

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის
განვითარების შესახებ 2021 წლის კონსოლიდირებული
წლიური ანგარიში

ჰარმონიზაციის ცენტრი

(საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის
დეპარტამენტი)

2022 წელი



მისია

მენეჯერულ ანგარიშვალდებულებაზე და კეთილსინდისიერ მმართველობაზე დაფუძნებული საჯარო ადმინისტრირების ხელშეწყობა, ქვეყნის სოციალური და ეკონომიკური კეთილდღეობის ასამაღლებლად.

მიზანი

საჯარო სექტორში პროდუქტიული, ეფექტიანი და მოქნილი შიდა კონტროლის სისტემის განვითარება და სრულყოფა; მენეჯერების მიერ უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების, შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამის შემუშავების და სერტიფიცირების ეროვნული სისტემის დანერგვის გზით.

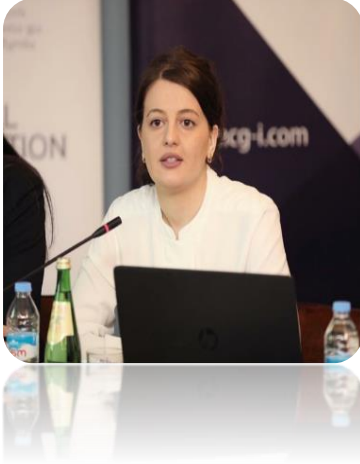
ხედვა

ევროკავშირის წინაშე ასოცირების შესახებ შეთანხმებით ნაკისრი ვალდებულებების შესაბამისად, საქართველოს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ჰარმონიზება საერთაშორისო სტანდარტებთან და საუკეთესო პრაქტიკასთან.

სარჩევი

ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი.....	3
კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშის მომზადების საფუძვლები	5
ანგარიშის მოკლე მიმოხილვა	6
საერთაშორისო თანამშრომლობა	9
PEMPAL	9
1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა	13
1.1 შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნულ უწყებასთან - (ESV) -სთან თანამშრომლობით განხორციელებული აქტივობები	13
რისკის მართვა.....	13
მიზნების განსაზღვრა.	16
1.2 საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმება	18
1.3 მეთოდოლოგიური დოკუმენტები	21
ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპი - მენეჯერული კონტროლი	21
რისკების მართვის სახელმძღვანელო	23
2. შიდა აუდიტი	25
2.1 შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასება.....	25
2.2 ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმი 39 მუნიციპალიტეტის მერთან.....	32
2.3 შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობა.....	34
2.4 კომუნიკაციის ახალი პლატფორმა - „პარასკევის ვებინარები“	35
2.5 მეთოდოლოგიური დოკუმენტები	37
ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორების ოქროს ფონდი	40
ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორები	41
დანართი N1 - სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის 2021 წლის სამოქმედო გეგმის განხორციელების კონსოლიდირებული სტატუს ანგარიში.....	0
დანართი N2 - შიდა აუდიტის მიმართულებით მუნიციპალიტეტებში გაფორმებული მემორანდუმების 2.3 ინდიკატორის შესრულების სტატუსი 2021 წ.	0

ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი



გიული ჭკუასელი - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი

გიული უკვე 10 წელზე მეტია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს გუნდის წევრია. გიულიმ დაამთავრა ESM-თბილისის (საქართველოს თავისუფალი უნივერსიტეტი) ბიზნეს-ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამა (BBA) და ამჟამად ასრულებს საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის ბიზნეს-ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამას (MBA). ის ერთ-ერთი პირველია, ვინც ჰარმონიზაციის ცენტრს შექმნისთანავე შეუერთდა. ახლა, როგორც საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, ფლობს სრულყოფილ ინსტიტუციურ მეხსიერებას, რეფორმის განსახორციელებლად აქტიური ქმედებებით მიიწევს წინ ჰარმონიზაციის ცენტრის მცირე, მაგრამ ძალიან მოტივირებულ და მეგობრულ გუნდთან ერთად.



ირმა გელანტია-ახვლედიანი - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე

ირმას საჯარო სექტორში მუშაობის 22-წლიანი გამოცდილება აქვს. აქედან 10 წელზე მეტია მენეჯრული პოზიციიდან აქტიურად მუშაობს ქვეყნის საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ინსტიტუციური გაძლიერების მიმართულებით. აღნიშნულთან ერთად, დაკავებულია სამეცნიერო და საგანმანათლებლო საქმიანობით, 2016 წლიდან არის სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტის მიწვეული ლექტორი, ხოლო 2021 წელს მიენიჭა ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორის ხარისხი.



ელეონორა ლომინეიშვილი - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

ელეონორა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ისტორიის ფაკულტეტის საბაკალავრო პროგრამის და საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის სამაგისტრო პროგრამის კურსდამთავრებულია. მას საჯარო სექტორში მუშაობის 10-

წლიანი გამოცდილება აქვს, ასევე აქვს საერთაშორისო პროექტებში მუშაობის გამოცდილება. ჰარმონიზაციის ცენტრს 2 წელზე მეტია რაც შემოუერთდა და აქტიურად ჩაერთო მიმდინარე პროექტების განხორციელებაში. ელენორა მუშაობს როგორც შიდა აუდიტის, ასევე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემების დანერგვის მიმართულებით.



ცოტნე ხვიჩია - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

ცოტნე ჰარმონიზაციის ცენტრის ყველაზე ახალგაზრდა თანამშრომელია. მისი კარიერა დეპარტამენტში 2018 წელს სტაჟირებით დაიწყო, თუმცა ის მალევე გახდა გუნდის ძალიან აქტიური და საიმედო წევრი. ცოტნე აქტიურადაა ჩართული დეპარტამენტის ყველა მნიშვნელოვან პროექტში. ცოტნე ფლობს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამართლის ბაკალავრისა და ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის საჯარო სამართლისა და პოლიტიკის მაგისტრის ხარისხს.



ქეთევან ქარდავა - სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტი.

ქეთევანის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებაა შიდა აუდიტის კოორდინაცია. ქეთევანს 2021 წელს მიენიჭა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის საჯარო მმართველობის მიმართულების მაგისტრის ხარისხი. მას გავლილი აქვს სტაჟირება აშშ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივის (GGI) პროგრამაში. 2020 წელს იკავებდა უმცროსი ექსპერტის პოზიციას გერმანიის საერთაშორისო საზოგადოების (GIZ) პროექტში, ასევე მონაწილეობდა შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნული უწყებისა (ESV) და ჰარმონიზაციის

ცენტრის ერთობლივ პროექტში, როგორც პროექტის ასისტენტი.

კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშის მომზადების საფუძვლები

გლობალური პანდემიის (COVID 19) პირობებში, მთელ მსოფლიოში და, მათ შორის, საქართველოშიც 2020 წლის შემდგომ განვითარებულმა კრიზისულმა მოვლენებმა არაერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დააყენა საჯარო მმართველობა.

უჩვეულოდ, დისტანციურ ფორმატში გადაინაცვლა სამუშაო პროცესმა. შეხვედრები, ტრენინგები, სემინარები, კონფერენციები, ვიზიტები ჩანაცვლდა ვირტუალური ვიდეო-პლატფორმებით (ვებექსი, ზუმი, კუდო, თიმსი და სხვა).

გარდაუვალი გახდა დაჩქარებულ რეჟიმში ინფორმაციული ტექნოლოგიების თანამედროვე უნარ-ჩვევების გამომუშავება და ახალ გარემოსთან ადაპტირება, სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული აქტივობების გადახედვა და, გამოწვევების შესაბამისად, პრიორიტეტების გადალაგება.

წინამდებარე, 2021 წლის კონსოლიდირებული ანგარიშით წარმოდგენილია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების არსებული მდგომარეობის შეფასება, განხორციელებული ღონისძიებები, პროექტები და სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმის ზოგადი მიმოხილვა.

ანგარიში შემუშავებულია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (შემდგომში - ჰარმონიზაციის ცენტრი) მიერ, რომელიც „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, უზრუნველყოფს როგორც ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის, ასევე შიდა აუდიტის განვითარებას, შეფასებასა და კოორდინაციას.

ანგარიშის მიზანია, უზრუნველყოს საქართველოს მთავრობა და სხვა შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები სანდო და სრული ინფორმაციით სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმდინარეობის, მის წინაშე არსებული გამოწვევებისა და ამ მიმართულებით 2021 წლის სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობის შესახებ.

წლიურ ანგარიშში მოცემული ინფორმაცია ეფუძნება ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების ფარგლებში განხორციელებულ ანალიზს, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ხარვეზების ანალიზს, შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასებებს, შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ გამოგზავნილ სტრატეგიულ და წლიურ გეგმებს, წლიურ ანგარიშებს, ასევე სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტაციას, რომელიც წარმოადგინეს შიდა აუდიტის სუბიექტებმა ელექტრონული და ზეპირი გამოკითხვის პროცესში.

ჰარმონიზაციის ცენტრი, როგორც ფინანსური მართვისა და კონტროლის, ისე შიდა აუდიტის ინსტიტუციური განმტკიცების მიმართულებით აქტიურად თანამშრომლობს ცენტრალური და ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების, საჯარო სამართლის იურიდიული პირებისა და მუნიციპალიტეტების მერიების წარმომადგენლებთან.

ანგარიშის მოკლე მიმოხილვა

2021 წლის განმავლობაში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის გაძლიერებისკენ მიმართული ღონისძიებები სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის¹ და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის (2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმა) მიხედვით ხორციელდებოდა.

საანგარიშო წლის განმავლობაში მნიშვნელოვანი შედეგები იქნა მიღწეული, მიუხედავად არსებული გამოწვევებისა. აღსანიშნავია, რომ 2021 წლისთვის დაგეგმილი ღონისძიებები თითქმის სრულყოფილად განხორციელდა სტრატეგიის სამივე ამოცანის მიმართულებით.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მიმართულებით, მენეჯერული კონტროლისა და ფინანსური მართვის დანერგვის ფარგლებში, რისკის მართვისა და დელეგირების სისტემების ჩამოყალიბების ხელშეწყობის ამოცანის მისაღწევად, განხორციელებულ აქტივობებს შორის შეიძლება გამოიყოს რისკის მართვის განახლებული სახელმძღვანელოს შემუშავება საჯარო სექტორის მენეჯერებისთვის, ასევე, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეორე ეტაპის - მენეჯერული კონტროლის ჩამოყალიბების ინსტრუქციის შემუშავება. რისკის მართვის სახელმძღვანელო ხელს შეუწყობს თითოეულ მენეჯერს საჯარო სამსახურში დანერგოს და განავითაროს რისკების იდენტიფიკაციის, შეფასებისა და მართვის პროცესები. მენეჯერული კონტროლის დანერგვის ინსტრუქცია კი წარმოადგენს ერთგვარ გზამკვლევს, რომელიც განსაზღვრავს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპზე განსახორციელებელ აქტივობებს, მათ შორის, ცვლილებებს.

ზემოხსენებული ამოცანის ფარგლებში, 2021 წლის განმავლობაში აქტიურად მიმდინარეობდა თანამშრომლობა საპილოტედ შერჩეულ 6 სამინისტროსთან ² . თანამშრომლობა გულისხმობდა როგორც ცნობიერების ასამაღლებელ ღონისძიებებს, მათ შორის, ტრენინგებსა და სამუშაო შეხვედრებს, ისე ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლების უშუალო ჩართულობას სამუშაო

¹ სტრატეგია დამტკიცებულია „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2021 წლის 30 ივნისის №1106 განკარგულებით.

² საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო.

პროცესში, რაც მოიცავდა კოორდინაციას, ფასილიტაციას და სამუშაო შეხვედრებს ყველა სამინისტროს მაღალი მენეჯმენტის, სტრუქტურული ერთეულებისა თუ საჯარო სამართლის იურიდიული პირების დონეზე. აღნიშნული თანამშრომლობის ფარგლებში, საპილოტე სამინისტროებში შემუშავდა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები და რისკების რეესტრები დარგობრივი სტრუქტურული ერთეულებისათვის.

შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობის ამოცანის ფარგლებში, შემუშავდა:

- ეფექტიანობის აუდიტის მეთოდოლოგია;
- რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისთვის;
- შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის კითხვარი და სახელმძღვანელო;
- შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობის ინსტრუქცია;
- შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის ძირითადი პრინციპები;
- შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტების (IPPF) განხორციელების სახელმძღვანელო.

გარდა მეთოდოლოგიური პროგრესისა, მნიშვნელოვანი შედეგები იქნა მიღწეული შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასების და შიდა აუდიტორთა ცნობიერების ამაღლების თვალსაზრისით, როგორც ცენტრალური ხელისუფლების, ისე ავტონომიური და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების დონეზე.

სტრატეგიის მესამე ამოცანას წარმოადგენს **ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერება ადამიანური რესურსისა და კომპეტენციების გაზრდით**. ამ კუთხით მნიშვნელოვანია გამოიყოს ჰარმონიზაციის ცენტრში განხორციელებული ცვლილებები და დანერგილი ინიციატიური მიდგომები. კერძოდ, 2021 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი გაძლიერდა - შეუერთდა ერთი თანამშრომელი. თითოეულმა თანამშრომელმა მონაწილეობა მიიღო არაერთ ტრენინგსა თუ სასწავლო კურსში, მათ შორის საერთაშორისო ღონისძიებებში. აღსანიშნავია, რომ ჰარმონიზაციის ცენტრის ყველა თანამშრომელმა გაიარა ტრენინგ-კურსი პროექტის მართვაში, რომელიც ასევე მოიცავდა MS-Project-ის ინსტრუმენტის გამოყენების ტექნიკებს. კურსის გავლის შემდეგ შესაძლებელი გახდა ჰარმონიზაციის ცენტრის საქმიანობის პროექტებად და ქვე-პროექტებად დაყოფა, თითოეულ მათგანზე განისაზღვრა პასუხისმგებელი პირი და მოხდა აღნიშნულის დოკუმენტირება MS-Project-ის ინსტრუმენტის საშუალებით.

