა.შ.) და შიდა (მაგალითად, არასაკმარისი ადამიანური რესურსები, საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო შემოსავლების მობილიზაციის რისკები, IT სისტემების უსაფრთხოება, მონაცემთა მთლიანობა და ა.შ.) ფაქტორებს და განიხილავს მათ გავლენას დასახულ მიზნებთან.

6. დაწესებულება გამოვლენილ რისკებს აანალიზებს მათი გავლენისა და მოხდენის ალბათობის მიხედვით და აფასებს შესაბამისი კრიტიკულობის დონეს (მაღალი, საშუალო და დაბალი).

7. დაწესებულება გამოვლენილ რისკებზე განსაზღვრავს საპასუხო ღონისძიებებს: რისკების თავიდან არიდება, რისკის შემცირება, რისკის განაწილება/გადაცემა და რისკის მიღება დათანხმება.

8. დაწესებულებას განსაზღვრული აქვს პასუხისმგებლობა/ვალდებულება, მათ შორის ანგარიშგების პერიოდულობა სხვა მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარეების (მაგალითად, ა(ა)იპ, შპს) მიმართ - გამოვლენილი რისკების, მათი მართვის და არსებული სტატუსის წარდგენის შესახებ.

9. დაწესებულების ხელმძღვანელობა რეგულარულად აფასებს რისკების საპასუხოდ შემუშავებულ კონტროლის ღონისძიებებს, ახორციელებს პროცესების შესაბამის გადახედვას და გაუმჯობესებას.
ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-3, 5-7 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 2: კრიტერიუმები 3, 5-7 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 1: კრიტერიუმები 3, 5 და 7 დაკმაყოფილებულია. ქულა = 0: კრიტერიუმები 3, 5 და 7 არ არის დაკმაყოფილებული.
პრინციპი 8. კორუფციის რისკების შეფასება
1. დაწესებულების იერარქიის ყველა დონეზე და დაქვემდებარებულ ერთეულებში ხორციელდება ბიზნეს პროცესებში ან/და საბიუჯეტო პროგრამებში/ქვეპროგრამებში კორუფციის რისკების განსაზღვრა და შეფასება. 2. კორუფციის რისკის შეფასება განიხილავს: • თაღლითური ანგარიშგების მომზადებას, აქტივების შესაძლო დაკარგვას და კორუფციის შესაძლო შემთხვევებს; • კორუფციის რაციონალიზაციას და შესაძლო ზეწოლას; • აქტივის არაავტორიზებული შესყიდვის, გამოყენებისა და განადგურების შესაძლებლობას; • ორგანიზაციაში არსებული ჩანაწერების არასანქცირებულ შეცვლას და სხვა მსგავს შემთხვევებს. 3. დაწესებულების ყველა თანამშრომელს ჩაუტარდა კორუფციის/თაღლითობის შესახებ ცნობიერების ასამაღლებელი ტრენინგები. 4. დაწესებულებაში დანერგილია კორუფციის შესაძლო ფაქტების როგორც თანამშრომლების, ასევე მესამე პირების მიერ მხილების ეფექტიანი მექანიზმები და საკომუნიკაციო არხები. 5. უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში ორგანიზაციაში არ გამოვლენილა კორუფციული შემთხვევა, რასაც მოყვა სამართლებრივი რეაგირება.
ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 3: კრიტერიუმები 1, 4, 5 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 5 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 1: კრიტერიუმი 1 დაკმაყოფილებულია. ქულა = 0: კრიტერიუმი 1 არ არის დაკმაყოფილებული.
პრინციპი 9. რისკების პროფილში ცვლილებების მონიტორინგი

1. დაწესებულებაში შემუშავებული და დანერგილი რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვის პოლიტიკა და პროცედურები ითვალისწინებს, არანაკლებ ისეთი ფაქტორების ანალიზს, როგორებიცაა:

- მარეგულირებელ აქტებში, ეკონომიკურ სექტორებში და ფიზიკურ გარემოში განხორციელებული ცვლილებები;
- ახალი ფუნქციებიდან ან/და სტრუქტურული ერთეულებიდან (მათი ცვლილებებიდან) მომდინარე რისკები;
- ხელმძღვანელობის ან მათი მართვის მეთოდების გავლენა შიდა კონტროლის სისტემაზე.

2. დაწესებულების ხელმძღვანელობას ახალი, მნიშვნელოვანი რისკების წარმოშობის შემთხვევებისთვის შემუშავებული და დანერგილი აქვს ადრეული შეტყობინების (გამაფრთხილებელი) სისტემა და საპასუხო კონტროლის მექანიზმები.

3. დაწესებულება გამოავლენს მნიშვნელოვან ცვლილებებთან დაკავშირებულ რისკებს.

4. დაწესებულება გამოვლენილ მნიშვნელოვან ცვლილებებთან დაკავშირებული რისკებისთვის აფასებს მოხდენის ალბათობას და გავლენას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე და შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტიან მუშაობაზე.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1, 3 და 4 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1 და 3 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმი 1 არ არის დაკმაყოფილებული.

3.3. კონტროლის ღონისძიებები

კონტროლის ღონისძიებები საჯარო დაწესებულების ინსტრუქციებით, პოლიტიკითა და პროცედურებით განსაზღვრული ქმედებებია, რომლებიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობის მითითებების შესრულებას დაწესებულების მიზნების მისაღწევად და რისკების შესამცირებლად.

კონტროლის ღონისძიებები ხორციელდება დაწესებულების ყველა დონეზე და ორგანიზაციული პროცესების სხვადასხვა ეტაპზე. მათი განხორციელების ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს მოსალოდნელ სარგებელს. ამგვარი ქმედებები შეიძლება იყოს პრევენციული ან გამოვლენილი ხასიათის და მოიცავდეს სხვადასხვა მექანიკურ და ავტომატიზებულ კონტროლებს.

კონტროლის ღონისძიებები მოიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორებიცაა:

- უფლებამოსილების მინიჭების პროცედურები;
- მოვალეობების იმგვარი განაწილება, რომ ერთი და იგივე პირი არ იყოს პასუხისმგებელი უფლებამოსილების მინიჭებაზე, ქმედების განხორციელებასა და კონტროლზე;
- ხელმოწერის ორმაგი სისტემის დამკვიდრება, რაც შეუძლებელს გახდის ვალდებულების აღებას და გადახდის განხორციელებას დაწესებულების ხელმძღვანელისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის (ერთეულის) ხელმძღვანელის ან სხვა უფლებამოსილი პირის მიერ ერთდროულად ხელმოწერის გარეშე;
- აქტივებისა და ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის წესები;
- წინასწარი და შემდგომი კონტროლის განხორციელება;
- დაწესებულების მიერ განხორციელებული ყველა ოპერაციის სრულად, ზუსტად, დროულად და რეგულარულად ასახვის პროცედურების დამკვიდრება;
- დაწესებულების მიერ განხორციელებული ოპერაციის ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის, პროცესებისა და ქმედებების მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობის შეფასება;
- ზედამხედველობა (მოვალეობების განაწილება, მიმოხილვა და დადასტურება, სახელმძღვანელო მითითებების შემუშავება და ტრენინგები);
- ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის პროცედურების დამკვიდრება;
- დაწესებულების მიერ განხორციელებული ყველა ოპერაციის დოკუმენტირება და სხვ.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კონტროლის ღონისძიებები მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ასპექტს და გამოიხატება დაწესებულების ყოველდღიურ საქმიანობაში. პრაქტიკულად, ორგანიზაციის ფუნქციონირება კონტროლის ღონისძიებების მოქმედებაა.

აქედან გამომდინარე, შიდა კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელოში მოცემულია კრიტერიუმები იმ ძირითადი ორგანიზაციული პროცესებისათვის, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულებებისთვის, მათ შორის ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისათვის მათი მანდატიდან გამომდინარე. ამავდროულად,

შეფასების სახელმძღვანელო ითვალისწინებს კონტროლის ღონისძიებების ზოგადი ხასიათის კრიტერიუმებს იმ შემთხვევებისათვის, როდესაც შემფასებლები შიდა კონტროლის სისტემის შესაფასებლად დამატებით შეარჩევენ სხვა მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ პროცესებს:

- საბიუჯეტო პროცესი;
- სახელმწიფო შესყიდვები;
- მუნიციპალური ქონების მართვა;
- მუნიციპალური მომსახურება და სერვისები;
- დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება;
- სამივლინებო, წარმომადგენლობითი და საწვავის ხარჯები;
- სხვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესი.

კონტროლის ღონისძიებები მოიცავს სამ წინამდებარე პრინციპს, რომელთა შეფასების კრიტერიუმები წარმოდგენილია შესაბამის ქვეთავებში.

3.3.1. კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება

აღნიშნული პრინციპი მოითხოვს კონტროლის ღონისძიებების შერჩევას და შემუშავებას, რომელიც შეესატყვისება და პასუხობს ორგანიზაციულ რისკებს. კონტროლის ღონისძიებები უნდა შეირჩეს რელევანტური პროცესებისათვის და მოიცავდეს სხვადასხვა ტიპის კონტროლის ქმედებების ნაზავს საჯარო უწყების სხვადასხვა დონეზე.

ქვემოთ კონტროლის ღონისძიებების შეფასების კრიტერიუმები წარმოდგენილია ცალკეული ძირითადი ორგანიზაციული პროცესისათვის.

საბიუჯეტო პროცესი

საჯარო დაწესებულებაში განსაზღვრული უნდა იყოს კონტროლის ღონისძიებები, რომელიც უზრუნველყოფს:

- დარგობრივი პოლიტიკის შემუშავებას, ბიუჯეტის პროგრამული პრიორიტეტების განსაზღვრას და წლიური ბიუჯეტის დაგეგმვას ორგანიზაციის/ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულის სტრატეგიის შესაბამისად;
- ბიუჯეტის პროგრამების/ქვეპროგრამების მიზნების დასახვას, მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრასა და მიღწეული შედეგების შეფასების ინდიკატორების ჩამოყალიბებას;
- ბიუჯეტის შემოსულობების პროგნოზირებას დაწესებულების ყველა საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო შემოსავლის მიხედვით;
- ბიუჯეტის პროგრამების/ქვეპროგრამების ხარჯების კალკულაციას და ხარჯთ-ეფექტიანობის წინასწარ და განხორციელების შემდგომ შეფასებას;
- საბიუჯეტო პროგრამების ადმინისტრირებას, მენეჯერების მიერ პროგრამების შესრულებას;
- პროგრამული ბიუჯეტით მიღწეული შედეგების შეფასებას და ანგარიშგებას;
- მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის სარეზერვო ფონდებიდან დასაფინანსებელი პროექტების განსაზღვრას კრიტერიუმების საფუძველზე;

- წლიური ბიუჯეტის ასიგნებებში განხორციელებული ცვლილებების (მუხლებსა და პროგრამულ კოდებს შორის თანხების გადანაწილება) მოქმედ საკანონმდებლო აქტებთან შესაბამისობას (აღნიშნული ასევე უნდა ითვალისწინებდეს ცვლილების განხორციელების წერილობით და დოკუმენტურად დასაბუთების ვალდებულებას).
- მოქმედი ნორმატიული აქტებით მოთხოვნილი გარე და შიდა ანგარიშებისა და ანგარიშგების შედგენას განსაზღვრული პროცესის, პასუხისმგებლობებისა და ვადების დაცვით.

