

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის
განვითარების შესახებ 2022 წლის კონსოლიდირებული
წლიური ანგარიში

ჰარმონიზაციის ცენტრი
(საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის
დეპარტამენტი)
2023 წელი



სარჩევი

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის 2022 წლის ძირითადი შედეგების მოკლე მიმოხილვა (executive summary)	4
შესავალი.....	7
მისია.....	8
მიზანი.....	8
ხედვა.....	8
ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი	9
1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა	11
1.1 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პილოტური პროექტი.....	11
1.1.1 მიზნების განსაზღვრა - შედეგზე ორიენტირებული მმართველობა	12
1.1.2 რისკის მართვა - როგორც წარმატებული დაგეგმვის წინაპირობა	13
1.1.3 საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები - სამინისტროებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის თანამშრომლობის ახალი ფორმატი.....	18
1.1.4 მენეჯერული ანგარიშვალდებულება-მართებული და დროული გადაწყვეტილების გარანტი.....	20
1.1.5 საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების ხელმძღვანელები-ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ელჩები	22
1.1.6 საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება - სასწავლო ვიზიტი შვედეთში	24
1.1.7 FMC steering committee ფინანსური მართვისა და კონტროლის საკოორდინაციო საბჭო/კომიტეტი.....	26
2. შიდა აუდიტი	27
2.1 შიდა აუდიტის გაუმჯობესებული საქმიანობა - ხარისხის გარე შეფასების შედეგები	27
2.2 შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიცირების პროგრამა.....	32
2.3 შიდა აუდიტის გაძლიერება მუნიციპალიტეტებში.....	34
2.3.1 რეგიონალური შეხვედრები	34
2.3.2 პილოტური პროექტები.....	38
2.4 შიდა აუდიტორული საქმიანობის შეფასების ძირითადი ინდიკატორები	39
2.4.1 2022 წელს ჩამოყალიბებული შიდა აუდიტის სუბიექტები.....	50
2.5 საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტის მერიებს შორის გაფორმებული მემორანდუმების შედეგები.....	51
3. ჰარმონიზაციის ცენტრი	53
3.1 ჰარმონიზაციის ცენტრის პარტნიორები.....	53

3.2	ორგანიზებული ტრენინგები, ვებინარები და საერთაშორისო კონფერენციები	54
3.3	შეჯამება და რეკომენდაციები:.....	57
	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმართულებით.....	57
	შიდა აუდიტის ფუნქციის გაძლიერების მიმართულებით	63
	ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერების მიმართულებით	64
4.	დანართი	67
	დანართი 1 : შიდა აუდიტის მიმართულებით მუნიციპალიტეტებში გაფორმებული მემორანდუმების	
2.3	ინდიკატორის შესრულების სტატუსი 2022 წ.	67
	დანართი 2 : სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შესრულება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის	
	სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის 2022 წლის სამოქმედო გეგმის	
	განხორციელების კონსოლიდირებული სტატუს ანგარიში	69
	ცხრილი 1. როლები და პასუხისმგებლობები რისკის მართვის პროცესში	15
	ცხრილი 2. საბოლოო სტატუსები ობიექტების მიხედვით	28
	ცხრილი 3. ვალდებულებების შესრულება	52
	ცხრილი 4. პილოტური სამინისტროების პროგრესი	58
	დიაგრამა 1. ხშირად განმეორებადი რეკომენდაციები შიდა აუდიტის სუბიექტებში	30
	დიაგრამა 2. ხშირად გაცემული რეკომენდაციების შესრულება	31
	დიაგრამა 3. შიდა აუდიტის სუბიექტის დასახელება	40
	დიაგრამა 4. თანაფარდობა აუდიტის დაგეგმვასა და შესრულებას შორის 2021/2022	40
	დიაგრამა 5. აუდიტორული შემოწმებები სახეების მიხედვით (2022, 2023 წლები)	41
	დიაგრამა 6. წლიური გეგმის შესრულება დაწესებულების მიხედვით 2022 წელს	42
	დიაგრამა 7. შიდა აუდიტის ერთეულში დასაქმებულთა რიცხვი.....	42
	დიაგრამა 8. შიდა აუდიტორთა რაოდენობა წლების მიხედვით	43
	დიაგრამა 9. შიდა აუდიტორთა დინამიკა.....	43
	დიაგრამა 10. საკონსულტაციო საქმიანობის განსაზღვრება დებულებაში	44
	დიაგრამა 11. რეკომენდაციების შესრულება 2022 წელს	44
	დიაგრამა 12. შიდა აუდიტის მიერ თანამშრომელთა კონტროლი	45
	დიაგრამა 13. შიდა აუდიტის საქმიანობის პროცესში დამოუკიდებლობის შეზღუდვა	45
	დიაგრამა 14. ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა	46
	დიაგრამა 15. ხარისხის გარე შეფასების შედეგად გაცემული რეკომენდაციები	46
	დიაგრამა 16. უწყვეტი პროფესიონალური განვითარების პროგრამა შიდა აუდიტის ერთეულში.....	47
	დიაგრამა 17. თანამშრომელთა გადამზადება.....	47
	დიაგრამა 18. სახელმწიფო აუდიტის სამსახური ეყრდნობა თუ არა შიდა აუდიტის ანგარიშებს?.....	48
	დიაგრამა 19. შიდა აუდიტის მიერ იდენტიფიცირებული ყველაზე რისკიანი მიმართულებები	49
	დიაგრამა 20. საკრებულოს ჩართულობა აუდიტის ანგარიშის მოსმენის/განხილვის პროცესში	49
	დიაგრამა 21. შიდა აუდიტის ინიცირებით დაწესებულებაში განხორციელებული აქტივობები	50

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის 2022 წლის ძირითადი შედეგების მოკლე მიმოხილვა (executive summary)

2022 წლის განმავლობაში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის გაძლიერებისკენ მიმართული ღონისძიებები სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის (2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმა)¹ მიხედვით ხორციელდებოდა. საანგარიშო წლის განმავლობაში მნიშვნელოვანი შედეგები იქნა მიღწეული, მიუხედავად არსებული გამოწვევებისა. აღსანიშნავია, რომ 2022 წლისთვის დაგეგმილი აქტივობები თითქმის სრულყოფილად განხორციელდა სტრატეგიის სამივე ამოცანის მიმართულებით.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების კუთხით მნიშვნელოვანია გამოიყოს ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) თანამშრომლობით მიმდინარე პროექტის² ფარგლებში მიღწეული შედეგები. პროექტის ფარგლებში 2022 წლის განმავლობაში ინტენსიურად ხორციელდებოდა სისტემის სხვადასხვა კომპონენტის გაძლიერებისკენ მიმართული აქტივობები საპილოტედ შერჩეულ 6 ცენტრალურ სამინისტროში³. თანამშრომლობის ძირითადი მიმართულებები იყო:

- საქმიანობის მკაფიო მიზნებისა და ინდიკატორების განსაზღვრა;
- რისკის მართვის სისტემის გაუმჯობესება;
- საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების შემუშავებასა და გაფორმებაში მხარდაჭერა;
- მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება.

თითოეული ზემოთ აღნიშნული ქვე-პროექტი გულისხმობდა პირველ ეტაპზე არსებული სიტუაციის გაანალიზებას, შემდგომ კი, **ტრენინგების/ვორკშოპების** განხორციელებას სამინისტროებისა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირების წარმომადგენლებისთვის და **დამხმარე სახელმძღვანელოს** შემუშავებას. შესაბამისად, საჯარო სამსახურის მენეჯერებისთვის ხელმისაწვდომია დამხმარე მასალა ოთხივე მიმართულებით.

ამასთან, მნიშვნელოვანია გამოიყოს ჰარმონიზაციის ცენტრის მიდგომა სისტემის განვითარების ეფექტურობისთვის, რომელიც გულისხმობდა სამინისტროებში **საფინანსო/ეკონომიკური სტრუქტურული ერთეულების მეტ ჩართულობას** პროცესში. ამისათვის შეირჩა **ფორუმების** ფორმატი, რომელიც საანგარიშო პერიოდში, ტარდებოდა ყოველ სამ თვეში ერთხელ. ერთ-ერთი ფორუმი განხორციელდა ქვეყნის გარეთ, კერძოდ,

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

² <https://www.mof.ge/News/9652>

³ საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო.

შედეგა **სასწავლო ვიზიტი** შვედეთში, რომლის ფარგლებშიც საპილოტე სამინისტროების საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების ხელმძღვანელებს, ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლებთან ერთად, საშუალება ჰქონდათ გაცნობოდნენ თუ როგორ არის პრაქტიკაში დანერგილი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა შვედეთში და გაეზიარებინათ კარგი გამოცდილება. ასევე, ჰარმონიზაციის ცენტრის ხედვის ნაწილია ფინანსური მართვისა და კონტროლის **საკოორდინაციო მექანიზმის** ჩამოყალიბება, რომელიც გულისხმობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორებისგან⁴ შემდგარი საბჭოს შექმნას. 2022 წლის განმავლობაში მოხდა აღნიშნული ფორმატის შეთანხმება თითოეულ უწყებასთან. საბჭოს პირველი შეხვედრა დაგეგმილია 2023 წლის პირველ კვარტალში.

შიდა აუდიტის განვითარების კუთხით მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას **სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების (PEFA)** შეფასების შედეგად შიდა აუდიტის ინდიკატორის (P-26) გაუმჯობესებას და მეთოდოლოგიით გათვალისწინებული უმაღლესი შეფასების (A) მინიჭებას.⁵

2022 წელს, ჰარმონიზაციის ცენტრი ორიენტირებული იყო 2019-2021 წლებში განხორციელებული ხარისხის გარე შეფასებების ფარგლებში გაცემული **რეკომენდაციების მონიტორინგზე**. წლის განმავლობაში ჰარმონიზაციის ცენტრმა, შიდა აუდიტორებთან მჭიდრო კოორდინაციით გამართა არაერთი სამუშაო თუ ონლაინ შეხვედრა, ვებინარი და ტრენინგი ამ მიმართულებით.

საანგარიშო პერიოდში მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა **საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიცირების პროგრამის** შემუშავების კუთხით, რაზეც მუშაობა 2020 წლიდან დაიწყო. 2022 წლის განმავლობაში აქტიურად მიმდინარეობდა მუშაობა სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის მოდულებზე, დაიხვეწა და გაუმჯობესდა - სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოვიდა თითოეული მოდულის სახელმძღვანელო. ასევე, მიმდინარეობდა აქტიური კომუნიკაცია ფინანსთა სამინისტროს აკადემიასთან, რომელიც იქნება სწავლებისა და სერტიფიცირების პროცესებზე პასუხისმგებელი. უშუალოდ სერტიფიცირების დაწყება დაგეგმილია 2023 წელს.

საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში ჰარმონიზაციის ცენტრის მნიშვნელოვანი რესურსები იყო მიმართული ადგილობრივ თვითმმართველობებში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შესახებ ცნობიერების ამაღლებისკენ. აღნიშნულის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად გამოყენებული იყო ორი მიდგომა: რეგიონალური

⁴ „**ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორი**“ არის დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრული სათანადო კვალიფიკაციისა და სამისოდ უფლებამოსილი პირი, რომელიც დაწესებულების ფინანსური სამსახურის/დეპარტამენტის მეშვეობით ხელს უწყობს დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვას, პასუხისმგებელია მის გამართულ ფუნქციონირებასა და უწყვეტ განვითარებაზე. იგი წარმოადგენს მაღალი რგოლის მენეჯერს, რომლის უშუალო დაქვემდებარებაში იმყოფება ფინანსური სამსახურის/დეპარტამენტის ხელმძღვანელი“ - *საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებით დამტკიცებული „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია“, მუხლი 2.1.„ი“.*

⁵https://pifc.gov.ge/ka/n/news/sakhelmtsifo_kharjebisa_da_finansuri_angarishvaldebulebis_PEFA_2022_tslis_shefasebis_ofitsialuri_prezentatsia

შეხვედრების ფორმატი და ადგილობრივი გამოცდილების კოლეგიალური გაზიარება. 2022 წელს ჯამში განხორციელდა ოთხი რეგიონალური შეხვედრა. ამასთან, აღსანიშნავია 4 მუნიციპალიტეტში განხორციელებული ეფექტიანობის აუდიტის პილოტური პროექტები. ასევე ადგილობრივ თვითმმართველობებთან მიმართებით, 2022 წლის განმავლობაში ჰარმონიზაციის ცენტრი მონიტორინგს უწევდა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტებს შორის გაფორმებული ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმების შესრულებას შიდა აუდიტის ნაწილში.

შესავალი

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

ანგარიში წარმოადგენს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კუთხით არსებული მდგომარეობის შეჯამებას. მასში განხილულია 2022 წელს განხორციელებული ღონისძიებები, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრულ დაწესებულებებში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმის განვითარების ზოგადი პროგრესი და ძირითადი რეკომენდაციები.

წლიურ ანგარიშში მოცემული ინფორმაცია ეფუძნება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დაკავშირებული მხარეებისა და შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის ანალიზს, ასევე, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის განხორციელების პროგრესის შესახებ ანგარიშებსა და სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტაციას.

ანგარიშის მიზანია უზრუნველყოს საქართველოს მთავრობა და სხვა შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები სანდო და სრული ინფორმაციით სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მიმდინარეობის, მის წინაშე არსებული გამოწვევებისა და ამ მიმართულებით 2022 წლის სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობის შესახებ.

მისია

მენეჯერულ ანგარიშვალდებულებასა და კეთილსინდისიერებაზე დაფუძნებული საჯარო მმართველობის 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.



გიორგი ჭკუასელი – საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი

გიორგი უკვე 10 წელზე მეტია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს გუნდის წევრია. გიორგიმ დაამთავრა ESM-თბილისის (საქართველოს თავისუფალი უნივერსიტეტი) ბიზნეს-ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამა (BBA) და გახლავთ საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის ბიზნეს-ადმინისტრირების მაგისტრი (MBA). ის ერთ-ერთი პირველია, ვინც ჰარმონიზაციის ცენტრს შექმნისთანავე შეუერთდა.



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

ირმას საჯარო სექტორში მუშაობის 23-წლიანი გამოცდილება აქვს. აქედან 13 წელზე მეტია მენეჯერული პოზიციიდან აქტიურად მუშაობს ქვეყნის საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ინსტიტუციური გაძლიერების მიმართულებით. აღნიშნულთან ერთად, დაკავებულია სამეცნიერო და საგანმანათლებლო საქმიანობით, 2016 წლიდან კითხულობს ლექციებს შიდა აუდიტის მიმართულებით, არის სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, აქვს 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 3 წელზე მეტია რაც შემოუერთდა და აქტიურად ჩაერთო მიმდინარე პროექტების განხორციელებაში. ელეონორა 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

ცოტნეს 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 მიმართულება შიდა აუდიტის კოორდინაციაა. ქეთევანს 2021 წელს მიენიჭა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის მმართველობის სკოლის საჯარო მმართველობის 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.

1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა

1.1 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პილოტური პროექტი

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის - ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) თანამშრომლობის ფარგლებში, შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს - SIDA-ს მხარდაჭერით შემუშავებული 2-წლიანი პროექტი - „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის გაძლიერება საქართველოში“ მიზნად ისახავდა საქართველოს საჯარო სექტორში, კერძოდ კი 6 პილოტურ სამინისტროში,⁶ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვის ხელშეწყობას. პროექტის სამოქმედო გეგმა მეტწილად ეყრდნობოდა OECD/SIGMA-ს მიერ განხორციელებულ შიდა კონტროლის სისტემების შეფასების ანგარიშს და მიმართული იყო მასში იდენტიფიცირებული გამოწვევების⁷ აღმოფხვრისაკენ, კერძოდ:

- პროგრამული ბიუჯეტირება ხორციელდება, მაგრამ მისი პრაქტიკული განხორციელება ფოკუსირებულია ინსტიტუციურ მართვაზე და არა პროგრამით/პოლიტიკის დოკუმენტით განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე.
- საჭიროა პოლიტიკის დაგეგმვისა და წლიური ოპერაციული დაგეგმვის ეფექტიანობის ამაღლება, ბიუჯეტთან შესაბამისობის გაუმჯობესება და მკაფიო და მყარი მიზნებისა და ინდიკატორების შემუშავება. ამასთან ერთად, საჭიროა სტრატეგიული ფინანსური დაგეგმვის განვითარება.
- გასაძლიერებელია მკაფიო კავშირი ბიუჯეტის ფინანსურ ელემენტსა და მოსალოდნელ შუალედურ და საბოლოო შედეგებს შორის; განფასება ხორციელდება, მაგრამ არ ხდება სათანადოდ და სისტემატურად.
- ფინანსური ინფორმაცია ფოკუსირებულია საბიუჯეტო კონტროლზე და არა მიზნების მიღწევაზე. არ ხორციელდება გაწეული დანახარჯით მიღებული სარგებლის ანალიზი;
- ბიუჯეტისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის თანხვედრა არათანმიმდევრულია და დაწესებულებები არ არიან ორგანიზებულნი მიზნების მიღწევის სამართავად.
- სამინისტროს კონტროლი სსიპ-ებზე არ არის ეფექტურად განსაზღვრული საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებაში.

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

⁷ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასების ანგარიში - OECD SIGMA. 2020 წელი.

იდენტიფიცირებული გამოწვევების და ამავედროულად ჰარმონიზაციის ცენტრის სტრატეგიის შესაბამისად, შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვის 2-წლიანი სამოქმედო გეგმა, რომლის ფარგლებშიც ჰარმონიზაციის ცენტრის უშუალო ჩართულობით, შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) მხარდაჭერით და პილოტური სამინისტროების შესაბამისი თანამდებობის პირებთან თანამშრომლობით, განხორციელდა რიგი ქვე-პროექტები, რომლებიც დეტალურად იქნება განხილული შემდგომ თავებში.

1.1.1 მიზნების განსაზღვრა - შედეგზე ორიენტირებული მმართველობა

პოლიტიკის დაგეგმვა და მისი განხორციელების კოორდინაცია, მონიტორინგი და შეფასება წარმოადგენს საჯარო მმართველობის ეფექტური ფუნქციონირების ერთ-ერთ მთავარ შემადგენელ კომპონენტს. პოლიტიკის ეფექტური და კოორდინირებული განხორციელება საშუალებას აძლევს მთავრობას, უზრუნველყოს თავისი მოქალაქეები საჯარო სერვისების ფართო სპექტრით, განახორციელოს ამბიციური რეფორმები და იყოს უფრო ეფექტიანი მიზნების მიღწევის პროცესში.

გარდა ამისა, გამართული მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა საშუალებას აძლევს საჯარო უწყებებს, მათი საქმიანობა უფრო გაზომვადი და შედეგზე ორიენტირებული გახადონ და იმავედროულად უზრუნველყონ პოტენციური რისკების დროული იდენტიფიცირება და მართვა მიზნების მისაღწევად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შედეგებზე ორიენტირებული მმართველობისას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება მიზნების ნათლად განსაზღვრას, ვინაიდან სწორად შემუშავებული მიზანი და მისი შეფასების ინდიკატორი ზრდის მისი მიღწევის ალბათობას.

საქართველოს საბიუჯეტო პროცესში განხორციელებული მნიშვნელოვანი რეფორმების შედეგად შესაძლებელი გახდა ბიუჯეტის პროგრამულ დაგეგმვაზე გადასვლა, შედეგად, დღის წესრიგში აქტიურად დადგა ბიუჯეტის ახალი ფორმატით აწყობის აუცილებლობა, რაც პროგრამის, ქვე-პროგრამის, მიზნებისა და ინდიკატორების განსაზღვრას გულისხმობდა. მიუხედავად იმისა, რომ პროგრამულ ბიუჯეტირებაზე გადასვლის გარდამავალი ეტაპი დასრულდა, პროგრამების მიზნებისა და ინდიკატორების ნათლად განსაზღვრასთან მიმართებაში კვლავ არსებობს გაუმჯობესების შესაძლებლობა.

საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ შემუშავებული პოლიტიკის დაგეგმვის სახელმძღვანელო ნათლად განსაზღვრავს პოლიტიკის დოკუმენტების, მათ შორის, ეროვნული და სექტორული სტრატეგიებისა და საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმებისათვის, მიზნების, შუალედური და საბოლოო შედეგებისა და ინდიკატორების შემუშავების მიდგომებს, თუმცა აღნიშნული სახელმძღვანელო არ ფარავს საოპერაციო მიზნების განსაზღვრის მიდგომებს.

გამომდინარე იქიდან, რომ სტრატეგიის მიზნების განსაზღვრასთან ერთად, ასევე მნიშვნელოვანია დეპარტამენტების - საოპერაციო დონის მიზნების განსაზღვრაც, რომლებიც

კორელაციაში იქნებიან სტრატეგიის მიზნებთან, ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ მიღებული იქნა გადაწყვეტილება, შვედი კოლეგების ჩართულობით შემუშავებულიყო დამხმარე სახელმძღვანელო, რომელიც საშუალო რგოლის მენეჯერებს დაეხმარებოდა საოპერაციო დონის მიზნებისა და ინდიკატორების შემუშავებაში.

იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ მიმდინარე ეტაპზე, ცენტრალური სამინისტროების დეპარტამენტების უმრავლესობას არ აქვს შემუშავებული სამოქმედო გეგმები, მიზნების ნათლად განსაზღვრის პროექტის ფარგლებში, შვედმა კოლეგებმა იმუშავეს პილოტური სამინისტროების პროგრამების მიზნებსა და ინდიკატორებზე, რომლებიც ასახულია საშუალოვადიან სამოქმედო გეგმებში. მუშაობის პროცესში გამოიკვეთა სამი ძირითადი გამოწვევა:

გრაფიკული გამოსახულება 1. მიზნებსა და ინდიკატორებთან დაკავშირებული გამოწვევები



იდენტიფიცირებული გამოწვევების გათვალისწინებით, შვედი კოლეგების მიერ, ჰარმონიზაციის ცენტრის ჩართულობით, მომზადდა მიზნების ნათლად განსაზღვრის დამხმარე სახელმძღვანელო, რომელიც ერთი მხრივ განმარტავს მიზნების შემუშავების საერთაშორისო მიდგომებს და, ასევე, გვაწვდის ინდიკატორების შემუშავების ტექნიკებს არასრულყოფილ მონაცემთა ბაზის პირობებში. სახელმძღვანელოში ასევე მოცემულია ქართული კონტექსტი პილოტური სამინისტროების მაგალითზე. აღნიშნული სახელმძღვანელოს სრული ვერსია ხელმისაწვდომია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე⁸.

1.1.2 რისკის მართვა - როგორც წარმატებული დაგეგმვის წინაპირობა

რისკის მართვა არის დაწესებულების მენეჯმენტის სისტემის განუყოფელი ნაწილი. რისკის მართვა მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ნაყოფიერი, თუ აღნიშნულს შედეგად მოჰყვება

⁸ <https://pifc.gov.ge/files/ShowFiles?id=b4c8017b-2f23-40a7-9634-8f3d654d4ac0>

კონტროლის ღონისძიებები, რომლებიც, თავის მხრივ, ეხმარება დაწესებულებას დასახული მიზნების მიღწევაში. რისკის მართვა უნდა იყოს სრულად ინტეგრირებული მენეჯმენტის ციკლში, სხვა შემთხვევაში მას არ შეუძლია მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა მართვის სისტემისთვის და შესაბამისად დაწესებულებისთვის.

რისკის მართვის სისტემის ჩამოყალიბებაზე პასუხისმგებელია დაწესებულების ხელმძღვანელი. იგი განსაზღვრავს იმ შესაძლო მოვლენებისა და სიტუაციების განსაზღვრის, შეფასების, კონტროლისა და მონიტორინგის პროცესებს, რომლებიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნების მიღწევაზე და ამოცანების შესრულებაზე და მოიცავს რისკის შესამცირებლად საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას.⁹ რისკის მართვის დანერგვისა და განვითარების ეფექტიანობისთვის აუცილებელია დაწესებულებაში მოქმედებდეს პრინციპი, რომელიც გულისხმობს როგორც „ზემოდან ქვემოთ“, ისე „ქვემოდან ზემოთ“ მიდგომების ერთობლივად გამოყენებას. რისკების გამოვლენა და მართვა უნდა ხდებოდეს მართვის ყველა დონეზე და, ცხადია, აღნიშნული პროცესი უნდა იყოს მაქსიმალურად კოორდინირებული.¹⁰

საჯარო სექტორში რისკის მართვის სისტემის დანერგვის თვალსაზრისით ჰარმონიზაციის ცენტრს გააჩნია ჩამოყალიბებული ხედვა, რომელიც გულისხმობს საპილოტედ შერჩეულ სამინისტროებში¹¹ პირველ ეტაპზე რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირების - „რისკების ოფიცრების“ განსაზღვრას, შემდგომში კი მათი კოორდინაციით და ჰარმონიზაციის ცენტრის მხარდაჭერით რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებას თითოეულ სამინისტროში, რომლებსაც სისტემურად დაეფუძნება რისკის მართვის პრაქტიკა.