ყველა ზემოხსენებული მიმართულებით აქტიურად გრძელდება მუშაობა. 2021 წლის სამოქმედო გეგმის განხორციელების შესახებ დეტალური ინფორმაცია იხილეთ დანართი №1-ში.

საერთაშორისო თანამშრომლობა

PEMPAL

პანდემის (COVID-19) მეორე წლის გადასახედიდანაც, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ PEMPAL-ის საერთაშორისო ქსელი არის სიცოცხლისუნარიანი მდგრადი ფორმატი, სადაც აღმოსავლეთ ევროპისა და ცენტრალური აზიის 23-ზე მეტ ქვეყანასთან ერთად საქართველოც აქტიურად განაგრძობს თანამშრომლობას.

2010 წლიდან დაწყებული, ჰარმონიზაციის ცენტრი სრულფასოვანი და მნიშვნელოვანი წვლილის შემტანი წევრია PEMPAL ³ -ის საერთაშორისო საზოგადოებაში. მნიშვნელოვანია, რომ საქართველო PEMPAL-ის აღმასრულებელ კომიტეტში წარმოდგენილია ორი წევრით⁴.

სწორედ რეფორმების მიმართ ერთგულება, პროფესიონალიზმი და პროფესიული ოჯახის - კოლეგებისთვის დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებაა მისი მთავარი ღირებულებები.

PEMPAL, როგორც უნიკალური, სტაბილური და სანდო პლატფორმა, ქმნის შესაძლებლობებს, სადაც სხვადასხვა ქვეყნის კოლეგებს შეუძლიათ გაუზიარონ ერთმანეთს პრაქტიკული ცოდნა, გამოწვევები და შეცდომები, გაეცნონ საუკეთესო გამოცდილებებს და პრობლემური საკითხების გადაწყვეტის გზებს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმირების პროცესში.

2021 წელს გამორჩეულად აქტიური იყო ჰარმონიზაციის ცენტრი სამივე მიმართულებით სამუშაო ჯგუფების მიერ ინიცირებულ ღონისძიებებში:

I	II	III
„შიდა კონტროლის“ სამუშაო ჯგუფი	„აუდიტი პრაქტიკაში“ სამუშაო ჯგუფი	„ჰარმონიზაციის ცენტრის გამოწვევები“ სამუშაო ჯგუფი

✚ „შიდა კონტროლისა და შიდა აუდიტის მექანიზმები შვეიცარიის საჯარო სექტორში“-ვირტუალური ვიზიტი;

³ PEMPAL - (the Expenditure Management Peer-Assisted Learning) - სახელმწიფო ხარჯების მართვის სფეროში მოღვაწე საჯარო მოხელეთა ქსელი.

⁴ საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის (ჰარმონიზაციის ცენტრი) დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და მოადგილე.

- ✚ „ჰარმონიზაციის ცენტრების გამოწვევები - შიდა აუდიტის საქმიანობის მონიტორინგი“;
- ✚ „როგორ დავრჩე ეფექტურ შიდა აუდიტორად პანდემიის COVID-19 პირობებში“;
- ✚ მოლდოვის ფინანსთა სამინისტროს საერთშორისო კონფერენციის ფარგლებში კოლეგებისთვის გამოცდილების გაზიარება;
- ✚ „ინფორმაციული ტექნოლოგიების IT აუდიტი, თეორია და პრაქტიკა“;
- ✚ „შიდა აუდიტის სრულყოფა ყაზახეთის საჯარო სექტორში“;
- ✚ „შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობა“;
- ✚ შიდა აუდიტის კომიტეტები საჯარო სექტორში, „Ajail აუდიტი“.

ამასთან, ორგანიზებული იყო ხუთი ერთობლივი შეხვედრა: საქართველოს, ყაზახეთის, მოლდოვისა და უზბეკეთის ფინანსთა სამინისტროების ჰარმონიზაციის ცენტრების მიერ, სადაც, უმეტესწილად, მონაწილეობას იღებდნენ ამ ქვეყნების შიდა აუდიტორები.

ქვეყნებს შორის არსებული განსხვავებული განვითარების დონის მიუხედავად, PEMPAL რჩება ერთ-ერთ ლიდერ მხარდამჭერად სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის ნაწილში. იგი დროულად და სწორად რეაგირებს ქვეყნებში არსებულ მტკიცნეულ წინააღმდეგობებზე რეფორმის პრაქტიკაში დანერგვის პროცესში.

2021 წელს ყველა შეხვედრა განხორციელდა ვირტუალურ ფორმატში, პლენარული სხდომების ჩათვლით, რამაც შესაძლებელი გახდა მეტი მონაწილის - შიდა აუდიტორის ჩართულობა.

პანდემიამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა მუშაობაზე სხვადასხვა მიმართულებით, რამაც მოითხოვა მეტად მოქნილი და სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღება, შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მანდატის წვლილის გაზრდა, ამასთან, მომატებულ კიბერ-საფრთხეებთან მიმართებით ახალი ცოდნისა და მოწინავე გამოცდილების მიღების საჭიროება.

შიდა კონტროლის სამუშაო ჯგუფის მიერ (ხელმძღვანელობს საქართველოს ჰარმონიზაციის ცენტრის უფროსი) ინიცირებულ იქნა სხდომა, სადაც განხილულ იქნა პანდემიის პირობებში ჰარმონიზაციის ცენტრების საკოორდინაციო ფუნქციის მნიშვნელობა შიდა კონტროლთან მიმართებით, ამასთან მისი გავლენა COSO-ს ხუთ ელემენტზე.

სწორედ უშუალო დისკუსიის ფორმატში, ყოველდღიურ პრაქტიკაში წამოჭრილ პრობლემურ საკითხებზე აქცენტებით, ევროკომისიის წარმომადგენლების, საერთშორისო ექსპერტებისა და კოლეგებისგან მიღებული

უახლესი მიდგომებისა და რჩევების გაზიარებით იქმნება ახალი შესაძლებლობები 23 ქვეყანაში, საქართველოთან ერთად - სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მდგრადი განვითარებისთვის.

2021 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრი ასევე აქტიურად თანამშრომლობდა შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნულ უწყებასთან (ESV), გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოებასთან და ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) კარგი მმართველობის ინიციატივის პროგრამასთან (GGI), რომლის შესახებ ინფორმაცია წარმოდგენილია შესაბამის თავებში.

საანგარიშო წლის განმავლობაში პარტნიორ ორგანიზაციებთან ერთად განხორციელებული პროექტების შესახებ ინფორმაცია წარმოდგენილია ცხრილის სახით.

ცხრილი NI

2021 წელს დონორი ორგანიზაციების მხარდაჭერით განხორციელებული პროექტები

პარტნიორი ორგანიზაციები	პროექტები ფინანსური მართვისა და კონტროლის მიმართულებით	პროექტები შიდა აუდიტის მიმართულებით
გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება (GIZ) პროგრამა: კარგი მმართველობა ადგილობრივი განვითარებისთვის სამხრეთ კავკასიაში		1.განხორციელდა შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასება (EQA) 10 მუნიციპალიტეტში.
ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის ერთობლივი მართვისა და მმართველობის განვითარების მხარდაჭერის პროგრამა - OECD/SIGMA	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების მე-2 ეტაპის - მენეჯერული კონტროლის ინსტრუქცია.	1.განხორციელდა შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასება (EQA): 1 სამინისტროში.

<u>შვედეთის მთავრობა - შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (SIDA)</u>	1. <u>შემუშავდა სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო.</u> 2. <u>განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები და ტრენინგები რისკის მართვის მიმართულებით.</u> 3. <u>განხორციელდა სამუშაო შეხვედრა მიზნების განსაზღვრის მიმართულებით.</u>	
<u>ნიდერლანდების სამეფოს ფინანსთა სამინისტრო</u>		1. <u>საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთათვის ორგანიზებულ საერთაშორისო ტრენინგების ფარგლებში გადამზადდა 4 შიდა აუდიტორი.</u> 2. <u>ვებინარების ფორმატში საერთაშორისო გამოცდილების და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება.</u>
<u>დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა საქართველოში USAID/GGI</u>		1. <u>შიდა აუდიტორთა საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით შემუშავდა 7 მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო⁵.</u> 2. <u>განხორციელდა ხარისხის გარე შეფასება 2 მუნიციპალიტეტში.</u>

⁵ დეტალური ინფორმაცია მოცემულია მე-2 თავში.

1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა

1.1 შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნულ უწყებასთან - (ESV) - სთან თანამშრომლობით განხორციელებული აქტივობები

2021 წელი ძალიან აქტიური და მნიშვნელოვანი სიახლეებით იყო დატვირთული ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმართულებით, რაც მეტწილად განაპირობა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტსა (ჰარმონიზაციის ცენტრი) და შვედეთის მთავრობას შორის გაფორმებული შეთანხმების ფარგლებში, შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნულ უწყებასთან (ESV) დაწყებულმა თანამშრომლობამ, რომლის ფარგლებშიც, 2020 წელს შემუშავდა როგორც ფინანსური მართვისა და კონტროლის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგია, ასევე 2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმა. ESV-სთან თანამშრომლობით ასევე შემუშავდა პროექტის განხორციელების გეგმა, რომლითაც თანამშრომლობის ორი ძირითადი მიმართულება - რისკის მართვა და მიზნები გამოიყო. თითოეული მიმართულების ფარგლებში დაიგეგმა კონკრეტული აქტივობები, კერძოდ:

- საჭიროებებზე მორგებული ტრენინგები;
- სამუშაო შეხვედრები;
- შესაბამისი სახელმძღვანელოს მომზადება.

რისკის მართვა.

საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროცესში, ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას წარმოადგენს დაწესებულებაში რისკის მართვის ერთიანი მიდგომის და პოლიტიკის არსებობა, რაც დაკავშირებულია შიდა კონტროლის მექანიზმებთან, რომლის გამართულად ფუნქციონირება ეხმარება დაწესებულებას დასახული მიზნების მიღწევაში. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილია ხდებოდეს ყველა მნიშვნელოვანი რისკის იდენტიფიცირება და მათი მართვის მიდგომების განსაზღვრა.

პილოტურ სამინისტროებში⁶ რისკის მართვის პროცესის ხელშეწყობის მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, შვედ კოლეგებთან თანამშრომლობის ფარგლებში შეიმუშავა ე.წ. რისკების რეესტრი, რომლის მეშვეობითაც დაწესებულების ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს ეძლევათ საშუალება

⁶ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო, საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.

აღწერონ მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა ძირითადი პროცესი და ამ პროცესებთან დაკავშირებული მიზნები, ასევე, მოახდინონ თითოეულ პროცესთან დაკავშირებული ყველა არსებული და პოტენციური რისკის იდენტიფიცირება. ამავდროულად, რისკის რეესტრში შესაძლებელია იდენტიფიცირებული რისკის კატეგორიის, გამომწვევი მიზეზის, მისი საწყისი და ნარჩენი მოხდენის ალბათობისა და ზეგავლენის განსაზღვრა და, ასევე, რისკის მართვის მიდგომის ჩამოყალიბება.

აღნიშნული რეესტრის პრაქტიკაში დანერგვის მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრის თხოვნის საფუძველზე, პილოტურ სამინისტროებში მოხდა დარგობრივი (მაპროფილებელი) დეპარტამენტების და მათი ძირითადი პროცესების იდენტიფიცირება, რის შემდეგაც ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შესაბამისი დეპარტამენტების წარმომადგენლების თანამშრომლობის შედეგად, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების, ასევე, საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს დარგობრივ დეპარტამენტებში შემუშავდა რისკის რეესტრები.

რეესტრების შემუშავების შემდეგ, ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედი კოლეგების ჩართულობითა და ორგანიზებით განხორციელდა ტრეინინგი/სამუშაო შეხვედრა პილოტური სამინისტროების წარმომადგენლებთან. შვედი ექპერტები ინდივიდუალურად შეხვდნენ სამინისტროების წარმომადგენლებს და დეტალურად განიხილეს მაპროფილებელი დეპარტამენტების მიერ შემუშავებული რეესტრების თითოეული ველი, მოისმინეს იმ ძირითადი გამოწვევების შესახებ, რასაც ქართველი კოლეგები შეხვდნენ რისკის რეესტრის შესაბამისი ველების შევსებისას. ტრეინინგის ბოლოს კი გააჟღერეს საკუთარი მოსაზრება აღნიშნული რეესტრების კიდევ უფრო დახვეწის შესაძლებლობის შესახებ.

საერთაშორისო და ადგილობრივი გამოცდილების გაზიარება. რეესტრების შემუშავების პარალელურად, ასევე მიმდინარეობდა აქტიური მუშაობა რისკის მართვის მიმართულებით საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების მიზნით, საერთაშორისო თუ ადგილობრივ დონეზე. პილოტური სამინისტროების წარმომადგენლების ჩართულობით ჩამოყალიბდა რისკის მართვის სამუშაო ჯგუფი, რომლის ფორმატშიც გაიმართა არაერთი შეხვედრა. შვედეთის მთავრობის საგადასახო სააგენტოს წარმომადგენლებმა, სამუშაო ჯგუფის წევრებს

გაუზიარეს საკუთარი გამოცდილება, პრაქტიკაში დანერგილი მიდგომების შესახებ, განიხილეს გამოწვევები და მათი გადაჭრის გზები.