სახელმწიფო შესყიდვები

საჯარო დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს შესყიდვების პოლიტიკისა და პროცედურების დოკუმენტები, რომლებიც განსაზღვრავს კონტროლის ღონისძიებებს შესყიდვების პროცესის ეტაპების მართვისთვის, რომელიც, სულ მცირე, მოიცავს:

- შესყიდვების წლიურ დაგეგმვას, შესაბამისი პასუხისმგებლობებითა და ვადებით, რომელიც ითვალისწინებს შესყიდვის საჭიროების დასაბუთებას ორგანიზაციის კონკრეტულ მიზნებთან და ამოცანებთან მიმართებაში, შესაბამისი პასუხისმგებელი ერთეულის დადასტურებით.
- შესყიდვების წლიური გეგმის წლის ბიუჯეტთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას (მათ შორის, ვალდებულების აღების დაუშვებლობა ასიგნების ზემოთ);
- შესყიდვის დაგეგმვისას:
 - o რაოდენობრივი მაჩვენებლების სწორად განსაზღვრას არსებული მარაგების გათვალისწინებით;
 - o ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორად განსაზღვრას ფუნქციური გამოყენების გათვალისწინებით.
 - o ბაზრის მოკვლევას, სავარაუდო ღირებულების განსაზღვრას და იდენტიფიცირებული საჭიროების შესატყვისი შესყიდვის საშუალების შერჩევას (გამარტივებული შესყიდვა, ელექტრონული ტენდერი, კონკურსი, კონსოლიდირებული ტენდერი და სხვ.);
- ბაზრის მოკვლევის პროცესში ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებას, როგორებიცაა:
 - o ბაზრის სტრუქტურა;
 - o კონკურენციის პირობები;
 - o ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვი;
 - o შემცვლელი საქონლის/მომსახურების არსებობა;
 - o შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობა;
 - o მერიის ან/და სხვა შემსყიდველი ორგანიზაციების წარსული გამოცდილება ანალოგიური/მსგავსი სახეობის საქონლის/მომსახურების შესყიდვის განხორციელებაში;
 - o სხვა გარე ფაქტორები.
- გონივრული დასაბუთების გარეშე, გადაუდებელი აუცილებლობის საფუძველით შესყიდვების განხორციელების პრევენციას;

- ინფრასტრუქტურული პროექტის და საპროექტო ხარჯთაღრიცხვის შედგენის პროცესის კონტროლს (მაგალითად, შემუშავებული უნდა იყოს სათანადო კონტროლის მექანიზმები ინტერესთა კონფლიქტის პრევენციისათვის, რათა სამშენებლო-სარეაბილიტაციო პროექტის შემდგენი ამავდროულად არ იყოს ჩართული პროექტის განხორციელების (მშენებლობის) პროცესში და სხვ.)
- პრეტენდენტების მიმართ საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ან/და შესყიდვის ობიექტის სპეციფიკაციების საჭიროების შესაბამისად და მიუკერძოებლად განსაზღვრას. აღნიშნულ პროცესში შემუშავებული კონტროლის მექანიზმები უნდა ადგენდეს მკაფიო და გამჭვირვალე პროცედურებს:
 - o მიმწოდებლის მიმართ ტექნიკური ცოდნის/გამოცდილების მოთხოვნების ჩამოსაყალიბებლად;
 - o მიმწოდებლის მიმართ ფინანსური და ტექნიკური შესაძლებლობების მოთხოვნების დასადგენად;
 - o მიმწოდებლის სანდოობის შესაფასებლად;
 - o რათა შესყიდვების პროცესში გამიჯნული იყოს შემდეგი მოვალეობები და ისინი სრულდებოდეს სხვადასხვა თანამშრომლის მიერ:
 - მიმწოდებლის ძირითადი მონაცემების დარეგისტრირება, შეცვლა და განახლება და კონკრეტული ინვოისის მონაცემების შეყვანა;
 - საქონლის, მომსახურების თუ სამუშაოს მიღების და ანგარიშსწორების განმახორციელებლები;
 - შეკვეთის მიმცემი და შესრულების მიმღები, რომელიც ადასტურებს მიღებული საქონლის და მომსახურების შესაბამისობას ინვოისთან.
- ცალკეული შესყიდვის შემთხვევებში წინასწარი ანგარიშსწორების (ავანსირების) მიზანშეწონილობის განსაზღვრას კრიტერიუმების საფუძველზე, რათა თავიდან იქნეს აცილებული დაუსაბუთებელი წინასწარი ანგარიშსწორების რისკები;
- ხელშეკრულების პირობების განსაზღვრას და სტანდარტული მიდგომებისგან განსხვავებული პირობების გამოყენების გამონაკლის შემთხვევებში შესაბამისი დასაბუთებასა და განხილვას.
- ხელშეკრულების ცვლილების მომზადებისა და დადასტურების საფეხურებს, სათანადო დოკუმენტურ დასაბუთებას ცვლილების ინიციატორის და ცვლილების საჭიროების მიზეზების მითითებით;
- ხელშეკრულების შესრულების კონტროლს, რომლითაც განსაზღვრულია როგორც პასუხისმგებელი პირი, ისე კონტროლის ფორმები, პერიოდულობა ან მისი განსაზღვრის პრინციპი, შედეგების დოკუმენტირება, ანგარიშგების წესი, ანალიზი და სხვ.
- შესრულებული სამუშაოების მიღება-ჩაბარებას (მაგალითად, შემუშავებული უნდა იყოს სათანადო კონტროლის მექანიზმები სამუშაოთა გეგმა-გრაფიკის მიხედვით განხორციელების კონტროლისათვის, შესრულებული სამუშაოს მოცულობის, მათ შორის, ფარული (არაჩილული) სამუშაოების მოცულობის, ღირებულების და ხარისხის შეფასებისათვის, შესრულებული სამუშაოს საპროექტო ხარჯთაღრიცხვასთან

შედარების და ხელშეკრულების პირობების შეუსრულებლობის/არაჯეროვანი შესრულების შემთხვევაში საჯარო სანქციების მექანიზმების გამოყენებისათვის);

- პირგასამტეხლოს დაანგარიშებას, მასზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრას, პირგასამტეხლოს დაკისრების საფუძვლის შესახებ მისთვის ინფორმაციის მიწოდების ფორმას, პირგასამტეხლოს დეტალური დაანგარიშების დოკუმენტის შედგენასა და დადასტურებას;

- გადახდამდე ინვოისის ხელშეკრულებასთან და მიღება-ჩაბარების აქტთან შესაბამისობის შემოწმებას და უკვე განხორციელებულ გადახდებთან შედარებას.

მუნიციპალური ქონების მართვა

დაწესებულებამ უნდა შეიმუშაოს ქონების მართვის კონტროლის ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფს:

- საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავებას და მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში არსებული უძრავ-მოძრავი ქონების პროდუქტიულად და ეფექტიანად გამოყენებას;
- საპრივატიზაციო ნუსხაში შესატანი ქონების იდენტიფიცირებას კრიტერიუმების საფუძველზე და ნუსხის შედგენას;
- აქტივების საბაზრო ღირებულების დადგენას;
- საჯარო აუქციონის პროცედურების ჩატარებას;
- საიჯარო/სალიზინგო ხელშეკრულებების მართვას და მონიტორინგს. კერძოდ, საიჯარო ქირის ადეკვატური ღირებულებით განსაზღვრას, სახელშეკრულებო პირობების შესრულების ზედამხედველობას, საიჯარო ქირის დროულად გადახდის კონტროლს.

მუნიციპალური მომსახურებითა და სერვისებით სარგებლობა

მუნიციპალიტეტის მერიას (შესაბამის დაწესებულებას, როგორებიცაა ა(ა)იპ, შპს და სხვ.) შემუშავებული უნდა ჰქონდეს მუნიციპალური მომსახურებითა და სერვისებით სარგებლობის კონტროლის მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფს:

- სოციალური და ჯანმრთელობის დაცვის პროგრამების ბენეფიციარობის კრიტერიუმებთან შესაბამისობის შემოწმებას;
- მოსაკრებლების დარიცხვას და ამოღებას, მათ შორის დავალიანების მქონეთა მიმართ სათანადო რეაგირებას;
- მოსარგებლეების (აბონენტების) შესახებ სრული, ზუსტი და განახლებადი ინფორმაციის გენერირებას, აღნიშნული ინფორმაციის არასანქცირებული ცვლილებებისაგან დაცულობას;
- დარიცხვებისა და გადახდების სრულად, ზუსტად და დროულად დამუშავების და მოსარგებლისათვის (აბონენტისათვის) ბალანსის დაანგარიშებას;
- ნებართვების (მშენებლობა, გარე ვაჭრობა, გარე რეკლამა, რეგულარული საქალაქო სამგზავრო გადაყვანა და სხვ.) გაცემის და სანებართვო/სალიცენზიო პირობების შესრულების მონიტორინგს. კერძოდ, შემუშავებული უნდა იყოს სათანადო კონტროლის მექანიზმები:

- უნებართვო მშენებლობების, სანებართვო პირობების დარღვევით წარმოებული მშენებლობების, უნებართვო გარე რეკლამისა და გარე ვაჭრობის ფაქტების დროულად გამოსავლენად და შესაბამისი სამართლებრივი ღონისძიებების გასატარებლად;
- სანებართვო/სალიცენზიო მოსაკრებლების დროული გადახდის კონტროლი და რეგულარული შეჯერება/რეკონსილაცია ხაზინის ოპერატიულ ინფორმაციასთან (ამონაწერთან).
- ორგანიზაციის მიერ გაწეული სახელმწიფო თუ მუნიციპალური სერვისების (მაგალითად, სკოლამდელი აღზრდა, უფასო სასადილო სოციალურად დაუცველთათვის, მუნიციპალური ტრანსპორტი, წყალი, დასუფთავება და სხვ.) ხარისხის უწყვეტ და დროულ შეფასებას პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება

მუნიციპალიტეტის მერიას (შესაბამის დაწესებულებას, როგორებიცაა ა(ა)იპ, შპს და სხვ.) შემუშავებული უნდა ჰქონდეს დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურების კონტროლის ღონისძიებები, რომლებიც განსაზღვრავს:

- ვის მიერ და როგორ ხდება თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის შეყვანა, ცვლილებები და დამატებები;
- როგორ ხდება ხელფასის დაანგარიშება, გადამოწმება, დადასტურება, გადარიცხვა;
- სისტემაში ოპერაციის განხორციელების წესი, ფორმა, ვადები, პერიოდული ანგარიშგება, ანგარიშგების ფორმა;
- მონიტორინგის ფუნქცია, განხორციელების წესი, დოკუმენტირება და რეაგირება;
- რომ ნებისმიერი გადაწყვეტილება, ოპერაცია თუ ცვლილება დოკუმენტირებულია და ტოვებს კვალს, რომელიც სულ მცირე მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:
 - ვის ჰქონდა მონაცემებზე წვდომა, ვინ განახორციელა კონკრეტული ოპერაცია, ოპერაციის/ცვლილების დრო და თარიღი;
 - რა ტიპის ოპერაცია/ცვლილება მოხდა, ინფორმაციის რომელ ნაწილს შეეხო;
 - რას მოიცავდა კონკრეტული ოპერაცია და რომელი დოკუმენტები განახლდა.
 - დარიცხვის უწყისების შედარება იმ დროისათვის დასაქმებულ მოსამსახურეთა ნუსხასთან სულ ცოტა ორი ადამიანის მიერ.

სამივლინებო, წარმომადგენლობითი და საწვავის ხარჯები

მუნიციპალიტეტის მერიას (შესაბამის დაწესებულებას, როგორებიცაა ა(ა)იპ, შპს და სხვ.), სამივლინებო, წარმომადგენლობით და საწვავის ხარჯებთან დაკავშირებით შემუშავებული უნდა ჰქონდეს კონტროლის ღონისძიებები, რომლებიც განსაზღვრავს:

- წარმომადგენლობითი და სამივლინებო ხარჯების გაწევის ინიცირების ფორმას, რომელიც მოიცავს მიზანს, განსახორციელებელი ღონისძიებების ჩამონათვალს, ჩატარების თარიღს (მივლინების დაწყებისა და დასრულების თარიღებს), ადგილს,

თითოეულ ღონისძიებაში მონაწილე პირთა რაოდენობას (წარმომადგენლობითი ხარჯის შემთხვევაში, კომპლექსური ღონისძიების შემთხვევაში სხვადასხვა ერთეულის პასუხისმგებლობას, მივლინებასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებსა და მათი ფინანსური უზრუნველყოფისთვის საჭირო ხარჯების ჩამონათვალს, აგრეთვე ინფორმაციას მომწვევი მხარის მიერ (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ასანაზღაურებელი თანხების შესახებ;

- სამივლინებო და წარმომადგენლობითი ხარჯის მუხლით დაგეგმილი ღონისძიებისა და აქტივობების ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას;
- გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილ პირებს და მათ პასუხისმგებლობებს;
- მივლინების ყველა ეტაპისთვის შესადგენი/წარსადგენი აუცილებელი დოკუმენტაციის ჩამონათვალს;
- უფლებამოვალეობების გამიჯვნას ხარჯის გაწევის პროცესის ყველა ეტაპზე ჩართული თანამშრომლებისთვის. მაგალითად, ღონისძიების ინიციატორი, გადაწყვეტილებაზე ავტორიზაციის განმახორციელებელი, შემსყიდველი და ანგარიშსწორების გამწვევი;
- მივლინების შესახებ ანგარიშის შედგენას, წარდგენის ვადებს, ანგარიშგებაზე პასუხისმგებელ პირს;
- მონიტორინგს, რომლის ფარგლებში ხორციელდება დაგეგმილი და ფაქტობრივად შესრულებული ღონისძიებების ანალიზი, მათ შორის ხარისხობრივი კუთხით, ხარვეზების იდენტიფიცირება, პროცესში არსებული კონტროლის ღონისძიებების ადეკვატურობისა და მათი ფუნქციონირების შეფასება;
- ოპერაციის განმახორციელებელი პირის, განხორციელებული ოპერაციის თარიღის, არსისა და საფუძვლის შესახებ ინფორმაციის მიკვლევადობას.
- ღონისძიებასა და მასთან დაკავშირებულ აქტივობებში ცვლილებების განხორციელებას წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე და უფლებამოსილი პირის დადასტურებით;
- საწვავის ხარჯის გაწევას სხვადასხვა საჭიროებების გათვალისწინებით: მგზავრობა, გადაზიდვა;
- საწვავის გამოყენების კონტროლისა და მონიტორინგის პროცედურებს.

სხვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესი

წინამდებარე კრიტერიუმები გამოიყენება იმ ორგანიზაციული პროცესების მიმართ, რომელსაც შემფასებელი შერჩევის საფუძველზე განსაზღვრავს, ორგანიზაციის ფინანსური მართვისა და კონტროლის მთლიან სისტემასა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე მათი გავლენის გათვალისწინებით.

საჯარო დაწესებულებაში განსაზღვრული უნდა იყოს კონტროლის ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფს:

- პროცესის სრული ციკლის მოცვას, ანგარიშვალდებულების პროცედურებს და თითოეულ ეტაპზე შესაქმნელი დოკუმენტაციის ნუსხას/ანგარიშგების ფორმებს, რომელიც რეგულარულად ექვემდებარება გადახედვას/განახლებას;
- პროცესში მონაწილე პირების/ჯგუფების პასუხისმგებლობებს პროცესში გამოყენებულ რესურსებთან, მასთან დაკავშირებულ საქმიანობასთან, პროგრამასთან, მიზნებთან ან/და სამიზნე მაჩვენებლებთან დაკავშირებით;
- მოვალეობების იმგვარ განაწილებას, რომ ერთი და იგივე პირი არ იყოს პასუხისმგებელი უფლებამოსილების მინიჭებაზე, ქმედების განხორციელებასა და კონტროლზე;
- ყველა ზემოაღნიშნული ტიპის ოპერაციის ზედამხედველობას, როგორც მაკომპენსირებელ კონტროლის ღონისძიებას იმ პროცესში, სადაც არ არის გამიჯნული უფლება-მოვალეობები;
- ხელმოწერის ორმაგ დადასტურებას (შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე მინიმუმ ორი პირის ხელმოწერის არსებობა) ფინანსურ ოპერაციებზე, მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებზე/დადასტურებაზე და კონფიდენციალური ინფორმაციის წვდომაზე;
- ავტორიზებული პირის მიერ შესაბამისი ოპერაციისა და გადაწყვეტილების სათანადოდ განხილვასა და შეფასებას. გათვალისწინებული უნდა იყოს: ოპერაციის/გადაწყვეტილების მხარდამჭერი დოკუმენტაციის სრულად განხილვა, მისი სანდოობის, კანონმდებლობასთან და დაწესებულების შიდა პროცედურებთან შესაბამისობის, სისრულისა და სიზუსტის შეფასება;
- პროცესში გამოყენებულ თითოეულ ფიზიკურ/ციფრულ აქტივზე მატერიალურად პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრას;
- პროცესში გამოყენებული აქტივების რეგულარულ განახლებას, შედარებას ფინანსურ ჩანაწერებთან, სხვაობის შემთხვევაში დეტალურ შესწავლას, შესწორებასა და გათვალისწინებას;
- ოპერაციების აღრიცხვასა და შესაბამისი ჩანაწერების სისტემაში ასახვას წარმოშობის თარიღთან მაქსიმალური მიახლოებით;
- პროცესში გამოყენებულ სისტემაზე როლის/უფლების მინიჭების, შეცვლისა და გაუქმების დაუშვებლობას ერთი და იმავე პირის მიერ;
- პროცესში გამოყენებულ ინფორმაციაზე და ჩანაწერებზე წვდომის შეზღუდვას მხოლოდ უფლებამოსილი პირებისთვის, ავთენტიფიკაციასა და ავტორიზაციას უფლებამოსილი პირის წვდომის მიხედვით;
- გადაწყვეტილების, ოპერაციისა თუ ცვლილების დოკუმენტირებას და მიკვლევადობას, რომელიც სულ მცირე მოიცავს ინფორმაციას: მონაცემებზე წვდომის უფლების მქონე პირი, ოპერაციის განმახორციელებელი პირი, ოპერაციის დრო და თარიღი, ოპერაციის შინაარსი და საფუძველი, მისი დამადასტურებელი პირი, ინფორმაციის რომელ ნაწილს შეეხო და რომელი დოკუმენტები/ფაილები განახლდა;
- ანგარიშგებას, რომლის ფარგლებში პერიოდულად ანალიზდება პროცესი და შედეგები, მათ შორის, ხარისხობრივი კუთხით, ხარვეზების იდენტიფიცირებას, პროცესში არსებული კონტროლის ღონისძიებების ადეკვატურობისა და მათი ფუნქციონირების შეფასებას;

- ხელმძღვანელობის მიერ პროცესის ეფექტიანობის შესაფასებლად შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრას (მაგალითად, საქონლის, მომსახურების თუ სამუშაოს შესყიდვის რელევანტური ასპექტების, ხარისხის უზრუნველყოფის, მიწოდების გაუმჯობესების და ხარჯების დაზოგვა);
- დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიერ KPI-ს ყოველწლიურად გაზომვას და შედეგების გათვალისწინებით პროცესების გაუმჯობესებას.
- შიდა აუდიტის მიერ არაუმეტეს 3 წელიწადში პროცესის შეფასებას.

3.3.2. საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგადი კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება

ორგანიზაციას დასახული მიზნების მისაღწევად ესაჭიროება საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგადი კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება. აღნიშნული მოიცავს როგორც საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემას, ისე მასთან დაკავშირებულ ინფრასტრუქტურას, უსაფრთხოების მართვის პროცესს და ტექნოლოგიების შეძენის, განვითარებისა და მხარდაჭერის პროცესებს. უწყების ხელმძღვანელობა უნდა აცნობიერებდეს დაწესებულების საქმიანობისა და პროცესების დამოკიდებულებას ავტომატიზებულ კონტროლებსა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგად კონტროლებზე.

ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკის არსებობას დიდი მნიშვნელობა აქვს დაწესებულების გამართული ფუნქციონირებისათვის. მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი პირი/ჯგუფი/სტრუქტურული ერთეული. ხელმძღვანელობამ უნდა განახორციელოს ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკის აღსრულების მონიტორინგი.

დაწესებულებაში საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებით შემუშავებული უნდა იყოს პოლიტიკის დოკუმენტები, რომლებიც შეეხება:

- საინფორმაციო ტექნოლოგიების აქტივების მართვას;
- ინფორმაციულ სისტემებზე წვდომების მართვას;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინციდენტების მართვას;
- ბიზნესუწყვეტობას; და
- სარეზერვო ასლების მართვას.

3.3.3. კონტროლის ღონისძიებების გამოყენება

თავისთავად, კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება არ წარმოადგენს გარანტიას, რომ ისინი სრულყოფილად და დანერგილი და ეფექტიანად მუშაობს ისე, როგორც გამიზნულია. კონტროლის ღონისძიების კარგი დიზაინი მხოლოდ მისი ეფექტიანობის წინაპირობაა.

ორგანიზაციულ პროცესებში კონტროლის ღონისძიებების გამოყენება უნდა შეფასდეს იმ მტკიცებულებების საფუძველზე, რომლებიც იმ პროცესის შედეგია, რომლისთვისაც შემუშავებულია კონტროლის ღონისძიება.

ამდენად, კონტროლის ღონისძიებების გამოყენების შესაფასებლად შემფასებელმა უნდა მოიპოვოს მტკიცებულებები ცხრილი 6-ში მე-10 და მე-11 პრინციპების კრიტერიუმების

მიხედვით. მაგალითად, მე-10 პრინციპის შეფასების მეორე კრიტერიუმი ითვალისწინებს კონტროლის ღონისძიების შემუშავებას საბიუჯეტო პროგრამის მოსალოდნელი შედეგებისა და მათი შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრად. კონტროლის ღონისძიების გამოყენების შეფასებისას შემფასებელმა უნდა შეამოწმოს, შემუშავებულია თუ არა ყველა პროგრამის/ქვეპროგრამის აქტივობისთვის მოსალოდნელი შედეგი და მათი შეფასების კრიტერიუმი.

ან მაგალითად, ამავე პრინციპის შეფასების მე-12 კრიტერიუმი მოითხოვს შესყიდვების დაგეგმვისას რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების განსაზღვრას არსებული მარაგებისა და შესასყიდი საქონლის ფუნქციური დანიშნულებიდან გამომდინარე. კონტროლის ღონისძიების გამოყენების შეფასებისას შემფასებელმა უნდა მოიპოვოს მტკიცებულებები, რომლებიც ადასტურებს შესყიდვების დაგეგმვისას რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების ანალიზს და შესყიდვის დაგეგმვას მის საფუძველზე.

ზემოაღნიშნულის საფუძველზე, შემფასებელი მე-10 და მე-11 პრინციპების შეფასების ქულების სიის იდენტიურად, აფასებს კონტროლის ღონისძიებების გამოყენების პრინციპს (მე-13 პრინციპს).

3.3.4. კონტროლის ღონისძიებების შეფასების კრიტერიუმები

წინამდებარე ცხრილში წარმოდგენილია მესამე კომპონენტის კრიტერიუმები და მათი შეფასების ქულა.

ცხრილი 6. კონტროლის ღონისძიებები: შეფასების კრიტერიუმები

პრინციპი 10. კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება

საბიუჯეტო პროცესი: საჯარო დაწესებულების კონტროლის მექანიზმები უზრუნველყოფს:

1. დარგობრივი პოლიტიკის შემუშავებას, ბიუჯეტის პროგრამული პრიორიტეტების განსაზღვრას და წლიური ბიუჯეტის ორგანიზაციის/ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულის სტრატეგიის შესაბამისად დაგეგმვას;
2. ბიუჯეტის პროგრამების/ქვეპროგრამების მიზნების დასახვას, მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრასა და მიღწეული შედეგების შეფასების ინდიკატორების ჩამოყალიბებას;
3. ბიუჯეტის შემოსულობების პროგნოზირებას დაწესებულების ყველა საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო შემოსავლის მიხედვით;
4. ბიუჯეტის პროგრამების/ქვეპროგრამების ხარჯების კალკულაციას და ხარჯთ-ეფექტიანობის წინასწარ და განხორციელების შემდგომ შეფასებას;
5. საბიუჯეტო პროგრამების ადმინისტრირებას, მენეჯერების მიერ პროგრამების შესრულებას;
6. პროგრამული ბიუჯეტით მიღწეული შედეგების შეფასებას და ანგარიშგებას;
7. მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის სარეზერვო ფონდებიდან დასაფინანსებელი პროექტების განსაზღვრას კრიტერიუმების საფუძველზე;
8. წლიური ბიუჯეტის ასიგნებებში განხორციელებული ცვლილებების (მუხლებსა და პროგრამულ კოდებს შორის თანხების გადანაწილება) მოქმედ საკანონმდებლო აქტებთან შესაბამისობას (აღნიშნული ასევე უნდა ითვალისწინებდეს ცვლილების განხორციელების წერილობით და დოკუმენტურად დასაბუთების ვალდებულებას);

9. მოქმედი ნორმატიული აქტებით მოთხოვნილი გარე და შიდა ანგარიშებისა და ანგარიშგების შედგენას განსაზღვრული პროცესის, პასუხისმგებლობებისა და ვადების დაცვით.