იმისათვის, რომ რისკის მართვის სისტემა წარმატებით ფუნქციონირებდეს აუცილებელია:

1. დაწესებულებაში არსებობდეს ზოგადი/საერთო პროცესი, ტერმინოლოგია და პრაქტიკა ყველა სახის რისკების სამართავად;
2. დაწესებულების მასშტაბით სათანადოდ იყოს აღქმული და გაცნობიერებული რისკის მიმართ მიმდებლობის ზღვარი;
3. დაწესებულების მენეჯმენტის სტილი ითვალისწინებდეს მიზნების მისაღწევად არსებული ძირითადი პროცესებისა და მათთან დაკავშირებული რისკების გაანალიზებას;
4. დაწესებულების ხელმძღვანელობა გადაწყვეტილებებს იღებდეს რისკების გათვალისწინებით, რისკების თაობაზე მაღალი ხარისხის ინფორმაციის საფუძველზე.

⁹ საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“, მუხლი 12.

¹⁰ "ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე" საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილება, დანართი №2 „მენეჯერული კონტროლის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები“, მუხლი 5. რისკების მართვა.

¹¹ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო.

მნიშვნელოვანია რისკის მართვის პროცესში ჩართული თითოეული მხარე სათანადოდ იყოს ინფორმირებული მისი როლისა და პასუხისმგებლობის შესახებ, რამდენადაც დაწესებულების მმართველობის სხვადასხვა რგოლის კომპეტენციების აღრევამ აღნიშნულ პროცესში შესაძლოა კრიტიკული გავლენა იქონიოს.

ცხრილი 1. როლები და პასუხისმგებლობები რისკის მართვის პროცესში

მმართველობის დონე	პასუხისმგებლობები
დაწესებულების ხელმძღვანელობა	<ul style="list-style-type: none"> ○ რისკების მიმართ სტრატეგიული მიდგომის განსაზღვრა; ○ რისკის მართვის სტრუქტურის განსაზღვრა; ○ სტრატეგიული და არსებითი რისკების მიმართ დაწესებულების მიმდებლობის (მადის) განსაზღვრა; ○ არსებითი რისკების განხილვა; ○ რისკებთან დაკავშირებით მიღებული არასწორი გადაწყვეტილებების გაანალიზება; ○ დაწესებულების მართვა კრიზისულ სიტუაციებში.
საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები	<ul style="list-style-type: none"> ○ რისკის ფლობის გათავისება; ○ კომპეტენციის ფარგლებში, რისკის კულტურის ჩამოყალიბება; ○ რისკის თაობაზე თანამშრომლების ანგარიშების განხილვა, შეფასება და გაუმჯობესებისკენ მიმართული ღონისძიებების გატარება; ○ სტრატეგიული და/ან არსებითი რისკების შესახებ ანგარიშგება დაწესებულების ხელმძღვანელობასთან; ○ კომპეტენციის ფარგლებში, რისკის პროფილში ცვლილებების იდენტიფიცირება და ანგარიშგება ხელმძღვანელობასთან.
ინდივიდუალური თანამშრომელი	<ul style="list-style-type: none"> ○ რისკის მართვის პროცესის გათავისება და საქმიანობასთან ინტეგრირება; ○ რისკების რეესტრის წარმოება; ○ არაეფექტური ან/და არაეფექტიანი კონტროლის მექანიზმების იდენტიფიცირება და ანგარიშგება ხელმძღვანელთან; ○ აუცილებელი ცვლილებების ინიცირება; ○ ინციდენტების იდენტიფიცირება და ანგარიშგება; ○ ხელმძღვანელის მხარდაჭერა ინციდენტების და მათი შედეგების გამოკვლევის პროცესში.

რისკის მართვის ფუნქცია/რისკის ოფიცერი	<ul style="list-style-type: none"> ○ რისკის მართვის პოლიტიკის შემუშავება და განახლება; ○ რისკის კულტურის ჩამოყალიბების პროცესის ხელშეწყობა; ○ ინფორმაციის (რისკის რეესტრების) გაერთიანება და საერთო ანგარიშგება დაწესებულების ხელმძღვანელობისთვის; ○ მოთხოვნის საფუძველზე ცალკეული კატეგორიის და/ან რისკების შესახებ ანგარიშგება; ○ დანაკარგებისა და ინციდენტების გამოკვლევის პროცესში კოლეგების მხარდაჭერა; ○ რისკის მართვის მუდმივი გაუმჯობესებისთვის ინიციატივებისა და რეკომენდაციების შემუშავება.
შიდა აუდიტი	<ul style="list-style-type: none"> ○ რისკზე დაფუძნებული შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური გეგმების შემუშავება; ○ დაწესებულებაში რისკის მართვის პროცესის ეფექტიანობის შეფასება და შესაბამისი რწმუნების გაცემა; ○ კონსულტაციის გაწევა მენეჯერებისთვის რისკის მართვის სისტემის ჩამოყალიბების პროცესში.

გარდა იმისა, რომ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები¹² განსაზღვრავს ზოგად პასუხისმგებლობებს, ზემოაღნიშნული როლები, დაწესებულების სპეციფიკის გათვალისწინებით, დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი რისკის მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების დოკუმენტებში. ასევე, რისკის მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების დოკუმენტები უნდა განსაზღვრავდეს:

- რისკის მართვისა და შიდა კონტროლის მიზნებს;
- დაწესებულების განაცხადს რისკის მართვასთან მიმართებით (სტრატეგია);
- კონტროლის გარემოს აღწერას;
- მისაღების რისკის დონეს და ბუნებას (კატეგორია);
- რისკის მართვის პროცესის ორგანიზებას (არქიტექტურა, დონეები);
- რისკების შესახებ კომუნიკაციის წესს;
- რისკის იდენტიფიცირებისა და შეფასების პროცედურებს;
- დოკუმენტაციას, რომელიც საჭიროა რისკების ანალიზისა და ანგარიშგებისთვის;
- მოთხოვნებს რისკის შემცირებისა და კონტროლის მექანიზმებისთვის;
- პრიორიტეტულ რისკებს (მიუხედავად მათი კატეგორიისა) და დაწესებულების დამოკიდებულებას მათ მიმართ;
- რისკის მართვის კალენდარს.

¹² „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილება.

რისკის მართვის მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები: აღნიშნულ დოკუმენტებზე მუშაობის პროცესში მნიშვნელოვანი დამხმარე რესურსი იქნება **რისკის მართვის სახელმძღვანელო**, რომელიც ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ 2022 წელს განახლდა შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) დახმარებით. სახელმძღვანელოს დანიშნულებაა თითოეული მენეჯერისთვის, მათ შორის, რისკის მართვის კუთხით გამოცდილების არმქონე მოხელეებისთვის საბაზისო ინფორმაციის მიწოდება. იგი შედგება შემდეგი თავებისგან:

1. რისკის მართვის პროცესი;
2. რისკების შესახებ კომუნიკაციისა და კონსულტაციის ინტეგრირება რისკის მართვის პროცესში;
3. რისკის მართვის კონტექსტის ფორმირება;
4. რისკის შეფასება;
5. რისკის საპასუხო ღონისძიება;
6. მონიტორინგი და კონტროლი/შემოწმება.

იმის გათვალისწინებით, რომ რისკის მართვის მიმართულებით საჯარო სამსახურში აუცილებელია ცნობიერების ამაღლება, 2022 წლის განმავლობაში ამ კუთხით არაერთი ღონისძიება განხორციელდა ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ. წლის დასაწყისში შედგა სამუშაო შეხვედრა (ვორკშოპი) საპილოტე სამინისტროების წარმომადგენლებისთვის, რომლის ფარგლებშიც მოხდა რისკის მართვის კარგი პრაქტიკის პრეზენტაცია შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) წარმომადგენლების მიერ და საქართველოში, კერძოდ, თავდაცვის სამინისტროში ამ მიმართულებით არსებული ადგილობრივი კარგი პრაქტიკის კოლეგებისთვის გაზიარება თავდაცვის სამინისტროს რისკების მართვის სამმართველოს მიერ. ამასთან, დამატებით შედგა ერთი ონლაინ-ტრენინგი საპილოტე სამინისტროების დარგობრივი სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლებისთვის. აღნიშნული აქტივობების შედეგად დაიხვეწა რისკის მართვის ტრენინგის მოდული, რომლის მიხედვითაც, 2022 წლის ნოემბერში შვედი ექსპერტების ჩართულობით ჩატარდა პრაქტიკული ტრენინგი თბილისში. ტრენინგში მონაწილეობა მიიღეს საპილოტე სამინისტროების საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების წარმომადგენლებმა, კერძოდ, ერთი სამინისტროდან წარმოდგენილი იყო ორი კანდიდატი, რომელთაგანაც ერთ-ერთი მოისაზრება „რისკის ოფიცრად“ და სასწავლო ვიზიტის ფარგლებში, საუკეთესო გამოცდილების მისაღებად გაემგზავრება შვედეთში. ასევე, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ 2022 წლის განმავლობაში, ჰარმონიზაციის ცენტრი, შვედ ექსპერტებთან ერთად, მუდმივად უწევდა კონსულტაციას თითოეულ საპილოტე სამინისტროს, რაც გამოიხატებოდა მათ მიერ შევსებულ ან/და შესავსებ რისკების რეესტრებთან დაკავშირებით რეკომენდაციების, საჭიროების შემთხვევაში კი, უკუკავშირის შეხვედრის ფარგლებში მიწოდებაში.

ამასთან, იმისათვის, რომ საჯარო დაწესებულებებში უზრუნველყოფილი იყოს საერთო მიდგომები რისკის მართვის პროცესთან დაკავშირებით, ჰარმონიზაციის ცენტრი,

ერთი მხრივ, გააგრძელებს ცნობიერების ასამაღლებელ აქტივობებს საჯარო სამსახურის მენეჯერებისთვის, მეორე მხრივ კი, კოორდინაციას გაუწევს „რისკების ოფიცრების“ გადამზადებას, რათა მათ ჰქონდეთ სათანადო უნარები პროცესის სათანადოდ კოორდინირებისთვის.

1.1.3 საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ

შეთანხმებები - სამინისტროებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის თანამშრომლობის ახალი ფორმატი

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი არის საკანონმდებლო და სახელმწიფო მმართველობის ორგანოებისაგან განცალკევებული ორგანიზაცია, რომელიც სახელმწიფოს კონტროლით დამოუკიდებლად ახორციელებს პოლიტიკურ, სახელმწიფოებრივ, სოციალურ, საგანმანათლებლო, კულტურულ და სხვა საჯარო საქმიანობას.¹³ საჯარო სამართლის იურიდიული პირები წარმოადგენენ საბიუჯეტო ორგანიზაციებს.

იმ შემთხვევაში, თუ ბიუჯეტის განმკარგავი არის საბიუჯეტო ორგანიზაცია, რომელიც შედის საქართველოს სამინისტროების, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების ან მუნიციპალიტეტის მერიის სისტემაში, 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.¹⁴ აღნიშნული წესის მთავარი მიზანი არის დაწესებულებებსა და მის სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის კოორდინაცია ხორციელდებოდეს ანგარიშვალდებულების პრინციპის გათვალისწინებით.

შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ არის მოლოდინებისა და ანგარიშვალდებულების ჩამოყალიბების მეთოდი ეფექტიანობის დადგენილ სტანდარტებთან მისაახლოვებლად. შეთანხმების შედგენისა და გაფორმების მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ საბიუჯეტო პროგრამის ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა იქნეს საანგარიშო პერიოდში მიღწეული. ხოლო ბიუჯეტის განმკარგავი ორიენტირებულია, თუ როგორ უნდა იყოს აღნიშნული უზრუნველყოფილი.

სამინისტროებსა და მათ სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის შეთანხმებების გაფორმების ხელშეწყობის მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) თანამშრომლობის ფარგლებში შემუშავდა დამხმარე სახელმძღვანელო, რომელიც ცდილობს მარტივად და გასაგებად უპასუხოს შემდეგ კითხვებს:

¹³ საქართველოს კანონი „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“, მუხლი 2.

¹⁴ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებით დამტკიცებული „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია“, მუხლი 8.

- რას წარმოადგენს შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ?
- რატომ უნდა გამოვიყენოთ შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ?
- როგორ მიემართება მომსახურების შესახებ შეთანხმების კონტროლი კონტროლის სხვა ფორმებს?
- როგორია შეთანხმების შედგენის პროცესი?
- როგორ ვმართოთ მომსახურების შესახებ შეთანხმება?
- როგორ გამოიყურება მომსახურების შესახებ შეთანხმების შინაარსი?

გარდა შემუშავებული სახელმძღვანელოსი, 2022 წლის 20-21 აპრილს, ჰარმონიზაციის ცენტრის ორგანიზებითა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) მხარდაჭერით, საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით, გაიმართა სამუშაო შეხვედრები (workshops) 6 საპილოტე სამინისტროსა¹⁵ და მათ სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირების წარმომადგენლებისთვის. შეხვედრებში ჯამში მონაწილეობა მიიღო 40-მდე საჯარო მოსამსახურემ. შეხვედრების ფარგლებში მონაწილეებს შეეძმა კოლეგებმა გაუზიარეს პრაქტიკული გამოცდილება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების არსისა და საბიუჯეტო დაწესებულებებისთვის მისი დანერგვით მისაღები სარგებლის შესახებ. ამასთან, ხაზი გაესვა შეთანხმებების პრაქტიკის დანერგვის პროცესში არსებულ გამოწვევებსა და მათი გადაჭრის შესაძლებლობებს, მათ შორის, საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის მიერ მხარდაჭერილ მიდგომას¹⁶ აღნიშნულ საკითხთან მიმართებით.

2022 წლის პირველ კვარტალში ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან კონსულტაცია გაეწია ზემოხსენებულ 6 ცენტრალურ სამინისტროს შეთანხმებების შემუშავებისა და გაფორმების მიმართულებით. კონსულტაცია გულისხმობდა საინფორმაციო შეხვედრებს ცნობიერების ამაღლების მიზნით, მხარდაჭერას შეთანხმების შედგენის პროცესში, შეთანხმებების პროექტების ანალიზსა და უკუკავშირის მიწოდებას თითოეული ჩართული მხარისთვის. შედეგად, უნდა აღინიშნოს, რომ შეთანხმებები გაფორმდა განათლებისა და მეცნიერების, ფინანსთა და გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროებში. პირველადი ნაბიჯები გადაიდგა, თუმცა, შეთანხმება საბოლოოდ არ გაფორმებულა შინაგან საქმეთა და კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროებში. აქვე, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და

¹⁵ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო.

¹⁶ დეტალური ინფორმაციისთვის იხილეთ სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში „სექტორულ სამინისტროსა და მის დაქვემდებარებაში არსებულ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის ანგარიშვალდებულების წინაპირობების უზრუნველყოფა“, 2018 წელი. <https://sao.ge/files/auditi/auditis-angarishebi/2018/angarishvaldebuleba1.pdf>

ეკონომიკის სამინისტროში ამ მიმართულებით განხორციელებული ღონისძიებები. კერძოდ, სამინისტრომ საპილოტედ გააფორმა 2022 წელს შეთანხმებები მის სისტემაში არსებულ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან და დაგეგმილია ამ პრაქტიკის გაგრძელება შემდეგშიც, რაც სიახლეს წარმოადგენს ავტონომიური რესპუბლიკების დონეზე.

1.1.4 მენეჯერული ანგარიშვალდებულება - მართებული და დროული გადაწყვეტილების გარანტი

პროგრამული ბიუჯეტირების პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საჯარო ფინანსების მართვას მიზნებთან და შედეგებთან მიმართებით. პროგრამული ბიუჯეტის ხარისხის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმისა და მასთან დაკავშირებული სხვა რეფორმების ერთობლიობის თანმიმდევრულობა და ისეთი ქმედებების განხორციელება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ საჯარო ფინანსების ეფექტიანობის გაზრდას. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვა, რაც უზრუნველყოფს დაწესებულების შიგნით მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სტრუქტურის ჩამოყალიბებით, უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების სწორად განაწილებით, მიზნების ეფექტიანად და პროდუქტიულად მიღწევას, რაც, თავის მხრივ, პირდაპირ დაკავშირებულია პროგრამული ბიუჯეტის ხარისხის გაუმჯობესებასთან.¹⁷

საჯარო დაწესებულებაში სათანადო მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის არსებობის წინაპირობაა მართვის სხვადასხვა დონეზე შესაბამისი მენეჯერული, მათ შორის, ფინანსური, ინფორმაციის არსებობა, რომელიც იძლევა ამა თუ იმ მიზნისკენ მიმართული რესურსების ეფექტიანობის შეფასების საშუალებას.

აღნიშნული მიმართულებით, შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) მხარდაჭერით 2022 წელს განხორციელდა არსებული სისტემის შეფასება მენეჯერულ ინფორმაციაზე აქცენტირებით. შეფასების ფარგლებში განხორციელდა ფინანსური ანგარიშგების შესახებ შესაბამისი ჩარჩო დოკუმენტების წინასწარი კვლევა და ექსპერტების ვიზიტი თბილისში. ვიზიტის ფარგლებში ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლებისა და ექსპერტების ჩართულობით გაიმართა ცხრა შეხვედრა სხვადასხვა უწყების წარმომადგენლებთან, კერძოდ, ეს უწყებებია: ფინანსთა სამინისტრო, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო. ფინანსთა სამინისტროში შეხვედრა შედგა შემდეგ სამსახურებთან: საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტი, საბიუჯეტო დეპარტამენტი, შიდა აუდიტის დეპარტამენტი, სახაზინო სამსახური, სსიპ - ფინანსთა სამინისტროს აკადემია, სსიპ - საფინანსო-ანალიტიკური სამსახური, ხოლო გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის

¹⁷ „პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის № 385 ბრძანება.

სამინისტროში - ეკონომიკურ დეპარტამენტთან და სსიპ-ებთან: გარემოს ეროვნული სააგენტო, დაცული ტერიტორიების სააგენტო.

შეფასების შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი მიგნებები:

- დღესდღეობით ფაქტობრივად არ ხდება მენეჯერული (შიდა) ფინანსური ანგარიშების მომზადება. ფინანსური ანგარიშგება ძირითადად ფოკუსირებულია გარე დაინტერესებულ მხარეებზე, რაც გულისხმობს იმას, რომ ინფორმაცია შედეგთან მიმართებით გაწეული რესურსების შესახებ ხელმისაწვდომია **საბიუჯეტო პროგრამების, და არა ქვე-პროგრამების და/ან პროექტების დონეზე**;
- ხაზინის ელექტრონული სისტემის (E-Treasury) არსებული შეზღუდვების გამო, ადმინისტრაციულ პერსონალს საკმაოდ დიდი მოცულობის **სამუშაოს ხელით შესრულება** უწევს ანგარიშების მოსამზადებლად, რადგან ყველა ოპერაცია ხელით რეგისტრირდება ორ სისტემაში. მექანიკური სამუშაო თავისთავად შეცდომების მაღალ რისკს ქმნის, რადგან მონაცემების გადატანა ხდება პროგრამიდან ცხრილებში „სპრედშიტებში“;
- არსებულ პრაქტიკაში არ არსებობს აღრიცხვის სისტემები ან წამახალისებელი ფაქტორები, რომ **ბიუჯეტის ჩაშლა** მოხდეს ქვე-კომპონენტებზე სსიპ-ებისა და პროგრამის დონის ქვემოთ;
- უადრესად **ლიმიტირებულია მენეჯერული ანგარიშვალდებულება ფინანსებზე**, რადგან თითქმის არ ხდება უფლებამოსილების დელეგირება მენეჯერებზე. დელეგირება ჩერდება ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე (მაგალითად მინისტრის მოადგილის ან საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელის დონეზე);
- გადახდების დადასტურებას ელ. ხაზინაში აკეთებს ბიუჯეტის განმკარგავი ან მისი ფინანსური დეპარტამენტის უფროსი. ეს ხელმძღვანელობას საკმაოდ დიდ დროს ართმევს. **ბიუჯეტის დელეგირება** ორგანიზაციის სხვა რგოლზე რომ ხდებოდეს, ისინი ამ დროს სხვა სტრატეგიული ხასიათის სამუშაოსთვის გამოიყენებდნენ;
- ფინანსური ინფორმაცია ძირითადად აქცენტს აკეთებს იმაზე, **თუ რამდენად დახარჯა ან არ დახარჯა** ბიუჯეტის განმკარგავმა დამტკიცებული ბიუჯეტი კონკრეტულ პერიოდში და არა მიზნების მიღწევაზე ან იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად განკარგა მან გადასახადის გადამხდელთა ფული.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ დაწესებულების ყველა იერარქიულ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია მიზნების მიღწევაზე დროულად, მოცემული ბიუჯეტის ფარგლებში, არსებული კანონმდებლობისა და რეგულაციების დაცვით. თუმცა, აღნიშნული პასუხისმგებლობის განსახორციელებლად აუცილებელია სხვადასხვა დონის მენეჯერებზე იყოს უფლებამოსილება დელეგირებული და თითოეული მენეჯერისთვის ხელმისაწვდომი იყოს ინფორმაცია, რომელსაც კომპეტენციის ფარგლებში გამოიყენებს გადაწყვეტილების მისაღებად. უფლებამოსილების დელეგირებასა და მენეჯერულ ანგარიშვალდებულებას შორის არსებობს ჯაჭვური კავშირი. ამდენად, სათანადო მენეჯერული ანგარიშვალდებულების არარსებობის პირობებში უფლებამოსილების

დელეგირება შეიძლება დიდი რისკების შემცველი იყოს და პირიქით, რეალური დელეგირების გარეშე რთულია მენეჯერული ანგარიშვალდებულების მიღება.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ჰარმონიზაციის ცენტრის ხედვაა, შეირჩეს ცენტრალური სამინისტრო და მის სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომელშიც პილოტურად მოხდება მენეჯერული აღრიცხვის სტრუქტურის ჩამოყალიბება, რაც გულისხმობს პირველ ეტაპზე როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაციის გენერირებას არა მხოლოდ საბიუჯეტო პროგრამის, როგორც ეს დამახასიათებელია დღეს არსებული პრაქტიკისთვის, არამედ მისი ქვე-პროგრამებისა და ე.წ. ხარჯვის ცენტრების დონეზე. შემდგომში კი, მნიშვნელოვანი იქნება განისაზღვროს ბიუჯეტი და პასუხისმგებელი პირები საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული/გასათვალისწინებელი თითოეული ქვე-პროგრამისა და ხარჯვის ცენტრისთვის. პასუხისმგებელ პირებს, ცხადია, სჭირდებათ ინფორმაცია, რომელიც მათ დაეხმარება ორგანიზაციის შიგნით გადაწყვეტილებების მიღებაში და შემდგომში ზედა რგოლის მენეჯერთან ანგარიშგებაში. 2023 წელს შვედი ექსპერტების ჩართულობით გაგრძელდება მუშაობა ამ მიმართულებით, მიღწეული შედეგები და გამოცდილება კი გაზიარდება სხვა უწყებებისთვის.