განსაკუთრებით სასიამოვნოა ის ფაქტი, რომ ადგილობრივ დონეზე მოიპოვება საჯარო სექტორში რისკის მართვის სისტემების დანერგვის წარმატებული საწყისები. საუბარია საქართველოს თავდაცვის სამინისტროში, რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტში ჩამოყალიბებულ რისკის მართვის სამმართველოზე, რომლის თანამშრომლებმაც, შეზღუდული ადამიანური რესურსების არსებობის მიუხედავად, შეძლეს დაწესებულების რისკის მართვის ერთიანი მიდგომის შემუშავება. აღნიშნული სამმართველოს ხელმძღვანელმა კოლეგებს სამუშაო ჯგუფის შეხვედრების ფორმატში გაუზიარა საკუთარი გამოცდილება იმ ძირითად ხელის შემშლელ ფაქტორებთან დაკავშირებით, რომლებთანაც მას უწევდა გამკლავება დაწესებულებაში რისკის მართვის სისტემების დანერგვის პროცესში. შეხვედრისას აქცენტი გაკეთდა ადგილობრივ კონტექსტზე.

აღნიშნული მიმართულებით, ხელშესახები პროგრესია ასევე ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში, კერძოდ სსიპ - შემოსავლების სამსახურში, სადაც რეფორმების დაგეგმვის დეპარტამენტი, საერთაშორისო სავალუტო ფონდთან თანამშრომლობის ფარგლებში, უწყებაში ნერგავს რისკის მართვის სისტემებს. საანგარიშო პერიოდისათვის განსაზღვრულია პროცესის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირი - შემოსავლების სამსახურის ხელმძღვანელის მრჩეველი, ასევე შემუშავებულია რისკის მართვისა და პოლიტიკის დოკუმენტი.

არსებული გამოწვევები და ჰარმონიზაციის ცენტრის რეკომენდაცია:

პილოტურ სამინისტროებში მაპროფილებელი დეპარტამენტების დონეზე რისკის რეესტრების შემუშავება არის რისკის მართვის სისტემის დანერგვის მიმართულებით გადაგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯი, თუმცა, იგი საჭიროებს სისტემატიზაციას და მდგრადობის უზრუნველყოფას. სისტემატიზაციის მიმართულებით მნიშვნელოვანია გადაიდგას გარკვეული ნაბიჯები, კერძოდ:

- პილოტურ სამინისტროებში განისაზღვროს ადამიანი, რომელიც უზრუნველყოფს დაწესებულების დონეზე რისკის მართვის პროცესის კოორდინაციას, პასუხისმგებელი იქნება დეპარტამენტების დონეზე შემუშავებულ რისკის რეესტრების გაერთიანებაზე, აქცევს მას ერთიან და აქტიურ დოკუმენტად, უზრუნველყოფს მისი განახლების ორგანიზებას, საჭიროების შესაბამისად და გასცემს რეკომენდაციებს იდენტიფიცირებული რისკების მართვის მიდგომების შესახებ. ასევე, მიზანშეწონილია, უზრუნველყოფილ იქნას დაწესებულების დონეზე ე.წ. „რისკის

მფლობელების“ განსაზღვრა, რათა ნებისმიერ იერარქიულ დონეზე მყოფი მენეჯერი გრძნობდეს პასუხისმგებლობას შესაბამის რისკებზე.

- მდგრადობის უზრუნველყოფის მიზნით, მნიშვნელოვანია, დაწესებულებაში ჩამოყალიბდეს რისკის მართვის ერთიანი მიდგომა, შემუშავდეს მეთოდოლოგიური და პოლიტიკის დოკუმენტები, განხორციელდეს რისკების სეგრეგაცია მათი დონეებისა და მნიშვნელობის გათვალისწინებით.

აღნიშნული გამოწვევები განხილული იქნა პილოტური სამინისტროების წარმომადგენლებთან და მათი გადაჭრის ერთ-ერთ შესაძლო ვარიანტად, არსებული შეზღუდული ფინანსური რესურსების გათვალისწინებით, ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან დასახელდა დაწესებულებებში რისკის ოფიცრის ფუნქციის შემოღება/მინიჭება. ჰარმონიზაციის ცენტრი, კომპეტენციის ფარგლებში, განაგრძობს თანამშრომლობას პილოტურ სამინისტროებთან. ვიმედოვნებთ, რომ მაპროფილებელი დეპარტამენტების შემდეგ მოხდება რისკების რეესტრების შემუშავება მხარდამჭერ დეპარტამენტებში და უზრუნველყოფილი იქნება რისკების იდენტიფიცირება სამინისტროების ყველა მნიშვნელოვან პროცესთან თუ აქტივობასთან მიმართებით.

მიზნების განსაზღვრა.

მიზნების განსაზღვრა სტრატეგიული თუ წლიური სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. მიზნების სწორად დასახვა ეხმარება დაწესებულებას დაგეგმვის პროცესის გაუმჯობესებაში და დასახული მიზნის მიღწევაში. მიზნები და ამოცანები წარმოადგენენ ძირითად განაცხადს, რომლებიც გამოხატავენ იდენტიფიცირებული პრობლემის გადაჭრის გზას და ასახავენ სასურველ შედეგს. ამდენად, მათი სწორი ფორმულირება მნიშვნელოვანია როგორც ინდიკატორების, ასევე მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტიანობისათვის.

საკითხის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, აღნიშნული მიმართულება იყო ერთ-ერთი პრიორიტეტული 2021 წელს, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროექტის ფარგლებში. მიზნების განსაზღვრის მიმართულებით დაგეგმილი ტრენინგის ეფექტურად ჩატარების მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ დაიგეგმა და განხორციელდა მცირე კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა პილოტურ სამინისტროებში სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების არსებობის შესახებ ინფორმაციის კონსოლიდაციას. კვლევის ფარგლებში მოხდა არსებული სტრატეგიული დოკუმენტების გამოთხოვა და შესწავლა, რაც გულისხმობდა მთავრობის სამოქმედო გეგმასა და კონკრეტული სამინისტროს სტრატეგიას, ხოლო შემდგომ - შესაბამისი დეპარტამენტის მიზნებს შორის ლოგიკური ჯაჭვისა და კავშირის დადგენას, რათა მომხდარიყო მისი

მაგალითის სახით განხილვა დაგეგმილ ტრეინინგზე, რომელზეც დამსწრეთა სიის წარმოდგენა ეთხოვათ პილოტურ სამინისტროებს. უნდა აღინიშნოს, რომ წარმოდგენილნი იყვნენ როგორც მაპროფილებელი, ასევე მხარდამჭერი დეპარტამენტების თანამშრომლები.

მიზნების განსაზღვრის ორდღიან ტრეინინგზე საერთაშორისო ექსპერტებმა განიხილეს როგორც თეორიული საკითხები, მათ შორის მიზნების სწორი ფორმულირება და მათი შეფასება, სათანადო ინდიკატორების შემუშავების შესაძლებლობები, ასევე უზრუნველყვეს პრაქტიკული დავალებების მომზადება ტრეინინგის მონაწილეებისათვის. ასევე, განიხილეს კონკრეტული სამინისტროების მიერ წარმოდგენილი მიზნები და გასცეს რეკომენდაციები მათი გაუმჯობესების მიზნით.

არსებული გამოწვევები და ჰარმონიზაციის ცენტრის რეკომენდაციები:

მიზნების განსაზღვრის პროცესში მიმდინარე ეტაპზე გამოვლენილი ხარვეზებია:

1. პროგრამებისა და ქვეპროგრამების მიზნები იდენტიფიცირებულია, თუმცაღა, ისინი, ხშირ შემთხვევაში, ვერ აკმაყოფილებენ ძირითად კრიტერიუმებს;
2. არ იკვეთება მიზნების მჭიდრო კავშირი საბიუჯეტო ასიგნებებთან;
3. არ ხდება მიზნების სეგრეგირება სტრატეგიული და საოპერაციო დონეების მიხედვით.⁷

ზემოხსენებული გამოწვევების აღმოფხვრის მიზნით, დაგეგმილია 2022 წელს შვედი ექსპერტების ვიზიტების ორგანიზება პილოტურ სამინისტროებში, რომელთა ფარგლებშიც ისინი, ინდივიდუალური შეხვედრების ფორმატში, უფრო დეტალურად განიხილავენ სამინისტროების მიერ შემუშავებულ მიზნებს და იმუშავებენ მათ შემდგომ დახვეწაზე. ასევე, პროექტის ფარგლებში დაგეგმილია სამინისტროების დონეზე მიზნების განსაზღვრის სახელმძღვანელოს შემუშავება, რომელიც იქნება ერთგვარი მეთოდოლოგიური დოკუმენტი და დაეხმარება შესაბამის პირებს ხარისხიანი, გაზომვადი და შედეგებზე ორიენტირებული დოკუმენტის შემუშავებაში.

აღნიშნული მიმართულებით მნიშვნელოვანი რეკომენდაციებია მოცემული ფინანსური მართვისა და კონტროლის მეორე ეტაპის - **მენეჯერული კონტროლის ჩამოყალიბების წესებსა და პროცედურებში**, კერძოდ:

⁷ საქართველოში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის კვლევის ანგარიში, მომზადებული SIGMA-ს მიერ. 2020 წელი

- მნიშვნელოვანია მიზნების უფრო ზუსტად და ნათლად განსაზღვრა, ვადებისა და მოსალოდნელი შედეგების განმარტებით თითოეული პროგრამისთვის და ქვეპროგრამისთვის;
- მიზნების მისაღწევად თითოეულმა მენეჯერმა უნდა შეიმუშავოს საქმიანობის გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს მინისტრის ან/და მინისტრის მოადგილის ინფორმირებულობას მენეჯერის მიერ განსაზღვრული პროგრამის ან/და ქვეპროგრამის მიზნების ფაქტობრივი განხორციელების შესაძლებლობისა და შესაბამისი ხარჯების შესახებ;
- მიზნების დროულად განხორციელების უზრუნველსაყოფად უნდა შემუშავდეს შესრულების შესაბამისი ღონისძიებები ან/და ინდიკატორები, რათა მენეჯერმა შეძლოს წლის განმავლობაში ფაქტობრივი ოპერაციული და ფიზიკური შესრულების შედარება ხელმისაწვდომი ფინანსური რესურსების გამოყენებასთან.

1.2 საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმება

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის მიხედვით, იმ შემთხვევაში, თუ ბიუჯეტის განმკარგავი არის საბიუჯეტო ორგანიზაცია, დაწესებულებამ, რომლის სისტემაშიც შედის იგი, მასთან უნდა გააფორმოს „შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ“, სადაც მხარეები შეთანხმდებიან მისაღწევი მიზნების და მათი შესრულების სტანდარტების შესახებ, მოცემული ბიუჯეტის ფარგლებში.⁸

შეთანხმების მიზანია დაწესებულებასა და მის სისტემაში შემავალ საბიუჯეტო ორგანიზაციას შორის ჩამოყალიბდეს ანგარიშვალდებულებაზე დაფუძნებული ურთიერთობა. შეთანხმების საშუალებით ხდება კონკრეტული პროგრამ(ებ)ის/ქვეპროგრამ(ებ)ის მიზნების, ეფექტიანობის ინდიკატორების, საქმიანობის სტანდარტების, რისკების, განსახორციელებელი აქტივობების, მონიტორინგისა და ანგარიშგების მექანიზმების განსაზღვრა. პროგრამული ბიუჯეტირება პროგრამების დონეზე მოითხოვს აღნიშნულს, თუმცა, შეთანხმება, მისი ფორმატიდან გამომდინარე, წარმოადგენს გაცილებით მოქნილ

⁸ „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილების მე-8 მუხლის პირველი პუნქტი.

ინსტრუმენტს როგორც მაკონტროლებელი დაწესებულებისთვის, ისე მის სისტემაში შემავალი საბიუჯეტო ორგანიზაციისთვის.

საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმება განსხვავდება მომსახურების დამკვეთსა და მიმწოდებელს შორის დადებული სტანდარტული კონტრაქტისგან, რამდენადაც, წინამდებარე შემთხვევაში შეთანხმების ორივე მხარე საბიუჯეტო დაწესებულებას წარმოადგენს. შესაბამისად, შეთანხმება არ შეიძლება ითვალისწინებდეს რეაგირებისა და სანქციების კლასიკურ მექანიზმებს. მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების ფუნდამენტური დანიშნულებაა, ერთის მხრივ, საჯარო სერვისების მიწოდების ხარისხის გაუმჯობესება და, მეორეს მხრივ, საბიუჯეტო სახსრების სათანადო გამოყენების უზრუნველყოფა. იგი წარმოადგენს მენეჯერულ ინსტრუმენტს, რომელიც ორიენტირებულია ეფექტიანი მართვის შესაძლებლობების განვითარებაზე.

მსგავსი ტიპის შეთანხმებების გაფორმება ფართოდ გავრცელებულ პრაქტიკას წარმოადგენს ევროპის განვითარებული ქვეყნების საჯარო ადმინისტრირებაში. მეტწილად, შეთანხმებები გამოიყენება ისეთ შემთხვევებში, როდესაც დაწესებულების საქმიანობის გარხორციელების ნაწილზე პასუხისმგებლობა ეკისრება სხვა სუბიექტს, როგორც წესი, სააგენტოს, რომლის ანალოგსაც საქართველოში საჯარო სამართლის იურიდიული პირი წარმოადგენს. შეთანხმების საგანი შეიძლება იყოს მცირემასშტაბიანი და გულისხმობდეს, მაგალითად, დასუფთავების სერვისის ან ავტომობილების ტექნიკური მომსახურების სერვისის მიწოდების პირობებს, თუმცა, ამავდროულად, შესაძლებელია შეთანხმება გაცილებით კომპლექსური იყოს და მოიცავდეს საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში, ბიუჯეტის განმკარგავის მიერ განსახორციელებელ მომსახურებებს.

საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების მიმართულებით მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა 2021 წელს. მათ შორის შეიძლება გამოიყოს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს პროგრესი ამ მიმართულებით. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ მის სისტემაში შემავალ 9⁹ იურიდიულ პირთან გააფორმა შეთანხმება. ასევე, კარგი პრაქტიკის სახით შეიძლება გამოიყოს საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, რომელსაც რამდენიმე წელია დამკვიდრებული აქვს შეთანხმებების გაფორმების მიდგომა სსიპ -

⁹ შეთანხმებები გაფორმდა შემდეგ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან: განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემა; საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტო; საგანმანათლებლო დაწესებულების მანდატურის სამსახური; მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი; შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრი; ზურაბ ჭვანიას სახელობის სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა; შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდი; განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. შეთანხმება ასევე გაფორმდა ა(ა)იპ „პროფესიული უნარების სააგენტოსთან“.

ფინანსთა სამინისტროს აკადემიასთან თანამშრომლობის ფარგლებში და საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, რომელსაც უკვე გააჩნია გამოცდილება და აქტიურად განაგრძობს შეთანხმებების გაფორმებას მის სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან. აღსანიშნავია, რომ მუშაობა ამ მიმართულებით მიმდინარეობს საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროში, ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროსა და საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროში.

1.3 მეთოდოლოგიური დოკუმენტები

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპი - მენეჯერული კონტროლი

„ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილების მიხედვით, განსაზღვრულია სისტემის დანერგვის სამეტაპიანი მიდგომა:

1. ფინანსური კონტროლი;
2. მენეჯერული კონტროლი;
3. ფინანსური მართვა.

ფინანსური კონტროლის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები №1 დანართის სახით არის მოცემული ზემოხსენებულ დადგენილებაში. რაც შეეხება მენეჯერული კონტროლის ჩამოყალიბების წესებსა და პროცედურებს, აღნიშნული, ევროკავშირის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების ხელშეწყობის პროექტის (OECD/SIGMA), შვედეთის ნაციონალური ფინანსური მართვის ორგანოსა (ESV) და ადგილობრივი ექსპერტების ჩართულობით, შეიმუშავა ჰარმონიზაციის ცენტრმა.

მენეჯერული კონტროლის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები ხელს შეუწყობს პირველ ეტაპზე განსაზღვრული მენეჯერული პასუხისმგებლობების სტრუქტურის გაუმჯობესებას დელეგირების საშუალებით, ასევე, საოპერაციო ერთეულების ჩართულობის გაზრდას ეფექტიანი კონტროლის მექანიზმების შემუშავების, რისკის მართვისა და ანგარიშგების პროცესში. პროექტით გათვალისწინებულ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად, მიზანშეწონილია, გამოიყოს სიახლეები, რომლებმაც მომავალში უნდა უზუნველყონ სისტემის დანერგვის თანმიმდევრული მიდგომის არსებობა საჯარო დაწესებულებებში.

პროექტის მიხედვით, თითოეული დაწესებულება, რომელშიც განხორციელდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პირველი ეტაპის ჩამოყალიბება, შეიმუშავებს მენეჯერული კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების გეგმას. აღნიშნულ პროცესს კოორდინაციას გაუწევს დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორი.

მენეჯერული კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების გეგმა მოიცავს:

ა) დაწესებულების ფარგლებში შემუშავებული მენეჯერული სტრუქტურებისა და დელეგირების მექანიზმების, აუცილებელი ცვლილებებისა და განხორციელების ვადების გადახედვას;

ბ) დაწესებულების უმაღლესი ხელმძღვანელი პირების, მათ შორის, იმ ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის სფეროების გადახედვას, რომელიც ასრულებს სისტემის კოორდინატორის ფუნქციას;

გ) დაწესებულების იმ სტრუქტურული ერთეულების განსაზღვრას, რომელთაც ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეორე ეტაპის განხორციელების შედეგად ეკისრებათ დამატებითი ვალდებულებები;

დ) მიზნების უფრო ზუსტად განსაზღვრის ვადებს თითოეული პროგრამისა და ქვეპროგრამისთვის;

ე) მომსახურების მიწოდების ან/და საქმიანობის განხორციელების სტანდარტებს;

ვ) შესრულების ინდიკატორებს და მათი შემუშავების ვადებს;

ზ) ოპერაციული მიზნების განსაზღვრის მექანიზმებს, შესრულების პროცესების მონიტორინგსა და შიდა კონტროლის ღონისძიებებს, სამინისტროსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების მომზადების ვადების ჩათვლით;

თ) გეგმებს და ვადებს საფინანსო/ეკონომიკური სტრუქტურული ერთეულების შესაძლებლობების გასაძლიერებლად;

ი) დაწესებულების ხელმძღვანელი პირების, მათ შორის, სისტემის კოორდინატორის და მათი მხარდამჭერი ოპერაციული მენეჯერების ცნობიერების ასამაღლებელ ღონისძიებებს;

კ) ძირითად ცვლილებებს, რომლებსაც მოითხოვს ბიუჯეტირებისა და აღრიცხვის მექანიზმები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეორე ეტაპის დანერგვის პროცესში და მასზე პასუხისმგებელ პირებს;

ლ) საჭიროების შემთხვევაში, ახალი ინფორმაციული სისტემების შემუშავებისა და დანერგვის ვადებს.

მენეჯერული კონტროლის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები ასევე განსაზღვრავს დაწესებულების სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელი პირების: დაწესებულების ხელმძღვანელის, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორის, პროგრამის ხელმძღვანელისა და ბიუჯეტის განმკარგავის ფუნქციებს მენეჯერული კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების

მიზნებისთვის. ცხადია, აღნიშნული როლები განსხვავდება პირველი ეტაპისთვის განსაზღვრულისგან და ორიენტირებულია მათ გაუმჯობესებაზე.

დოკუმენტი ასევე წარმოაჩენს შიდა კონტროლის სხვადასხვა კომპონენტის: კონტროლის გარემოს, რისკების მართვის, კონტროლის ღონისძიებების, ინფორმაციისა და კომუნიკაციის სისტემისა და მონიტორინგის ღონისძიებების თავისებურებებს მენეჯერული კონტროლის დანერგვის პროცესში.

რისკების მართვის სახელმძღვანელო

საქართველოში 2011 წლიდან მოქმედებს „სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო“, რომელიც საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანებით არის დამტკიცებული.¹⁰ აღნიშნული დოკუმენტი დღესაც შესაბამისობაშია რისკის მართვის არსებულ ძირითად სტანდარტებთან, თუმცა, წლების განმავლობაში განხორციელებული ცვლილებებისა და იდენტიფიცირებული საჭიროებების შესაბამისად, ასევე, სახელმძღვანელოს პრაქტიკაში გამოყენებადობის დაბალი მაჩვენებლის გათვალისწინებით, მიზანშეწონილად იქნა მიჩნეული 2021 წელს რისკის მართვის სახელმძღვანელოს განახლება.

ჰარმონიზაციის ცენტრმა, შვედეთის ნაციონალური ფინანსური მართვის ორგანოსთან (ESV) თანამშრომლობის ფარგლებში, შვედი ექსპერტების ჩართულობით, შეიმუშავა განახლებული რისკების მართვის სახელმძღვანელო, რომელიც მნიშვნელოვნად დაეხმარება თითოეულ მენეჯერს საწყის ეტაპზე რისკების შესახებ ცნობიერების ამაღლების, ხოლო შემდგომში, უშუალოდ რისკების იდენტიფიკაციის, შეფასების, ანალიზისა და მართვის პროცესში. არსებული სახელმძღვანელოს პროექტი ეფუძნება შიდა კონტროლისა და რისკის მართვის საერთაშორისო სტანდარტებს და, ამავე დროს, წარმოადგენს პრაქტიკულ-მეთოდოლოგიურ პროდუქტს, რომელშიც ინფორმაცია მოცემულია თითოეული საჯარო სამსახურის მენეჯერისა თუ სხვა საჯარო მოსამსახურისთვის გასაგები და მისაღები ფორმით.

სახელმძღვანელო განმარტავს რისკის მართვის პროცესს, პასუხისმგებლობას რისკის მართვაზე, რისკის მართვის კონტექსტს, რომელიც მოიცავს როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებს. ასევე, რასაკვირველია, სახელმძღვანელო მოიცავს რისკის იდენტიფიკაციის, შეფასებისა და ანალიზის

¹⁰ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 30 დეკემბრის №644 ბრძანება „სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელოს დამტკიცების თაობაზე“.

ძირითად თავისებურებებსა და ინფორმაციას რისკზე რეაგირებისა და მონიტორინგის მექანიზმების შესახებ. ამასთან, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სახელმძღვანელოს თან ერთვის რისკების რეესტრის ფორმა მოკლე ინსტრუქციით, რომელიც ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ შემუშავდა. მისი გამოყენება შესაძლებელია ყველა დაინტერესებული საჯარო სამსახურის მენეჯერისთვის და, ზოგადად, საჯარო მოსამსახურისთვის.

2. შიდა აუდიტი

2.1 შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასება

ჰარმონიზაციის ცენტრი, როგორც საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის მიმართულების მაკოორდინებელი ორგანო, მუდმივად ზრუნავს შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებაზე. ჰარმონიზაციის ცენტრის ძალისხმევითა და საერთაშორისო პარტიონების ჩართულობით 2020 წელს აღნიშნული მიმართულებით დაიწყო მნიშვნელოვანი პროექტი, რომლის შედეგადაც ადგილობრივი და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით 13 სუბიექტში განხორციელდა შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასება.¹¹

აღნიშნული პროექტი გაგრძელდა 2021 წელს, კიდევ უფრო მეტი ძალისხმევით და ადგილობრივი ექსპერტების აქტიური ჩართულობით. თუ 2020 წელს განხორციელებული ხარისხის გარე შეფასებების უმრავლესობა მომზადებული იყო საერთაშორისო ექსპერტების მიერ, 2021 წელს შეფასებების აბსოლუტური უმრავლესობა განხორციელდა ადგილობრივი ექსპერტების მიერ, რომლებიც გადამზადდნენ OECD/SIGMA-ს და ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლობის ფარგლებში. ჰარმონიზაციის ცენტრი მადლობას უხდის ექსპერტებს გაწეული საქმიანობის მაღალ დონეზე შესრულებისთვის, რამაც შესაძლებელი გახადა საქმიანობის ხარისხის შეფასების პროექტის განხორციელება.

პროექტის ფარგლებში, 2021 წელს ხარისხის გარე შეფასება განხორციელდა შემდეგ სუბიექტებში:

ცხრილი №2

სამინისტროები	ექსპერტები
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	ჯონ ჩეშიერი, შიდა აუდიტის, რისკის მართვისა და მმართველობის ექსპერტი, სერტიფიცირებული შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შემფასებელი ირმა გელანტია-ახვლედიანი საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე

¹¹ სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების შესახებ 2020 წლის კონსოლიდირებული წლიური ანგარიში

საქართველოს დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	ჯონ ჩეშიერი, შიდა აუდიტის, რისკის მართვისა და მმართველობის ექსპერტი, სერტიფიცირებული შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შემფასებელი ირმა გელანტია-ახვლედიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე
მუნიციპალიტეტები	ექსპერტები
ყვარლის მუნიციპალიტეტი	თამარ ფიცხელაური, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი ნინო ხამხაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შიდა აუდიტის სამმართველოს უფროსი
დუშეთის მუნიციპალიტეტი	ნანა გარსევანიშვილი, სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
ქობულეთის მუნიციპალიტეტი	მამუკა დარჩია, ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსი
ხელვაჩაურის მუნიციპალიტეტი	მამუკა დარჩია, ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსი
საჩხერის მუნიციპალიტეტი	შალვა კიკნაძე, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი
საგარეჯოს მუნიციპალიტეტი	დავით მოდებაძე, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
სიღნაღის მუნიციპალიტეტი	დავით მოდებაძე, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
თიანეთის მუნიციპალიტეტი	ანი ოთარაშვილი, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს შიდა აუდიტორი
ყაზბეგის მუნიციპალიტეტი	თამარ ფიცხელაური, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი ნინო ხამხაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შიდა