შესყიდვების პროცესი: ორგანიზაციის კონტროლის მექანიზმები უზრუნველყოფს:

10. შესყიდვების წლიურ დაგეგმვას, შესაბამისი პასუხისმგებლობებითა და ვადებით, რომელიც ითვალისწინებს შესყიდვის საჭიროების დასაბუთებას ორგანიზაციის კონკრეტულ მიზნებთან და ამოცანებთან მიმართებაში, შესაბამისი პასუხისმგებელი ერთეულის დადასტურებით;

11. შესყიდვების წლიური გეგმის წლის ბიუჯეტთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას (მათ შორის, ვალდებულების აღების დაუშვებლობას ასიგნების ზემოთ);

12. შესყიდვის დაგეგმვისას:

- რაოდენობრივი მაჩვენებლების სწორად განსაზღვრას არსებული მარაგების გათვალისწინებით;
- ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორად განსაზღვრას ფუნქციური გამოყენების გათვალისწინებით.

13. ბაზრის მოკვლევას, სავარაუდო ღირებულების განსაზღვრას და იდენტიფიცირებული საჭიროების შესატყვისი შესყიდვის საშუალების შერჩევას (გამარტივებული შესყიდვა, ელექტრონული ტენდერი, კონკურსი, კონსოლიდირებული ტენდერი და სხვ.);

14. ბაზრის მოკვლევის პროცესში ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებას, როგორებიცაა:

- ბაზრის სტრუქტურა;
- კონკურენციის პირობები;
- ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვი;
- შემცველი საქონლის/მომსახურების არსებობა;
- შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობა;
- მერიის ან/და სხვა შემსყიდველი ორგანიზაციების წარსული გამოცდილება ანალოგიური/მსგავსი სახეობის საქონლის/მომსახურების შესყიდვის განხორციელებაში;
- სხვა გარე ფაქტორები.

15. გონივრული დასაბუთების გარეშე, გადაუდებელი აუცილებლობის საფუძველით შესყიდვების განხორციელების პრევენციას;

16. ინფრასტრუქტურული პროექტის და საპროექტო ხარჯთაღრიცხვის შედგენის პროცესის კონტროლს (მაგალითად, შემუშავებული უნდა იყოს სათანადო კონტროლის მექანიზმები ინტერესთა კონფლიქტის პრევენციისათვის, რათა სამშენებლო-სარეაბილიტაციო პროექტის შემდგენი ამავდროულად არ იყოს ჩართული პროექტის განხორციელების (მშენებლობის) პროცესში და სხვ.);

17. პრეტენდენტების მიმართ საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ან/და შესყიდვის ობიექტის სპეციფიკაციების საჭიროების შესაბამისად და მიუკერძოებლად განსაზღვრას; აღნიშნულ პროცესში შემუშავებული კონტროლის მექანიზმები უნდა ადგენდეს მკაფიო და გამჭვირვალე პროცედურებს:

- მიმწოდებლის მიმართ ტექნიკური ცოდნის/გამოცდილების მოთხოვნების ჩამოსაყალიბებლად;
- მიმწოდებლის მიმართ ფინანსური და ტექნიკური შესაძლებლობების

მოთხოვნების დასადგენად;

- მიმწოდებლის სანდოობის შესაფასებლად.

18. შესყიდვების პროცესში გამოიწველია შემდეგი მოვალეობები და სრულდება სხვადასხვა თანამშრომლის მიერ:
 - მიმწოდებლის ძირითადი მონაცემების დარეგისტრირება, შეცვლა და განახლება და კონკრეტული ინვოისის მონაცემების შეყვანა;
 - საქონლის, მომსახურების თუ სამუშაოს მიღების და ანგარიშსწორების განმახორციელებლები;
 - შეკვეთის მიმცემი და შესრულების მიმღები, რომელიც ადასტურებს მიღებული საქონლის და მომსახურების შესაბამისობას ინვოისთან.
19. ცალკეული შესყიდვის შემთხვევებში წინასწარი ანგარიშსწორების (ავანსირების) მიზანშეწონილობის განსაზღვრას კრიტერიუმების საფუძველზე, რათა თავიდან იქნეს აცილებული დაუსაბუთებელი წინასწარი ანგარიშსწორების რისკები;
20. ხელშეკრულების პირობების განსაზღვრას და სტანდარტული მიდგომებისგან განსხვავებული პირობების გამოყენების გამონაკლის შემთხვევებში შესაბამისი დასაბუთებასა და განხილვას;
21. ხელშეკრულების ცვლილების მომზადებისა და დადასტურების საფეხურებს, სათანადო დოკუმენტურ დასაბუთებას ცვლილების ინიციატორის და ცვლილების საჭიროების მიზეზების მითითებით;
22. ხელშეკრულების შესრულების კონტროლს, რომლითაც განსაზღვრულია როგორც პასუხისმგებელი პირი, ისე კონტროლის ფორმები, პერიოდულობა ან მისი განსაზღვრის პრინციპი, შედეგების დოკუმენტირება, ანგარიშგების წესი, ანალიზი და სხვ.;
23. შესრულებული სამუშაოების მიღება-ჩაბარებას (მაგალითად, შემუშავებული უნდა იყოს სათანადო კონტროლის მექანიზმები სამუშაოთა გეგმა-გრაფიკის მიხედვით განხორციელების კონტროლისათვის, შესრულებული სამუშაოს მოცულობის, მათ შორის, ფარული (არახილული) სამუშაოების მოცულობის, ღირებულების და ხარისხის შეფასებისათვის, შესრულებული სამუშაოს საპროექტო ხარჯთაღრიცხვასთან შედარების და ხელშეკრულების პირობების შეუსრულებლობის/არაჯეროვანი შესრულების შემთხვევაში საჯარიმო სანქციების მექანიზმების გამოყენებისათვის);
24. პირგასამტეხლოს დაანგარიშებას, მასზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრას, პირგასამტეხლოს დაკისრების საფუძვლის შესახებ მისთვის ინფორმაციის მიწოდების ფორმას, პირგასამტეხლოს დეტალური დაანგარიშების დოკუმენტის შედგენასა და დადასტურებას;
25. გადახდამდე ინვოისის ხელშეკრულებასთან და მიღება-ჩაბარების აქტთან შესაბამისობის შემოწმებას და უკვე განხორციელებულ გადახდებთან შედარებას;
26. ხელმძღვანელობის მიერ შესყიდვების პროცესის ეფექტიანობის შესაფასებლად შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრას (მაგალითად, საქონლის, მომსახურების თუ სამუშაოს შესყიდვის რელევანტური ასპექტების, ხარისხის უზრუნველყოფის, მიწოდების გაუმჯობესების და ხარჯების დაზოგვა);
27. დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიერ შესრულების ძირითადი ინდიკატორების ყოველწლიურად გაზომვას და შედეგების გათვალისწინებით პროცესების გაუმჯობესებას.

მუნიციპალური ქონების მართვა: ორგანიზაციის კონტროლის მექანიზმები უზრუნველყოფს:

28. საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავებას და მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში არსებული უძრავ-მოძრავი ქონების პროდუქტიულად და ეფექტიანად გამოყენებას;
29. საპრივატიზაციო ნუსხაში შესატანი ქონების იდენტიფიცირებას კრიტერიუმების საფუძველზე და ნუსხის შედგენას;
30. აქტივების საბაზრო ღირებულების დადგენას;
31. საჯარო აუქციონის პროცედურების ჩატარებას;
32. საიჯარო/სალიზინგო ხელშეკრულებების მართვას და მონიტორინგს. კერძოდ, საიჯარო ქირის ადეკვატური ღირებულებით განსაზღვრას, სახელშეკრულებო პირობების შესრულების ზედამხედველობას, საიჯარო ქირის დროულად გადახდის კონტროლს.
33. ხელმძღვანელობის მიერ მუნიციპალური ქონების მართვის პროცესის ეფექტიანობის შესაფასებლად შესრულების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრას (მაგალითად, საიჯარო ქირის დროული გადახდის მაჩვენებლები, იჯარის დავალიანების შემცირება, პრივატიზაციის გაუმჯობესებული სტატისტიკა და ა.შ.);
34. დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიერ შესრულების ძირითადი ინდიკატორების ყოველწლიურად გაზომვას და შედეგების გათვალისწინებით პროცესების გაუმჯობესებას.

მუნიციპალური მომსახურებითა და სერვისებით სარგებლობა: ორგანიზაციის კონტროლის მექანიზმები უზრუნველყოფს:

35. სოციალური და ჯანმრთელობის დაცვის პროგრამების ბენეფიციარობის კრიტერიუმებთან შესაბამისობის შემოწმებას;
36. მოსაკრებლების დარიცხვას და ამოღებას, მათ შორის დავალიანების მქონეთა მიმართ სათანადო რეაგირებას;
37. მოსარგებლეების (აბონენტების) შესახებ სრული, ზუსტი და განახლებადი ინფორმაციის გენერირებას, აღნიშნული ინფორმაციის არასანქცირებული ცვლილებებისაგან დაცულობას;
38. დარიცხვებისა და გადახდების სრულად, ზუსტად და დროულად დამუშავებას და მოსარგებლისათვის (აბონენტისათვის) ბალანსის დაანგარიშებას;
39. ნებართვების (მშენებლობა, გარე ვაჭრობა, გარე რეკლამა, რეგულარული საქალაქო სამგზავრო გადაყვანა და სხვ.) გაცემის და სანებართვო/სალიცენზიო პირობების შესრულების მონიტორინგს. კერძოდ, შემუშავებული უნდა იყოს სათანადო კონტროლის მექანიზმები:
 - უნებართვო მშენებლობების, სანებართვო პირობების დარღვევით წარმოებული მშენებლობების, უნებართვო გარე რეკლამისა და გარე ვაჭრობის ფაქტების დროულად გამოსავლენად და შესაბამისი სამართლებრივი ღონისძიებების გასატარებლად;
 - სანებართვო/სალიცენზიო მოსაკრებლების დროული გადახდის კონტროლი და რეგულარული შეჯერება/რეკონსილაცია ხაზინის ოპერატიულ ინფორმაციასთან (ამონაწერთან).
40. ორგანიზაციის მიერ გაწეული სახელმწიფო თუ მუნიციპალური სერვისების (მაგალითად, სკოლამდელი აღზრდა, უფასო სასადილო სოციალურად დაუცველთათვის, მუნიციპალური ტრანსპორტი, წყალი, დასუფთავება და სხვ.) ხარისხის უწყვეტ და დროულ შეფასებას პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება: ორგანიზაციის კონტროლის მექანიზმები უზრუნველყოფს:

41. თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის შეყვანაზე პასუხისმგებელი პირის, ცვლილებისა და დამატების განხორციელების წესისა და უფლებამოსილების მქონე პირის განსაზღვრას;
42. ხელფასის დაანგარიშების, გადამოწმების, დადასტურებისა და გადარიცხვის წესს;
43. სისტემაში ოპერაციის განხორციელების წესს, ფორმას, ვადებს, პერიოდულ ანგარიშგებას, ანგარიშგების ფორმას;
44. მონიტორინგის ფუნქციას, განხორციელების წესს, დოკუმენტირებასა და რეაგირებას;
45. ნებისმიერი გადაწყვეტილების, ოპერაციისა თუ ცვლილების დოკუმენტირებას და მიკვლევადობას, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას: მონაცემებზე წვდომის უფლების მქონე პირი, ოპერაციის განმახორციელებელი პირი, ოპერაციის შინაარსი, ოპერაციის/ცვლილების დრო და თარიღი, ინფორმაციის ნაწილი, რომელსაც ცვლილება შეეხო, განახლებული დოკუმენტები;
46. დარიცხვის უწყისების შედარებას იმ დროისათვის დასაქმებულ მოსამსახურეთა ნუსხასთან სულ ცოტა ორი ადამიანის მიერ.