1.1.5 საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების ხელმძღვანელები - ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ელჩები

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემების დანერგვა, ისევე როგორც ნებისმიერი რეფორმის განხორციელება, საჭიროებს ინსტიტუციურ მიდგომას და მდგრადობის უზრუნველყოფას. გამომდინარე იქიდან, რომ დაწესებულებებში აღნიშნული სისტემების იმპლემენტაცია სახვადასხვა ეტაპზე გულისხმობს ფინანსური კონტროლის მექანიზმების გაუმჯობესებას, მენეჯერული ანგარიშგების დანერგვას, ასევე მიზნებისა და ინდიკატორების დახვეწასა და საჯარო ფინანსების ეფექტურად და ეფექტიანად ხარჯვის უზრუნველყოფას, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, საქართველოში გრძელვადიან ექსპერტთან კონსულტაციის საფუძველზე მიიღო გადაწყვეტილება, პილოტურ სამინისტროებში, სისტემის დანერგვის პროცესში, ძირითად მხარდამჭერ ძალად განსაზღვრულიყო საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტი, რაც განპირობებულია იმით, რომ საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტის წარმომადგენლები, კომპეტენციის ფარგლებში, აქტიურად არიან ჩართულნი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ზემოაღნიშნული კომპონენტების შემუშავების/გაუმჯობესების პროცესში და, შესაბამისად, მათი როლი და მხარდაჭერა ცალსახად მნიშვნელოვანია პროცესის წარმატებისთვის.

საფინანსო/ეკონომიკურ დეპარტამენტებთან მაქსიმალურად ეფექტური თანამშრომლობის უზრუნველყოფის მიზნით, შეირჩა ფორუმების ფორმატი, რომელიც საანგარიშო პერიოდში, ტარდებოდა ყოველ სამ თვეში ერთხელ. ფორუმის იდეა მდგომარეობს, ერთი მხრივ, საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების ხელმძღვანელების

კვალიფიკაციის ამაღლებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემებთან მიმართებით და, მეორე მხრივ, სისტემის დანერგვის პროცესში მათი ჩართულობის გაზრდაში, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება პილოტურ სამინისტროებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემების დანერგვის პროცესზე.

საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების პირველი ფორუმი, რომელსაც პილოტური სამინისტროების შესაბამისი დეპარტამენტის ხელმძღვანელები და ასევე მათი მოადგილეები, ამავედროულად ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები და საქართველოში გრძელვადიანი ექსპერტი ესწრებოდნენ, ჩატარდა 2022 წლის იანვარში. პირველი ფორუმის მსვლელობისას წამყვანი როლი ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლებს ჰქონდათ. წარმოდგენილი იყო პრეზენტაციები ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორიცაა:

- ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მარეგულირებელი ჩარჩო საქართველოში;
- OECD/SIGMA–სთან თანამშრომლობა და განხორციელებული ერთობლივი კვლევები;
- FMC-ის დანერგვის შერჩეული მიდგომა;
- FMC-ის დანერგვის მიმართულებით არსებული პროგრესი;
- იდენტიფიცირებული ძირითადი გამოწვევები და მათი გადაჭრის გზები.

პირველი ფორუმის მიზანი ასევე იყო კოლეგების გაცნობა, პიროვნული ურთიერთობების და კავშირების დამყარება, რაც მოსაზრებების და იდეების გაცვლის შესაძლებლობას იძლევა. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ფორუმის მიზნები სრულად იქნა მიღწეული.

თუ პირველი ფორუმის დროს აქტიურ როლში ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები იყვნენ, მეორე ფორუმის მსვლელობისას მეტი სამუშაო დრო დაეთმო საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების წარმომადგენლების პრეზენტაციებს. დატვირთული დღის წესრიგის შესაბამისად ექვსივე პილოტურმა სამინისტრომ წარმოადგინა ინფორმაცია ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვის მიმართულებით არსებული პროგრესის შესახებ. ანდერს ნილსონმა, პროექტის მუდმივმა ექსპერტმა (ESV) პილოტში ჩართულ სამინისტროებს გააცნო საჯარო ადმინისტრირების შვედური მოდელის პრაქტიკა, ხოლო საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საბიუჯეტო დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა ისაუბრა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მნიშვნელობაზე პროგრამულ ბიუჯეტირებასთან მიმართებით. ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლებმა კი, თავის მხრივ, წარადგინეს პრეზენტაცია საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების ინსტრუქციისა და რისკის მართვის სისტემის დანერგვის მიმართულებით არსებული მდგომარეობის შესახებ. ფორუმის მსვლელობისას განხილული იყო ისეთი მნიშვნელოვანი სადისკუსიო საკითხები, როგორიცაა:

- FMC კოორდინატორის განსაზღვრა დაწესებულებაში
- მიზნების ნათლად დასახვა/შემუშავება
- უფლებამოსილების/პასუხისმგებლობის დელეგირება

- ინფორმაციისა და კომუნიკაციის სისტემა

მესამე ფორუმის ფარგლებში, საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტის წარმომადგენლები, შვედეთის საჯარო დაწესებულებებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვის საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარების მიზნით, სასწავლო ვიზიტით იმყოფებოდნენ სტოკჰოლმში. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ვიზიტის დაგეგმვისას მაქსიმალურად იყო გათვალისწინებული ჯგუფის შემადგენლობა და საქმიანობის სპეციფიკა. სასწავლო ვიზიტის შესახებ დეტალური ინფორმაცია მოცემულია 1.1.6 თავში.

საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების მეოთხე ფორუმი 2022 წლის შემაჯამებელი და 2023 წლის მიზნების დასახვის ფორმატით მიმდინარეობდა. ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლებმა შეაჯამეს პროექტის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები, ისაუბრეს მენეჯერული ანგარიშგებისა და ფინანსური მართვისა და კონტროლის ანგარიშის შინაარსზე, რომლის წარმოდგენის ვალდებულებაც აქვთ სამინისტროებს.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის დამატებით ღირებულებაზე პრეზენტაცია წარმოადგინა ალასტაირ სვარბრიკმა OECD-SIGMA-ს პოლიტიკის უფროსმა მრჩეველმა. ამავდროულად, მოხდა საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს შიდა კონტროლის სისტემების შეფასების ანგარიშის განხილვა.

აღსანიშნავია, რომ ფორუმს ესწრებოდა საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის რისკების მართვის განყოფილების ხელმძღვანელი - თამარ ისაკაძე, რომელმაც ისაუბრა რისკის მართვის სისტემების დანერგვის პროგრესზე თავდაცვის სამინისტროში და კოლეგებს გაუზიარა პროცესში წარმოქმნილი სირთულეები და გააცნო მათი გადაჭრის გზები. შეხვედრას ონლაინ-ფორმატში ჩაერთვნენ და პრეზენტაცია - „პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი აქტივობები - რისკის მართვის ტრეინინგები“ - წარმოადგინეს ექსპერტებმა ტომას კრეფტმა და კრისტინ ბლიქსტმა.

რიგით მე-4 ფორუმზე წარმოდგენილი იყო ასევე გუნდური აქტივობები, რომელთა ფარგლებშიც მონაწილეებმა შეიმუშავეს ფინანსური მართვისა და კონტროლის ანგარიშგების კონტენტი და FMC-ის დანერგვის სამოქმედო გეგმის სამუშაო ვერსია თითოეული პილოტური სამინისტროსთვის.

1.1.6 საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება - სასწავლო ვიზიტი შვედეთში

როგორც უკვე აღინიშნა, პილოტურ პროექტში ჩართული სამინისტროების საფინანსო-ეკონომიკური სამსახურების ხელმძღვანელები სასწავლო ვიზიტით იმყოფებოდნენ სტოკჰოლმში - შვედეთი. აღნიშნული მიზნად ისახავდა სასწავლო ვიზიტის მონაწილეებს, როგორც ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მნიშვნელოვან მამოძრავებელ ძალას პილოტურ სამინისტროებში, ჰქონოდათ საშუალება გაცნობოდნენ, თუ როგორ არის პრაქტიკაში დანერგილი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა შვედეთში და გაეზიარებინათ პრაქტიკული მიდგომები.

აღსანიშნავია, რომ სასწავლო ვიზიტი დაიგეგმა და განხორციელდა სათანადოდ. ვიზიტებისთვის შერჩეული სააგენტოები და მომხსენებლები შეესაბამებოდნენ სასწავლო ჯგუფის საჭიროებებს. შეხვედრები იყო ინფორმაციული, ინტერაქტიული და საჭიროებებზე მორგებული. შეხვედრების მსვლელობისას ჯგუფს საშუალება ჰქონდა დაესვა კითხვები და მიეღო მონაწილეობა საგნობრივ დისკუსიებში ისეთ თემებზე როგორცაა უფლებამოსილებათა დელეგირება, შედეგზე ორიენტირებული ბიუჯეტირება, მიზნებისა და ინდიკატორების შემუშავება და მათი შესრულების ეფექტიანობის მონიტორინგი, ასევე რისკის მართვა და მისი კომუნიკაცია.

სასწავლო ვიზიტისას ორგანიზებული იქნა შეხვედრები შემდეგ სააგენტოებში: ფინანსთა სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფ შვედეთის ეროვნული მართვის ორგანოში, სადაც გაზიარებული იქნა ინფორმაცია გადაწყვეტილებების მიღების შვედურ მიდგომებზე; შვედეთის გარემოს დაცვის სააგენტოში ძირითადი აქცენტი გაკეთდა კომპლექსური დაფინანსების სისტემის გამოწვევებთან გამკლავებაზე; სტოკჰოლმის ქვეყნის ადმინისტრაციულ საბჭოში ვიზიტის დროს განიხილეს შვედური მმართველობის მოდელი ეროვნულიდან რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე; შვედმა კოლეგებმა მთავრობის სერვის ცენტრში გააზიარეს პრაქტიკული ინსტრუქციები ადმინისტრაციული პოლიტიკის რეფორმისა და სააგენტოს მისიის ფორმულირების შესახებ. შვედეთის უმაღლესი განათლების საბჭოში მომხსენებლებმა წარმოადგინეს მენეჯმენტის ახალი მიდგომა COVID-19 პანდემიის დროს გამოვლენილი გამოწვევების საპასუხოდ, სასწავლო ვიზიტის მონაწილეებმა მიიღეს ინფორმაცია სააგენტოს მიერ დანერგილი დაგეგმვისა და მონიტორინგის სისტემის შესახებ; შვედეთის პოლიციის სააგენტომ წარმოადგინა მენეჯმენტის დანერგილი პრაქტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს სააგენტოს მიერ ადგილობრივი ხელისუფლების ეფექტურ მართვას, ადგილობრივი სამსახურების დამოუკიდებლობისა და კომპეტენციების დაცვას; განსაკუთრებით ნაყოფიერი იყო შეხვედრა შვედეთის საგადასახადო სააგენტოში - კონკრეტული მაგალითებით გამყარებული, საინტერესო დისკუსია რისკების მართვისა და თანამშრომლობის გეგმების შესახებ. თავად სააგენტო არის საუკეთესო მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება საზოგადოების მზარდმა ნდობამ გამოიწვიოს არაპოპულარული გადაწყვეტილებების წარმატებით დანერგვა.

მნიშვნელოვანი მიგნებები

- სათანადო დელეგირება და პასუხისმგებლობის მკაფიო განსაზღვრა უზრუნველყოფს წარმატებულ მენეჯმენტს ;
- დაგეგმვა და რისკების მართვა არის მმართველობის არსებითი ნაწილი;
- შეფასება და მონიტორინგი საუკეთესო ინსტრუმენტებია ეფექტურობის მისაღწევად;

- შესაბამისი ანგარიშგების ხაზების არსებობა მენეჯმენტს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებაში ეხმარება;
- რისკების მართვის კოორდინაცია ძირითადად ფინანსურ ერთეულებს ექვემდებარება, ასევე შეგვიძლია ვიფიქროთ ამ მიდგომის განხორციელებაზე.

სასწავლო ვიზიტების დროს სააგენტოების წარმომადგენლების მიერ გაზიარებულმა პრეზენტაციებმა და გამოცდილებამ კიდევ ერთხელ დაარწმუნა სასწავლო ჯგუფის წევრები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის ეფექტურობაში. ისინი, როგორც საშუალო რგოლის მენეჯერები, ახლა ნათლად ხედავენ, რომ სისტემის დანერგვა არა მხოლოდ ხელს შეუწყობს მათი მოვალეობების შესრულებას, არამედ დაეხმარება დაწესებულებას დასახული მიზნების მიღწევაში.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ ეს სასწავლო ვიზიტი სხვა აქტივობებთან ერთად მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს საპილოტე სამინისტროებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მდგრად დანერგვას.

1.1.7 FMC steering committee ფინანსური მართვის და კონტროლის საკოორდინაციო საბჭო/კომიტეტი

ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) თანამშრომლობის შედეგად შემუშავებული პროექტი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის გაძლიერებისთვის, სხვა ღონისძიებებთან ერთად, მოიცავს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის საკოორდინაციო მექანიზმის ჩამოყალიბებას.

საკოორდინაციო მექანიზმი გულისხმობს 6 საპილოტე სამინისტროს¹⁸ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორებისგან შემდგარი საბჭოს შექმნას, რომელსაც ხელმძღვანელობს საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მოადგილე. **ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორი** არის დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრული სათანადო კვალიფიკაციისა და საამისოდ უფლებამოსილი პირი, რომელიც დაწესებულების ფინანსური სამსახურის/დეპარტამენტის მეშვეობით ხელს უწყობს დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვას, პასუხისმგებელია მის გამართულ ფუნქციონირებასა და უწყვეტ განვითარებაზე. იგი წარმოადგენს მაღალი რგოლის მენეჯერს, რომლის უშუალო დაქვემდებარებაში იმყოფება ფინანსური სამსახურის/დეპარტამენტის ხელმძღვანელი.¹⁹ შესაბამისად, საბჭოს ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვისთვის

¹⁸ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო.

¹⁹ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებით დამტკიცებული „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია“, მუხლი 2.1.„ი“.

შერჩეულ 6 სამინისტროს შორის გამოცდილების გაზიარება, გამოწვევების იდენტიფიცირება და განხილვა, რეკომენდაციების შემუშავება და ერთგვაროვანი მიდგომების არსებობა იმპლემენტაციის პროცესში. საბჭოს შეხვედრებში, დღის წესრიგის გათვალისწინებით, უზრუნველყოფილი იქნება პარტნიორი უწყებების, რეფორმის დონორი და მხარდამჭერი ორგანიზაციების წარმომადგენლობის ჩართულობა.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის საკოორდინაციო მექანიზმის ჩამოყალიბება გათვალისწინებულია ასევე სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმაში.²⁰

აღნიშნული ფორმატის არსებობის მნიშვნელობა ხაზგასმულია შვედეთის საელჩოს დაკვეთით განხორციელებულ ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების (ESV) ერთობლივი პროექტის შეფასების ანგარიშში. შესაბამისად, შემფასებლების მხრიდან გაიცა საბჭოს შექმნისა და ფუნქციონირების რეკომენდაცია.

საბჭოს პირველი შეხვედრა დაგეგმილია 2023 წლის პირველ კვარტალში.

2. შიდა აუდიტი

2.1 შიდა აუდიტის გაუმჯობესებული საქმიანობა - ხარისხის გარე შეფასების შედეგები

სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების (PEFA) გლობალური ანგარიშის მიხედვით, PEFA-ს შეფასებით, საჯარო ფინანსების მართვის მუდმივი გაუმჯობესებით საქართველო პირველ ადგილზეა 59 ქვეყანას შორის.

სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების (PEFA) შეფასების

სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების (PEFA) შეფასების შედეგების მიხედვით, P-26-შიდა აუდიტი - ინდიკატორის მიხედვით, 2018 წლის შეფასებასთან (ქულა B+) მიმართებით, მიმდინარე შეფასება გაუმჯობესებულია და მინიჭებულია შეფასება A, რაც PEFA-ს მეთოდოლოგიის მიხედვით უმაღლეს შეფასებას წარმოადგენს.

შედეგების მიხედვით, წარმოდგენილი 31 ინდიკატორიდან 27 გაუმჯობესდა ან შენარჩუნდა 2018 წლის შეფასებასთან შედარებით.

აღნიშნული შეფასება განხორციელებულია ცენტრალური ხელისუფლების დონისთვის, რაც როგორც ჰარმონიზაციის ცენტრის, ასევე ცენტრალურ დონეზე ჩამოყალიბებული შიდა აუდიტის ერთეულების ერთიან წარმატებას წარმოადგენს.

²⁰ საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 17 იანვრის №96 განკარგულება „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების თაობაზე“.

მნიშვნელოვანია, ერთიანი ძალისხმევის მიმართვა შიდა აუდიტის სუბიექტების ინსტიტუციური გაძლიერებისა და სტანდარტებთან დაახლოების გზაზე, როგორც ცენტრალურ და ავტონომიურ, ისე მუნიციპალურ დონეზე.

შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების სტანდარტი 1310 - აღწერს მოთხოვნებს, რომელიც მოიცავს შიდა აუდიტის ყველა ასპექტს, განმარტავს, საქმიანობის შიდა და გარე შეფასების განხორციელების საჭიროებას და მნიშვნელობას. თითოეულმა შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა მთელი ძალისხმევა უნდა მიმართოს შიდა აუდიტის საქმიანობის საერთაშორისო და ეროვნულ სტანდარტებთან სრულ შესაბამისობაში მოსაყვანად.

ჰარმონიზაციის ცენტრის ინიცირებით, საერთაშორისო და ადგილობრივი გარე შემფასებლების/ექსპერტების ჩართულობით, ქვეყნის მასშტაბით, 2019-2021წწ, შიდა აუდიტის ჩამოყალიბების დღიდან, პირველად განხორციელდა საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასება - 57 შიდა აუდიტის სუბიექტში, ცენტრალურ, ავტონომიურ და მუნიციპალურ დონეზე.

2022 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრი კონცენტრირებული იყო ხარისხის გარე შეფასების ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციების მონიტორინგზე. წლის განმავლობაში ჰარმონიზაციის ცენტრმა, შიდა აუდიტორებთან მჭიდრო კოორდინაციით გამართა არაერთი სამუშაო თუ ონლაინ-შეხვედრა, ვებინარი და ტრენინგი ამ მიმართულებით. ქვეყნის მასშტაბით ყველა სამსახურს გაეგზავნა ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ შემუშავებული პრაქტიკულ-მეთოდოლოგიური დოკუმენტები:

- „შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის კითხვარი და სახელმძღვანელო;
- შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტების (IPPF) განხორციელების სახელმძღვანელო.

მნიშვნელოვანია, რომ აქამდე საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებს არ ჰქონდათ ქართულ ენაზე ხარისხის უზრუნველყოფის პრაქტიკულ დოკუმენტებზე წვდომა.

მიმდინარე წელს 57 შიდა აუდიტის სუბიექტიდან, ხარისხის გარე შეფასების ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციების შესრულების სტატუსებთან დაკავშირებით, მონიტორინგი განხორციელდა 32 მათგანში.

ცხრილი 2. საბოლოო სტატუსები ობიექტების მიხედვით

დაწესებულება	შესრულებული	ნაწილობრივ შესრულებული	შეუსრულებელი
ფინანსთა სამინისტრო		✓	
შინაგან საქმეთა სამინისტრო	✓		
საგარეო საქმეთა სამინისტრო		✓	

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო		✓	
რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო		✓	
თვითმმართველი ქალაქი თბილისი		✓	
თვითმმართველი ქალაქი ბათუმი		✓	
ასპინძის მუნიციპალიტეტი		✓	
ბორჯომის მუნიციპალიტეტი		✓	
გორის მუნიციპალიტეტი		✓	
გურჯაანის მუნიციპალიტეტი		✓	
სსიპ - დელტა		✓	
დმანისის მუნიციპალიტეტი		✓	
ვანის მუნიციპალიტეტი		✓	
ზუგდიდის მუნიციპალიტეტი		✓	
თელავის მუნიციპალიტეტი		✓	
თიანეთის მუნიციპალიტეტი		✓	
მცხეთის მუნიციპალიტეტი		✓	
ონის მუნიციპალიტეტი		✓	
საგარეჯოს მუნიციპალიტეტი		✓	
საჩხერის მუნიციპალიტეტი		✓	
სენაკის მუნიციპალიტეტი		✓	
სიღნაღის მუნიციპალიტეტი		✓	
ქუთაისის მუნიციპალიტეტი		✓	
ქობულეთის მუნიციპალიტეტი		✓	
ყვარელის მუნიციპალიტეტი		✓	
წყალტუბოს მუნიციპალიტეტი		✓	
ხაშურის მუნიციპალიტეტი		✓	
ხელვაჩაურის მუნიციპალიტეტი		✓	
ხობის მუნიციპალიტეტი		✓	
ხონის მუნიციპალიტეტი		✓	
ხულოს მუნიციპალიტეტი		✓	

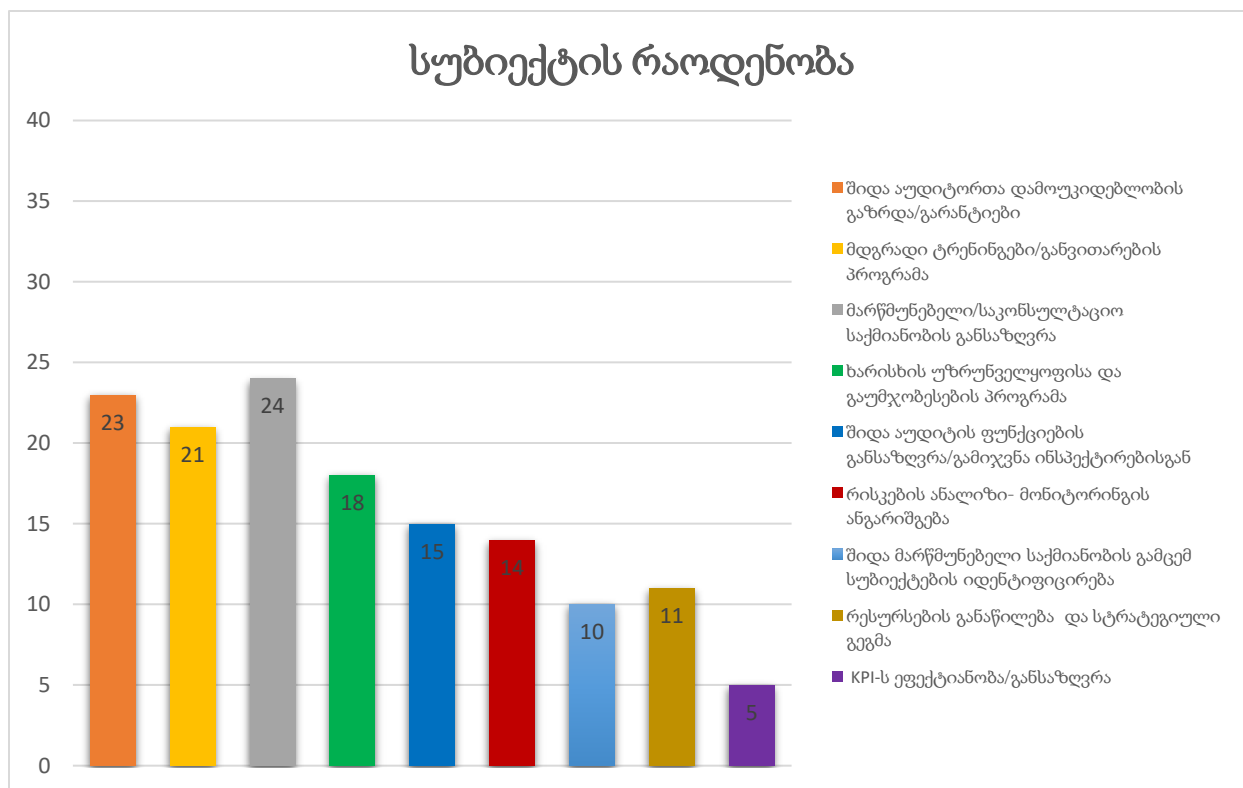
შიდა აუდიტორები მონდომებული არიან, ყოველდღიურად გააუმჯობესონ შიდა აუდიტორული საქმიანობა, შეავსონ რეკომენდაციების შესრულებით არსებული ნაკლოვანი სივრცეები და მაქსიმალურად დაუახლოვონ საქმიანობა საერთაშორისო და ეროვნულ სტანდარტებს. ზემოთ მოყვანილი ცხრილი 2-დან გამოკვეთილია, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტების უმეტესობას მინიჭებული აქვს ნაწილობრივი შესრულების სტატუსი, რაც ნიშნავს რომ რეკომენდაციების ნაწილი ჯერ კიდევ მიმდინარეა, ნაწილი შესრულების პროცესშია, ნაწილი კი - შესრულებული.

რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგით ირკვევა შიდა აუდიტის სუბიექტების საჭიროება რიგ რეკომენდაციებთან დაკავშირებით, სადაც დამატებით ითხოვენ ჰარმონიზაციის ცენტრის დახმარებას, საუკეთესო საერთაშორისო თუ ეროვნული პრაქტიკების გაზიარებასა და ტრენინგებს; მაგალითისთვის იხილეთ რეკომენდაციები:

- შიდა აუდიტორულ ინფორმაციაზე წვდომის შეზღუდვის შემთხვევაში, კონკრეტული ღონისძიებებისა და პროცედურების დებულებით ან სხვა პოლიტიკის დოკუმენტით გაწერა/განსაზღვრა
- შიდა აუდიტორთა დამოუკიდებლობის განმტკიცებისა და ზრდის მიზნით, დამატებითი გარანტიების/ზომების შემუშავება, დაწესებულების დონეზე დამოუკიდებლობის გაუმჯობესება. ასეთი ღონისძიება, შესაძლებელია, იყოს აუდიტის კომიტეტების შექმნა, დამოუკიდებლობისა და ობიექტურობის დეკლარაციების შემოღება.
- QAIP-ის შემუშავება და განხორციელება მუნიციპალიტეტის დონეზე, მათ შორის ხარისხთან დაკავშირებული KPI-შესრულების ძირითადი ინდიკატორების აღნიშვნა QAIP-ში, თუ როგორ და რამდენად ხშირად მოხდება ხარისხის შესახებ ანგარიშგება მაღალ მენეჯმენტში.

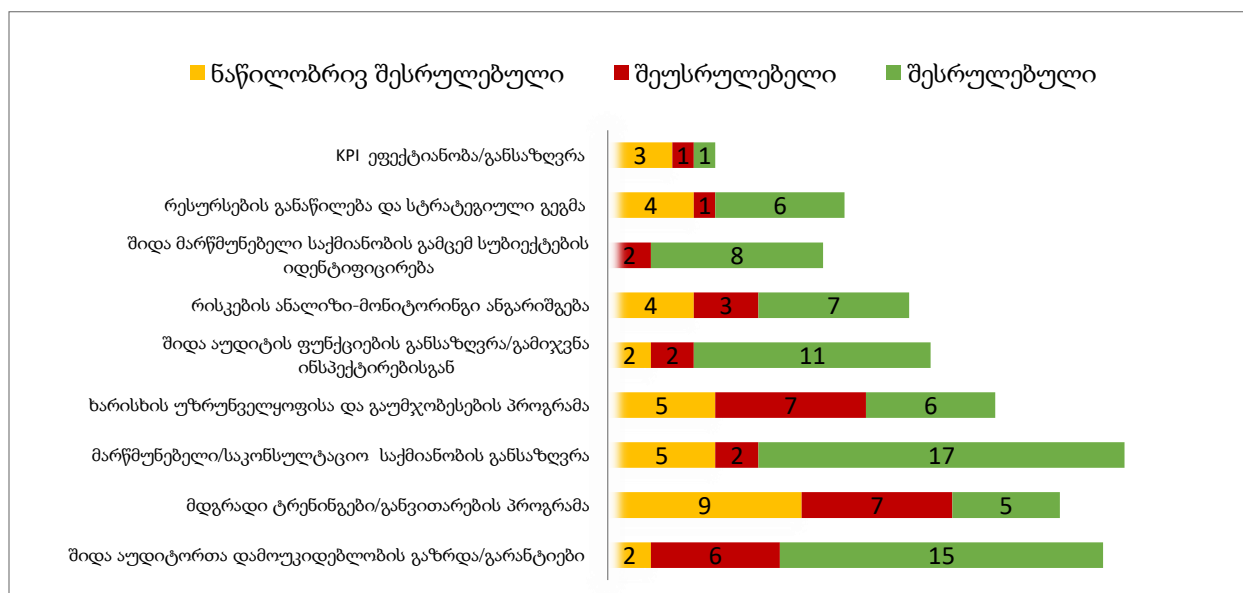
32 შიდა აუდიტის სუბიექტში გაცემული რეკომენდაციების ანალიზით გამოიკვეთა 67 სხვადასხვა ტიპის რეკომენდაცია, ამასთან, გამოკვეთილია ყველა ობიექტისთვის საერთო ყველაზე ხშირად გაცემული 9 რეკომენდაცია, იხ. დიაგრამა 1.

დიაგრამა 1. ხშირად განმეორებადი რეკომენდაციები შიდა აუდიტის სუბიექტებში



შიდა აუდიტის სუბიექტებისთვის ხშირად გაცემული რეკომენდაციების შესრულების სტატუსების ანალიზით გამოკვეთილია შემდეგი სურათი:

დიაგრამა 2. ხშირად გაცემული რეკომენდაციების შესრულება



შიდა აუდიტის სუბიექტების დიდმა უმრავლესობამ, მოქმედ დებულებებში ცვლილების ინიცირებით, მოახდინა შიდა აუდიტის საკონსულტაციო და მარწმუნებელი საქმიანობის მანდატის განსაზღვრა, რიგ შემთხვევებში ინსპექტირებისა და აუდიტის ფუნქციური და სტრუქტურული გამოჯვნა. შეიმუშავეს ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამები, თუმცა, მოცემულ ეტაპზე, მეტწილად ფორმალური ხასიათი აქვს და ეტაპობრივად მიმდინარეობს პრაქტიკაში მისი დანერგვა. კვლავ გამოწვევად რჩება მდგრადი ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამის შემუშავება, ასევე შიდა აუდიტორთა დამოუკიდებლობის გარანტიების გაზრდა.

გამორჩეულად გვსურს გამოიკვეთოს, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტი, რომელმაც, 2022 წელს, საქართველოს საჯარო სექტორში პირველმა მიიღო ხარისხის გარე შეფასების (EQA) ფარგლებში საუკეთესო შედეგი. შიდა აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებითა და შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის შესაბამისად, ხარისხის გარე შეფასების განხორციელების ვალდებულება შიდა აუდიტის სუბიექტს 5 წელიწადში ერთხელ გააჩნია. აღნიშნული შეფასება საერთაშორისო, დამოუკიდებელმა და მაღალკვალიფიციურმა ბრიტანელმა ექსპერტმა, გაერთიანებული სამეფოს თავდაცვის სამინისტროს მხარდაჭერით განახორციელა. შეფასების მიხედვით, შიდა აუდიტის დეპარტამენტი, ძირითადად, შეესაბამება შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის საერთაშორისო პროფესიული პრაქტიკის ჩარჩოს (IPPF). სამ-საფეხურიანი შკალიდან მიღებული შეფასება უმაღლესია, რაც ადასტურებს, რომ საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის საქმიანობა სრულიად აკმაყოფილებს გლობალურად აღიარებულ საერთაშორისო სტანდარტებს. ექსპერტის მიერ ხაზი გაესვა შიდა აუდიტის დეპარტამენტის საქმიანობაში მიღწეულ მნიშვნელოვან პროგრესს. შედეგების გათვალისწინებით, შიდა აუდიტის დეპარტამენტის უფროსმა მიიღო შეთავაზება CMIIA-ს კვალიფიკაციის მინიჭებაზე.

აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის დანერგვის შემდგომ, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტი პირველია, ვინც მსგავსი დონის საერთაშორისო შეფასება მიიღო. მანამდე უმაღლესი შეფასება მიღებული აქვს მხოლოდ საქართველოს ეროვნული ბანკის შიდა აუდიტის სამსახურს.

ჰარმონიზაციის ცენტრი განაგრძობს შიდა აუდიტის სუბიექტების ინსტიტუციური გაძლიერებისა და სტანდარტებთან მაქსიმალური დაახლოვების გზაზე აქტივობებს, როგორც პრაქტიკული, ისე მეთოდოლოგიური მხარდაჭერით, საერთაშორისო და ეროვნულ დონეზე შექმნილი საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარებით. მომავალი, 2023 წლიდან კი კვლავ აქტიურად გაგრძელდება რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგის პროცესი შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასებით გაცემული რეკომენდაციების შესასრულებლად.

2.2 შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიცირების პროგრამა

საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიცირების პროგრამის შემუშავება არის სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის უფლებამოსილება,

რომელიც განსაზღვრულია „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის“ შესახებ საქართველოს კანონით. სერტიფიცირების მიზანია, ზემოაღნიშნული კანონის მე-4 მუხლის პირველ პუნქტში განსაზღვრულ დაწესებულებებში შიდა აუდიტორის პოზიციაზე დასაქმებული ან/და დასაქმების მსურველი კანდიდატების კვალიფიკაციის ამაღლება, რაც ხელს შეუწყობს შიდა აუდიტის ფუნქციის გაძლიერებას და, შედეგად, გაზრდის მისი - დამოუკიდებელი და ობიექტური მარწმუნებლის როლს დაწესებულებაში.

სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის შემუშავების მიმართულებით მუშაობა 2020 წელს დაიწყო. აღნიშნულ პერიოდში, ჰარმონიზაციის ცენტრთან ერთად, პროექტში ჩართული იყო სლოვენური საერთაშორისო ორგანიზაცია „Center of Excellence in Finance“ და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება - GIZ. ზემოხსენებულ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელდა შემდეგი აქტივობები:

- ✚ ჩამოყალიბდა სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის სამუშაო ჯგუფი;
- ✚ შემუშავდა სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის დებულება;
- ✚ განისაზღვრა სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის 4 მოდული;
- ✚ შეირჩა 10 ტრენერი და უზრუნველყოფილი იქნა მათი გადამზადება;
- ✚ ორგანიზება გაეწია ტრენერების სასწავლო ვიზიტს სლოვენიაში.

2022 წლის განმავლობაში აქტიურად მიმდინარეობდა მუშაობა სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის მოდულებზე, კერძოდ, სლოვენური საერთაშორისო ორგანიზაცია „Center of Excellence in Finance“-ის მიერ გაზიარებული დოკუმენტები საჭიროებდა მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას, მათ შორის, ტექსტში მოცემული სტანდარტების განახლებას, ასევე სავარჯიშოების ქართული მაგალითებით ჩანაცვლებას და მიდგომების ქართულ კონტექსტზე მორგებას. აღნიშნულ პროცესში, ჰარმონიზაციის ცენტრს დახმარება გაუწიეს OECD-SIGMA-ს მიერ დასაქმებულმა საერთაშორისო და ადგილობრივმა ექსპერტებმა. 2022 წელს პროექტში ასევე ერთვება საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს აკადემია, როგორც ერთ-ერთი განმახორციელებელი.

2022 წლის მდგომარეობით, ჰარმონიზაციის ცენტრისა და სსიპ ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის მიერ უზრუნველყოფილია:

- ✚ სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის ოთხივე მოდულის შემუშავება, ადგილობრივი კონტექსტისა და საჭიროების გათვალისწინებით;
- ✚ მომზადებულია თვითშეფასების კითხვები თითოეული მოდულისთვის თავების მიხედვით;
- ✚ შერჩეულია ტრენერების წყვილი თითოეული მოდულისათვის;
- ✚ შემუშავებულია სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის დეტალური კალენდარი;
- ✚ მომზადებულია სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის განფასება;
- ✚ საორგანიზაციო საკითხები განხილულია;
- ✚ დაწყებულია მუშაობა საგამოცდო ტესტებზე;

✚ მიმდინარეობს მუშაობა დონორ ორგანიზაციებთან სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის პირველი ნაკადის დაფინანსების მიზნით.

2023 წლისთვის დაგეგმილია შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების ეროვნული პროგრამის დაწყება.

2.3 შიდა აუდიტის გაძლიერება მუნიციპალიტეტებში

2.3.1 რეგიონალური შეხვედრები

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი - ჰარმონიზაციის ცენტრი, თავისი მანდატის ფარგლებში, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის დანერგვის მიმართულებით აქტიურად მუშაობს როგორც ცენტრალურ, ასევე მუნიციპალურ დონეზე. საანგარიშო პერიოდისათვის განხორციელდა არაერთი აქტივობა, რომელიც მიზნად ისახავდა მუნიციპალიტეტის მერიებში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის ორივე ძირითადი მიმართულების - **ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემებისა და შიდა აუდიტის** ფუნქციის შესახებ ცნობიერების ამაღლებას, აღნიშნული მიმართულებებით გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენას, საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკების გაცნობას და ადგილობრივი გამოცდილების კოლეგიალურ გაზიარებას. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პროცესში ჰარმონიზაციის ცენტრთან ერთად ჩართული იყო დონორი ორგანიზაციები, მათ შორის გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების - GIZ, „კარგი მმართველობა ადგილობრივი განვითარებისთვის“ პროგრამის ფარგლებში და ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტო - USAID, „კარგი მმართველობის ინიციატივა“ (GGI) პროგრამის ფარგლებში და ასევე, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური.

ჰარმონიზაციის ცენტრის შეზღუდული ადამიანური რესურსებისა და დონორების მხარდაჭერის მაქსიმალურად ეფექტურად გამოყენების მიზნით, შემუშავდა ორი მიდგომა. პირველი - რეგიონალური შეხვედრების ფორმატი, რაც გულისხმობს სამხარეო ადმინისტრაციაში შემავალ მერიებთან გაერთიანებული სამუშაო შეხვედრების ორგანიზებას - აღნიშნული საშუალებას იძლევა ერთი ვიზიტის ფარგლებში ფართო აუდიტორიის დაფარვისთვის. მეორე - ადგილობრივი გამოცდილების კოლეგიალური გაზიარება - გამომდინარე იქიდან, რომ დონორების მხარდაჭერაც ლიმიტირებულია, მუნიციპალიტეტებში კი კვლავ არსებობს გაუმჯობესების საჭიროება, ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ შემუშავებული იქნა მიდგომა, რომლის ფარგლებშიც, ქართველი შიდა აუდიტორები, რომლებიც მონაწილეობდნენ დონორის მიერ დაფინანსებულ პროექტში და მიიღეს შესაბამისი ცოდნა, ან/და შექმნეს ახალი პროდუქტი, აღნიშნულ ცოდნას და გამოცდილებას სამუშაო შეხვედრების ფორმატში უზიარებენ ქართველ კოლეგებს, რაც ხელს უწყობს დონორების მიერ უზრუნველყოფილი მხარდაჭერის მდგრადობას და კონკრეტული მიმართულებებით გადამზადებული შიდა აუდიტორების რაოდენობის ზრდას.

2022 წელს, ჯამში, განხორციელდა ოთხი - ბათუმის, იმერეთის, კახეთისა და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონალური შეხვედრა.

ბათუმი - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის - ჰარმონიზაციის ცენტრისა და USAID-ის პროექტის „კარგი მმართველობის ინიციატივა“ (GGI) ორგანიზებით, შიდა აუდიტორთა რეგიონული შეხვედრა - „ძლიერი შიდა აუდიტი - ეფექტიანი მმართველობისთვის“ გაიმართა.

შეხვედრაში მონაწილეობა მიიღეს აჭარის ა/რ-ის სამინისტროებისა და ბათუმის, ქობულეთის, ხელვაჩაურის, ქედის, ხულოს, შუაქვეთისა და ქუთაისის მუნიციპალიტეტების მერიის შიდა აუდიტორებმა, ასევე, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის დეპარტამენტისა და თვითმმართველი ერთეულების აუდიტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელებმა.

- შეხვედრაზე გამომსვლელებმა ისაუბრეს შიდა აუდიტის გამოწვევებსა და გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე, ავტონომიურ და მუნიციპალურ დონეზე.
- ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან გაზიარებული იყო სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის 2021 წლის მნიშვნელოვანი შედეგები, არსებული გამოწვევები და მათი გადაჭრის გზები.
- ბათუმის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურმა გააზიარა საკუთარი გამოცდილება, შიდა აუდიტის პოლიტიკისა და პროცედურების სახელმძღვანელო, ეფექტიანობის აუდიტისა და ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა.

წყალტუბო - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერით, პროგრამის - „კარგი მმართველობა ადგილობრივი განვითარებისთვის“ ფარგლებში იმერეთის შიდა აუდიტორთა რეგიონული შეხვედრა „ძლიერი შიდა აუდიტი ეფექტიანი მმართველობისთვის“ გაიმართა. ორგანიზებული იყო სამუშაო შეხვედრები მუნიციპალიტეტის მერთან, მერიის სამსახურების ხელმძღვანელებთან და იმერეთის რეგიონის, კერძოდ კი: სამტრედიის, ვანის, ჭიათურის, ტყიბულის, ხონის, საჩხერის და ხარაგაულის მერიის შიდა აუდიტორებთან.

- სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის წარმომადგენლის მხრიდან ხაზი გაესვა ეფექტიანობის აუდიტის წილის გაზრდის აუცილებლობას პროგრამული ბიუჯეტირების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის, ამასთან განხილული იყო როგორც შიდა აუდიტის ასევე, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმართულებით არსებულ გამოწვევები და გაუმჯობესების შესაძლებლობები რეგიონის მასშტაბით. ყურადღება გამახვილდა, შიდა აუდიტის ანგარიშების განხილვის მნიშვნელობასა და ანგარიშვალდებულებაზე საკრებულოებთან.
- რეგიონული ფორუმის მეორე დღეს, წყალტუბოს მერიის შიდა აუდიტორებმა, კოლეგებს გაუზიარეს ეფექტიანობის პილოტური აუდიტის შედეგად მიღებული პრაქტიკული

გამოცდილება და მისი შედეგები, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელება კვლავ გამოწვევად რჩება.

- უნდა აღინიშნოს, რომ შიდა აუდიტორთა რეგიონალური შეხვედრა მიმდინარეობდა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის თვითმმართველი ერთეულების აუდიტის დეპარტამენტის უფროსის აქტიური მონაწილეობით, რომელმაც, თავის მხრივ, ხაზი გაუსვა სახელმწიფო აუდიტის მიდგომას, მუნიციპალურ დონეზე არსებულ გამოწვევებს და შიდა აუდიტის კრიტიკულად მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს სისტემური ხარვეზების გაუმჯობესების პროცესში.
- (GIZ)-ის საჯარო ფინანსების ექსპერტმა კი წარადგინა კვლევის შედეგები - „სახელმწიფო აუდიტის რეკომენდაციებში გამოკვეთილი მუნიციპალიტეტებში განმეორებადი პრობლემების და გადაცდომების ძირეული ანალიზი“.
- დისკუსიის ნაწილში შიდა აუდიტორებმა იმსჯელეს როგორც მენეჯმენტის მხარდაჭერის, ისე მათი საქმიანობის დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის მნიშვნელობაზე და, ამავდროულად, რეგიონში მსგავსი პრაქტიკული სამუშაო შეხვედრების აუცილებლობაზე, რაც ხელს შეუწყობს ქვეყანაში უკვე დაგროვილი საუკეთესო პრაქტიკებისა და მაგალითების გაზიარებას.

გურჯაანი - კახეთის რეგიონალური შეხვედრა, სახელმწიფო რწმუნებულის ჩართულობითა და ორგანიზებით გაიმართა ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლებთან ერთად და მასში მონაწილეობა მიიღეს გურჯაანის, ახმეტის, საგარეჯოს, დედოფლისწყაროს, ყვარელის, თელავის, ლაგოდეხისა და სიღნაღის მუნიციპალიტეტების მერებმა და შიდა აუდიტის ერთეულების წარმომადგენლებმა. შეხვედრის მსვლელობისას განხილული იყო შემდეგი საკითხები:

- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მიმართულებით კახეთის რეგიონში განხორციელებული პილოტური პროექტების შედეგები;
- ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ხარვეზების ანალიზი;
- შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფის გამოწვევები და გაუმჯობესების შესაძლებლობები;
- ფინანსთა სამინისტროსთან გაფორმებული მემორანდუმის ფარგლებში აღებული ვალდებულებების შესრულების განხილვა;
- გურჯაანის მუნიციპალიტეტში, დონორის ჩართულობით ეფექტიანობის აუდიტის პილოტური პროექტის დაწყებასთან დაკავშირებით მენეჯმენტის ინფორმირება და მათი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.

შეხვედრისას ნათლად გამოიკვეთა რეგიონის მასშტაბით შიდა აუდიტის სუბიექტების საჭიროებები და განისაზღვრა შემდგომი აქტიური თანამშრომლობის შესაძლებლობები.

მცხეთა - მცხეთა-მთიანეთის რეგიონალური შეხვედრა მხარის სახელმწიფო რწმუნებულის უშუალო ჩართულობით იქნა ორგანიზებული, ჰარმონიზაციის ცენტრის

წარმომადგენლებთან ერთად. მასში მონაწილეობა მიიღეს მცხეთის, დუშეთის თიანეთისა და ყაზბეგის მერებმა და შიდა აუდიტის სუბიექტების წარმომადგენლებმა. თითოეულ მუნიციპალიტეტში გაიმართა ინდივიდუალური შეხვედრები, სადაც ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან განხილული იყო შემდეგი საკითხები:

- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვა და რეფორმის გამოწვევები;
- შიდა აუდიტის ფუნქცია - მუნიციპალიტეტის მერიის ეფექტიანობისთვის;
- მემორანდუმის შესრულების სტატუს-ქვო;
- შიდა აუდიტისა და საკრებულოს თანამშრომლობა;
- შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასება/რეკომენდაციების მონიტორინგი.

მცხეთის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის ერთეულის ხელმძღვანელმა კი კოლეგებს გაუზიარა დონორის მხარდაჭერით განხორციელებულ პროექტებში მიღებული გამოცდილება და დოკუმენტები, კერძოდ:

- რისკზე დაფუძნებული სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შედგენის მიდგომები;
- სისტემური და ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელების პრაქტიკები.

ინდივიდუალური შეხვედრების შემდგომ, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ინიციატივით, მცხეთა-თიანეთის სამხარეო ადმინისტრაციაში, მერებთან და საკრებულოს თავმჯდომარეებთან მუნიციპალიტეტებში განხორციელებული სამუშაო ვიზიტების შემაჯამებელი შეხვედრა გაიმართა.

საუბრის მთავარი თემა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმას, ასევე, რეგიონში შიდა აუდიტის შესაძლებლობებს, ამავდროულად, საკრებულოს ჩართულობას შიდა აუდიტის ანგარიშების განხილვის პროცესში და ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემასთან დაკავშირებით არსებულ გამოწვევებს შეეხებოდა. თავის მხრივ, საკითხთან დაკავშირებით არსებულ საჭიროებებზე ისაუბრეს რეგიონისა და მუნიციპალიტეტების ხელმძღვანელმა პირებმა. ამასთან, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებმა, შიდა აუდიტის ფუნქციისა და ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, კოორდინირებული მუშაობისათვის მზაობა კიდევ ერთხელ გამოთქვეს.

მესტია - საანგარიშო პერიოდისათვის სამუშაო შეხვედრა გაიმართა ასევე მესტიის მუნიციპალიტეტის მერიაში. ჰარმონიზაციის ცენტრის ორგანიზებით, შეხვედრები ჩატარდა მერიის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან, საკრებულოს წარმომადგენლებსა და ა(ა)იპ-ების დირექტორებთან, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის ცნობადობის გაზრდის მიზნით. შეხვედრაზე, განხილული იყო ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორიცაა: შიდა აუდიტის სუბიექტის ინსტიტუციური გაძლიერება, ფინანსთა სამინისტროსა და მესტიის მუნიციპალიტეტს შორის გაფორმებული მემორანდუმით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულების ხელშეწყობა და შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასების შედეგების მონიტორინგი. ასევე, ხაზი გაესვა საჯარო ფინანსების

ეფექტური მართვის მნიშვნელობას, მაღალმთიან რეგიონში ძლიერი შიდა აუდიტისა და გამართული შიდა კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების აუცილებლობას.

აღნიშნულ შეხვედრაში, ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლების გარდა, მონაწილეობდა, სსიპ - შემოსავლების სამსახურის შიდა აუდიტის წარმომადგენელი, რომელმაც შიდა აუდიტორებს გაუზიარა შემოსავლების სამსახურის გამოცდილება რისკის მართვის მიდგომების შესახებ და გააცნო მათი საუკეთესო პრაქტიკა.

2022 წლისათვის რეგიონალური შეხვედრების ფორმატში ორგანიზებული იქნა სამუშაო შეხვედრები 28 მუნიციპალიტეტის მერიის მენეჯმენტთან და შესაბამისი სამსახურების წარმომადგენლებთან.