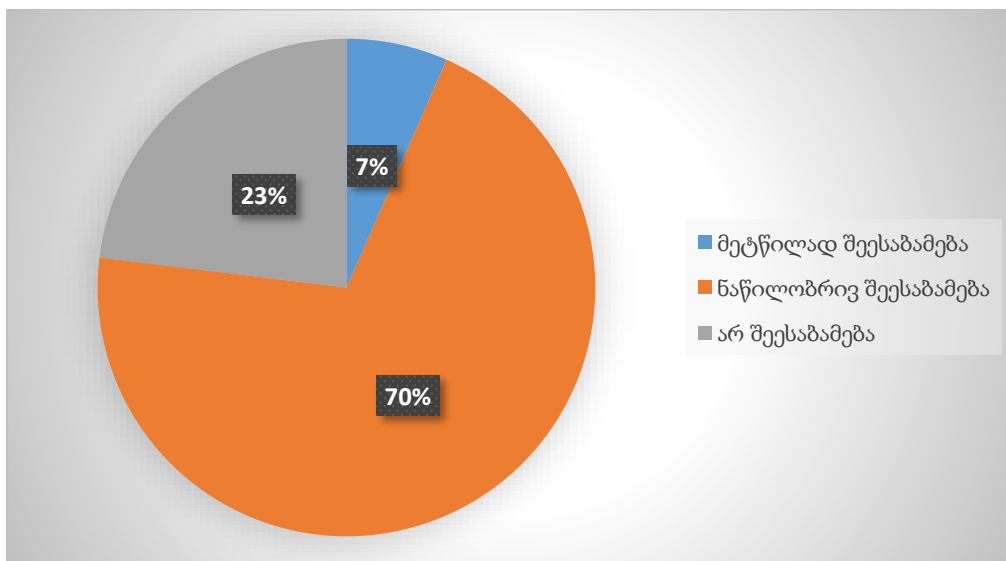
	აუდიტის სამმართველოს უფროსი
ქარელის მუნიციპალიტეტი	თამარ დავითაია, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე თამარ ისაკაძე, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტორი
ხაშურის მუნიციპალიტეტი	თამარ დავითაია, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე თამარ ისაკაძე, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტორი
მესტიის მუნიციპალიტეტი	თამარ ფიცხელაური, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი ნინო ხამხაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შიდა აუდიტის სამმართველოს უფროსი
ახალქალაქის მუნიციპალიტეტი	ირმა გელანტია-ახვლედიანი საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე
ბორჯომის მუნიციპალიტეტი	ნანა გარსევანიშვილი, სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
დმანისი	მარეხი ბარლიანი, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შიდა აუდიტორი რატი კვანტალიანი, სსიპ - შემოსავლების სამსახურის შიდა აუდიტორი
ბათუმი	გრიგოლ ბაშალეიშვილი/ MBA, QMS Lead Auditor
ქუთაისი	გრიგოლ ბაშალეიშვილი/ MBA, QMS Lead Auditor
სსიპ	
დეღა	ირმა გელანტია-ახვლედიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე ქეთევან ქარდავა, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი გიორგი არზიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი

იუსტიციის სახლი	ირმა გელანტია-ახვლედიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე ქეთევან ქარდავა, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი გიორგი არზიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი
ავტონომიური რესპუბლიკები	
აფხაზეთის ა/რ ფინანსთა და დარგობრივი ეკონომიკის სამინისტრო	ირმა გელანტია-ახვლედიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე ქეთევან ქარდავა, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი გიორგი არზიანი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი
აჭარის ა/რ ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო	ჯონ ჩეშიერი, შიდა აუდიტის, რისკის მართვისა და მმართველობის ექსპერტი, სერტიფიცირებული შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შემფასებელი ირმა გელანტია-ახვლედიანი საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე
ხულოს მუნიციპალიტეტი	დავით მოდებაძე, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
ონის მუნიციპალიტეტი	დავით მოდებაძე, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
სანაქის მუნიციპალიტეტი	თამარ ფიცხელაური, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
ხოზის მუნიციპალიტეტი	თამარ ფიცხელაური, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
დმანისის მუნიციპალიტეტი	მარეხი ბარლიანი, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შიდა აუდიტორი
წალკის მუნიციპალიტეტი	მარეხი ბარლიანი, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შიდა აუდიტორი
ადიგენის მუნიციპალიტეტი	ნანა გარსევანიშვილი, სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის შიდა აუდიტის დეპარტამენტის

	უფროსი
ასპინძის მუნიციპალიტეტი	ნანა გარსევანიშვილი, სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსი
ვანის მუნიციპალიტეტი	მამუკა დარჩია, ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსი
გორის მუნიციპალიტეტი	მამუკა დარჩია, ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსი

2021 წელს განხორციელებული ხარისხის გარე შეფასების შეჯამების შედეგად, შიდა აუდიტის სუბიექტების შესაბამისობა საერთაშორისო თუ ეროვნულ სტანდარტებთან წარმოდგენილია შემდეგ დიაგრამაში:

დიაგრამა №1



უნდა აღინიშნოს, რომ სსიპ იუსტიციის სახლის შიდა აუდიტის სამსახურში ვერ განხორციელდა საქმიანობის ხარისხის შეფასება, ვინაიდან ის არ ახორციელებდა შიდა აუდიტორულ საქმიანობას ეროვნული და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად და მხოლოდ დასახელება აქვს „შიდა აუდიტის დეპარტამენტი“. შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის ¹² მიხედვით, შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასება ხორციელდება, სულ მცირე, ხუთ

¹² საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 დეკემბრის №593 დადგენილება „შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ“.

წელიწადში ერთხელ, დამოუკიდებელი, კვალიფიციური შემფასებლის ან შემფასებელთა ჯგუფის მიერ.

2021 წელს პროექტის ერთი ეტაპი უკვე დასრულდა, 2022 წელი სრულად დაეთმო ხარისხის გარე შეფასებების ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგს.

განხორციელებული ხარისხის გარე შეფასებების ფარგლებში გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი სისტემური ხარვეზები და ის მიმართულებები, რომელთა გაუმჯობესებაც შესაძლებელია 2022 წელს:

- ✓ შიდა აუდიტის სუბიექტების დებულებებში, უმეტესად, ბუნდოვანია განსხვავება შიდა აუდიტისა და ინსპექტირების ფუნქციებს შორის, რაც ახდენს გავლენას შიდა აუდიტორული საქმიანობის დამოუკიდებლობაზე და ხარისხზე (*შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტი 1000 - მიზანი, უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა*);
- ✓ შიდა აუდიტის დებულებაში არ არის მითითებული, განმარტებული „მარწმუნებელი და საკონსულტაციო საქმიანობა“, შიდა აუდიტის წლიურ გეგმებში არ არის განსაზღვრული დრო საკონსულტაციო საქმიანობისთვის. შიდა აუდიტორული საქმიანობა უნდა მოიცავდეს ორივე მიმართულებას, რაც შიდა აუდიტის განსაზღვრებით არის მოცემული, როგორც საერთაშორისო სტანდარტით, ასევე საქართველოს კანონით „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“;
- ✓ შესამუშავებელია შიდა აუდიტის სუბიექტის შიდა პოლიტიკისა და პროცედურის დოკუმენტები, საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში წარმართვის უზრუნველსაყოფად (*შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტი 2040 - პოლიტიკა და პროცედურები*);
- ✓ გასაძლიერებელია შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის დაცვის ზომები, არ არსებობს დამცავი მექანიზმები დამოუკიდებლობის უზრუნველსაყოფად;
- ✓ არ არის გამოკვეთილი დამოუკიდებლობის და ობიექტურობის შეზღუდვის შემთხვევაში, როგორ რეგულირდება ეს საკითხი და როგორია პროცედურა;
- ✓ არ არის ჩამოყალიბებული და დამკვიდრებული შიდა აუდიტის კომიტეტების პრაქტიკა საჯარო სექტორში;
- ✓ რისკის მატრიცებში არ არის მკაფიოდ გამოკვეთილი ტერმინი „თაღლითობა“;
- ✓ შიდა აუდიტორები საჭიროებენ კვალიფიკაციის გაზრდას ეფექტიანობის, სისტემური და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტორული შემოწმებების მიმართულებებით, შესაბამისობის და ფინანსური

აუდიტორული შემოწმების სახეები ხშირად არ არის დამატებითი ღირებულების მომტანი დაწესებულებისთვის;

- ✓ არ არის დამკვიდრებული პრაქტიკა სტრატეგიულ და წლიურ გეგმებში ისეთი საკითხების შეტანისა, როგორებიცაა: კულტურის, ეთიკის, ღირებულებების, ადამიანური რესურსების აუდიტი;
- ✓ თითქმის არც ერთ შიდა აუდიტის სუბიექტში არ არსებობს უწყვეტი განვითარების სისტემატიზირებული პროგრამა შიდა აუდიტორებისთვის;
- ✓ არ არსებობს შემუშავებული ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა (QAIP¹³) შიდა აუდიტის სუბიექტებში. არ ხდება KPI-სთან (შესრულების ძირითადი ინდიკატორები) დაკავშირებით სისტემატური ანგარიშგება საქმიანობის ხარისხის შესახებ მაღალ მენეჯმენტთან;
- ✓ განსაკუთრებით მუნიციპალიტეტების დონეზე, მეტ სრულყოფას საჭიროებს ინდივიდუალური გეგმები, აუდიტის პროგრამები, აუდიტის ანგარიშების ხარისხი;
- ✓ დასახვეწია ანალიტიკური განხილვის პროცედურები, ტექნიკები, საჭიროა მათი დოკუმენტირება მიკვლევადობისთვის;
- ✓ დამატებით ყურადღებას საჭიროებს, შიდა აუდიტის ფაილები/დოკუმენტაცია, არ არის განსაზღვრული სამუშაო დოკუმენტების წარმოების ზოგადი პრინციპები;
- ✓ სამინისტროებს, მუნიციპალურ მერიებს არ აქვთ შექმნილი რისკის მართვის ჩარჩო და ის რჩება მმართველობის განვითარებად ელემენტად. მიზანშეწონილია, შიდა აუდიტის საკონსულტაციო როლის გაძლიერება ამ მიმართულებით;
- ✓ რიგ შემთხვევებში, დაბალია გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი.

ჰარმონიზაციის ცენტრი, აღნიშნული გამოწვევების დასაძლევად, შიდა აუდიტის სუბიექტებს რეკომენდაციას უწევს გაიზიარონ ადგილობრივი კარგი პრაქტიკები, ვინაიდან საქართველოს საჯარო სექტორში არსებობს გამოკვეთილად მაღალი ხარისხის შიდა აუდიტის სუბიექტები. ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა საშუალებით, კერძოდ:

- ❖ რეგიონული სამუშაო შეხვედრები;
- ❖ ადგილობრივი ტრენინგები.

¹³ QAIP- Quality Assurance and Improvement Program- ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა

2018-2021 წლებში პროექტის ფარგლებში, ჯამში, განხორციელდა ხარისხის გარე შეფასება:

- ქვეყნის ყველა სამინისტროს შიდა აუდიტის სამსახურში (რომლებთანაც აღნიშნული ვალდებულება უკვე იდგა);
- ასევე 37 მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურში;
- 2 სსიპ-ის შიდა აუდიტის სამსახურში;
- 2 ავტონომიური რესპუბლიკის შიდა აუდიტის სამსახურში.

განხორციელებული პროექტის შედეგების ანალიზი ჰარმონიზაციის ცენტრს აძლევს საერთო სურათს ქვეყნის მასშტაბით შიდა აუდიტის სუბიექტების განვითარების დონის შესახებ. შეჯამების სახით, შეიძლება ითქვას, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტები არიან ქმედითუნარიანი და ნაწილობრივ შესაბამისობაში საერთაშორისო თუ ეროვნულ სტანდარტებთან. მნიშვნელოვანია, რომ მათ უზრუნველყონ განვითარების ახალ ეტაპზე გადასვლა და აუდიტის ახალი სახეების აქტიური დანერგვა პრაქტიკაში (ეფექტიანობა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტი) რაც დაეხმარებათ მეტი დამატებითი ღირებულება მოუტანონ დაწესებულებას.

2.2 ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმი 39 მუნიციპალიტეტის მერთან

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტის მერებს შორის 2021 წელს დამატებით გაფორმდა მემორანდუმები „საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის 2018-2021 წწ. სტრატეგიის ფარგლებში მუნიციპალიტეტის მიერ ფინანსების მართვის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით“.

შედეგად, „საჯარო ფინანსების მართვის სტრატეგიით გათვალისწინებული ღონისძიებების სათანადოდ განხორციელების და სახელმწიფო ხარჯების და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასების (PEFA) ანგარიშით“ გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრის მიზნით, 39 მერიას, შიდა აუდიტის მიმართულებით შესასრულებელი აქვს 2.3 ინდიკატორით შემდეგი ვალდებულებები:

1. რისკის ანალიზზე დაფუძნებული სტრატეგიისა და წლიური გეგმების შემუშავება;
2. რისკის ანალიზის ამსახველი სამუშაო ფაილების შემუშავება;
3. რისკის ანალიზზე დაფუძნებულ გეგმაში შესული ობიექტის აუდიტის ანგარიში;

4. საკრებულოს სხდომაზე ანგარიშის განხილვის დამადასტურებელი ოქმი;
5. რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგის ანგარიშის მომზადება;
6. ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელება.

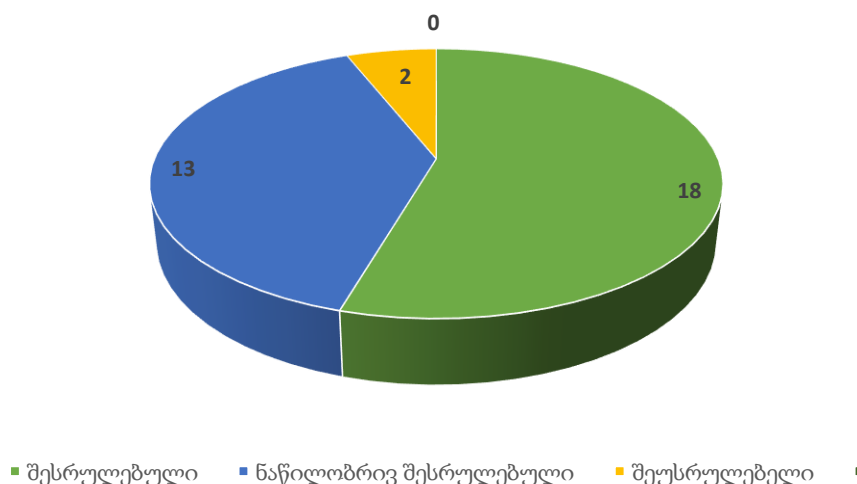
2.3 ინდიკატორით გათვალისწინებული სხვადასხვა ვალდებულებებიდან, განსაკუთრებით გამოვყოფდით *მუნიციპალიტეტების მერიებსა და საკრებულოებს* შორის თანამშრომლობის ახალ ეტაპზე გადასვლას, რაც გულისხმობს ანგარიშვალდებულებისა და ზედამხედველობის კომპონენტის გაძლიერებას. კერძოდ, სამიზნე მაჩვენებლის შესრულება ნიშნავს შიდა აუდიტის ანგარიშის საკრებულოს სხდომაზე განხილვასა და, დასტურის სახით, ოქმის წარმოდგენას. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული მიდგომა, ატარებდეს სისტემურ ხასიათს და გრძელვადიანად ინტეგრირდეს მათ პრაქტიკაში. აღნიშნულის ფარგლებში ჰარმონიზაციის ცენტრი განაგრძობს როგორც მერების, ისე საკრებულოს წარმომადგენლების ცნობიერების ასამაღლებელი აქტივობების ორგანიზებას 2022 წელსაც.