სამივლინებო, წარმომადგენლობითი და საწვავის ხარჯები: ორგანიზაციის კონტროლის მექანიზმები უზრუნველყოფს:

47. წარმომადგენლობითი და სამივლინებო ხარჯების გაწევის ინიცირების ფორმას, რომელიც მოიცავს მიზანს, განსახორციელებელი ღონისძიებების ჩამონათვალს, ჩატარების თარიღს (მივლინების დაწყებისა და დასრულების თარიღებს), ადგილს, თითოეულ ღონისძიებაში მონაწილე პირთა რაოდენობას (წარმომადგენლობითი ხარჯის შემთხვევაში), კომპლექსური ღონისძიების შემთხვევაში სხვადასხვა ერთეული პასუხისმგებლობას, მივლინებასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებსა და მათი ფინანსური უზრუნველყოფისთვის საჭირო ხარჯების ჩამონათვალს, აგრეთვე ინფორმაციას მომწვევი მხარის მიერ (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ასანაზღაურებელი თანხების შესახებ;
48. სამივლინებო და წარმომადგენლობითი ხარჯის მუხლით დაგეგმილი ღონისძიებისა და აქტივობების ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას;
49. გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილი პირებს და მათ პასუხისმგებლობებს;
50. მივლინების ყველა ეტაპისთვის შესადგენი/წარსადგენი აუცილებელი დოკუმენტაციის ჩამონათვალს;
51. უფლება-მოვალეობების გამოიჯვანას ხარჯის გაწევის პროცესის ყველა ეტაპზე ჩართული თანამშრომლებისთვის. მაგალითად, ღონისძიების ინიციატორი, გადაწყვეტილებაზე ავტორიზაციის განმახორციელებელი, შემსყიდველი და ანგარიშსწორების გამწვევი;
52. მივლინების შესახებ ანგარიშის შედგენას, წარდგენის ვადებს, ანგარიშგებაზე პასუხისმგებელ პირს;
53. მონიტორინგს, რომლის ფარგლებში ხორციელდება დაგეგმილი და ფაქტობრივად შესრულებული ღონისძიებების ანალიზი, მათ შორის ხარისხობრივი კუთხით, ხარვეზების იდენტიფიცირება, პროცესში არსებული კონტროლის ღონისძიებების ადეკვატურობისა და მათი ფუნქციონირების შეფასება;
54. მიკვლევადობას თუ ვინ, როდის, კონკრეტულად რა ოპერაცია განახორციელა და რას ეფუძნებოდა აღნიშნული ოპერაცია;

55. ღონისძიებებსა და მასთან დაკავშირებულ აქტივობებში ცვლილებების განხორციელებას წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე და უფლებამოსილი პირის დადასტურებით;
56. საწვავის ხარჯის გაწევას სხვადასხვა საჭიროებების გათვალისწინებით: მგზავრობა, გადაზიდვა;
57. საწვავის გამოყენების კონტროლისა და მონიტორინგის პროცედურებს.

სხვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესები: კონტროლის ღონისძიებები უზრუნველყოფს:

58. პროცესის სრული ციკლის მოცვას, ანგარიშვალდებულების პროცედურებს და თითოეულ ეტაპზე შესაქმნელი დოკუმენტაციის ნუსხას/ანგარიშგების ფორმებს, რომელიც რეგულარულად ექვემდებარება გადახედვას/განახლებას;
59. პროცესში მონაწილე პირების/ჯგუფების პასუხისმგებლობებს პროცესში გამოყენებულ რესურსებთან, მასთან დაკავშირებულ საქმიანობასთან, პროგრამასთან, მიზნებთან ან/და სამიზნე მაჩვენებლებთან დაკავშირებით;
60. მოვალეობების იმგვარ განაწილებას, რომ ერთი და იგივე პირი არ იყოს პასუხისმგებელი უფლებამოსილების მინიჭებაზე, ქმედების განხორციელებასა და კონტროლზე;
61. ყველა ზემოაღნიშნული ტიპის ოპერაციის ზედამხედველობას, როგორც მაკომპენსირებელ კონტროლის ღონისძიებას იმ პროცესში, სადაც არ არის გამოიჭნული უფლება-მოვალეობები;
62. ხელმოწერის ორმაგ დადასტურებას (შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე მინიმუმ ორი პირის ხელმოწერის არსებობა) ფინანსურ ოპერაციებზე, მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებზე/დადასტურებაზე და კონფიდენციალური ინფორმაციის წვდომაზე;
63. ავტორიზებული პირის მიერ შესაბამისი ოპერაციისა და გადაწყვეტილების სათანადოდ განხილვასა და შეფასებას. გათვალისწინებული უნდა იყოს ოპერაციის/გადაწყვეტილების მხარდამჭერი დოკუმენტაციის სრულად განხილვა, მისი სანდოობის, კანონმდებლობასთან და დაწესებულების შიდა პროცედურებთან შესაბამისობის, სისრულისა და სიზუსტის შეფასება;
64. პროცესში გამოყენებულ თითოეულ ფიზიკურ/ციფრულ აქტივზე მატერიალურად პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრას;
65. პროცესში გამოყენებული აქტივების რეგულარულ განახლებას, შედარებას ფინანსურ ჩანაწერებთან, სხვაობის შემთხვევაში დეტალურ შესწავლას, შესწორებასა და გათვალისწინებას;
66. ოპერაციების აღრიცხვასა და შესაბამისი ჩანაწერების სისტემაში ასახვას წარმოშობის თარიღთან მაქსიმალური მიახლოებით;
67. პროცესში გამოყენებულ სისტემაზე როლის/უფლების მინიჭების, შეცვლისა და გაუქმების დაუშვებლობას ერთი და იმავე პირის მიერ;
68. პროცესში გამოყენებულ ინფორმაციაზე და ჩანაწერებზე წვდომის შეზღუდვას მხოლოდ უფლებამოსილი პირებისთვის, ავთენტიფიკაციასა და ავტორიზაციას უფლებამოსილი პირის წვდომის მიხედვით;
69. გადაწყვეტილების, ოპერაციისა თუ ცვლილების დოკუმენტირებას და მიკვლევადობას, რომელიც სულ მცირე მოიცავს ინფორმაციას: მონაცემებზე წვდომის უფლების მქონე პირი, ოპერაციის განმახორციელებელი პირი, ოპერაციის დრო და თარიღი, ოპერაციის

შინაარსი და საფუძველი, მისი დამადასტურებელი პირი, ინფორმაციის ნაწილი, რომელსაც ცვლილება შეეხო, განახლებული დოკუმენტები; 70. ანგარიშგებას, რომლის ფარგლებში პერიოდულად ანალიზდება პროცესი და შედეგები, მათ შორის, ხარისხობრივი კუთხით, ხარვეზების იდენტიფიცირებას, პროცესში არსებული კონტროლის ღონისძიებების ადეკვატურობისა და მათი ფუნქციონირების შეფასებას; 71. ხელმძღვანელობის მიერ პროცესის ეფექტიანობის შესაფასებლად შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრას (მაგალითად, საქონლის, მომსახურების თუ სამუშაოს შესყიდვის რელევანტური ასპექტების, ხარისხის უზრუნველყოფის, მიწოდების გაუმჯობესების და ხარჯების დაზოგვა); 72. დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიერ შესრულების შეფასების ძირითადი ინდიკატორების ყოველწლიურად გაზომვას და შედეგების გათვალისწინებით პროცესების გაუმჯობესებას.	ქულა = 4: ზემოაღნიშნული კრიტერიუმებიდან დაკმაყოფილებულია არანაკლებ 95%, მათ შორის კრიტერიუმები 2, 6, 26, 27, 33, 34, 40, 53, 71 და 70. ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-3, 5-26, 28-32, 35-39, 41-47, 51, 52, 58-70 დაკმაყოფილებულია. ქულა = 2: კრიტერიუმები 1-3, 5, 8, 13, 15, 17-19, 21-23, 25, 31, 32, 35-39, 41, 42, 45, 52, 59, 60, 62, 69 და არანაკლებ ხუთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია. ქულა = 1: კრიტერიუმები 1, 2, 5, 13, 18, 21-23, 25, 31, 42, 60 დაკმაყოფილებულია. ქულა = 0: კრიტერიუმები 1, 2, 5, 13, 18, 21-23, 25, 31, 42, 60 არ არის დაკმაყოფილებული.
პრინციპი 11. საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგადი კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება	
1. ორგანიზაციაში შემუშავებულია ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკა, რომელიც ითვალისწინებს პოლიტიკის აღსრულების მონიტორინგს. 2. დაწესებულებაში შემუშავებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების აქტივების მართვის პოლიტიკა. 3. დაწესებულების თანამშრომელთა პერსონალური კომპიუტერები დაცულია რეგულარულად განახლებადი ანტივირუსული პროგრამებით. 4. ორგანიზაციაში განსაზღვრულია კონტროლის მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს პროგრამული უზრუნველყოფის განახლების მონიტორინგს და მართვას (Patch). 5. დაწესებულებას შემუშავებული აქვს ინფორმაციულ სისტემებზე წვდომების მართვის პოლიტიკა. 6. დაწესებულებაში შემუშავებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინციდენტების მართვის პოლიტიკა. 7. დაწესებულებაში შემუშავებულია ბიზნესუწყვეტობის პოლიტიკა. 8. დაწესებულებას შემუშავებული აქვს სარეზერვო ასლების მართვის პოლიტიკა.	
ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.	

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-3, 5 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 2, 3 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 2 და 3 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 2 და 3 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 12. კონტროლის ღონისძიებების გამოყენება

მე-12 პრინციპის კრიტერიუმები არის მე-10 და მე-11 პრინციპების კრიტერიუმების განხორციელება და დანერგვა პრაქტიკაში.

ქულა = 4: მე-10 და მე-11 პრინციპების კრიტერიუმებიდან დაკმაყოფილებულია არანაკლებ 95%, თითოეულში ცალკეულად.

ქულა = 3: მე-10 და მე-11 პრინციპების 3 ქულის მისანიჭებლად განსაზღვრული კრიტერიუმები დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: მე-10 და მე-11 პრინციპების 2 ქულის მისანიჭებლად განსაზღვრული კრიტერიუმები დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: მე-10 და მე-11 პრინციპების 1 ქულის მისანიჭებლად განსაზღვრული კრიტერიუმები დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: მე-10 და მე-11 პრინციპების 1 ქულის მისანიჭებლად განსაზღვრული კრიტერიუმები არ არის დაკმაყოფილებული.

3.4. ინფორმაცია და კომუნიკაცია

საჯარო დაწესებულებას ესაჭიროება რელევანტური და ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება, გენერირება (შექმნა) და გამოყენება შიდა კონტროლის სისტემის ფუნქციონირების ხელშესაწყობად.

ორგანიზაცია უნდა ახორციელებდეს შიდა კონტროლის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის როგორც შიდა კომუნიკაციას (მისი მიზნები და პასუხისმგებლობები), ისე გარე კომუნიკაციას იმ გარემოებებთან დაკავშირებით, რაც გავლენას ახდენს შიდა კონტროლის სისტემაზე.

დაწესებულების ხელმძღვანელი ნერგავს და განავითარებს სანდო, სრულყოფილ და ხელმისაწვდომ საინფორმაციო და საკომუნიკაციო სისტემას, რომელიც:

- უზრუნველყოფს დაწესებულების საქმიანობის შესახებ უახლესი და სანდო ინფორმაციის სათანადო ხელმისაწვდომობას დაწესებულების ყველა იერარქიულ საფეხურზე;
- დაწესებულების ყველა თანამშრომელს მისცემს შესაძლებლობას, თავიანთი ფუნქციისა და პასუხისმგებლობის შესახებ მიიღონ სრულყოფილი და ზუსტი ინფორმაცია, მითითებები და ინსტრუქციები.

ინფორმაციისა და კომუნიკაციის კომპონენტი შედგება სამი წინამდებარე პრინციპიდან, რომელთა შეფასების კრიტერიუმები წარმოდგენილია წინამდებარე ქვეთავებში.

3.4.1. რელევანტური და ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება, გენერირება და გამოყენება

დაწესებულების ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს შიდა და გარე კომუნიკაციის არხები და ინფორმაციის სახეობები, რომლებიც ამ არხებით იცვლება. აღნიშნულთან ერთად, მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს კომუნიკაციაზე პასუხისმგებელი პირი/ჯგუფი/სტრუქტურული ერთეული.

დაწესებულებამ პერიოდულად უნდა შეამოწმოს კომუნიკაციის არხების ეფექტიანობა, რათა დარწმუნდეს, რომ დროულად ხორციელდება ხარისხიანი და ზუსტი ინფორმაციის გაცვლა კომუნიკაციის არხების გამოყენებით.