2.3.2 პილოტური პროექტები

ეფექტიანი მმართველობის გაძლიერების, ამასთან მუნიციპალურ დონეზე განხორციელებული პროგრამების პროდუქტიულობის, ეკონომიურობისა და ეფექტიანობის შეფასების ხელშეწყობის მიზნით, 2022 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრის ჩართულობით განხორციელდა ეფექტიანობის აუდიტის 4 პილოტური პროექტი - გურჯაანის, საჩხერის, რუსთავისა და წყალტუბოს მუნიციპალიტეტების მერიებში



ეფექტიანობის აუდიტის ოთხივე პილოტური პროექტი განხორციელდა ჰარმონიზაციის ცენტრის მჭიდრო თანამშრომლობით უცხოელ პარტნიორებთან: გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოებისა (GIZ) და ნიდერლანდების ფინანსთა სამინისტროს აკადემიის მხარდაჭერით.

ოთხივე მერიაში პილოტური პროექტები ექსპერტთა ჩართულობით და ადგილზე ვიზიტების განხორციელებით მიმდინარეობდა. მენეჯმენტი აქტიურად უჭერდა მხარს სრულ

პროცესს, ჩართული იყო შეხვედრებსა და ინტერვიუების მიმდინარეობისას. აუდიტის ფარგლებში მომზადებული ანგარიშის პროექტი და გაცემული რეკომენდაციები შეთანხმდა აუდიტის ობიექტებთან. ეფექტიანობის აუდიტის საბოლოო შედეგები წარდგენილ იქნა შემაჯამებელ შეხვედრებზე ოთხივე მუნიციპალიტეტის მერთან.

ჰარმონიზაციის ცენტრი მომავალშიც გააგრძელებს ეფექტიანობის აუდიტის მნიშვნელოვან მხარდაჭერას, ვინაიდან, აუდიტორული შემოწმების ეს სახე კვლავ გამოწვევად რჩება საჯარო სექტორში. ეფექტიანობის აუდიტი მჭიდრო კავშირშია პროგრამულ ბიუჯეტირებასთან, რომელიც უკანასკნელი წლების განმავლობაში აქტიურად ინერგება როგორც ცენტრალურ, ისე ავტონომიურ და მუნიციპალურ დონეზე.

2023 წელს დაგეგმილია ეფექტიანობის აუდიტის შედეგების, ასევე მიღებული გამოცდილების პრაქტიკული გაზიარება სხვა დანარჩენი მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტის სამსახურებისთვის.

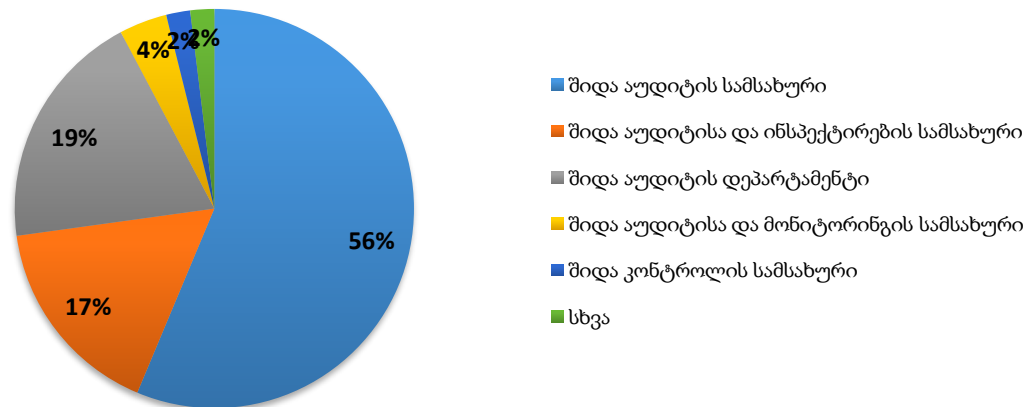
2.4 შიდა აუდიტორული საქმიანობის შეფასების ძირითადი ინდიკატორები

ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ 2022 წლის კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშის მიზნებისთვის შემუშავდა კითხვარი, რომელიც ყველა შიდა აუდიტის ერთეულს დაეგზავნა ელექტრონულად. განხორციელდა მიღებული ინფორმაციის/მონაცემთა ანალიზი, გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო სულ 103-მა შიდა აუდიტის ერთეულმა.

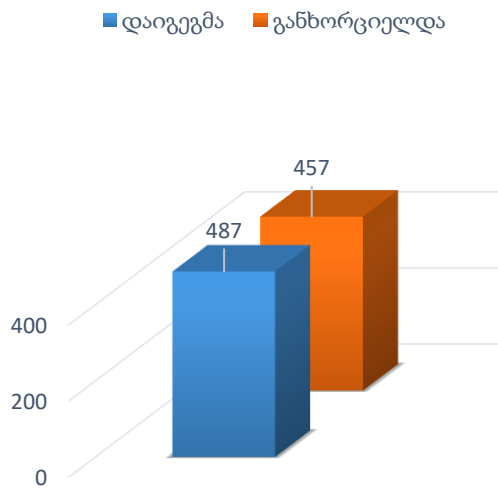
კითხვარის მიხედვით ირკვევა, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტის დასახელების განსხვავებული ფორმულირებაა დამკვიდრებული შიდა აუდიტის სხვადასხვა სუბიექტში. თუმცა, როგორც წინა წლების შემთხვევაში, სახელწოდება „შიდა აუდიტის სამსახური“ (მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში) ყველაზე ხშირად გვხვდება.

აღსანიშნავია, რომ წინა წლების სტატისტიკასთან შედარებით, „შიდა აუდიტისა და ინსპექტირების სამსახური“ რაოდენობრივად შემცირებულია და შეადგენს გამოკითხული რესპოდენტების სულ რაღაც 17%-ს. თუმცადა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ რიგ დაწესებულებებში ჯერ კიდევ ერთი სამსახურის ქოლგის ქვეშ ფუნქციონირებენ ინსპექტირებისა და შიდა აუდიტის განმახორციელებელი ერთეულები. არის ისეთი შემთხვევები, სადაც სახელწოდებაში „ინსპექტირება“ არ ფიქსირდება, თუმცა შიდა აუდიტის ერთეული ინსპექტირების ფუნქციასაც ასრულებს. კითხვაზე - „არის თუ არა შიდა აუდიტის ერთეულში ინსპექტირების ფუნქცია?“ - გამოკითხულთა უმრავლესობამ უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა (58 სუბიექტი), ხოლო 45 ერთეულის შემთხვევაში პასუხი დადებითია.

დიაგრამა 3. შიდა აუდიტის სუბიექტის დასახელება



დიაგრამა 4. თანაფარდობა აუდიტის დაგეგმვასა და შესრულებას შორის 2021/2022

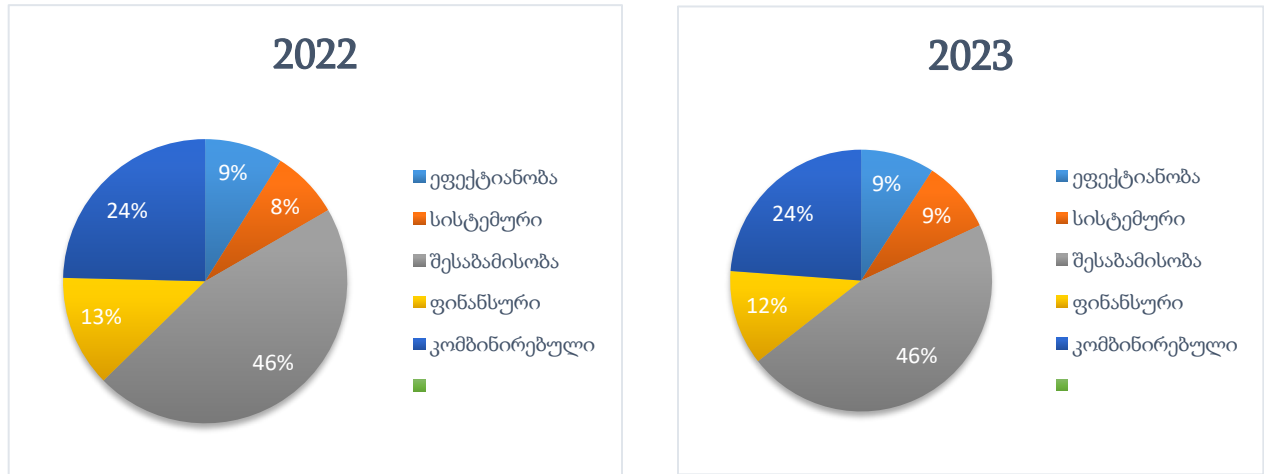


2021 წელს დაგეგმილი იყო სულ 487 აუდიტორული შემოწმება, რომლის 94% შესრულებულია. სტატისტიკის ამ ნაწილში, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ თითოეული აუდიტორული შემოწმება სახეების მიხედვით. დიაგრამა N5-ზე წარმოდგენილია 2022 წელს განხორციელებული და 2023 წელს დაგეგმილი სხვადასხვა აუდიტორული შემოწმებები, სადაც უდიდესი წილი ორივე წელს (46%) შესაბამისობის აუდიტს უკავია. მეორე ადგილზეა კომბინირებული აუდიტი, ხოლო შემდგომ, რაოდენობების მიხედვით, ფინანსური აუდიტია. სამწუხაროდ, ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტორული შემოწმება კვლავ გამოწვევად რჩება, 2022 წელს სულ 1 IT აუდიტი

განხორციელდა, ხოლო 2023 წელს 4 IT აუდიტია დაგეგმილი.²¹

²¹ დიაგრამა 5-ში IT აუდიტის რაოდენობის სიმცირის გამო, მონაცემი ტექნიკურად დიაგრამაზე ვერ ისახება

დიაგრამა 5. აუდიტორული შემოწმებები სახეების მიხედვით (2022, 2023 წლები)

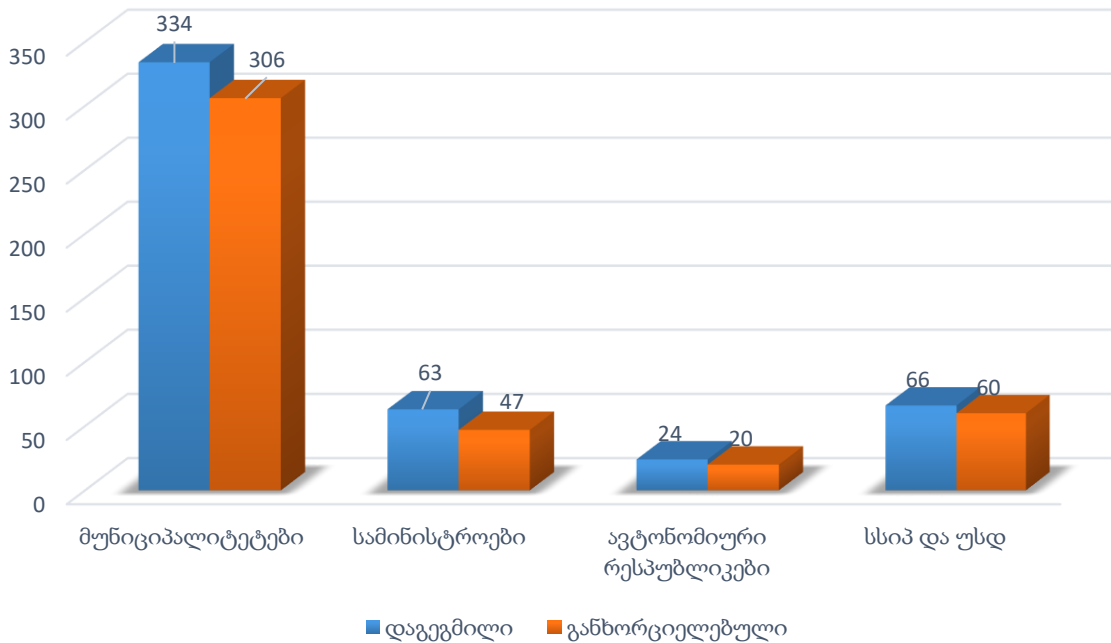


კითხვაზე, თუ რა იწვევს IT, სისტემური და ეფექტიანობის აუდიტორული შემოწმებების ნაკლებობას, სუბიექტები შემდეგნაირად პასუხობენ:

- კომპეტენციის ნაკლებობა (28 სუბიექტი);
- ადამიანური რესურსის ნაკლებობა (45 სუბიექტი);
- მენეჯმენტის დაბალი ინტერესი (5 სუბიექტი);
- ყველა უკვე ჩამოთვლილი მიზეზი (4 სუბიექტი);
- კომპეტენციისა და რესურსების ნაკლებობა (5 სუბიექტი);
- სხვა (2 სუბიექტი).

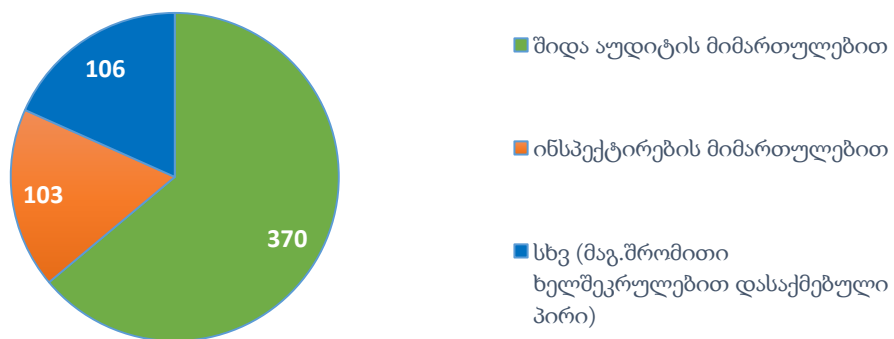
შემდეგ დიაგრამაზე კი წარმოდგენილია სტატისტიკური მონაცემები დაწესებულებების მიხედვით აუდიტორული შემოწმებების დაგეგმვასა და განხორციელებას შორის.

დიაგრამა 6. წლიური გეგმის შესრულება დაწესებულების მიხედვით 2022 წელს

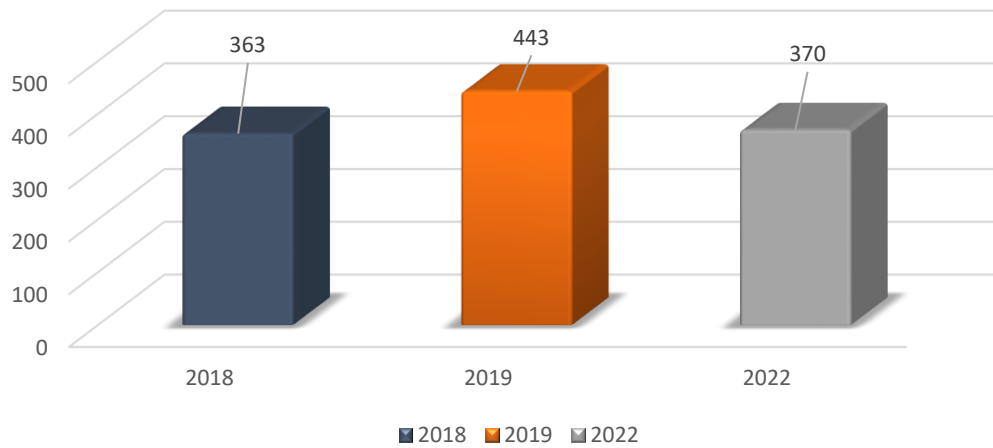


საინტერესოა სტატისტიკა გენდერულ ჭრილშიც - 103 გამოკითხული სუბიექტიდან, 26 ერთეულში ხელმძღვანელ პოზიციაზე დასაქმებულია ქალი, ხოლო 77 შემთხვევაში შიდა აუდიტის უფროსი მამაკაცია.

დიაგრამა 7. შიდა აუდიტის ერთეულში დასაქმებულთა რიცხვი



დიაგრამა 8. შიდა აუდიტორთა რაოდენობა წლების მიხედვით

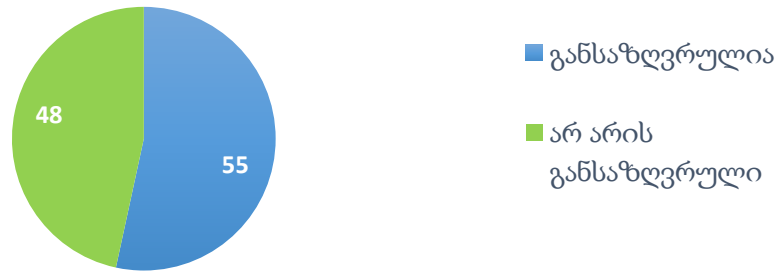


როგორც დიაგრამიდან ირკვევა, შიდა აუდიტორთა რიცხვი 2019 წელს განხორციელებული გამოკითხვის მომენტისთვის გაცილებით მაღალი იყო, 2022 წელს მოქმედ შიდა აუდიტორთა რიცხვი 370-ს შეადგენს. ასევე, აღსანიშნავია, რომ შიდა აუდიტის მიმართულებით, 2022 წელს სულ 52 ვაკანტური პოზიციაა.

დიაგრამა 9. შიდა აუდიტორთა დინამიკა



დიაგრამა 10. საკონსულტაციო საქმიანობის განსაზღვრება დებულებაში

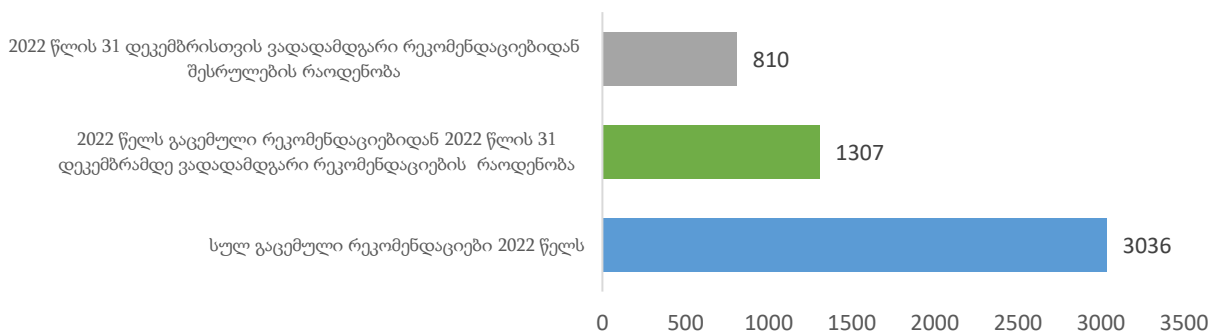


საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით, შიდა აუდიტი ახორციელებს როგორც მარწმუნებელ მომსახურებას, ასევე საკონსულტაციო საქმიანობას და ამ 2 მთავარი საქმიანობით ქმნის დაწესებულებისთვის დამატებით ღირებულებას. საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორები, ძირითადად, მარწმუნებელ მომსახურებას ახორციელებენ, თუმცა, უკანასკნელ წლებში მოხდა საკონსულტაციო მომსახურების წილის ზრდა რიგ შიდა აუდიტის ერთეულში. აღნიშნული უკავშირდება ხარისხის გარე შეფასებას, რომელშიც შეფასებულთა უმრავლესობას ჰქონდა რეკომენდაცია მარწმუნებელი და საკონსულტაციო მომსახურების დებულებაში მკვეთრად განსაზღვრის შესახებ.

როგორც ზემოთ მოცემული დიაგრამიდან ირკვევა, 48 შემთხვევაში საკონსულტაციო საქმიანობა არ არის განსაზღვრული დებულებაში, ხოლო 55 შემთხვევაში დებულებაში საკონსულტაციო საქმიანობა უკვე განსაზღვრულია.

ამავდროულად, საინტერესოა საკონსულტაციო მომსახურების ფორმალიზების საკითხიც. გამოკითხვით ირკვევა, რომ 41 სუბიექტში 2022 წლის გეგმით გათვალისწინებული იყო საკონსულტაციო მომსახურების განხორციელება და, შესაბამისად, ფორმალიზებულია, ხოლო 62 ერთეულში არ არის ფორმალიზებული.

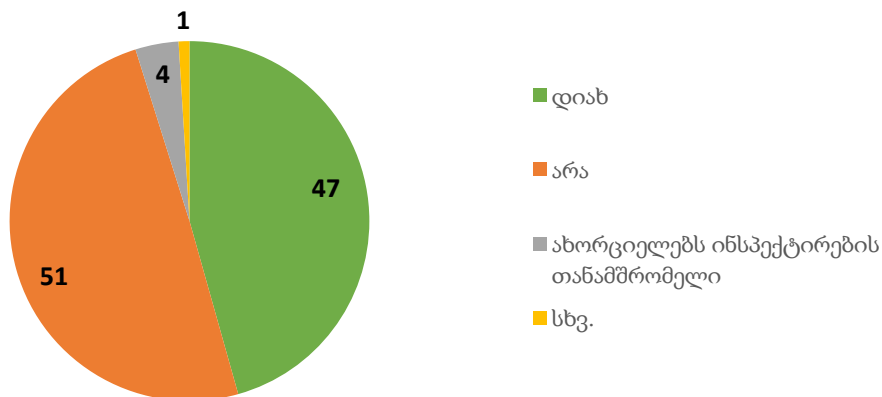
დიაგრამა 11. რეკომენდაციების შესრულება 2022 წელს



დიაგრამაზე წარმოდგენილია გაცემული რეკომენდაციების რაოდენობა და, ამავდროულად, 2022 წლის 31 დეკემბრამდე ვადადამდგარი რეკომენდაციების რაოდენობა

(მათ შორის შესრულების სტატუსი). საინტერესოა, რომ წინა წლების მსგავსი რეკომენდაციების ჩათვლით, 2022 წლის 31 დეკემბრისთვის ზემოაღნიშნული რეკომენდაციების საერთო რაოდენობა შეადგენს 3865-ს.

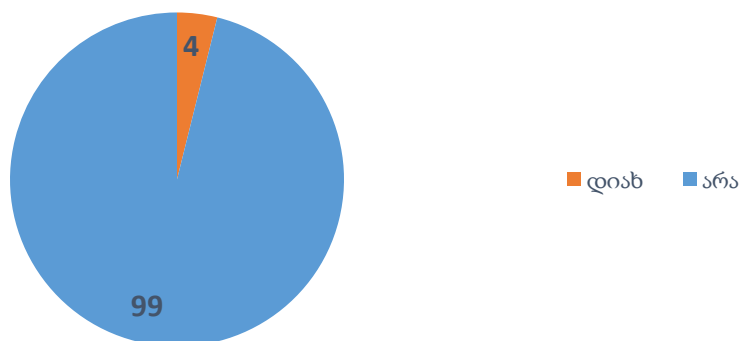
დიაგრამა 12. შიდა აუდიტის მიერ თანამშრომელთა კონტროლი



გამოკითხვის ფარგლებში შეგროვდა ინფორმაცია შიდა აუდიტის მიერ თანამშრომელთა სამსახურში გამოცხადების კონტროლის შესახებ. მოცემული დიაგრამიდან ირკვევა, რომ 47 სუბიექტი ახორციელებს თანამშრომელთა სამსახურში გამოცხადების კონტროლს, 51 - არ ახორციელებს, რიგ შემთხვევაში (4 სუბიექტი) აღნიშნულ კონტროლს ახორციელებს ინსპექტირების თანამშრომელი.

ჰარმონიზაციის ცენტრის უცვლელი პოზიციას, შიდა აუდიტის სუბიექტი გათავისუფლდეს მსგავსი ფუნქციისგან (დავალებისგან). ეს არა მხოლოდ შიდა აუდიტის სტანდარტების უხეში დარღვევაა, ასევე უარყოფითად მოქმედებს შიდა აუდიტის რეპუტაციაზე. თანამშრომელთა სამსახურში გამოცხადების კონტროლი არის მენეჯმენტის პასუხისმგებლობა.