შიდა აუდიტის სუბიექტებისთვის სამიზნე მაჩვენებლების შესრულება გადანაწილებულია სამ წელზე და იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა წელს არის გაფორმებული, 2021 წლისათვის სხვადასხვა მუნიციპალიტეტს სხვადასხვა ვალდებულება ჰქონდა შესასრულებელი. შიდა აუდიტის სუბიექტებთან ჰარმონიზაციის ცენტრის აქტიური კოორდინირებითა და ხელშეწყობით მიღწეულია მნიშვნელოვანი პროგრესი - 2021 წლისთვის ვალდებულების შესრულების I და II ეტაპი გააჩნდა 33 მერიას.

იხ. დიაგრამა N2 (დეტალურად მუნიციპალიტეტების მიხედვით ინფორმაცია იხ. დანართი N2)

დიაგრამა N2

მემორანდუმის ფარგლებში 33 მუნიციპალიტეტის მერიის
შესრულების სტატუსი 2021წ



დიაგრამა N2-ზე გამოკვეთილია 2021 წელს ვალდებულებადამდგარი მერიების შესრულების სტატუსი. კერძოდ, 18 მერიას აქვს ვალდებულება სრულად შესრულებული, ნაწილობრივ შესრულებული - 13 მერიას, ხოლო შეუსრულებელი - 2 მერიას (დეტალურად მუნიციპალიტეტების მიხედვით ინფორმაცია იხ. დანართი N2).

**მემორანდუმებით განსაზღვრული ღონისძიებების შესრულების შედეგების მიხედვით, „საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის 2018-2021 წწ სტრატეგიის ფარგლებში, ზოგიერთი მუნიციპალიტეტის მიერ ფინანსების მართვის გაუმჯობესების მიზნით, 2021 წელს განსაზღვრული ღონისძიებების შესრულებიდან გამომდინარე კაპიტალური გრანტი გამოყოფილია საქართველოს მთავრობის 2021 წლის 27 დეკემბრის N2374 განკარგულების შესაბამისად“.*

ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი 2022 წელსაც აქტიურად გააგრძელებს ინტენსიურ კომუნიკაციას შიდა აუდიტის სუბიექტებთან მემორანდუმებით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულებაში ხელშეწყობისა და მონიტორინგის მიზნით.

2.3 შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობა

შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობა რჩება ჰარმონიზაციის ცენტრის ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანად. აღნიშნული მიმართულებით საერთაშორისო თუ ადგილობრივი ექსპერტების მიერ იდენტიფიცირებულ ხარვეზებს შორის ხშირად სახელდება ის ფაქტი, რომ ქვეყნის მასშტაბით განხორციელებული აუდიტორული შემოწმებების აბსოლუტური უმრავლესობა მოდის ფინანსურ ან შესაბამისობის აუდიტზე და ძალიან მწირია ეფექტიანობისა და სისტემური აუდიტის განხორციელების ფაქტები.

შიდა აუდიტორული შემოწმებების ნაკლებად გამოყენებადი სახეების - ეფექტიანობისა და სისტემური აუდიტის სახეების განსავითარებლად ჰარმონიზაციის ცენტრმა არაერთი პილოტური პროექტი განახორციელა. ასევე, შემუშავდა მეთოდოლოგიური დოკუმენტები ორივე აღნიშნული აუდიტის სახისთვის. ამასთან, შემუშავდა შიდა აუდიტორთა პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტების (IPPF) ქართულენოვანი სახელმძღვანელო.

ცენტრალურ დონეზე ეფექტიანობისა და სისტემური აუდიტის განხორციელების ტენდენცია ზრდადია. ასევე, შესამჩნევია აღნიშნული აუდიტის სახეების განხორციელების ხარისხის გაუმჯობესება. მათი საშუალებით, შიდა აუდიტის სუბიექტები, ფინანსური და რეგულაციური შესაბამისობის გარდა, აფასებენ შიდა კონტროლის სისტემის და/ან მისი ცალკეული კომპონენტის ადეკვატურობასა და ეფექტიანობას. შედეგად, შეიმუშავებენ რეკომენდაციებს ეკონომიურობის, ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით.

უნდა აღინიშნოს, რომ 2021 წელს შიდა აუდიტის სუბიექტები მეტად იყვნენ ორიენტირებულნი სისტემური და ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელებაზე, განსხვავებით წინა პერიოდისაგან, როდესაც უმეტესად მხოლოდ ფინანსური და შესაბამისობის აუდიტი ტარდებოდა.

2021 წელს ცენტრალურ დონეზე განხორციელებული ეფექტიანობის აუდიტის წილი, შიდა აუდიტორული შემოწმებების საერთო რაოდენობაში, სამინისტროების დონეზე, შეადგენს 45%-ს, ხოლო სსიპ-ებში - 36%-ს. რაც შეეხება სისტემური აუდიტის წილს, სამინისტროებში განხორციელებული აუდიტორული შემოწმებებიდან 23%-ია სისტემური, ხოლო სსიპ-ებში - 38%.

აღსანიშნავია ასევე ის ფაქტი, რომ მიუხედავად სამუშაო პროცესში არსებული გამოწვევებისა, რაც განპირობებული იყო COVID 19 პანდემიით, ცენტრალურ დონეზე შიდა აუდიტის სუბიექტებმა აუდიტორული შემოწმებებით დაფარეს სახელმწიფო ბიუჯეტის 69%.

წლიური ანგარიშებიდან მოპოვებული ინფორმაციის შედეგად დადგინდა, რომ გაცემული და ვადადამდგარი რეკომენდაციების შესრულება საანგარიშო პერიოდში აღემატება 50%-ს.

2.4 კომუნიკაციის ახალი პლატფორმა - „პარასკევის ვებინარები“

2021 წელი სავსე იყო პანდემიით განპირობებული გამოწვევებით, რომლის გადალახვასაც ჰარმონიზაციის ცენტრი ახალი მიდგომების დანერგვით ცდილობდა და საკმაოდ წარმატებითაც. როგორც საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ფუნქციის მაკოორდინირებელი ორგანოსთვის, ჰარმონიზაციის ცენტრისათვის მნიშვნელოვანია შიდა აუდიტის სუბიექტებთან აქტიური კომუნიკაციის შენარჩუნება და მათი განვითარებისათვის საჭირო აქტივობების განხორციელების გაგრძელება, რაც პანდემიის პირობებში რთულ ამოცანას წარმოადგენდა. არსებულ რეალობასთან ადაპტაციის მიზნით, დაინერგა შიდა აუდიტორებთან კომუნიკაციის ახალი პლატფორმა „პარასკევის ვებინარების“

სახით, რომლის 2020 წელს წარმატებით განხორციელებამაც გადააწყვეტინა ჰარმონიზაციის ცენტრს აღნიშნული პროექტი 2021 წელსაც გაეგრძელებინა.

„პარასკევის ვებინარების“ მიმართ მაღალი ინტერესის გათვალისწინებით და მისი ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით, 2021 წელს დაინერგა რამდენიმე სიახლე, კერძოდ, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, შვედეთის ფინანსების ეროვნულ უწყებასთან (ESV) თანამშრომლობის ფარგლებში, შეიძინა ონლაინ პლატფორმა - ზუმის ანგარიში და გაააქტიურა დამატებითი ფუნქციები, რამაც საშუალება მოგვცა მოგვეხსნა ვებინარზე დამსწრეთა რაოდენობის არსებული შეზღუდვა (100 მონაწილემდე) და ასევე ხელმისაწვდომი გახდა სინქრონული თარგმნის შესაძლებლობა, რამაც ვებინარების დროს კომუნიკაცია კიდევ უფრო კომფორტული და ხარისხიანი გახადა როგორც საერთაშორისო ექსპერტებისათვის, ასევე ქართველი შიდა აუდიტორებისათვის.

თვეში ორჯერ, „პარასკევის ვებინარების“ ფორმატში, კოლეგებისათვის გამოცდილების გაზიარება და ასევე ახალი პრაქტიკებისა და მოდგომის გაცნობა, საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისათვის მნიშვნელოვან აქტივობად იქცა. 2021 წელს აღნიშნულ პროექტში, ქართველ კოლეგებთან ერთად, აქტიურად იყვნენ ჩართულნი ჰარმონიზაციის ცენტრის პარტნიორი საერთაშორისო ექსპერტებიც. ადგილობრივი და უცხოელი კოლეგების თანამშრომლობის შედეგად, „პარასკევის ვებინარების“ ფორმატში, 2021 წელს განხილული იქნა შემდეგი საკითხები და მიმართულებები:

ადგილობრივი ექსპერტები

- ✓ IPSAS-ის დანერგვის მიზნით აღრიცხვა ანგარიშგების მეთოდოლოგიაში განხორციელებული ცვლილებები;
- ✓ გაცემული რეკომენდაციების მონიტორინგი;
- ✓ შედეგებზე ორიენტირებული პროგრამული ბიუჯეტირება;
- ✓ შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მომსახურება;
- ✓ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება - შიდა აუდიტის თვალთ;
- ✓ საკონსულტაციო საქმიანობის ჩამოყალიბების პროცესი;
- ✓ „კიბერ-უსაფრთხოების პოლიტიკა, კიბერ-საფრთხეები და კიბერ-ჰიგიენა ორგანიზაციაში“;
- ✓ შიდა აუდიტის პრაქტიკა ეროვნულ ბანკში;
- ✓ სისტემური აუდიტი;
- ✓ შეხვედრა სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოსთან;
- ✓ წლიური ანგარიშის მომზადების პრაქტიკა და გამოწვევები.

საერთაშორისო ექსპერტები

- ✓ კოორდინაცია მარწმუნებელი მომსახურების გამწევ სუბიექტებთან;
- ✓ ეფექტიანობის აუდიტის დროს კრიტერიუმების შემუშავება და მონაცემთა დამუშავება;
- ✓ შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მომსახურება;
- ✓ შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობა და აუდიტის კომიტეტის როლი;
- ✓ აუდიტის სამყარო.

ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები

- ✓ ფინანსური მართვისა და კონტროლის არსებული სისტემის დიაგნოსტიკური შეფასების ანგარიშის პრეზენტაცია;
- ✓ რისკის მართვის ღონისძიებები;
- ✓ შეხვედრა ჰარმონიზაციის ცენტრთან.

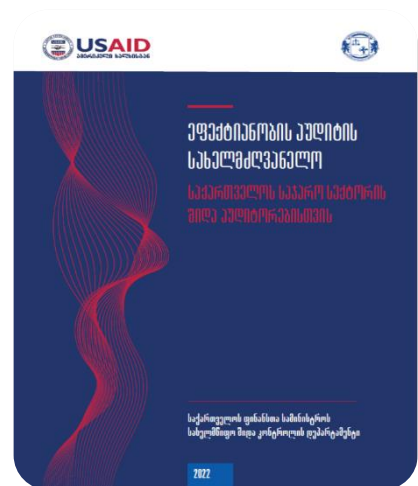
2022 წლისთვის დაგეგმილია ვებინარების პრაქტიკის გაგრძელება, ვინაიდან შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ ჰარმონიზაციის ცენტრისათვის გამოგზავნილ 2021 წლის წლიურ ანგარიშებში არაერთხელ აღინიშნა მათი სუბიექტისთვის ვებინარებში მონაწილეობის შედეგად გაზიარებული გამოცდილების დადებითი ეფექტი და მნიშვნელობა.

2.5 მეთოდოლოგიური დოკუმენტები

მიუხედავად COVID 19-ით გამოწვეული სხვადასხვა შეზღუდვების არსებობისა, გასულ წელს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისათვის შეიქმნა მნიშვნელოვანი ინტელექტუალური რესურსები.

ჰარმონიზაციის ცენტრისა და ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) პროგრამის „კარგი მმართველობის ინიციატივა“-ს (GGI) მჭიდრო თანამშრომლობის ფარგლებში შემუშავებული მეთოდოლოგიური ბაზა კიდევ ერთი წინ გადადგმული ნაბიჯია შიდა აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებსა და საუკეთესო პრაქტიკებთან დაახლოების მიზნით.

განსაკუთრებით გამოვყოფდით
„ეფექტიანობის აუდიტის სახელმძღვანელოს



საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისათვის“, როგორც უმნიშვნელოვანეს დამხმარე დოკუმენტს, რომელსაც ელოდა შიდა აუდიტორთა დიდი ოჯახი.