დაწესებულებამ უნდა შეიმუშაოს კომუნიკაციის სტრატეგია, რომელიც აღწერს იმ დაინტერესებულ მხარეებს, რომელთანაც დაწესებულებამ უნდა გაცვალოს ინფორმაცია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

3.4.2. სათანადო შიდა კომუნიკაცია

შიდა კომუნიკაცია არსებითი ასპექტია, რათა ორგანიზაციის თანამშრომლები იყვნენ სათანადოდ ინფორმირებული, მოტივირებული და ფოკუსირებული დაწესებულების მიზნებზე. იგი ასევე აუცილებელი ინსტრუმენტია ინფორმაციის გასაცვლელად.

დაწესებულების ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს შიდა კომუნიკაციის პრინციპები და პერიოდულად განახორციელოს ამ პრინციპების დაცვის მონიტორინგი.

დაწესებულების ხელმძღვანელობა უნდა ახორციელებდეს უწყების როლის, ხედვის, ძირითადი ღირებულებებისა და სტრატეგიის კომუნიკაციას თანამშრომლებთან.

ხელმძღვანელობა თანამშრომლებისგან რეგულარულად უნდა იღებდეს კონსულტაციებს ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის ღია ინტერაქცია უნდა იყოს რეგულარული, როგორებიცაა დაწესებულებისა და სტრუქტურული ერთეულების მასშტაბის შეხვედრები, სამუშაო ჯგუფების შეხვედრები და სხვა ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კომუნიკაციის ფორმები.

ხელმძღვანელობა უნდა მართავდეს პერიოდულ შეხვედრებს ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მისაღებად. მიღებული გადაწყვეტილებები უნდა იყოს დოკუმენტირებული და შესაბამისი ინფორმაცია მიეწოდოს ყველა თანამშრომელს.

დაწესებულების ხელმძღვანელობამ უნდა დანერგოს მმართველობითი ანგარიშების სისტემა, რაც უზრუნველყოფს:

- წლიური ანგარიშის მოსამზადებლად აუცილებელი ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაციის გენერირებას;
- პროგრამების და საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მუხლების დონეზე ბიუჯეტის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ოპერატიული ინფორმაციის მიწოდებას პროგრამების მენეჯერებისათვის;
- პროგრამული ბიუჯეტით მიღწეული შედეგების შედარებას შესაბამისი ინდიკატორების მიზნობრივ მაჩვენებლებთან და კომუნიკაციას შიდა და გარე მომხმარებლებთან;
- ფულადი ნაკადების (შემოსულობები/გადასახდელების) თვიური/კვარტალური/საპროგნოზო ანგარიშების მომზადებას.

დაწესებულებაში შემუშავებული და დანერგილი უნდა იყოს ისეთი საინფორმაციო სისტემები (მათ შორის, ელექტრონული), რომლებიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის თანამშრომლებს, მიიღონ დროული ინფორმაცია სხვა თანამშრომლების/სტრუქტურული ერთეულების მიერ მიღებულ ისეთ გადაწყვეტილებებზე/პროექტებსა და ინიციატივებზე, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მათ საქმიანობაზე. თვითმმართველი ერთეულების შემთხვევაში, აღნიშნული გულისხმობს მუნიციპალურ სამსახურებს შორის ინფორმაციის გაცვლას სხვადასხვა ამოცანების შესასრულებლად. მაგალითად, არქიტექტურისა და ზედამხედველობის სამსახურებს შორის ინფორმაციის გაცვლა სანებართვო პირობების შესრულების მონიტორინგის მიზნებისთვის; სახაზინო და ბუღალტრული აღრიცხვის განყოფილებების მიერ ქონების მართვის სამსახურთან კოორდინაცია არასაბიუჯეტო შემოსავლების მობილიზაციის უზრუნველსაყოფად (საიჯარო შემოსავლები, სანებართვო მოსაკრებლები, ჯარიმები და საურავები და სხვ.).

ინფორმაციის გაცვლის მიზნით გამოყენებული ინსტრუმენტები შეიძლება მოიცავდეს:

- შიდა სამსახურებრივ პორტალს/ქსელს (ე.წ. ინტრანეტი), სადაც განთავსებულია სტრატეგიული და საოპერაციო გეგმები, პროცედურული სახელმძღვანელოები, პოლიტიკის დოკუმენტები, ნორმატიული დოკუმენტები, სამსახურების დებულებები, თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობები და სხვა შიდა ინფორმაცია;
- ელექტრონული ფოსტის სერვერს (Email Server);

- საქმისწარმოების ელექტრონულ პროგრამას (eFlow, eDocument და სხვ.) და შესაბამის ტექნიკურ უზრუნველყოფას/ინციდენტების მართვას;
- საინფორმაციო ფურცელს (ე.წ. ნიუსლეტერი) და სხვ.

შეფასების მიზნებისათვის აღნიშნული კრიტერიუმი კუმულაციურია, უნდა არსებობდეს სულ მცირე, ყველა ჩამოთვლილი ინსტრუმენტი.

აღნიშნულის გარდა, ასევე არსებითი მნიშვნელობა აქვს დაწესებულებაში ისეთი საინფორმაციო საანგარიშგებო სისტემების არსებობას, როგორებიცაა ბუღალტრული აღრიცხვის და ანგარიშგების ელექტრონული სისტემები (Superfin, Oris, Oris Manager და ა.შ), რაც უზრუნველყოფს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ სანდო და დროული ანგარიშგების გენერირებას.

3.4.3. სათანადო გარე კომუნიკაცია

შიდა კომუნიკაციასთან ერთად, საჯარო დაწესებულების შიდა კონტროლის სისტემაზე არსებით გავლენას ახდენს ეფექტიანი გარე კომუნიკაცია. დაწესებულებამ სისტემატურად უნდა დაამუშაოს გარე დაინტერესებული მხარეების მიერ მიღებული ინფორმაცია რისკებთან, ცვლილებებთან ან ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებსაც შესაძლოა გავლენა ჰქონდეს დაწესებულების ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემაზე.

დაწესებულების ხელმძღვანელობა უნდა აანალიზებდეს გარე დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის კომუნიკაციის ეფექტიანობასთან დაკავშირებით და ეძიოს გზები მათ გასაუმჯობესებლად.

მოქმედი კანონმდებლობით, სახელმწიფო ორგანიზაციები ვალდებული არიან, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შესახებ წლიური ანგარიში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს წარუდგინონ მომდევნო წლის იანვრის ბოლომდე. დაწესებულებებმა დროულად უნდა მიაწოდონ ხარისხიანი ინფორმაცია ზედამხედველობის განმახორციელებელ ორგანოებს.

და ბოლოს, უკანასკნელი 3 წლის განმავლობაში არ უნდა იქნეს გამოვლენილი არასათანადო გარე კომუნიკაციის მიზეზით ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე უარყოფითი გავლენის შემთხვევა.

3.4.4. ინფორმაციისა და კომუნიკაციის შეფასების კრიტერიუმები

წინამდებარე ცხრილში წარმოდგენილია მეოთხე კომპონენტის კრიტერიუმები და მათი შეფასების ქულა.

ცხრილი 7. ინფორმაცია და კომუნიკაცია: შეფასების კრიტერიუმები

პრინციპი 13. რელევანტური და ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება, გენერირება და გამოყენება

1. დაწესებულებაში განსაზღვრულია შიდა და გარე კომუნიკაციის არხები და ინფორმაციის სახეობები, რომლებიც ამ არხებით იცვლება.

2. დაწესებულებაში მკაფიოდაა განსაზღვრული ეფექტიან კომუნიკაციაზე პასუხისმგებელი პირი/ჯგუფი/სტრუქტურული ერთეული.
3. დაწესებულებას შემუშავებული აქვს კომუნიკაციის სტრატეგია, რომელიც აღწერს იმ დაინტერესებულ მხარეებს, რომელთანაც დაწესებულებამ უნდა გაცვალოს ინფორმაცია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.
4. დაწესებულებაში განსაზღვრული და დანერგილია ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის (ელექტრონული და მატერიალური ფორმით) არქივაციისა და გამოხმობის სისტემა, რაც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციაზე დროულ ხელმისაწვდომობას.
5. დაწესებულება ამოწმებს კომუნიკაციის არხების ეფექტიანობას: რამდენად დროულად ხორციელდება ხარისხიანი და ზუსტი ინფორმაციის გაცვლა მათი გამოყენებით.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1, 2, 3 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 2 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმი 1 და არანაკლებ ერთი სხვა დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმი 1 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 14. სათანადო შიდა კომუნიკაცია

1. დაწესებულებაში შემუშავებულია შიდა კომუნიკაციის პრინციპები. ხელმძღვანელობა ახორციელებს ამ პრინციპების დაცვის მონიტორინგს.
2. დაწესებულების ხელმძღვანელობა ახორციელებს ორგანიზაციის როლის, ხედვის, ძირითადი ღირებულებებისა და სტრატეგიის კომუნიკაციას თანამშრომლებთან.
3. ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის ღია ინტერაქცია რეგულარულია (დაწესებულებისა და სტრუქტურული ერთეულების მასშტაბის შეხვედრები, სამუშაო ჯგუფების შეხვედრები), ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლებისგან კონსულტაციების მიღება შიდა ორგანიზაციულ საკითხებზე და ა.შ.).
4. დაწესებულებაში რეგულარულად ტარდება საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შეხვედრები სამოქმედო გეგმების შესრულებისა და საოპერაციო საქმიანობაში არსებული გამოწვევების განსახილველად.
5. ხელმძღვანელობა მართავს პერიოდულ შეხვედრებს გადაწყვეტილებების მისაღებად. მიღებული გადაწყვეტილებები დოკუმენტირებულია და ინფორმაცია მიეწოდება ყველა თანამშრომელს.
6. დაწესებულებაში შემუშავებული და დანერგილია მმართველობითი ანგარიშგების სისტემა, რაც უზრუნველყოფს:
 - წლიური ანგარიშის მოსამზადებლად აუცილებელი ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაციის გენერირებას;

- პროგრამების და საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მუხლების დონეზე ბიუჯეტის შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ოპერატიული ინფორმაციის მიწოდებას პროგრამების მენეჯერებისათვის;
- პროგრამული ბიუჯეტით მიღწეული შედეგების შედარებას შესაბამისი ინდიკატორების მიზნობრივ მაჩვენებლებთან და კომუნიკაციას შიდა და გარე მომხმარებლებთან;
- ფულადი ნაკადების (შემოსულობები/გადასახდელების) თვიური/კვარტალური/საპროგნოზო ანგარიშების მომზადებას.

7. დაწესებულებაში შემუშავებული და დანერგულია ისეთი საინფორმაციო სისტემები (მათ შორის, ელექტრონული), რომლებიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის თანამშრომლებს, მიიღონ დროული ინფორმაცია სხვა თანამშრომლების/სტრუქტურული ერთეულების მიერ მიღებულ ისეთ გადაწყვეტილებებზე/პროექტებსა და ინიციატივებზე, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მათ საქმიანობაზე. აღნიშნულის მაგალითებია:

- შიდა სამსახურებრივი პორტალი/ქსელი (ე.წ. ინტრანეტი), სადაც განთავსებულია სტრატეგიული და საოპერაციო გეგმები, პროცედურული სახელმძღვანელოები, პოლიტიკის დოკუმენტები, ნორმატიული დოკუმენტები, სამსახურების დებულებები, თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობები და სხვა შიდა ინფორმაცია;
- ელექტრონული ფოსტის სერვერი (Email Server);
- საქმისწარმოების ელექტრონული პროგრამა (eFlow, eDocument და ა.შ.) და შესაბამისი ტექნიკური უზრუნველყოფა/ინციდენტების მენეჯმენტი;
- საინფორმაციო ფურცელი (ე.წ. ნიუსლეტერი) და სხვ.

8. დაწესებულებაში შემუშავებული და დანერგულია ისეთი საინფორმაციო საანგარიშგებო სისტემები, როგორებიცაა ბუღალტრული აღრიცხვის და ანგარიშგების ელექტრონული სისტემა (Superfin, Oris, Oris Manager და ა.შ.), რაც უზრუნველყოფს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ სანდო და დროული ანგარიშგების გენერირებას.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 2, 5-8 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 2, 5, 7 და არანაკლებ ორი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 2 და 5 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1, და 5 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 15. სათანადო გარე კომუნიკაცია

1. დაწესებულება ამუშავებს გარე დაინტერესებული მხარეების მიერ მიღებულ ინფორმაციას რისკებთან, ცვლილებებთან ან ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებსაც შესაძლოა გავლენა ჰქონდეს დაწესებულების ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემაზე.