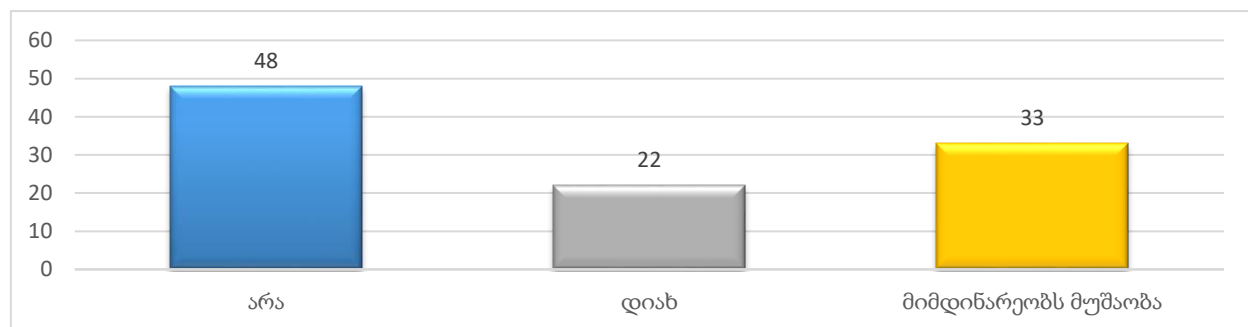
დიაგრამა 13. შიდა აუდიტის საქმიანობის პროცესში დამოუკიდებლობის შეზღუდვა



კიდევ ერთი საკითხი, რომელზეც გამოკითხვაში გამახვილდა ყურადღება, შიდა აუდიტის საქმიანობის პროცესში დამოუკიდებლობის შეზღუდვის შემთხვევებია. დიაგრამის მიხედვით, 99 შემთხვევაში შიდა აუდიტის სუბიექტებში მსგავსი შემთხვევა არ დაფიქსირებულა, 4 შემთხვევაში კი დამოუკიდებლობის შეზღუდვის ფაქტი არსებობს.

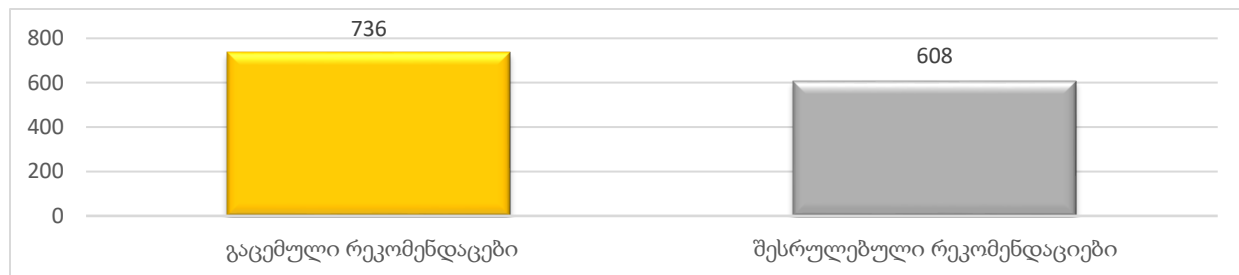
შიდა აუდიტის საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია ხარისხის უზრუნველყოფა, რისთვისაც შიდა აუდიტის სუბიექტის ხელმძღვანელი შეიმუშავებს ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამას (QAIP)²². აღნიშნული მიმართულებით, 48 შიდა აუდიტის ერთეულს ზემოთ ნახსენები პროგრამა შემუშავებული არ აქვს, 33 სუბიექტის შემთხვევაში, აღნიშნულ პროგრამაზე მუშაობა მიმდინარეობს, ხოლო 22 ერთეულს პროგრამა შემუშავებული და დანერგილი აქვს. იხილეთ დიაგრამა 14.

დიაგრამა 14. ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა



ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის ნაწილია ხარისხის გარე შეფასება, რომელიც მიმდინარე ეტაპზე რიგ სუბიექტებში (48) განხორციელებულია, ხოლო 55 სუბიექტში ხარისხის გარე შეფასება არ განხორციელებულა. შიდა აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებითა და შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის შესაბამისად, ხარისხის გარე შეფასების განხორციელების ვალდებულება შიდა აუდიტის სუბიექტს 5 წელიწადში ერთხელ გააჩნია.

დიაგრამა 15. ხარისხის გარე შეფასების შედეგად გაცემული რეკომენდაციები

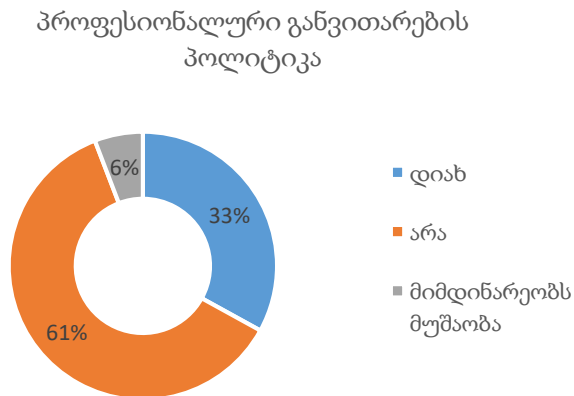


ხარისხის გარე შეფასების შედეგად გაცემული რეკომენდაციების შეუსრულებლობის მიზეზები შემდეგია: შესაბამისი კვალიფიკაციის, გამოცდილების/პრაქტიკის არარსებობა;

²² QAIP- Quality Assurance and Improvement Program

გაცემული რეკომენდაციების შესრულება არ არის მხოლოდ შიდა აუდიტის სუბიექტზე დამოკიდებული; რეორგანიზაცია; დებულების ცვლილების საჭიროება; დროის ფაქტორი; რეკომენდაციების შესრულების ვადა არ არის დამდგარი; აღარ წარმოადგენს საჭიროებას, რადგან პროცესები შეიცვალა ან გადაეცა სხვა ერთეულს და ა.შ.

დიაგრამა 16. უწყვეტი პროფესიონალური განვითარების პროგრამა შიდა აუდიტის ერთეულში



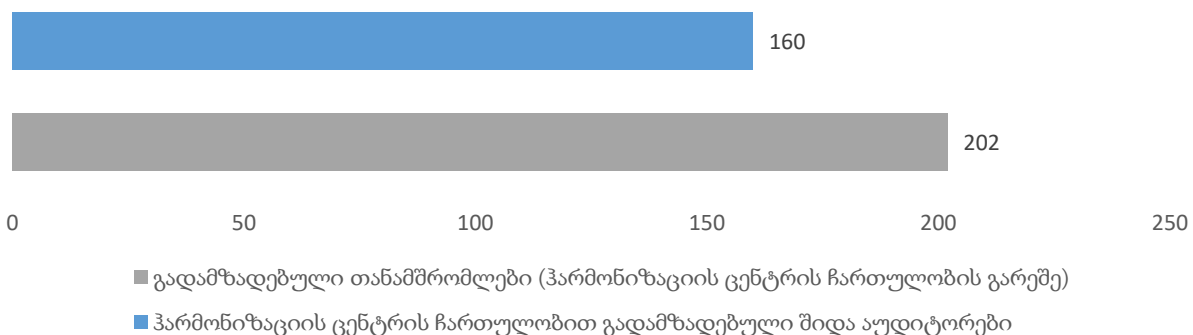
შიდა აუდიტის ხელმძღვანელის ვალდებულებას წარმოადგენს სუბიექტში უწყვეტი პროფესიონალური განვითარების ჩარჩო/პოლიტიკის შექმნა შიდა აუდიტორებისათვის.

დიაგრამაზე წარმოდგენილია ინფორმაცია აღნიშნული პოლიტიკის შესახებ.

კვალიფიკაციის ასამაღლებლად შიდა აუდიტორებისთვის ჰარმონიზაციის

ცენტრის მხრიდან სხვადასხვა ღონისძიება ხორციელდება, აუდიტორები ასევე სხვა უწყებების მხარდაჭერითაც გადიან გადამზადებას.

დიაგრამა 17. თანამშრომელთა გადამზადება



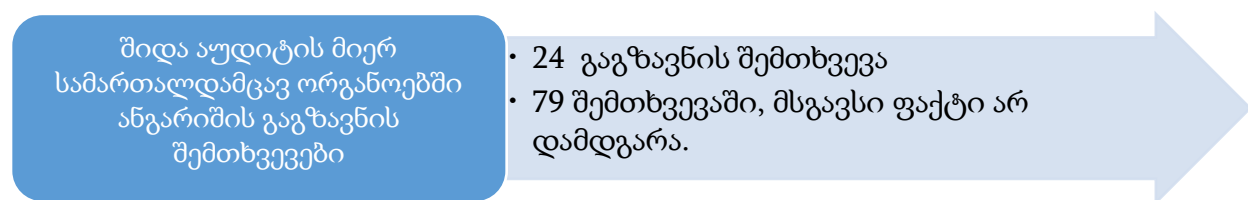
შიდა აუდიტის საქმიანობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა შესრულების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) განსაზღვრისა და შეფასების მიდგომის დანერგვა, რასთან მიმართებითაც (შესადარებელი ნიშნული, სტანდარტი, სამართლებრივი ჩარჩო, საუკეთესო პრაქტიკა) შიდა აუდიტი ზომავს საკუთარ სტატუს-ქვოს. 103 გამოკითხული სუბიექტიდან 73-ს შემუშავებული არ აქვს KPI მიდგომა, 30 სუბიექტში კი KPI დანერგილია.

შიდა აუდიტისა და გარე აუდიტის თანამშრომლობის ნაწილში გამოკითხვის შედეგად ირკვევა, რომ, რიგ შემთხვევებში, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური ეყრდნობა შიდა აუდიტის მიგნებებს, ანგარიშებს და აღნიშნული აისახება მათ ანგარიშებში.

დიაგრამა 18. სახელმწიფო აუდიტის სამსახური ეყრდნობა თუ არა შიდა აუდიტის ანგარიშებს?

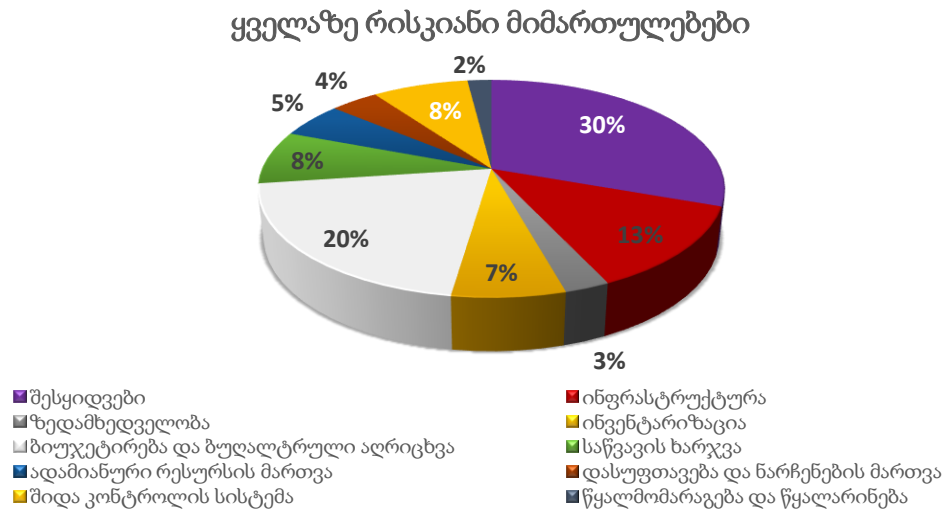


მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს შიდა აუდიტის თანამშრომლობის საკითხი სამართალდამცავ ორგანოებთანაც. გამოკითხვით ირკვევა, რომ ყოფილა შიდა აუდიტის მიერ ანგარიშის სამართალდამცავ ორგანოში გაგზავნის/წარდგენის შემთხვევა.



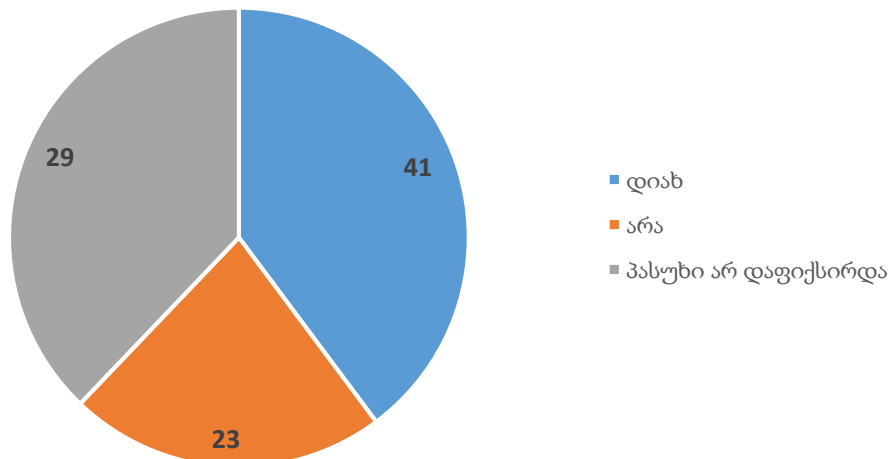
შიდა აუდიტის საქმიანობა ეფუძნება რისკის შეფასების პროცესს. შესაბამისად, გამოკითხვის შედეგად, სუბიექტების მიერ დასახელდა სტრატეგიული დადგმვის შედეგად იდენტიფიცირებული ყველაზე რისკიანი სფეროები. (მიმართულებები) (იხ. დიაგრამა 19).

დიაგრამა 19. შიდა აუდიტის მიერ იდენტიფიცირებული ყველაზე რისკიანი მიმართულებები

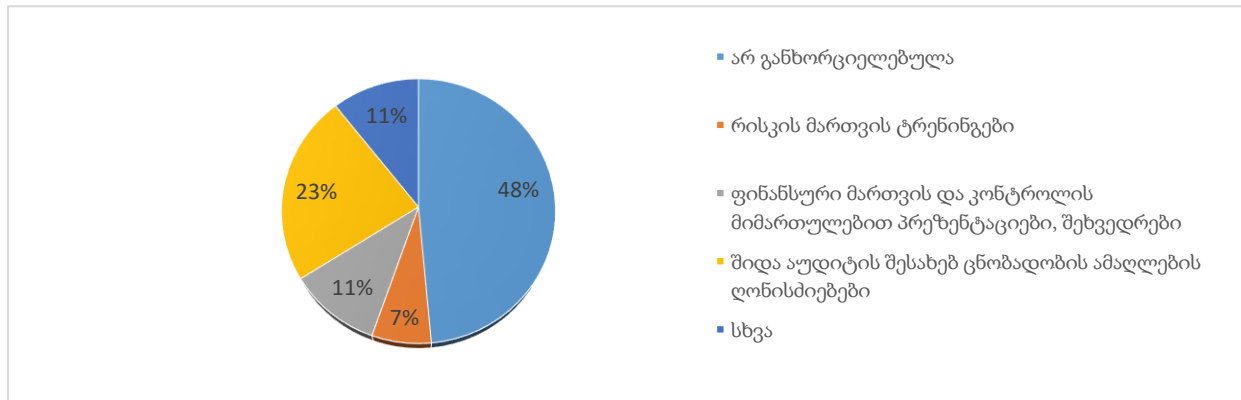


ასევე, არანაკლებ საინტერესოა სტატისტიკა, მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში, საკრებულოს მიერ ანგარიშების განხილვისა და მოსმენის კუთხით. შეკითხვაზე, ჩართულია თუ არა საკრებულო შიდა აუდიტის წლიური ანგარიშის განხილვის/მოსმენის პროცესში, 41 ერთეული დადებითად პასუხობს, 23 შემთხვევაში საკრებულო ზემოთ ნახსენებ პროცესში ჩართული არ არის, ხოლო 29 რესპოდენტმა პასუხის გაცემას თავი აარიდა.

დიაგრამა 20. საკრებულოს ჩართულობა აუდიტის ანგარიშის მოსმენის/განხილვის პროცესში



დიაგრამა 21. შიდა აუდიტის ინიცირებით დაწესებულებაში განხორციელებული აქტივობები



შიდა აუდიტის სუბიექტები, საკუთარი ინიცირებით, ეტაპობრივად ახორციელებენ სხვადასხვა აქტივობებს დაწესებულებაში. გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ 23% ახორციელებს შიდა აუდიტის შესახებ ცნობადობის ამაღლების ღონისძიებებს, დაახლოებით 11% ფინანსური მართვისა და კონტროლის შესახებ პრევენტაციებსა და შეხვედრებს აორგანიზებს, 7% რისკის მართვის ტრენინგებს ახორციელებს, უფრო კონკრეტულად კი, იხილეთ დიაგრამა 21.

2.4.1 2022 წელს ჩამოყალიბებული შიდა აუდიტის სუბიექტები

ჰარმონიზაციის ცენტრი მუდმივად ზრუნავს შიდა აუდიტორებთან მჭიდრო კომუნიკაციასა და მათ კოორდინაციაზე, შესაბამისად, მიმდინარე გამოკითხვის ფარგლებში, ჰარმონიზაციის ცენტრმა მიიღო ინფორმაცია კიდევ დამატებით 5 ახლადშექმნილი შიდა აუდიტის სუბიექტის შესახებ, რომლებიც 2022 წელს ჩამოყალიბდნენ. ეს დაწესებულებებია:

1. ა(ა)იპ აფხაზეთის სამედიცინო დაწესებულებებთან კოორდინაციის სააგენტო;
2. სსიპ საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო;
3. სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო;
4. სსიპ განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემა;
5. სსიპ შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრი.

„საჯარო სამართლის იურიდიული პირების ჩამონათვალის და მათში შიდა აუდიტის სისტემის დანერგვისა და განვითარების სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 12 აგვისტოს №391 დადგენილების მიხედვით, განსაზღვრულია იმ საჯარო სამართლის იურიდიული პირების ჩამონათვალი, სადაც უნდა ჩამოყალიბდეს შიდა აუდიტის ერთეულები. ამ ჩამონათვალში მოქცეულია საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს 3 საჯარო სამართლის იურიდიული პირი: საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო; სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო და იუსტიციის სახლი. მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ ზემოთ ნახსენებ დადგენილებასთან შესაბამისობაში მოექცა იუსტიციის სახლის შიდა აუდიტის ერთეული და, არსებული მდგომარეობით, დადებითად

აღსანიშნია, რომ დღეს სსიპ იუსტიციის სახლის შიდა აუდიტის დეპარტამენტი ფუნქციონირებს ეროვნული და საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით, რაც მენეჯმენტის პოზიტიური დამოკიდებულებისა და სტანდარტების შესაბამისი შიდა აუდიტის სტრუქტურის ჩამოყალიბების მზაობისა და იუსტიციის სამინისტროს შიდა აუდიტთან მჭიდრო კომუნიკაციის შედეგია. ასევე, დადებითად აღსანიშნია ის ფაქტიც, რომ სსიპ საჯარო რეესტრსა და სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს შიდა აუდიტის ერთეულების დებულებები განახლებულია და შიდა აუდიტის ამ ერთეულებმაც დაიწყეს საქმიანობა როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივი სტანდარტების მიხედვით.

2.5 საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტის მერებს შორის გაფორმებული მემორანდუმების შედეგები

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტის მერებს შორის საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის 2018-2021 წწ. სტრატეგიის ფარგლებში, მუნიციპალიტეტის მიერ ფინანსების მართვის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმები თავდაპირველად საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და 27 მუნიციპალიტეტის მერს შორის გაფორმდა. 2021 წელს მემორანდუმები დამატებით სხვა მუნიციპალიტეტებთან გაფორმდა და, ჯამში, 39 მუნიციპალიტეტი შეადგინა.

„საჯარო ფინანსების მართვის სტრატეგიით გათვალისწინებული ღონისძიებების სათანადოდ განხორციელების და სახელმწიფო ხარჯების და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასების (PEFA) ანგარიშით“ გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრის მიზნით, 2022 წელს 39 მერიას, შიდა აუდიტის მიმართულებით, 2.3 ინდიკატორის მიხედვით, შემდეგი ვალდებულებები ჰქონდათ შესასრულებელი:

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.

შიდა აუდიტის სუბიექტებისთვის სამიზნე მაჩვენებლების შესრულება გადანაწილებულია სამ წელზე და იქიდან გამომდინარე, რომ მემორანდუმში სხვადასხვა წელს არის გაფორმებული, 2022 წლისათვის სხვადასხვა მუნიციპალიტეტს სხვადასხვა ვალდებულება ჰქონდა შესასრულებელი; შიდა აუდიტის სუბიექტებთან ჰარმონიზაციის

ცენტრის აქტიური კოორდინირებითა და ხელშეწყობით მიღწეულია მნიშვნელოვანი პროგრესი.

39 მუნიციპალიტეტის მერიიდან, რისკზე დაფუძნებული სამოქმედო გეგმის, ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიშის და საკრებულოს სხდომის ოქმის წარმოდგენის ვალდებულება ჰქონდა 17 მერიას, ხოლო, 2021 წელს მომზადებულ შიდა აუდიტორულ შემოწმების ანგარიშში წარმოდგენილი რეკომენდაციების მონიტორინგის ანგარიშის წარმოდგენის ვალდებულება 22 მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის ერთეულს გააჩნდა.

2.3 ინდიკატორით გათვალისწინებული სხვადასხვა ვალდებულებებიდან, ანგარიშვალდებულებისა და ზედამხედველობის კომპონენტის გაძლიერება კვლავ ერთ-ერთ გამოწვევად რჩება, რაც მუნიციპალიტეტების მერიებსა და საკრებულოებს შორის თანამშრომლობის ახალ ეტაპზე გადასვლას გულისხმობს.

სამიზნე მაჩვენებლის შესრულება ნიშნავს შიდა აუდიტის ანგარიშის საკრებულოს სხდომაზე განხილვას და შესაბამისი სხდომის ოქმის წარმოდგენას. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული მიდგომა ატარებდეს სისტემურ ხასიათს და დაინერგოს ადგილობრივი ხელისუფლების საქმიანობის პრაქტიკაში. 2022 წელს, ზემოთ ნახსენები ვალდებულების შესრულების ნაწილში, გარკვეული გამოწვევები არსებობს. კერძოდ, ხშირია შემთხვევა, როდესაც შიდა აუდიტის სურვილის მიუხედავად, ანგარიში (ინდივიდუალური შემოწმებისა თუ წლიური საქმიანობის დამადასტურებელი) დროის მნიშვნელოვანი შეფერხებით გადის (ან საერთოდ ვერ გადის) საკრებულოს სხდომაზე განსახილველად. იხ. ცხრილი 3 (დეტალურად მუნიციპალიტეტების მიხედვით ინფორმაცია იხ. დანართში N 1)

ცხრილი 3. ვალდებულებების შესრულება

<i>მემორანდუმით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულება</i>	
შესრულებული	25
ნაწილობრივ შესრულებული	9
შეუსრულებელი	5

ცხრილში გამოკვეთილია 2022 წელს ვალდებულებადამდგარი მერიების შესრულების სტატუსი. კერძოდ, 25 მერიას ვალდებულება სრულად აქვს შესრულებული, ნაწილობრივ შესრულებული - 9 მერიას, ხოლო შეუსრულებელი - 5 მერიას (დეტალურად მუნიციპალიტეტების მიხედვით ინფორმაცია იხ. დანართი N1-ში).

**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 2023 წელსაც აქტიურად გააგრძელებს ინტენსიურ კომუნიკაციას შიდა აუდიტის სუბიექტებთან მემორანდუმებით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულებაში ხელშეწყობისა და მონიტორინგის მიზნით.

3. ჰარმონიზაციის ცენტრი

3.1 ჰარმონიზაციის ცენტრის პარტნიორები

Pempal²³, როგორც გამორჩეული საერთაშორისო პროფესიული პლათფორმა, რომელიც მხარს უჭერს 23-ზე მეტ ქვეყანაში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის ეფექტიანი სისტემის დანერგვას, პრაქტიკული გამოცდილებისა და დაგროვილი ცოდნის ურთიერთგაზიარებას; კოლეგიალური ჩარჩო, სადაც საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ჰარმონიზაციის ცენტრი წარმოდგენილია ორ სამუშაო ჯგუფში - „შიდა კონტროლის“ და „ჰარმონიზაციის ცენტრის გამოწვევები“ ლიდერად. 2022 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრი ღონისძიებებზე წარმოდგენილი იყო, როგორც ვიდეოკონფერენციებზე, ინტერაქციულ დისკუსიებზე, ისე შეხვედრებზე ადგილზე მონაწილეობით.

ჰარმონიზაციის ცენტრი, როგორც PEMPAL-ის სრულუფლებიანი წევრი და მნიშვნელოვანი წვლილის შემტანი, 2022 წლის 4-5 ოქტომბერს, ბელგიის დედაქალაქ ბრიუსელში, პლენარულ სხდომაზე წარმოდგენილი იყო სამი დელეგატით.