ეფექტიანობის აუდიტი შედარებით ახალი სახეა და უკანასკნელი წლების განმავლობაში მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენდა. იგი შიდა აუდიტორებისაგან მოითხოვს კრიტიკულ-ანალიტიკურ მიდგომებსა და თანამედროვე უნარ-ჩვევებს და მჭიდრო კავშირშია პროგრამულ ბიუჯეტირებასთან, რომელიც ასევე აქტიურად ინერგება ცენტრალურ, ავტონომიურ და მუნიციპალურ დონეებზე. აღნიშნული მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოს დახმარებით შიდა აუდიტორები შეძლებენ ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელებით საბიუჯეტო დაწესებულებების საქმიანობის გაზომვას, დასახული მიზნების მისაღწევად განხორციელებული ღონისძიებების და პროგრამების შეფასებას ეკონომიურობის, პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის კრილში.



ასევე, გამოვეყოფდით „ეთიკის კოდექსის და შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტების განმარტების სახელმძღვანელოს საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისთვის“, რომელიც შემუშავებულია შიდა აუდიტორებისა და შიდა აუდიტის სუბიექტების შესაძლებლობების გასაზრდელად, შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის სავალდებულო სახელმძღვანელოსთან თანხმობის მისაღწევად.

შემდეგი დამხმარე ინტელექტუალური პროდუქტია „ხარისხის უზრუნველყოფა საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის სუბიექტებში“. სახელმძღვანელო ხელს შეუწყობს შიდა აუდიტს ხარისხის უზრუნველყოფის და გაუმჯობესების პროგრამის შემუშავების და განხორციელების გზით მართოს და გააუმჯობესოს საქმიანობის ხარისხი. აღნიშნული კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ნდობის მოსაპოვებლად. შიდა აუდიტმა უნდა შეასრულოს თავისი მარწმუნებელი და საკონსულტაციო ფუნქცია მაღალი პროფესიონალური ხარისხით, გახდეს ხელმძღვანელობის საიმედო დამხმარე და აღქმული იყოს პროფესიონალად დაინტერესებული მხარეების მიერ.

შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენს მეთოდოლოგიის, პოლიტიკის, პროცედურების და ადამიანური რესურსების პრაქტიკის გამოყენებით ყოველდღიურ საოპერაციო საქმიანობაში ინტეგრირებულ პროცესს. იგი მოითხოვს პროფესიონალი შიდა აუდიტორებისაგან სისტემატურ და დისციპლინურ მიდგომას. *სწორედ ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენს სწორი კადრების, სწორი სისტემების და აუდიტორების მიერ სრულყოფილებისაკენ სწრაფვის კომბინაციას.*

გასულ წელს, ექსპერტებთან მჭიდრო თანამშრომლობით ასევე შუშავდა შემდეგი მხარდამჭერი სახელმძღვანელოები შიდა აუდიტის მიმართულებით:

-
- ✚ შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის ძირითადი პრინციპების დემონსტრირება;
 - ✚ რისკის მართვის პროცესის შეფასება;
 - ✚ რისკის მართვა შიდა აუდიტის სუბიექტებში;
 - ✚ შიდა აუდიტის საკონსულტაციო ფუნქციის განხორციელების გზამკვლევი.

ერთობლიობაში, მნიშვნელოვანია შიდა აუდიტორებმა პრაქტიკაში გააზრებულად გამოიყენონ ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიური დოკუმენტები, ხელშესახები გახადონ მათი ინტეგრირება ყოველდღიურ საოპერაციო საქმიანობაში. მხოლოდ, მაღალი პროფესიული სტანდარტებითა და ეთიკის დაცვით არის შესაძლებელი დაწესებულებისთვის დამატებითი ღირებულების მოტანა.

ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორების ოქროს ფონდი

ჰარმონიზაციის ცენტრი აქტიურად იყენებს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში არსებულ სტაჟიორების სისტემას, რითაც, ერთის მხრივ, შესაძლებლობას აძლევს აქტიურ და მოტივირებულ ახალგაზრდებს ჩაერთონ ქვეყნისათვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული რეფორმის განხორციელების პროცესში, ხოლო მეორეს მხრივ, შეზღუდული რესურსების პირობებში, აძლიერებს გუნდს საკუთარი ფუნქციების უფრო ხარისხიანად შესრულების მიზნით. სტაჟიორთა შერჩევა ხდება საკონკურსო კომისიის ფარგლებში, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მიერ დამტკიცებული ბრძანების შესაბამისად.¹⁴

ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორები აქტიურად არიან ჩართულნი დეპარტამენტის ყოველდღიურ საქმიანობაში, მონაწილეობას იღებენ ადგილობრივ თუ საერთაშორისო სამუშაო შეხვედრებში და ტრენინგებში, კომპეტენციის ფარგლებში, მუშაობენ სხვადასხვა დოკუმენტებზე, რაც შესაძლებლობას აძლევს თეორიული ცოდნის გარდა, მიიღონ პრაქტიკული გამოცდილებაც, აღნიშნული კი ეხმარებათ წარმატებით დასაქმდნენ სასურველ პოზიციებზე, რისი არაერთი მაგალითი უკვე სახეზეა. ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორები ცოტნე ხვიჩია და ქეთევან ქარდავა უკვე ჩვენი გუნდის წევრები არიან, ირაკლი შენგელია და თეონა ლაბაძე ასევე შემოუერთდნენ ფინანსთა სამინისტროს სისტემას. ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორები ასევე დასაქმებულნი არიან სხვა სახელმწიფო უწყებებში თუ საერთაშორისო პროექტებში.

¹⁴ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2007 წლის 10 ოქტომბრის #1131 ბრძანება “საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სისტემაში სტაჟიორების გავლის წესის დამტკიცების შესახებ”

ჰარმონიზაციის ცენტრის სტაჟიორები



თეონა ლაბაძე - „ჰარმონიზაციის ცენტრში დაგროვილი ცოდნა და გამოცდილება არის ის, რასაც რეალურად ვიყენებ როგორც ცხოვრებაში, ასევე სამსახურში. სტაჟირების პერიოდში მომეცა საშუალება, სხვადასხვა მიმართულებით განვვითარებულიყავი, გამეღრმავებინა ცოდნა შიდა აუდიტის მიმართულებით. აქ დამხვდა შეკრული გუნდი, რომელმაც ძალიან კარგად დამამახსოვრა თავი როგორც პროფესიული, ისე პირადი ურთიერთობებით.“



ირაკლი შენგელია - „ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი, რომელიც დაგვხვდა, მუდმივად გვიზიარებდა საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას, მოტივირებული იყო სიღრმისეულად გაეცნო პროფესიული საქმიანობა, რაც საკუთარ თავს და მომავალს დაგვანახებდა ამ პროფესიაში. სხვადასხვა პროექტებში, ტრენინგებსა თუ დეპარტამენტის საქმიანობაში აქტიური ჩართულობით მომეცა საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის, ასევე ახალი ცოდნისა და გამოცდილების შეძენის საშუალება. PICD-ის მოდული მოიცავს რამდენიმე მიმართულებას, რაც ვფიქრობ ამ სფეროთი დაინტერესებულ ადამიანებს მისცემს საკუთარი ინტერესებისა და შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებას.“



გიორგი არზიანი - „სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტს აკისრია ქვეყანაში კარგი მმართველობის ჩამოყალიბების მისია, რომელიც გულგრილს არც ერთ მოტივირებულ ახალგაზრდას არ ტოვებს. გამოვყოფდი დეპარტამენტის ორ ძირითად უპირატესობას - პროგრესული გუნდი, რომელიც ყოველთვის მზად არის გაგიზიაროს ცოდნა და გამოცდილება და ქვეყნისათვის ძალიან მნიშვნელოვანი და საინტერესო ამოცანები.“



ლიკა ჩომახიძე - „სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტში სტაჟირებამ მომცა საშუალება, მემუშავა პროფესიონალ გუნდთან ერთად. მიღებულმა გამოცდილებამ ცალსახად გააუმჯობესა ჩემი სამუშაო უნარები და შემძინა უდიდესი პრაქტიკული გამოცდილება. სხვადასხვა ტრეინინგებში და ვებინარებში მონაწილეობამ კი მომცა საშუალება ვყოფილიყავი ჩართული დეპარტამენტისათვის მნიშვნელოვან ყველა პროექტში.“



ნესი ბარნოვი - „სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტში სტაჟირების პროცესში მივიღე საკმაოდ დიდი გამოცდილება და, ამასთან, მომეცა საშუალება მომეხდინა ჩემი შესაძლებლობების რეალიზება და გამომეცადა საკუთარი თავი ახალ სამუშაო გარემოში, რომელიც დატვირთული იყო პრაქტიკული დავალებებითა და სამუშაო შეხვედრებით. სწორედ ამიტომ, PICD-ში სტაჟირება გაძლევს დიდ პრაქტიკულ გამოცდილებას, რაც შემდგომ გეხმარება კარიერულ განვითარებაში.“



ანა სამადაშვილი - „სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტში გატარებული სტაჟირების პერიოდი დიდ როლს ითამაშებს ჩემს პროფესიულ ზრდასა და განვითარებაში. ამ გუნდში მიღებულმა პრაქტიკულმა გამოცდილებამ თითქმის შეცვალა და კორექტივები შეიტანა ჩემს სამომავლო გეგმებში. მაღლიერი ვარ PICD-ის გუნდის, ჩვენთან გაწეული შრომისთვის, ვამაყობ, რომ ვიყავი ჰარმონიზაციის ცენტრის პროფესიონალური და მეგობრული გუნდის წევრი.“

დანართი N1 - სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის 2021 წლის სამოქმედო გეგმის განხორციელების კონსოლიდირებული სტატუსი ანგარიში

აქტივობების განხორციელების სტატუსებისთვის შესაბამისი ფერის მინიჭება განხორციელდა შემდეგნაირად:

სტატუსი	ფერი
არ დაწყებულა	
მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელდა	
მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	
განხორციელდა	

ამოცანა 1.1: (OBJECTIVE 1.1):		ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ფარგლებში მენეჯერული კონტროლისა და ფინანსური მართვის დანერგვის ფარგლებში რისკის მართვისა და დელეგირების სისტემების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა							
N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების საბოლოო ვადა	სტატუსი 2021 წლისთვის	მთლიანი აქტივობის სტატუსი	პროგრესი 2021 წლისთვის	პროგრესი მთლიანი აქტივობისთვის	მოკლე აღწერა
1.1.1	მენეჯერების დატრენინგება ფინანსური მართვისა და კონტროლის საკითხებში	სულ მცირე 150 მენეჯერს გავლილი აქვს ტრენინგი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემასთან დაკავშირებით	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელდა	100%	50%	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის ფარგლებში განხორციელდა რისკების მართვის სამუშაო შეხვედრები (workshop) და მიზნებისა და ინდიკატორების ტრენინგები. ღონისძიებებში, ჯამში, მონაწილეობა მიიღო 100-მდე მენეჯერმა და თანამშრომელმა საპილოტე სამინისტროებიდან. ასევე, განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები

									როგორც სამინისტროების, ისე საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მენეჯერებთან.
1.1.2	კონფერენციის ჩატარება ფინანსური მართვისა და კონტროლის შესახებ	ჩატარებულია ყოველწლიური კონფერენცია ფინანსური მართვისა და კონტროლის შესახებ	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელებულია	მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელებულია	45%	45%	გაბორციელდა ყოველწლიური კონფერენციის მოსამზადებელი სამუშაოები. თუმცა, ეპიდემიოლოგიური ვითარებისა და რისკების გათვალისწინებით, უშუალოდ კონფერენცია არ ჩატარებულა. მიუხედავად აღნიშნულისა, კონფერენციის ფარგლებში განსახილველი საკითხები მუშავდებოდა სხვადასხვა ფორმატებში.
1.1.3	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეთოდოლოგიური გაუმჯობესების მიზნით სახელმძღვანელოებისა და ინსტრუქციების შემუშავება	1.შემუშავებულია რისკის მართვის განახლებული სახელმძღვანელო საჯარო სექტორის მენეჯერებისთვის	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელებულია	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელებულია	90%	90%	შემუშავდა რისკის მართვის განახლებული სახელმძღვანელო საჯარო სექტორის მენეჯერებისთვის. ამ ეტაპზე მიმდინარეობს დასაბეჭდი რედაქციის დიზაინზე მუშაობა.
		2.შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპის ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელებულია	განხორციელებულია	100%	100%	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპის ინსტრუქცია, რომელიც დასამტკიცებლად წარედგინება საქართველოს მთავრობას.