2. დაწესებულება აანალიზებს გარე დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის მისი კომუნიკაციის ეფექტიანობასთან დაკავშირებით.

3. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შესახებ წლიური ანგარიში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს წარედგინება მომდევნო წლის იანვრის ბოლომდე.
4. დაწესებულება დროულად აწვდის ხარისხიან ინფორმაციას ზედამხედველობის განმახორციელებელ ორგანოს.
5. უკანასკნელი 3 წლის განმავლობაში არ ყოფილა არასათანადო გარე კომუნიკაციის მიზეზით ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე უარყოფითი გავლენის შემთხვევა.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1, 3, 5 და არანაკლებ ერთი სხვა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1 და 5 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1 არ არის დაკმაყოფილებული.

3.5. მონიტორინგი

შიდა კონტროლის სისტემის მონიტორინგი აუცილებელია, რათა მან შეინარჩუნოს ისეთ ელემენტებთან თავსებადობა, როგორებიცაა შეცვლილი მიზნები, გარემო, საკანონმდებლო ჩარჩო, რესურსები და რისკები. მონიტორინგის საშუალებით ფასდება კონტროლის სისტემის თითოეული კომპონენტის ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

მონიტორინგი შეიძლება ჩატარდეს მიმდინარე და ცალკე შეფასების ფორმით. მიმდინარე შეფასება ინტეგრირებულია ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზე და უზრუნველყოფს ინფორმაციის დროულობას. განცალკევებული შეფასება, რომელიც პერიოდულად ტარდება, განსხვავდება სიხშირითა და მასშტაბით, რაც დამოკიდებულია რისკების შეფასებაზე, მიმდინარე მონიტორინგის ეფექტიანობასა და სხვა ფაქტორებზე.

მონიტორინგი უზრუნველყოფს სისუსტეების გამოვლენას, რათა ისინი დროულად აღმოიფხვრას. ასევე შიდა აუდიტორული ანგარიშით გათვალისწინებული რეკომენდაციების დროულ და სათანადო შესრულებას.

დაწესებულების ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მონიტორინგისა და შეფასებისათვის, მისი ადეკვატურობის, ფუნქციონირების შენარჩუნებისა და დროულად განახლების მიზნით. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ანგარიშვალდებულება, მათ შორის, ზედამხედველობის განმახორციელებელი რგოლის მიმართ, უნდა უზრუნველყოფდეს გონივრული რწმუნების მიწოდებას შიდა კონტროლის სისტემის თაობაზე.

მონიტორინგის კომპონენტი შედგება ორი პრინციპისგან, რომელთა შეფასების კრიტერიუმები წარმოდგენილია წინამდებარე ქვეთავებში.

3.5.1. უწყვეტი მონიტორინგი და შეფასება

შიდა კონტროლის სისტემის მონიტორინგისათვის გამოიყენება სხვადასხვა მექანიზმები, მათ შორის, როგორც შიდა ორგანიზაციული (ცალკე სტრუქტურული ერთეული, სამუშაო ჯგუფი, შიდა აუდიტის პროცესი, თვითშეფასება და სხვ.), ისე გარე სუბიექტების მიერ შეფასება (თანასწორობა მიერ შეფასება ე.წ. peer review, კონსულტანტები, მსგავსი ორგანიზაციები და ა.შ.).

თუ რამდენად შესრულდა სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები და მიღწეულ იქნა წინასწარ განსაზღვრული მიზნები, ორგანიზაციამ რეგულარულად (ყოველთვიურად, ყოველკვარტალურად ან სხვა გონივრულ ვადებში) უნდა განახორციელოს სტრატეგიული და საოპერაციო გეგმების შესრულების მონიტორინგი. მონიტორინგის მიზანია, რომ საჭიროების შემთხვევაში, განისაზღვროს და აღმოიფხვრას ის მიზეზები, რომლებიც შეიძლება აფერხებდეს სტრატეგიული და საოპერაციო მიზნების მიღწევას.

უწყვეტი მონიტორინგი შეიძლება შეეხებოდეს არამხოლოდ უშუალოდ ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს, არამედ, არსებობის შემთხვევაში, იმ სერვისის მიმწოდებელ მესამე მხარეებს, რომლებიც მომსახურებას უწყვენ დაწესებულებას (მაგალითად, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ინტერნეტ მომსახურება, ფინანსური აღრიცხვა და ანგარიშგება, დაზღვევა და ა.შ.).

სისტემური მონიტორინგის მიზნებისთვის, ორგანიზაციაში მოქმედებს შიდა აუდიტის სუბიექტი, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა კონტროლის სისტემის ელემენტების როგორც არსებობის (დიზაინი), ისე ეფექტიან ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით ხელმძღვანელობის ინფორმირებას შესაბამისი მენეჯერული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

შიდა აუდიტის სუბიექტი უნდა ექვემდებარებოდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელს. იგი სრულად დამოუკიდებელია სხვა სტრუქტურული ერთეულებისგან. შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ აუდიტის ანგარიშის შედგენაში ჩარევა (ინფორმაციის ამოღების, ჩასმის, შეცვლის მოთხოვნა) ეწინააღმდეგება შიდა აუდიტის საქმიანობის პრინციპებს (ობიექტური და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ინფორმაცია).

საჯარო დაწესებულების საქმიანობის მარეგულირებელი დოკუმენტებით მკაფიოდ უნდა გაიმიჯნოს ინსპექტირებისა და დისციპლინური წარმოების ფუნქცია შიდა აუდიტის სუბიექტის ფუნქციებისგან.

შიდა აუდიტის სუბიექტის ხელმძღვანელობას და თანამშრომლებს უნდა გააჩნდეთ სათანადო მანდატი, რესურსები, კომპეტენცია და კვალიფიკაცია შიდა კონტროლის სისტემის შესაფასებლად. ორგანიზაცია სათანადო ყურადღებას უნდა უთმობდეს შიდა აუდიტის ფუნქციის განვითარებას, რისთვისაც სტრატეგიული განვითარების გეგმები უნდა ითვალისწინებდეს შიდა აუდიტის სფეროში სტრატეგიული განვითარების მიმართულებებს.

საჯარო დაწესებულებაში არაუმეტეს 3 წელიწადში ერთხელ უნდა განხორციელდეს ყველა ორგანიზაციული პროცესის აუდიტი, რომელიც ყოველწლიურად მონაცვლეობით დაფარავს ამა თუ იმ პროცესს. აღნიშნული, ასევე მოიცავს დაწესებულების ინფორმაციული ტექნოლოგიების კონტროლის მექანიზმების შესწავლას ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტის მეშვეობით.

ორგანიზაციაში ფუნქციის არსებობა თავისთავად არ კმარა მონიტორინგის მიზნების მისაღწევად. იგი უნდა იყოს ქმედითი. შიდა აუდიტის სუბიექტი ყოველწლიურად უნდა ეწეოდეს შესაბამის საქმიანობას. აღნიშნულის დასადასტურებლად აუცილებელია დოკუმენტური მტკიცებულების მოპოვება, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტს ჩატარებული აქვს ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემის აუდიტი (სისტემური აუდიტი) და გაცემული აქვს აუდიტორული მოსაზრება (დასკვნა). ორგანიზაციის შიდა აუდიტი ყოველწლიურად უნდა უზრუნველყოფდეს რწმუნებას შიდა კონტროლის სისტემის სტატუსზე. ამასთან, შიდა კონტროლის გამოვლენილ სისუსტეებზე ორგანიზაციამ უნდა დანერგოს შემდგომი რეაგირების მექანიზმი.

შიდა აუდიტის სუბიექტი წლიური საქმიანობის გეგმებს უნდა ადგენდეს შიდა კონტროლის სისტემაში არსებული რისკების ანალიზზე დაფუძნებით. აღნიშნული გეგმები უნდა მოიცავდეს როგორც შესაბამისობის, ისე ეფექტიანობის აუდიტს. მათ შორის, ასევე შეიძლება იყოს ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტი, რომლის მიზანი, როგორც წესი, განისაზღვრება შესაბამისობის ან ეფექტიანობის აუდიტის მიზნების შესაბამისად (ორგანიზაციული პრაქტიკის დაწესებულების საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ ამა თუ იმ პოლიტიკასთან შესაბამისობა ან ეფექტიანობა). აუცილებელი პირობაა, რომ გეგმაში მოცემული შესაბამისობის და ეფექტიანობის აუდიტი იყოს

განხორციელებული (სულ მცირე, თითო მათგანი). შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიშები უნდა შეიცავდეს კონკრეტულ მიგნებებს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს.

ამასთან, შიდა აუდიტის სუბიექტი წლიურად განხორციელებული აუდიტით უნდა ფარავდეს ორგანიზაციის ბიუჯეტის რაც შეიძლება დიდ მოცულობას, რისკების შესამცირებლად. შეფასების მიზნებისათვის, ბიუჯეტის დაფარვის მაჩვენებლები დაყოფილია ოთხ საფეხურად:

- 25%-მდე;
- 26%-50%-მდე;
- 51%-75%-მდე;
- 76%-100%.

3.5.2. გამოვლენილი შიდა კონტროლის სისტემის ნაკლოვანებების კომუნიკაცია და მათზე რეაგირება

საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელობა ორგანიზაციის შიდა კონტროლის შეფასებას უნდა გეგმავდეს და ახორციელებდეს იმგვარად, რომ შეფასების შედეგები ხელმისაწვდომი იყოს დროულად საოპერაციო და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად და ანგარიშგების მიზნებისათვის. შეფასების ანგარიშები, რომელიც დაწყებიდან ერთ წელზე მეტ ვადაში მზადდება, შეიძლება აღარ პასუხობდეს შეცვლილ გარემოებებს.

ორგანიზაციაში დროულად უნდა ხორციელდებოდეს შიდა კონტროლის სისტემასთან დაკავშირებული ინციდენტების იდენტიფიცირება, შეფასება და ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაცია.

არსებითი მნიშვნელობა აქვს, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტი სისტემატურად ახორციელებდეს გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგს (შემდგომი რეაგირება, ე.წ. Follow-up). აღნიშნულმა პროცესმა უნდა შეისწავლოს გაცემული რეკომენდაციების საპასუხოდ დაწესებულების მიერ განხორციელებული ქმედებები და მიღწეული შედეგები. აღნიშნული ინფორმაცია დროულად უნდა მიეწოდოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას გადაწყვეტილების მისაღებად.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა განიხილავდეს და სათანადოდ რეაგირებდეს მონიტორინგის შედეგად გაცემულ რეკომენდაციებზე. აღნიშნული გამოიხატება შიდა კონტროლის სისტემის გამოვლენილი სისუსტეების გამომწვევი მიზეზების აღმოფხვრასა და სისტემის გაუმჯობესებაში.

ხელმძღვანელობის ცალკეული ინტერვენცია შიდა კონტროლის გამოვლენილ სისუსტეებზე არ არის საკმარისი მონიტორინგის კომპონენტის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის. ორგანიზაციაში მონიტორინგის შედეგად გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი უნდა იყოს მაღალი. აღნიშნული მაჩვენებლები შეფასების მიზნებისათვის დაყოფილია ოთხ საფეხურად, სადაც მაღალი მაჩვენებელი თავისთავად აღნიშნავს უკეთეს შედეგებს:

- 0%-25%;
- 26%-50%;

- 51-75%;
- 76%-100%.

3.5.3. მონიტორინგის შეფასების კრიტერიუმები

წინამდებარე ცხრილში წარმოდგენილია მეოთხე კომპონენტის კრიტერიუმები და მათი შეფასების ქულა.