PEMPAL IACOP-ის პლენარულ შეხვედრაზე განიხილეს შიდა აუდიტის საქმიანობის ორგანიზებისა და განხორციელების უახლესი მიდგომები PEMPAL-ის ქვეყნებში და მის ფარგლებს გარეთ, გლობალური კარგი პრაქტიკები, მათ შორის, ევროკომისიისა და ბელგიის მაგალითზე. დეტალურად გაეცნენ ევროკომისიის (EC) და ბელგიის უახლესი კარგი პრაქტიკის - შიდა აუდიტის საქმიანობის ორგანიზებას და განხორციელების მიდგომებს.

გარდა ამისა, გაზიარებულ იქნა ინფორმაცია PEMPAL-ის უახლესი ცოდნის პროდუქტებისა და შიდა აუდიტის ანგარიშგებისა და მონიტორინგისთვის IT პლათფორმა.

2022 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრმა ასევე მონაწილეობა მიიღო ონლაინ სემინარში „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარება უზბეკეთში“. შეხვედრა ორგანიზებული იყო მსოფლიო ბანკისა და Pempal-ის მხარდაჭერით. ჰარმონიზაციის ცენტრმა უზბეკეთის 100-მდე მონაწილეს გაუზიარა შიდა აუდიტის პრაქტიკა და პერსპექტივა საქართველოს საჯარო მმართველობაში.

2022 წლის 14 დეკემბერს ჰარმონიზაციის ცენტრმა, როგორც სამუშაო ჯგუფის „ჰარმონიზაციის ცენტრის გამოწვევები“ ლიდერმა, უმასპინძლა ვირტუალურ ინტერაქციულ

²³ PEMPAL - (Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning) - სახელმწიფო ხარჯების მართვის სფეროში მოღვაწე საჯარო მოხელეთა ქსელი.

დისკუსიას 15-ზე მეტ ქვეყნის მონაწილეობით, თემით - **შიდა აუდიტის კომიტეტები საჯარო სექტორში**. განხილულ იქნა შიდა აუდიტის კომიტეტების როლი და პერსპექტივები საჯარო სექტორში, მოსმენილ იქნა რუმინეთის, ნიდერლანდებისა და სხვა ქვეყნების პრაქტიკული გამოცდილება.

კოლეგიალური და უშუალო დისკუსიის ფორმატში, ყოველდღიურ პრაქტიკაში პრობლემურ საკითხებზე ფოკუსით, ევროკომისიის წარმომადგენლების, საერთაშორისო ექსპერტებისა და 23 ქვეყნის კოლეგისაგან მიღებული უახლესი მიდგომებისა და რჩევების გაზიარებით, იქმნება ახალი შესაძლებლობები რეფორმის მდგრადი განვითარების, ეფექტიანი მმართველობის სრულყოფის გზაზე.

2022 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.

3.2 ორგანიზებული ტრეინინგები, ვებინარები და საერთაშორისო კონფერენციები

საქართველოს საჯარო სექტორში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვისა და მისი შემდგომი სრულყოფის მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრი სისტემატურად ახორციელებს სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფი მენეჯერებისა და შიდა აუდიტორთა გადამზადებას, ასევე ორგანიზებას უწევს სამუშაო და საინფორმაციო შეხვედრებს გამოცდილების გაზიარების მიზნით, როგორც ადგილობრივ ასევე საერთაშორისო დონეზე. აღნიშნული მიმართულებით 2022 წელს განხორციელდა შემდეგი ღონისძიებები:

ფინანსური მართვა და კონტროლი

ჰარმონიზაციის ცენტრის კოორდინირებითა და შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნულ უწყებასთან (ESV) თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული ტრეინინგები;

➤ საქართველოს საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროექტის ფარგლებში, ორგანიზებული იქნა ტრეინინგი **მიზნების ნათლად განსაზღვრის მიმართულებით**. ტრეინინგს უძღვებოდნენ შვედი ექსპერტები კენეტ ელიასონი და ანიკა შოლუნდ შტორმი, ასევე ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები და მასში მონაწილეობა მიიღეს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროექტში საპილოტედ შერჩეული 6 სამინისტროს წარმომადგენლებმა - დარგობრივი დეპარტამენტების მენეჯერებმა. ტრეინინგის ფარგლებში, პილოტური სამინისტროს წარმომადგენლებმა მიიღეს ინფორმაცია მიზნების განსაზღვრის თანამედროვე ტექნიკების შესახებ და, ამავედროულად, შეასრულეს ისეთი პრაქტიკული დავალებები, როგორიცაა -

სამთავრობო პროგრამიდან კონკრეტული მიზნის განსაზღვრა, შესაძლო ინდიკატორების შერჩევა და ეფექტების ჯაჭვის განსაზღვრა.

- სამინისტროებსა და მათ სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილებით გათვალისწინებული „**საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ**“ შეთანხმებების გაფორმებისა და არსებული შეთანხმებების გაუმჯობესების მიზნით, ორგანიზება გაეწია პრაქტიკულ ტრენინგს. ღონისძიება განხორციელდა და, საერთაშორისო ექსპერტებთან ერთად, მასში მონაწილეობა მიიღეს 6 სამინისტროსა და 13 საჯარო სამართლის იურიდიული პირის წარმომადგენლებმა.

ტრენინგის ფარგლებში საპილოტედ შერჩეული სამინისტროებისა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირების წარმომადგენლებს შვედმა კოლეგებმა გაუზიარეს პრაქტიკული გამოცდილება „საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ“ შეთანხმების არსისა და საბიუჯეტო დაწესებულებებისთვის მისი დანერგვით მისაღები სარგებლის შესახებ. ამასთან, ხაზი გაესვა შეთანხმებების პრაქტიკის დანერგვის პროცესში არსებულ გამოწვევებსა და მათი გადაჭრის შესაძლებლობებს, მათ შორის, საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის მიერ მხარდაჭერილ მიდგომას აღნიშნულ საკითხთან მიმართებით.

- განხორციელდა ტრენინგი „**რისკის ოფიცრებისთვის**“, პილოტურ სამინისტროებში რისკის მართვის სისტემის მდგრადი დანერგვის ხელშეწყობის მიზნით. ტრენინგს უძღვებოდნენ შვედი ექსპერტები.

პირველად საქართველოს საჯარო სექტორში, კერძოდ საპილოტე სამინისტროებში, ხდება „რისკის ოფიცრების“ განსაზღვრა, რომლებიც კოორდინაციას გაუწევენ, დაწესებულების დონეზე, რისკის მართვის პროცესს, შეიმუშავენ შესაბამის პოლიტიკის დოკუმენტებს და ინსტრუქციებს.

რისკის მართვის შვედური პრაქტიკის გაზიარების მიზნით, საკუთარ პრეზენტაციებში ექსპერტებმა ყურადღება გაამახვილეს „რისკის ოფიცრების“ მიერ რისკების მართვის მეთოდებსა და პრინციპებზე, საქმიანობის განხორციელების დროს.

აღსანიშნავია, რომ ჰარმონიზაციის ცენტრთან მჭიდრო თანამშრომლობის ფარგლებში, შეხვედრაზე ასევე ჩართული იყვნენ კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის უწყებათაშორისი საკოორდინაციო საბჭოს წარმომადგენლები და საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის რისკების მართვის სამმართველოს წარმომადგენლები.

შიდა აუდიტი

➤ საქართველოს თავდაცვის სამინისტროსთან თანამშრომლობის ფარგლებში, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის კოორდინაციით, ნატოს სამეკავშირეო ოფისისა (NLO) და ნატოს კეთილსინდისიერების ამალების (BI) პროგრამის მხარდაჭერით, 2022 წელს მერვედ იქნა ორგანიზებული უკვე ტრადიციად ქცეული ტრენინგი შიდა აუდიტორებისათვის. აღნიშნული მნიშვნელოვანია იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ შიდა აუდიტის ფუნქციას ეძლევა განვითარების შესაძლებლობა საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარებით. შიდა აუდიტის ტრენინგების ეს ტრადიცია უწყებათაშორის თანამშრომლობის ძალიან კარგ მაგალითს წარმოადგენს და საჯარო შიდა აუდიტორთა ქსელის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. 2022 წლისათვის ტრენინგები გაიმართა შემდეგ მნიშვნელოვან საკითხებზე:

- **პერსონალის ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის აუდიტი**
- **აქტუალური IT რისკების აუდიტი**

ტრენინგები მიმდინარეობდა 4 სრული დღის განმავლობაში, რომლის დასრულების შემდეგაც მონაწილეებმა დაწერეს ტესტური დავალება და მიიღეს შესაბამისი სერტიფიკატები. აღსანიშნავია, რომ ტრენინგში მონაწილეობდა 22 სხვადასხვა უწყების 30 წარმომადგენელი ცენტრალურ დონეზე.

➤ ჰარმონიზაციის ცენტრისა და სლოვენური საერთაშორისო ორგანიზაცია - „Center of Excellence in Finance“-ის თანამშრომლობა არაერთი ნაყოფიერი წელია გრძელდება, რომლის ფარგლებშიც ხორციელდება როგორც ონლაინ ტრენინგები, ასევე სასწავლო მივლინებები შიდა აუდიტის სუბიექტების თანამშრომლებისათვის. საანგარიშო პერიოდისათვის ჰარმონიზაციის ცენტრის ჩართულობით ორგანიზება გაეწია ონლაინ ტრენინგს თემაზე - **„ფინანსური მართვა და კონტროლი - კავშირი საბიუჯეტო სისტემასთან“**, რომელსაც ესწრებოდა 12 სხვადასხვა უწყების 30-მდე მონაწილე, რომლებმაც მიიღეს დეტალური ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა კავშირია ფინანსურ მართვასა და კონტროლსა და ბიუჯეტს შორის, გაიზიარეს საერთაშორისო გამოცდილება და შეასრულეს პრაქტიკული დავალებები.

➤ დაწესებულებაში შიდა აუდიტის როლისა და ფუნქციის გათვალისწინებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო გერმანიის საერთაშორისო განვითარების საზოგადოება - GIZ-თან თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული 3-დღიანი ინტენსიური ტრენინგი - „კორუფცია და თაღლითობის პრევენცია“, რომელსაც უძღვებოდა გერმანელი ტრენერი ჰანს რიგერი. ტრენინგი გაიარა 20 შიდა აუდიტორმა. ტრენინგის მიმდინარეობისას განხილული იყო შემდეგი საკითხები:

- რა არის კორუფცია;
- როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციებს კორუფციასა და თაღლითობასთან დაკავშირებულ რისკებთან გამკლავება;
- კორუფციასა და თაღლითობასთან ბრძოლაში საერთაშორისო მასშტაბით გამოყენებული ყველაზე მართებული მიდგომებისა და ინსტრუმენტების მიმოხილვა;
- საჩუქრების საკითხის მართვა ორგანიზაციებში.

➤ საერთაშორისო თანამშრომლობის ფარგლებში ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ჰარმონიზაციის ცენტრისა და PEMPAL-ის შიდა აუდიტის პრაქტიკის საზოგადოებასთან თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები. საანგარიშო პერიოდში ბელგიის დედაქალაქ ბრიუსელში, (IACOP) ბელგიის შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტთან (Belgium IIA) ერთად გაიმართა IACOP-ის პლენარული შეხვედრა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლებმა.

ჰარმონიზაციის ცენტრი, როგორც სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მაკოორდინირებელი ერთეული, აქტიურად არის ჩართული PEMPAL-ის სამუშაო შეხვედრებში და შეაქვს მნიშვნელოვანი წვლილი.

IACOP-ის პლენარულ შეხვედრაზე განიხილეს შიდა აუდიტის საქმიანობის ორგანიზებისა და განხორციელების უახლესი მიდგომები PEMPAL-ის ქვეყნებში და მის ფარგლებს გარეთ, გლობალური კარგი პრაქტიკები, მათ შორის, ევროკომისიისა და ბელგიის მაგალითზე. გარდა ამისა, გაზიარებულია ინფორმაცია PEMPAL-ის უახლესი ცოდნის პროდუქტებისა და შიდა აუდიტის ანგარიშგებისა და მონიტორინგისთვის IT პლატფორმის შემუშავების შესახებ.

2022 წელსაც გაგრძელდა პანდემიის პერიოდში დანერგილი ვებინარების პლატფორმა, რომელიც საშუალებას აძლევს შიდა აუდიტორებს ონლაინ-შეხვედრების რეჟიმში გაიზიარონ ადგილობრივი და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკები მათთვის საინტერესო საკითხებზე. საანგარიშო პერიოდისათვის ვებინარების პლატფორმის ფარგლებში დაიფარა შემდეგი საკითხები:

- შიდა აუდიტის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა;
- შიდა აუდიტის როლი რისკის მართვის პროცესის შეფასებაში;
- IT აუდიტი;
- ეფექტიანობის აუდიტი;
- აუდიტის კომიტეტი საჯარო სექტორში;
- მემორანდუმით ნაკისრი ვალდებულებების შესრულება.

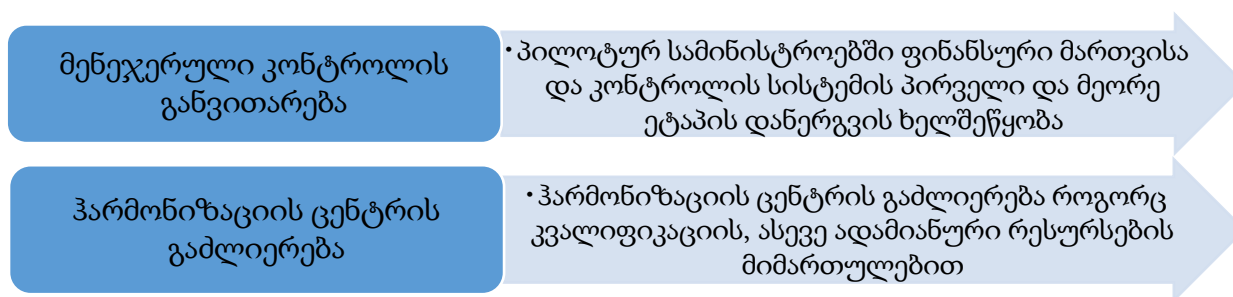
3.3 შეჯამება და რეკომენდაციები:

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმართულებით

2020 წელს, ჰარმონიზაციის ცენტრსა და შვედეთის მთავრობას შორის გაფორმებული შეთანხმების მიხედვით, რომლის საფუძველზეც, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვაში ჰარმონიზაციის ცენტრს მხარდაჭერას გაუწევდა შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნული უწყება (ESV), იყო თვისობრივად ახალი ეტაპი საქართველოს საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების მიმართულებით.

აღნიშნული თანამშრომლობის ფარგლებში შემუშავებულ 2-წლიან პროექტს - „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის გაძლიერება საქართველოში“ - წინ უძღოდა OECD/SIGMA-ს მიერ განხორციელებული კვლევა - „საქართველოს საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასება“²⁴, ასევე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების 2020-2024 წლების სტრატეგიისა და 2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შვედეთის ფინანსური მენეჯმენტის ეროვნული უწყების თანამშრომლობის შედეგად შემუშავებული პროექტი შედგებოდა ორი ძირითადი კომპონენტისაგან:



პირველი კომპონენტის ფარგლებში განხორციელდა ქვე-პროექტები შემდეგი მიმართულებით:

- ✚ რისკების მართვა;
- ✚ მიზნების ნათლად განსაზღვრა;
- ✚ შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ;
- ✚ მენეჯერული ანგარიშგება.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ოთხივე ზემოთ აღნიშნული მიმართულებისათვის შემუშავებულია დამხმარე დოკუმენტები, მათ შორის, ტრეინინგ მასალები და გაიდლაინები.

პილოტურ სამინისტროებში არსებული პროგრესი, პირველი კომპონენტის აქტივობების მიხედვით, მოცემულია ცხრილში 4

ცხრილი 4. პილოტური სამინისტროების პროგრესი

პილოტური სამინისტრო	არსებული პროგრესი
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	<ul style="list-style-type: none"> განსაზღვრულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვაზე პასუხისმგებელი მინისტრის მოადგილე - FMC კოორდინატორი;

²⁴ საქართველოს საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასება. OECD/SIGMA, 2020 წლის თებერვალი ²⁴

	<ul style="list-style-type: none"> • შემუშავებულია დაწესებულების დონეზე უფლებამოსილებათა დელეგირების დოკუმენტი; • დარგობრივ დეპარტამენტებთან შემუშავებულია რისკის რეესტრები და უზრუნველყოფილია მიზნების გადახედვა მათი გაუმჯობესების მიზნით; • გაფორმებულია შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ სსიპ ფინანსთა სამინისტროს აკადემიასთან.
საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	<ul style="list-style-type: none"> • განსაზღვრულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვაზე პასუხისმგებელი მინისტრის მოადგილე - FMC კოორდინატორი; • შემუშავებულია დაწესებულების დონეზე უფლებამოსილებათა დელეგირების დოკუმენტი; • დარგობრივ დეპარტამენტებთან შემუშავებულია რისკის რეესტრები და უზრუნველყოფილია მიზნების გადახედვა მათი გაუმჯობესების მიზნით; • გაფორმებულია შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ სისტემაში შემავალ უმრავლეს სსიპ-თან.
საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	<ul style="list-style-type: none"> • განსაზღვრულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვაზე პასუხისმგებელი მინისტრის მოადგილე - FMC კოორდინატორი; • შემუშავებულია დაწესებულების დონეზე უფლებამოსილებათა დელეგირების დოკუმენტი; • დარგობრივ დეპარტამენტებთან შემუშავებულია რისკის რეესტრები და უზრუნველყოფილია მიზნების გადახედვა მათი გაუმჯობესების მიზნით; • გაფორმებულია შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ სისტემაში შემავალ უმრავლეს სსიპ-თან; • გადამდგმულია გარკვეული ნაბიჯები მენეჯერული ანგარიშგების გაუმჯობესების მიზნით, თუმცაღა სახეზეა გარკვეული სირთულეები შესაბამისი მონაცემების შეგროვების მიმართულებით.
საქართველოს კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	<ul style="list-style-type: none"> • სახეზეა გარკვეული გამოწვევები, რაც განპირობებულია საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს რეორგანიზაციის საფუძველზე საქართველოს

	<p>კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს ჩამოყალიბებითა და კადრების დაკომპლექტებით;</p> <ul style="list-style-type: none"> • დამტკიცებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვაზე პასუხისმგებელი მინისტრის მოადგილის- FMC კოორდინატორის განსაზღვრის და უფლებამოსილების დელეგირების დოკუმენტი; • სამ დარგობრივ დეპარტამენტთან შემუშავებულია რისკების რეესტრი; • შემუშავებულია საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ ხელშეკრულების სამუშაო ვერსიები სისტემაში შემავალ 2 სსიპ-თან, თუმცა ვერ იქნა უზრუნველყოფილი მისი ხელმოწერა შესაბამისი მხარეების მიერ.
საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	<ul style="list-style-type: none"> • ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმართულებით მიმდინარე საქმიანობა ხორციელდება გარკვეული შეფერხებებით, რაც ძირითადად განპირობებულია სამინისტროს საქმიანობის სპეციფიკითა და მასშტაბით; • სახეზეა დაწესებულების დონეზე უფლებამოსილებათა დელეგირების გარკვეული ფორმები, თუმცა ჯერ კიდევ არ არის დამტკიცებული უფლებამოსილების დელეგირების დოკუმენტი და არ არის განსაზღვრული ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვაზე პასუხისმგებელი; • რიგ დეპარტამენტებთან შემუშავებულია რისკის რეესტრები; • დაწყებულია მუშაობა საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ ხელშეკრულების მომზადების მიმართულებით სისტემაში შემავალ 1 სსიპ-თან.
საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	<ul style="list-style-type: none"> • პილოტური სამინისტროების რიცხვს შეუერთდა 2021 წელს; • განსაზღვრულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის დანერგვაზე პასუხისმგებელი მინისტრის მოადგილე - FMC კოორდინატორი; • დამტკიცებულია დაწესებულების დონეზე უფლებამოსილებათა დელეგირების დოკუმენტი;

	<ul style="list-style-type: none"> • დარგობრივ დეპარტამენტებთან შემუშავებულია რისკის რეესტრები და უზრუნველყოფილია მიზნების გადახედვა მათი გაუმჯობესების მიზნით; • დაწყებულია მუშაობა საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ ხელშეკრულების მომზადების მიმართულებით სისტემაში შემავალ 2 სსიპ-თან.
--	---

თითოეულ პილოტურ სამინისტროში მიღწეული წარმატება, მეტწილად, განპირობებულია მენეჯმენტის ნებით, განავითაროს დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა და განახორციელოს შესაბამისი აქტივობები, საფინანსო/ეკონომიკური სამსახურების ხელმძღვანელების ჩართულობით.

პირველ კომპონენტთან მიმართებით, ძირითადი პროგრესი მიღწეულია რისკის მართვისა და მიზნების ნათლად განსაზღვრის მიმართულებით, რაც, მეტწილად, განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ აღნიშნული მიმართულებები არ საჭიროებდნენ დაწესებულების დონეზე ხელშესახებ ცვლილებებს. რაც შეეხება მენეჯერული ანგარიშგების გაუმჯობესებას, აღნიშნული მიმართულებით ვერ იქნა მიღწეული მნიშვნელოვანი შედეგები, რაც განპირობებულია დაწესებულებაში არსებული ანგარიშგების პოლიტიკით, რომელიც, ერთი მხრივ, შესაბამისობაშია მოქმედ რეგულაციებთან²⁵, მეორე მხრივ, კი სრულად ვერ პასუხობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მოთხოვნებს.

2022 წელს, შვედეთის მთავრობის დაკვეთით, განხორციელდა „საქართველოს საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის“ პროექტის შეფასება შვედი და ქართველი ექსპერტის ჩართულობით,²⁶ რომლის ფარგლებშიც შემუშავდა გარკვეული რეკომენდაციები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მდგრადი დანერგვის მიმართულებით, მათ შორის:

რეკომენდაციები პროექტის პირველ ფაზასთან დაკავშირებით:

- *შვედეთის საელჩოს რეკომენდაციით, პროექტი გაგრძელდება პირველი ფაზის ფარგლებში დარჩენილი ბიუჯეტის გამოყენებით, რათა უზრუნველყოფილ იქნას განხორციელებული ქვე-პროექტების მდგრადობა;*

²⁵ „სახელმწიფო ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშგების ფორმებისა და მათი წარდგენის ვადების დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2012 წლის 11 აპრილის N112 ბრძანება

²⁶ საქართველოში ფინანსური მართვისა და კონტროლის გაძლიერების პროექტის შეფასება. FCG Sweden. 04/07/2022

-
- *ESV-მ და CHU-მ შეიმუშაონ მიდგომები, რათა კიდევ უფრო მეტი პრაქტიკული მხარდაჭერა გაუწიონ ცალკეულ საპილოტე სამინისტროებს ფინანსური მართვისა და კონტროლის ცალკეული ასპექტების დანერგვის მიმართულებით, მათი სპეციფიკის გათვალისწინებით;*
 - *საბოლოოდ დამუშავდეს პროექტის ფარგლებში შემუშავებული დოკუმენტები, იმ მიზნით, რომ შესაძლებელი იყოს მათი მარტივად წაკითხვა და გაგება, შემდეგ კი მათი ასახვა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის სახელმძღვანელოში;*
 - *მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილი იქნას ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის სამოქმედო გეგმის შემუშავება ყველა პილოტურ სამინისტროში.*
-

რეკომენდაციები პროექტის მეორე ფაზის დაწყების შემთხვევაში:

- *პროექტის მეორე ფაზის დაწყების შემთხვევაში, შედეგების საელჩოს უნდა ჰქონდეს რწმუნება საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მხრიდან, რომ მათ მიერ უზრუნველყოფილი იქნება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მხარდაჭერა, მათ შორის, სამეთვალყურეო საბჭოს შეხვედრები, განხორციელებული საქმიანობის მონიტორინგი და ჰარმონიზაციის ცენტრის ადამიანური რესურსებით გაძლიერება;*
 - *ჰარმონიზაციის ცენტრმა გამოავლინოს პოტენციური გავლენიანი პარტნიორები, რათა ხელი შეუწყოს FMC რეფორმების დანერგვას როგორც შიგნიდან (მაგ. მთავრობის ადმინისტრაცია, ფინანსთა სამინისტროს სხვა დეპარტამენტები) ასევე მთავრობის გარეთ (მაგ. უნივერსიტეტები, ანალიტიკური ცენტრები/არასამთავრობო ორგანიზაციები);*
 - *პროექტის ახალი ფაზის დაგეგმვისას ძირითადი აქცენტი გაკეთდეს ახალი - Case study მეთოდზე, რომლის ფარგლებშიც, 2 სსიპ-ში შეიქმნება წარმატების მაგალითები, რის შემდგომაც უზრუნველყოფილი იქნება მათი გავრცელება სხვა პილოტურ სამინისტროებში;*
-

- ახალი პროექტის ფარგლებში ასევე რეკომენდირებულია გენდერთან დაკავშირებული საკითხების მეტად გათვალისწინება დაგეგმვის ეტაპზე, რათა უზრუნველყოფილი იყოს პროექტში ჩართული პირების გენდერული ბალანსი.