		3. შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელო (FMC Manual)	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	70%	70%	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელოს (FMC Manual) პროექტი.
		4.შემუშავებულია საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების შემუშავების ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შემუშავდა საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების შემუშავების ინსტრუქცია, რომელიც გამოიყენება სამინისტროებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის შეთანხმებების გაფორმების პროცესში.
1.1.4	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვა	სამინისტროების 50%-ში ჩამოყალიბებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვაზე პასუხისმგებელი სამუშაო ჯგუფი და მიმდინარეობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვა	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; შესაბამისი სამინისტროები	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	65%	65%	მიმდინარეობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვა 6 ცენტრალურ სამინისტროში. პილოტური დანერგვა ასევე მოიცავს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვაზე პასუხისმგებელი სამუშაო ჯგუფების გაძლიერებას.
1.1.5	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეორე ეტაპის - მენეჯერული კონტროლის დანერგვა პილოტურ სამინისტროებში	1.ჩამოყალიბებულია პილოტურ სამინისტროებში რისკის მართვის სისტემის ჩამოყალიბების მაკოორდინირებელი სამუშაო ჯგუფი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	ჩამოყალიბებულია და ფუნქციონირებს უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი, რომელშიც მონაწილეობენ ყველა საპილოტე სამინისტროს წარმომადგენლები.
		2. სამინისტროების მინიმუმ 30%-ში შემუშავებულია რისკის რეესტრები	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	4 სამინისტროს მაპროფილებელი დეპარტამენტებისთვის შემუშავებულია რისკის რეესტრები, ამ მიმართულებით მიმდინარეობს მუშაობა დამატებით 2

									სამინისტროსთან.
		3. სამინისტროების საშუალო რგოლის მენეჯერების მინიმუმ 30%-ს გააჩნია მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	75%	75%	საპილოტე სამინისტროების საშუალო რგოლის მენეჯერების ნაწილს გააჩნია მკაფიო მიზნები დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე.
1.1.6	საფინანსო/ეკონომიკური სამსახურების თანამშრომლების დატრენინგება	სამინისტროების საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების მინიმუმ 20 თანამშრომელს გავლილი აქვს ტრენინგი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემასთან დაკავშირებით	ჰარმონიზაციის ცენტრი, შესაბამისი სამინისტროები	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	განხორციელდა ტრენინგები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სხვადასხვა მიმართულებებთან დაკავშირებით, როგორც მხოლოდ საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების თანამშრომლებისთვის, ასევე მათი ჩართულობით.
1.1.7	სამინისტროებსა და მათ სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის ანგარიშვალდებულებითი ურთიერთობების გაუმჯობესების მიზნით მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების გაფორმებაში მხარდაჭერა	სამინისტროების 50%-ს გაფორმებული აქვს საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმება მის სისტემაში შემავალ მინიმუმ 2 საჯარო სამართლის იურიდიულ პირთან	ჰარმონიზაციის ცენტრი, შესაბამისი სამინისტროები	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელდა	100%	30%	აქტიურად მიმდინარეობს მუშაობა საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების შემუშავებაზე საპილოტე სამინისტროებში.

ამოცანა 1.2: (OBJECTIVE 1.2):	შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობა
----------------------------------	---

N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულებების საბოლოო ვადა	სტატუსი 2021 წლისთვის	მთლიანი აქტივობის სტატუსი	პროგრესი 2021 წლისთვის	პროგრესი მთლიანი აქტივობისთვის	მოკლე აღწერა
1.2.1	შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით დახმარე სახელმძღვანელოების შემუშავება	1. შემუშავებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტის მეთოდოლოგია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, III კვარტალი	განხორციელდა	მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელდა	100%	25%	შედგა შეთანხმება მსოფლიო ბანკთან, რომელიც მხარს დაუჭერს მეთოდოლოგიის შემუშავებას. მიმდინარეობს დაგეგმვა.
		2. შემუშავებულია ეფექტიანობის აუდიტის მეთოდოლოგია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შემუშავდა ეფექტიანობის აუდიტის მეთოდოლოგია.
		3. შემუშავებულია რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისთვის	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შემუშავდა რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისთვის.
		4. შემუშავებულია შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შემუშავდა შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო.
		5. შემუშავებულია შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობის ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	55%	55%	შემუშავებულია შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობის ინსტრუქციის პირველადი პროექტი.
		6. შემუშავებულია შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასების კითხვარი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შემუშავდა შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასების კითხვარი, რომლის მიხედვითაც ხორციელდება შიდა აუდიტის სუბიექტების

									საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასებები.
		7.შემუშავებულია შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები 2017 (IPPF, 2017) და მისი განხორციელების სახელმძღვანელო	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	100%	80%	შემუშავდა შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები 2017 (IPPF, 2017) და მისი განხორციელების სახელმძღვანელოს პროექტი.
		8. შემუშავებულია შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის ძირითადი პრინციპები	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შემუშავდა შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის ძირითადი პრინციპების დოკუმენტი.
1.2.2	შიდა აუდიტორების დატრენინგება	1. მინიმუმ 50 შიდა აუდიტორს გავლილი აქვს ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ორგანიზებული ტრენინგი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	განხორციელდა ტრენინგები თემებზე „ეჯაილ აუდიტი“ და „გამჭირაბი შიდა აუდიტი“, „შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შიდა შეფასება“, რომლებსაც, ჯამში, დაესწრო 70-მდე შიდა აუდიტორი.
		2. ჩატარებულია მინიმუმ 10 ვებინარი მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტორებისთვის აქტუალურ საკითხებზე	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	ჩატარდა 20-ამდე ვებინარი შიდა აუდიტორებისთვის აქტუალურ საკითხებზე
1.2.3	შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასება	შეფასებულია მინიმუმ 30 შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	შეფასდა 40-მდე შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი.
1.2.4	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში ტრენერთა გადამზადება	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში სერტიფიცირებულია მინიმუმ 20 შიდა აუდიტორი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	მიმდინარე - ნაწილობრივ განხორციელდა	80%	35%	ჩამოყალიბებულია უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი და მიმდინარეობს სერტიფიცირების შესაბამის მოდულებზე მუშაობა საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით.

1.2.5	შიდა აუდიტის ფუნქციისა და როლის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით მენეჯერებთან შეხვედრების განხორციელება	მუნიციპალიტეტების 20%-ში მოქმედ მენეჯერებთან განხორციელებულია მინიმუმ 1 შეხვედრა შიდა აუდიტის როლისა და ფუნქციების შესახებ	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	მიმდინარე მეტწილად განხორციელდა	100%	85%	განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები 10-მდე მუნიციპალიტეტის მენეჯერების ჩართულობით, რომლებზეც მოხდა შიდა აუდიტის როლისა და ფუნქციების განხილვა.
1.2.6	მუნიციპალიტეტებში შიდა აუდიტის სუბიექტების გაძლიერება პროექტის „რისკზე დაფუძნებული დაგეგმვა“ განხორციელებით	მინიმუმ 10 მუნიციპალიტეტის შიდა აუდიტის სამსახურის გაძლიერებისთვის განხორციელებულია პროექტი, რომელიც გულისხმობს რისკზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენებით შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური დაგეგმვის პროცესში დახმარებას	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	8 მუნიციპალიტეტის შიდა აუდიტის სამსახურის გაძლიერებისთვის, GIZ-ის მხარდაჭერით განხორციელდა პროექტი, რომელიც გულისხმობს რისკზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენებით შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური დაგეგმვის პროცესში დახმარებას. დამატებით 2 მუნიციპალიტეტს უშუალოდ ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან გაეწია საჭირო დახმარება ამ მიმართულებით.
1.2.7	შიდა აუდიტორთა კომუნიკაციისა და კოორდინაციის გაზრდის მიზნით შიდა აუდიტორთა ფორუმის ჩამოყალიბება	შესაბამის ელექტრონულ პლატფორმაზე ჩამოყალიბებულია შიდა აუდიტორთა ფორუმი, რომლით სარგებლობაც შეუძლია ნებისმიერ მოქმედ შიდა აუდიტორს	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე მეტწილად განხორციელდა	მიმდინარე ნაწილობრივ განხორციელდა	85%	40%	მიმდინარეობს ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ. გვერდის განახლება, რომელიც ასევე მოიცავს შიდა აუდიტორების ფორუმის ფუნქციონალს.

ამოცანა 1.3: (OBJECTIVE 1.3):		ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერება ადამიანური რესურსისა და კომპეტენციების გაზრდით							
#	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების საბოლოო	სტატუსი 2021 წლისთვის	მთლიანი	პროგრესი 2021 წლისთვის	პროგრესი მთლიან	მოკლე აღწერა

				ვადა		აქტივობის სტატუსი	ვის	ი აქტივობისთვის	
1.3.1	ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მიზნით თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავება	შემუშავებულია პროფესიული განვითარების გეგმა ჰარმონიზაციის ცენტრის თითოეული თანამშრომლისთვის	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	განხორციელდა ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასება, რომლის მიხედვითაც შემუშავდება თითოეული თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმა.
1.3.2	ახალი თანამშრომლის აყვანა	ჰარმონიზაციის ცენტრში დასაქმებულია დამატებით მინიმუმ 1 თანამშრომელი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	ჰარმონიზაციის ცენტრში დამატებით დასაქმდა 1 თანამშრომელი.
1.3.3	ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომელთა დატრენინგება	ჰარმონიზაციის ცენტრის თითოეულ თანამშრომელს მიღებული აქვს მონაწილეობა მინიმუმ 1 საერთაშორისო და 5 ადგილობრივ ტრენინგში/ღონისძიებაში, მისი საქმიანობის მიმართულების გათვალისწინებით	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელება	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელება	90%	90%	ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები პერმანენტულად მონაწილეობენ მსოფლიო ბანკის მიერ დაფუძნებული გაერთიანება PEMPAL-ის საერთაშორისო ღონისძიებებსა და ადგილობრივ ტრენინგებში. ასევე, იგეგმება ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლების საერთაშორისო ტრენინგებში მონაწილეობა.
1.3.4	ფუნქცია-მოვალეობების განაწილება ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლებს შორის	ჰარმონიზაციის ცენტრის საქმიანობის ძირითადი ღონისძიებები დაყოფილია პროექტებად და თითოეულს ჰყავს პასუხისმგებელი პირი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	ჰარმონიზაციის ცენტრის საქმიანობის ძირითადი ღონისძიებები დაყოფილია პროექტებად/ქვეპროექტებად. თითოეულ პროექტს ჰყავს შესაბამისი პასუხისმგებელი პირი. აღნიშნული დოკუმენტირებულია MS Project-ის ფორმატში.
1.3.5	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების გათვალისწინება სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტებში	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხები გათვალისწინებულია საჯარო მმართველობის რეფორმის, საჯარო ფინანსების მართვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	განხორციელდა	100%	100%	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხები გათვალისწინებულია საჯარო მმართველობის რეფორმის, საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმისა და ეროვნული ანტიკორუფციული

		რეფორმისა და ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიის სამოქმედო გეგმებში							სტრატეგიის განხორციელების დოკუმენტებში.
1.3.6	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და სახელმწიფო აუდიტის სამსახურს შორის გაფორმებული მემორანდუმის ფარგლებში ერთობლივი ღონისძიებების განხორციელება	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და სახელმწიფო აუდიტის სამსახურს შორის გაფორმებული მემორანდუმის ფარგლებში განხორციელებულია მინიმუმ 3 ერთობლივი ღონისძიება	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	მიმდინარე ნაწილობრივ განხორციელდა	100%	45%	ჰარმონიზაციის ცენტრისა და სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელდა 1 სამუშაო შეხვედრა შიდა აუდიტორებთან, რომელზეც მოხდა შიდა აუდიტორებისთვის საერთო ხარვეზებისა და გამოწვევების განხილვა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის წარმომადგენლის ჩართულობით. აჭარაში განხორციელდა რეგიონალური შეხვედრა, რომელსაც ესწრებოდნენ ავტონომიური რესპუბლიკების და მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტორები. შეხვედრის მიზანი იყო შიდა აუდიტორულ საქმიანობაში არსებული გამოწვევების განხილვა და გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე მსჯელობა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის, ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შიდა აუდიტორების ჩართულობით.

დანართი N2 - შიდა აუდიტის მიმართულებით მუნიციპალიტეტებში გაფორმებული მემორანდუმების 2.3 ინდიკატორის შესრულების სტატუსი 2021 წ.

N	მუნიციპალიტეტის მერია	სტატუსი 2021წ.
	ვალდებულების შესრულება 2020-2022წწ.	
1	ქუთაისი	შესრულებული
2	რუსთავი	შესრულებული
3	მარნეული	შესრულებული
4	გარდაბანი	ნაწილობრივ შესრულებული
5	ზესტაფონი	ნაწილობრივ შესრულებული
6	ხაშური	შესრულებული
7	გურჯაანი	შესრულებული
8	მცხეთა	შესრულებული
9	წყალტუბო	ნაწილობრივ შესრულებული
10	საგარეჯო	ნაწილობრივ შესრულებული
11	სამტრედია	შესრულებული
	ვალდებულების შესრულება 2021-2023	სტატუსი 2021წ.
12	ფოთი	შესრულებული
13	ლანჩხუთი	ნაწილობრივ შესრულებული
14	ახალქალაქი	ნაწილობრივ შესრულებული
15	მარტვილი	შესრულებული
16	ლაგოდეხი	შეუსრულებელი
17	თერჯოლა	ნაწილობრივ შესრულებული
18	ქარელი	ნაწილობრივ შესრულებული
19	ხობი	ნაწილობრივ შესრულებული
20	კასპი	ნაწილობრივ შესრულებული
21	სენაკი	ნაწილობრივ შესრულებული
22	ონი	ნაწილობრივ შესრულებული
23	დუშეთი	შეუსრულებული
24	ყაზბეგი	შესრულებული
25	დედოფლისწყარო	შესრულებული
26	სიღნაღი	შესრულებული
27	ბორჯომი	ნაწილობრივ შესრულებული

	გვიან შემოერთებული მუნიციპალიტეტები 2021-2023	
28	ქობულეთი	შესრულებული
29	თელავი	შესრულებული
30	ბოლნისი	შესრულებული
31	ოზურგეთი	შესრულებული
32	გორი	შესრულებული
33	ზუგდიდი	შესრულებული
	მემორანდუმს ხელი მოეწერა 2021წ.	ვალდებულების შესრულება დაიწყება 2022-2024წ.
34	მესტია	
35	ყვარელი	
36	ასპინძა	
37	ახალციხე	
38	საჩხერე	
39	ჭიათურა	