ცხრილი 8. მონიტორინგი: შეფასების კრიტერიუმები

პრინციპი 16. უწყვეტი მონიტორინგი და შეფასება

1. დაწესებულება რეგულარულად ახორციელებს სტრატეგიული და საოპერაციო გეგმების შესრულების მონიტორინგს. მონიტორინგის შედეგად, საჭიროების შემთხვევაში ორგანიზაცია გეგმებში ახორციელებს ცვლილებებს განსაზღვრული პროცედურით.
2. დაწესებულება, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, ახორციელებს სერვისის მიმწოდებელი მესამე მხარეების მიერ დაწესებულებისათვის გაწეული მომსახურების პერიოდულ მონიტორინგს.
3. ორგანიზაციაში შექმნილია შიდა აუდიტის სუბიექტი, რომელიც ექვემდებარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს და მისი დამოუკიდებლობა სხვა სტრუქტურული ერთეულებისგან უზრუნველყოფილია კანონმდებლობით.
4. ბოლო სამი წლის მანძილზე ადგილი არ ჰქონია შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ საქმიანობის დამოუკიდებლად განხორციელებაში ჩარევას, რაც გამოიხატება აუდიტის ანგარიშში ასახული/გასათვალისწინებელი ინფორმაციის დამუშავებაზე (ტექსტის ცვლილება, ამოღება, ჩასმა და სხვ.).
5. ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგულირებელი დოკუმენტებით მკაფიოდ არის გამოიყნული ინსპექტირებისა და დისციპლინური წარმოების ფუნქცია შიდა აუდიტის სუბიექტის ფუნქციებისგან.
6. შიდა აუდიტის სუბიექტის ხელმძღვანელობას და თანამშრომლებს გააჩნიათ სათანადო მანდატი, რესურსები, კომპეტენცია და კვალიფიკაცია შიდა კონტროლის სისტემის შესაფასებლად.
7. ორგანიზაციის ან/და შიდა აუდიტის სუბიექტის სტრატეგიული განვითარების გეგმა ითვალისწინებს შიდა აუდიტის სფეროში სტრატეგიული განვითარების მიმართულებებს;
8. შიდა აუდიტი არაუმეტეს 3 წელიწადში ერთხელ ახორციელებს ყველა ორგანიზაციული პროცესის შეფასებას.
9. ორგანიზაციაში ყოველწლიურად გაიცემა შიდა აუდიტის მოსაზრება (დასკვნა) შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტიანობის თაობაზე.
10. რისკზე დაფუძნებული მეთოდოლოგიის საფუძველზე, შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ შემუშავებული და დამტკიცებულია წლიური აუდიტორული საქმიანობის გეგმა, რომელიც მოიცავს როგორც შესაბამისობის, ისე ეფექტიანობის აუდიტს და ისინი განხორციელებულია. აუდიტის ანგარიშები შეიცავს კონკრეტულ მიგნებებს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს.

11. შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ ჩატარებული აუდიტით მოცულია დაწესებულების ბიუჯეტის:

11.1 - 25%-მდე;

11.2 - 26%-50%-მდე;

11.3 - 51%-75%-მდე;

11.4 - 76%-100%.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი (მათ შორის 11.4) დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-6, 10 და 11.3 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1, 3, 5, 10 და 11.2 კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 1, 3 და 11.1 კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 1 და 3 არ არის დაკმაყოფილებული.

პრინციპი 17. გამოვლენილი შიდა კონტროლის სისტემის ნაკლოვანებების კომუნიკაცია და მათზე რეაგირება

1. ორგანიზაციაში გამოვლენილი ინციდენტების კომუნიკაცია ხორციელდება დროულად.

2. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა გეგმავს და ახორციელებს ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემის შეფასებას იმგვარად, რომ შეფასების შედეგები ხელმისაწვდომია დროულად საოპერაციო და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად და ანგარიშგების მიზნებისათვის.

3. შიდა აუდიტის სუბიექტი სისტემატურად ახორციელებს გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგს (შემდგომი რეაგირება, ე.წ. Follow-up), რომელიც ამოწმებს გაცემული რეკომენდაციების საპასუხოდ დაწესებულების მიერ განხორციელებულ ქმედებებს. აღნიშნული ინფორმაცია დროულად მიეწოდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას.

4. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა განიხილავს და სათანადო რეაგირებას ახდენს მონიტორინგის შედეგად გამოვლენილი შიდა კონტროლის სისტემის სისუსტეების საპასუხოდ გაცემულ რეკომენდაციებზე.

5. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა განიხილავს და სათანადო რეაგირებას ახდენს მის მიერ გაწეული (სახელმწიფო, მუნიციპალური და სხვ.) სერვისების ხარისხის შეფასების შედეგებზე მათ გასაუმჯობესებლად.

6. მონიტორინგის შედეგად გაცემული რეკომენდაციების შესრულების სტატისტიკა ბოლო სამი წლის განმავლობაში:

6.1 - 0%-25%;

6.2 - 26%-50%;

6.3 - 51%-75%;

6.4 - 76%-100%.

ქულა = 4: ყველა ზემოაღნიშნული კრიტერიუმი (მათ შორის, კრიტერიუმი 6.4) დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 3: კრიტერიუმები 1-4 და 6.3 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 2: კრიტერიუმები 1-3 და 6.2 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 1: კრიტერიუმები 2, 4 და 6.1 დაკმაყოფილებულია.

ქულა = 0: კრიტერიუმები 2 და 4 არ არის დაკმაყოფილებული.

4. კომპონენტის შესაფასებლად პრინციპის ქულების კონვერსიის ცხრილი

პრინციპის ქულები		საერთო ქულა
ორ პრინციპიანი კომპონენტი		
0	0	0
0	1	0
0	2	1
0	3	1
0	4	2
1	1	1
1	2	1
1	3	2
1	4	2
2	2	2
2	3	2
2	4	3
3	3	3
3	4	3
4	4	4

პრინციპის ქულები			საერთო ქულა
სამ პრინციპიანი კომპონენტი			
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	2	1

0	0	3	1
0	0	4	2
0	1	1	1
0	1	2	1
0	1	3	1
0	1	4	2
0	2	2	1
0	2	3	2
0	2	4	2
0	3	3	2
0	3	4	2
0	4	4	3
1	1	1	1
1	1	2	1
1	1	3	2
1	1	4	2
1	2	2	2
1	2	3	2
1	2	4	2
1	3	3	2
1	3	4	3
1	4	4	3
2	2	2	2
2	2	3	2
2	2	4	3
2	3	3	3
2	3	4	3
2	4	4	3
3	3	3	3
3	3	4	3

3	4	4	4
4	4	4	4

პრინციპის ქულები				საერთო ქულა
ოთხ პრინციპიანი კომპონენტი				
0	0	0	0	0
0	0	0	1	0
0	0	0	2	0
0	0	0	3	1
0	0	0	4	1
0	0	1	1	0
0	0	1	2	1
0	0	1	3	1
0	0	1	4	1
0	0	2	2	1
0	0	2	3	1
0	0	2	4	1
0	0	3	3	1
0	0	3	4	2
0	0	4	4	2
0	1	1	1	1
0	1	1	2	1
0	1	1	3	1
0	1	1	4	1
0	1	2	2	1
0	1	2	3	1
0	1	2	4	2

0	1	3	3	2
0	1	3	4	2
0	1	4	4	2
0	2	2	2	2
0	2	2	3	2
0	2	2	4	2
0	2	3	3	2
0	2	3	4	2
0	2	4	4	2
0	3	3	3	2
0	3	3	4	2
0	3	4	4	3
0	4	4	4	3
1	1	1	1	1
1	1	1	2	1
1	1	1	3	1
1	1	1	4	2
1	1	2	2	1
1	1	2	3	2
1	1	2	4	2
1	1	3	3	2
1	1	3	4	2
1	1	4	4	2
1	2	2	2	2
1	2	2	3	2
1	2	2	4	2
1	2	3	3	2
1	2	3	4	2
1	2	4	4	3
1	3	3	3	2

1	3	3	4	3
1	3	4	4	3
1	4	4	4	3
2	2	2	2	2
2	2	2	3	2
2	2	2	4	2
2	2	3	3	2
2	2	3	4	3
2	2	4	4	3
2	3	3	3	3
2	3	3	4	3
2	3	4	4	3
2	4	4	4	3
3	3	3	3	3
3	3	3	4	3
3	3	4	4	3
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4

პრინციპის ქულები					საერთო ქულა
ხუთ პრინციპიანი კომპონენტი					
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	2	0
0	0	0	0	3	1
0	0	0	0	4	1
0	0	0	1	1	0
0	0	0	1	2	1
0	0	0	1	3	1
0	0	0	1	4	1
0	0	0	2	2	1
0	0	0	2	3	1
0	0	0	2	4	1
0	0	0	3	3	1
0	0	0	3	4	1
0	0	0	4	4	2
0	0	1	1	1	1
0	0	1	1	2	1
0	0	1	1	3	1
0	0	1	1	4	1
0	0	1	2	2	1
0	0	1	2	3	1
0	0	1	2	4	1

0	0	1	3	3	1
0	0	1	3	4	2
0	0	1	4	4	2
0	0	2	2	2	1
0	0	2	2	3	1
0	0	2	2	4	2
0	0	2	3	3	2
0	0	2	3	4	2
0	0	2	4	4	2
0	0	3	3	3	2
0	0	3	3	4	2
0	0	3	4	4	2
0	0	4	4	4	2
0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	2	1
0	1	1	1	3	1
0	1	1	1	4	1
0	1	1	2	2	1
0	1	1	2	3	1
0	1	1	2	4	2
0	1	1	3	3	2
0	1	1	3	4	2
0	1	1	4	4	2
0	1	2	2	2	1
0	1	2	2	3	2
0	1	2	2	4	2

0	1	2	3	3	2
0	1	2	3	4	2
0	1	2	4	4	2
0	1	3	3	3	2
0	1	3	3	4	2
0	1	3	4	4	2
0	1	4	4	4	3
0	2	2	2	2	2
0	2	2	2	3	2
0	2	2	2	4	2
0	2	2	3	3	2
0	2	2	3	4	2
0	2	2	4	4	2
0	2	3	3	3	2
0	2	3	3	4	2
0	2	3	4	4	3
0	2	4	4	4	3
0	3	3	3	3	2
0	3	3	3	4	3
0	3	3	4	4	3
0	3	4	4	4	3
0	4	4	4	4	3
1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	3	1
1	1	1	1	4	2

1	1	1	2	2	1
1	1	1	2	3	2
1	1	1	2	4	2
1	1	1	3	3	2
1	1	1	3	4	2
1	1	1	4	4	2
1	1	2	2	2	2
1	1	2	2	3	2
1	1	2	2	4	2
1	1	2	3	3	2
1	1	2	3	4	2
1	1	2	4	4	2
1	1	3	3	3	2
1	1	3	3	4	2
1	1	3	4	4	3
1	1	4	4	4	3
1	2	2	2	2	2
1	2	2	2	3	2
1	2	2	2	4	2
1	2	2	3	3	2
1	2	2	3	4	2
1	2	2	4	4	3
1	2	3	3	3	2
1	2	3	3	4	3
1	2	3	4	4	3
1	2	4	4	4	3

1	3	3	3	3	3
1	3	3	3	4	3
1	3	3	4	4	3
1	3	4	4	4	3
1	4	4	4	4	3
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	3	2
2	2	2	2	4	2
2	2	2	3	3	2
2	2	2	3	4	3
2	2	2	4	4	3
2	2	3	3	3	3
2	2	3	3	4	3
2	2	3	4	4	3
2	2	4	4	4	3
2	3	3	3	3	3
2	3	3	3	4	3
2	3	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	4	3
3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

5. სახელმძღვანელოს წყაროები

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელო მომზადებულია წინამდებარე წყაროებზე დაყრდნობით:

1. საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“;
2. “ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილება;
3. “სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელოს დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 30 დეკემბრის N644 ბრძანება;
4. შიდა კონტროლის ღონისძიებების სახელმძღვანელო მუნიციპალიტეტებისთვის, ჰარმონიზაციის ცენტრი, 2022;
5. მუნიციპალიტეტებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასების ანგარიშები, აშშ-ის განვითარების სააგენტო;
6. Assessing the effectiveness of internal control: PEMPAL guidance for public sector internal auditors, Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning network, 2020;
7. COSO Internal control integrated framework, 1992;
8. Guidelines for assessing the quality of internal control systems SIGMA Paper No.59;
9. Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, The Internal Audit Foundation, 2017;
10. Internal controls policies and procedures, Rose Hightower, 2009
11. Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagements, The Institute of Internal Auditors, 2013;
12. Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework (SAI PMF), INTOSAI, 2016;
13. The IIA’s three lines model, The Institute of Internal Auditors, 2020.