შიდა აუდიტის ფუნქციის გაძლიერების მიმართულებით

ქვეყნის საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის მდგრადი განვითარების, მისი საერთაშორისო სტანდარტებთან სრული შესაბამისობისა და ცენტრალურ დონეზე PEFA-ს²⁷ მეთოდოლოგიით მიღებული უმაღლესი (A) შეფასების შესანარჩუნებლად, უმნიშვნელოვანესია შიდა აუდიტის მენეჯმენტის ძალისხმევის კონსოლიდირება, შიდა აუდიტორების მუდმივი პროფესიული განვითარება, მოტივირება და შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიკატის მოპოვება.

ნიშანდობლივია, რომ ქვეყნის მასშტაბით შიდა აუდიტის ინსტიტუციური განვითარება განსხვავებულია. სტანდარტებთან მიმართებით გამოკვეთილია სხვადასხვა საჭიროებები და გამოწვევები, რაც კიდევ ერთხელ დასტურდება შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასების შედეგების მონიტორინგით რეგიონის, მუნიციპალიტეტის, ავტონომიის, სსიპ-ისა თუ სამინისტროს დონეზე.

შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასების მონიტორინგის შედეგებით, რეკომენდაციების ნაწილი შესრულებულია, ნაწილი შესრულების პროცესშია, ხოლო რეკომენდაციების ნაწილი შეუსრულებელია. შიდა აუდიტორების მონდომების მიუხედავად, რიგი მიმართულებებით, კვლავ გამოწვევად რჩება დამოუკიდებლად მათი გადაჭრის რესურსების და შესაძლებლობის მოზილიზება.

რეკომენდაციები :

- ✓ შიდა აუდიტორთა დამოუკიდებლობის განმტკიცებისა და ზრდის მიზნით დამატებითი გარანტიების/ზომების შემუშავება; დაწესებულების დონეზე დამოუკიდებლობის გაუმჯობესება;
- ✓ შიდა აუდიტის პოლიტიკისა და პროცედურების პრაქტიკული დოკუმენტის შემუშავება, მათ შორის, შიდა აუდიტორულ ინფორმაციაზე წვდომის შეზღუდვის შემთხვევაში კონკრეტული ღონისძიებებისა და პროცედურების წერილობით განსაზღვრა;
- ✓ ეფექტიანობისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტის შეზღუდული რაოდენობა, კვალიფიკაციის ნაკლებობა და მენეჯმენტის მხრიდან მეტი დაინტერესება;

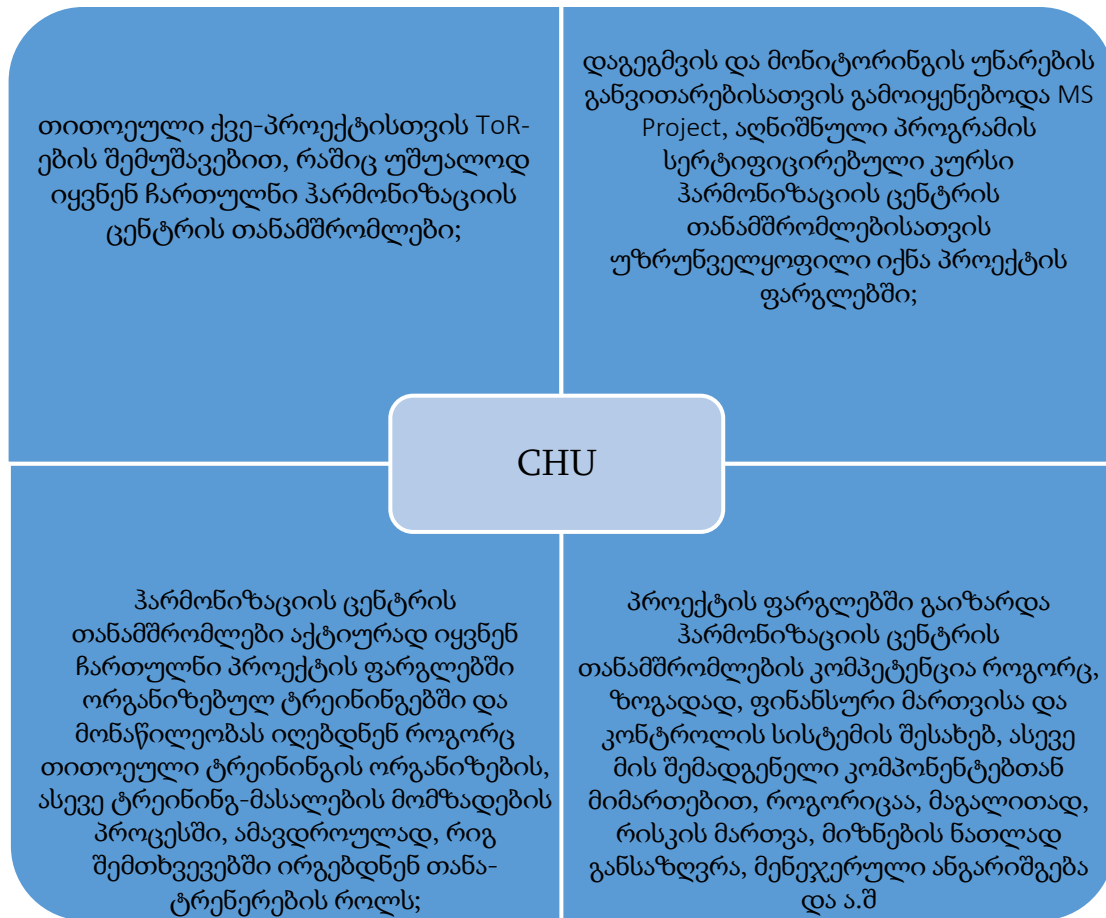
²⁷ PEFA - სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასება, P-26-შიდა აუდიტი-ინდიკატორი.

- ✓ შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამის ფუნქციური შემუშავება და პრაქტიკაში დანერგვა; ხელმძღვანელთა მხრიდან შიდა შეფასების/მუდმივი მონიტორინგისა და პერიოდული თვითშეფასების კომპონენტის პრაქტიკული ინტეგრირება;
- ✓ შიდა აუდიტორთა უწყვეტი პროფესიონალური კვალიფიკაციის ამაღლება, მდგრადი განვითარების სისტემის ჩამოყალიბება;
- ✓ შიდა აუდიტისა და ინსპექტირების მკაფიო სტრუქტურული და ფუნქციური გამიჯვნა. პრაქტიკაში, დისციპლინური პასუხისმგებლობის ფუნქციისაგან შიდა აუდიტის სრულად გათავისუფლება;
- ✓ რისკზე დაფუძნებული შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური გეგმების შემუშავება, დოკუმენტების სრულყოფა;
- ✓ შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მანდატის ფორმალიზება, წლიურ დაგეგმვასა და წლიურ ანგარიშგებაში ინფორმაციის ასახვა;
- ✓ დაწესებულებაში ფინანსური მართვისა და კონტროლის, ასევე, რისკების მართვის სისტემის შეფასება, რელევანტური რეკომენდაციების მომზადება, ანგარიშგება მენეჯმენტთან და საკონსულტაციო მანდატით ცნობიერების ასამაღლებელი ღონისძიებების ინიცირება;
- ✓ მუნიციპალურ და ავტონომიურ დონეზე შიდა აუდიტის საქმიანობის შედეგების ანგარიშგება საკრებულოებსა და უმაღლესი საბჭოების ფორმატში;
- ✓ მარწმუნებელი საქმიანობის გამცემი ერთეულების იდენტიფიცირება და მათთან კოორდინირებული თანამშრომლობა.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს დაწესებულების ხელმძღვანელებისა და შიდა აუდიტის მენეჯმენტის ძალისხმევას, შიდა აუდიტის მიმართულებით, ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ანგარიშში გამოკვეთილი კონსოლიდირებული ძირითადი რეკომენდაციების თანმიმდევრულ შესრულების კითხვით, ასევე, ქვეყნის მასშტაბით, 2023 წლიდან, შიდა აუდიტორთა მაქსიმალურ ჩართულობას ეროვნული სერტიფიცირების პროგრამაში და სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორის სტატუსის მოპოვებას. ჰარმონიზაციის ცენტრი წლის განმავლობაში განახორციელებს რეკომენდაციების შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგს.

ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერების მიმართულებით

პროექტის მეორე კომპონენტის ძირითადი მიზანი იყო ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერება, მისი კომპეტენციის ზრდის მეშვეობით. აღნიშნული უზრუნველყოფილი იყო სხვადასხვა უნარების განვითარებით, მათ შორის:



პროექტის შეფასებისას ექსპერტები შეჯერდნენ, რომ სახეზეა ჰარმონიზაციის ცენტრის ინსტიტუციური გაძლიერება თანამშრომლების კომპეტენციის ზრდის მეშვეობით. თუმცადა, ასევე, ხაზი გაესვა იმ ფაქტს, რომ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მდგრადი დანერგვის მიმართულებით ჰარმონიზაციის ცენტრი კვლავ რჩება დამოკიდებული დონორების მხარდაჭერაზე. შესაბამისად, მიზანშეწონილია ახალი მიდგომის დანერგვა. აღნიშნულთან მიმართებით, მნიშვნელოვანია ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერება ადამიანური რესურსებით, თუმცადა მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი. სხვა გარემოებებთან ერთად, რეკომენდირებულია FMC იყოს საჯარო ადმინისტრირების რეფორმის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი, უზრუნველყოფილი იყოს მენეჯერების გადამზადება FMC-ის შესახებ. ყოველივე ზემოაღნიშნული საჭიროებს მეტ პოლიტიკურ მხარდაჭერას და თანამშრომლობას როგორც მთავრობის ადმინისტრაციასთან, ასევე საჯარო სამსახურის ბიუროსთან, ტრეინინგ-ცენტრებთან როგორც ცენტრალურ, ასევე ლოკალურ დონეზე²⁸.

რეკომენდაციები:

²⁸ საქართველოში ფინანსური მართვისა და კონტროლის გაძლიერების პროექტის შეფასება. FCG Sweden. 04/07/2022

-
- შვედეთის საელჩო განიხილავს დამატებითი დაფინანსების საშუალებას ჰარმონიზაციის ცენტრის ადამიანური რესურსებით გაძლიერების მიზნით;
 - ჰარმონიზაციის ცენტრმა შეიმუშაოს კომუნიკაციის სტრატეგია რათა უზრუნველყოს და გააძლიეროს FMC-ის რეფორმების პოლიტიკური მხარდაჭერა FMC-ის ძირითად დაინტერესებულ მხარეებს შორის, მაგ. მინისტრები, მინისტრის მოადგილეები, დეპარტამენტების ხელმძღვანელები თითოეულ საპილოტე სამინისტროში;
 - ჰარმონიზაციის ცენტრმა ანგარიშგების პროცესში ძირითადი აქცენტი გააკეთოს არა აქტივობების შესრულებაზე, არამედ მიზნების მიღწევაზე და მონიტორინგზე;
 - შეფასდეს, მიღწეულ იქნა თუ არა ToR-ში გაწერილი პირობები თითოეული ქვე-პროექტისათვის და მოხდეს მისი დოკუმენტირება.
-

4. დანართი

დანართი 1 : შიდა აუდიტის მიმართულებით მუნიციპალიტეტებში გაფორმებული მემორანდუმების 2.3 ინდიკატორის შესრულების სტატუსი 2022 წ.

ვალდებულების შესრულება 2020-2022 წწ.	სტატუსი
ქუთაისის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
რუსთავის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
მარნეულის მუნიციპალიტეტი	შეუსრულებელი
გარდაბნის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
ზესტაფონის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
ხაშურის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
გურჯაანის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
მცხეთის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
წყალტუბოს მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
საგარეჯოს მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
სამტრედიის მუნიციპალიტეტი	შეუსრულებელი
ვალდებულების შესრულება 2021-2023 წწ.	სტატუსი
ფოთის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ლანჩხუთის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ახალქალაქის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
მარტვილის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ლაგოდეხის მუნიციპალიტეტი	შეუსრულებელი
თერჯოლის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ქარელის მუნიციპალიტეტი	შეუსრულებელი

ხოზის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
კასპის მუნიციპალიტეტი	შეუსრულებელი
სენაკის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ონის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
დუშეთის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ყაზბეგის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
დედოფლისწყაროს მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
სიღნაღის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
ბორჯომის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
გვიან შემოერთებული მუნიციპალიტეტები 2021-2023	სტატუსი
ქობულეთის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
თელავის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ბოლნისის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ოზურგეთის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
გორის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ზუგდიდის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ვალდებულების შესრულება 2022-2024	სტატუსი
მესტიის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ყვარლის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
ასპინძის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ახალციხის მუნიციპალიტეტი	ნაწილობრივ შესრულებული
საჩხერის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული
ჭიათურის მუნიციპალიტეტი	შესრულებული

დანართი 2 : სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შესრულება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის 2022 წლის სამოქმედო გეგმის განხორციელების კონსოლიდირებული სტატუს ანგარიში

აქტივობების განხორციელების სტატუსებისთვის შესაბამისი ფერის მინიჭება განხორციელდა შემდეგნაირად:

სტატუსი	ფერი
არ დაწყებულა	წითელი
ნაწილობრივ შესრულდა	მწვანე
მეტწილად შესრულდა	მწვანე
განხორციელდა	მწვანე
განხორციელდა დაგვიანებით	ნარინჯიერი
გაუქმებულია	გris
შეჩერებულია	მწივი

ამოცანა 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 ვადა	სტატუსი	პროგრესი	მოკლე აღწერა	ფერი

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	100%	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის ფარგლებში განხორციელდა რისკების მართვის სამუშაო შეხვედრები (workshop) და მიზნებისა და ინდიკატორების ნათლად განსაზღვრის ტრენინგები. ღონისძიებებში, ჯამში, მონაწილეობა მიიღო 100-მდე სხვადასხვა რგოლის მენეჯერმა საპილოტე სამინისტროებიდან. ასევე, განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები როგორც სამინისტროების, ისე საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მენეჯერებთან. ამავდროულად 2022 წელს განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები რეგიონების მასშტაბით, მათ შორის, წყალტუბოს რეგიონალური ფორუმი, ასევე კახეთისა და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონალური ფორუმები და სამუშაო შეხვედრა მესტიის მუნიციპალიტეტში. აღნიშნულ ღონისძიებებში მონაწილეობა მიიღეს რეგიონისა და მუნიციპალიტეტის მენეჯერებმა და მათ ჩაუტარდათ ტრენინგები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სხვადასხვა მიმართულებების, მათ შორის, რისკის მართვისა და მიზნების ნათლად განსაზღვრის შესახებ. ზემოხსენებულ ფორუმებს და სამუშაო შეხვედრებს დაესწრო ჯამში 100-მდე მენეჯერი.	
1.1.2	კონფერენციის ჩატარება ფინანსური მართვისა და	ჩატარებულია ყოველწლიური კონფერენცია ფინანსური მართვისა და	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	შეჩერებულია	0%	განხორციელდა ყოველწლიური კონფერენციის მოსამზადებელი სამუშაოები, თუმცა, ეპიდემიოლოგიური ვითარებისა და რისკების გათვალისწინებით,	

	კონტროლის შესახებ	კონტროლის შესახებ					უმუშაოდ კონფერენცია არ ჩატარებულა. თუმცა, 2022 წლის ბოლოსთვის შემუშავებული იყო კონფერენციის დღის წესრიგი, მონაწილეთა და პრეზენტატორთა სია, ასევე დაჯავშნილი იყო საკონფერენციო სივრცე, ამავდროულად, უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან კონსულტაციის საფუძველზე შეთანხმდა კონფერენციის საბოლოო თარიღი - 2023 წლის 9 თებერვალი.	
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	განხორციელდა დაგვიანებით	100%	დასრულებულია რისკის მართვის განახლებული სახელმძღვანელოს შემუშავება საჯარო სექტორის მენეჯერებისთვის. უზრუნველყოფილია მისი გაზიარება დაინტერესებული მხარეებისათვის.	
		2.შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპის ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპის ინსტრუქცია, რომელიც დამტკიცდა საქართველოს მთავრობის მიერ.	
		3.შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის მესამე ეტაპის ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	შეჩერებულია	0%	გათვალისწინებულია 2023-24 წლის სამოქმედო გეგმაში	

1.1.4	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვა	4.შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელო (FMC Manual)	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	80%	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელოს (FMC Manual) პროექტი, როგორც ქართულ, ისე ინგლისურ ენაზე. თუმცა, მიზანშეწონილად იქნა მიჩნეული დოკუმენტის დახვეწა, მათ შორის, პრაქტიკული მაგალითებით გამდიდრება. მიმდინარე ეტაპზე ხდება სახელმძღვანელოს ცალკეული თავების გაუმჯობესება. 2022 წლის მდგომარეობით, გაუმჯობესდა სახელმძღვანელოში რისკების მართვის მიმართულება. ასევე, მიმდინარეობს მუშაობა ანგარიშვალდებულებისა და მიზნების ნათლად განსაზღვრის მიმართულების დახვეწის კუთხით	
		5.შემუშავებულია საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების შემუშავების ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შემუშავდა საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების შემუშავების ინსტრუქცია, რომელიც გამოიყენება სამინისტროებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის შეთანხმებების გაფორმების პროცესში	
		სამინისტროების 50%-ში ჩამოყალიბებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვაზე პასუხისმგებელი სამუშაო ჯგუფი და მიმდინარეობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; შესაბამისი სამინისტროები	2021 წელი, IV კვარტალი	შეჩერებულია	65%	მიმდინარეობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვა 6 ცენტრალურ სამინისტროში. 2022 წელს მიზანშეწონილად იქნა მიჩნეული ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორების ჩართულობით რეფორმის მაკოორდინირებელი საბჭოს ჩამოყალიბება, რომლის შემადგენლობაშიც იქნება ექვსივე პილოტური სამინისტროს შესაბამისი მინისტრის მოადგილე. ამასთანავე, დაიგეგმა რისკის მართვის უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის შექმნა, რომლის შემადგენლობაშიც	

		პილოტური დანერგვა					იქნებიან პილოტურ სამინისტროებში რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირები და დარგობრივი დეპარტამენტების წარმომადგენლები	
1.1.5	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეორე ეტაპის - მენეჯერული კონტროლის დანერგვა პილოტურ სამინისტროებში	1. ჩამოყალიბებულ ია პილოტურ სამინისტროებში რისკის მართვის სისტემის ჩამოყალიბების მაკოორდინირებე ლი სამუშაო ჯგუფი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორც იელდა	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	განხორც იელდა	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	განხორც იელდა დაგვიანე ბით	100%	6 საპილოტე სამინისტროს ყველა დარგობრივ დეპარტამენტს (თითოეულ პილოტურ სამინისტროში იდენტიფიცირებულია 5 დარგობრივი დეპარტამენტი) ჩაუტარდა ტრენინგი და პრაქტიკული სამუშაო შეხვედრები მიზნების ნათლად განსაზღვრასთან დაკავშირებით, ასევე ჩატარდა ინდივიდუალური შეხვედრები დარგობრივ დეპარტამენტებთან მათი მიზნების გაუმჯობესების მიზნით, ასეთის არსებობის შემთხვევაში. შესაბამისად, ყველა ზემოხსენებულ დეპარტამენტს აქვს შემუშავებული მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები.	

1.1.6	საფინანსო/ეკონომიკური სამსახურების თანამშრომლების დატრენინგება	1. 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	100%	განხორციელდა ტრენინგები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სხვადასხვა მიმართულებებთან დაკავშირებით, როგორც მხოლოდ საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების თანამშრომლებისთვის, ასევე მათი ჩართულობით. ჯამში, ტრენინგებში მონაწილეობა მიიღო 20-ზე მეტმა საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტის წარმომადგენელმა სხვადასხვა სამინისტროდან.
		2. სამინისტროების საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების მინიმუმ 4 თანამშრომლისთვის განხორციელებულ ია სასწავლო ვიზიტი ქვეყნის გარეთ	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	6 სამინისტროს საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების ხელმძღვანელების მონაწილეობით განხორციელდა სამუშაო ვიზიტი შვედეთში, სადაც პრაქტიკის გაზიარების მიზნით, შედგა სამუშაო შეხვედრები სხვადასხვა საჯარო დაწესებულებაში.
1.1.7	სამინისტროებსა და მათ სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის ანგარიშვალდებულებითი ურთიერთობების გაუმჯობესების მიზნით მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების მხარდაჭერა	სამინისტროების 50%-ს გაფორმებული აქვს საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმება მის სისტემაში შემავალ მინიმუმ 2 საჯარო სამართლის იურიდიულ პირთან	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა	80%	აქტიურად მიმდინარეობს მუშაობა საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების შემუშავებაზე საპილოტე სამინისტროებში. მათ შორის, 4 სამინისტროს გაფორმებული აქვს შეთანხმებები მათ სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან. 2022 წელს დარჩენილ 2 პილოტურ სამინისტროშიც ჩატარდა სამუშაო შეხვედრები საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების მომზადების მხარდაჭერის მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრის ჩართულობით მომზადდა შესაბამისი დოკუმენტები, თუმცა

							სამინისტროების მხრიდან ვერ იქნა უზრუნველყოფილი დოკუმენტის გაფორმება შესაბამისი მხარეებთან.	
1.1.8	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასება მუნიციპალიტეტებში	მინიმუმ 5 მუნიციპალიტეტში განხორციელებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასება	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	გაუქმებულია	0%	იმ მუნიციპალიტეტებთან, სადაც უკვე განხორციელდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება, მიმდინარეობს კომუნიკაცია შეფასების შედეგად გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მიზნით	
ამოცანა 1.2:		შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობა						
N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების ვადა	სტატუსი	პროგრესი	მოკლე აღწერა	ფერი
1.2.1	შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით დამხმარე სახელმძღვანელოების შემუშავება	1. შემუშავებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტის მეთოდოლოგია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, III კვარტალი	მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა	25%	შედეგ შეთანხმება მსოფლიო ბანკთან, რომელიც მხარს დაუჭერს მეთოდოლოგიის შემუშავებას. მიმდინარეობს დაგეგმვა. აღნიშნული მეთოდოლოგიის მომზადება გათვალისწინებულია 2023 წლისთვის.	
		2. შემუშავებულია ეფექტიანობის აუდიტის მეთოდოლოგია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შემუშავდა ეფექტიანობის აუდიტის მეთოდოლოგია.	

		3.შემუშავებულია რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისთვის	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შემუშავდა რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისთვის.	
		4.შემუშავებულია შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შემუშავდა შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო.	
		5.შემუშავებულია შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობის ინსტრუქცია	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა დაგვიანებით	100%	შემუშავებულია შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობის ინსტრუქცია, რომელიც გაზიარებულია სამიზნე აუდიტორებისათვის.	
		6.შემუშავებულია შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასების კითხვარი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	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	100%	შემუშავდა შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები 2017 (IPPF, 2017) და მისი განმარტების სახელმძღვანელო.	
		8. შემუშავებულია შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის ძირითადი პრინციპები	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	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	განხორც იელდა	100%	განხორციელდა ტრენინგები თემაზე „ეჭაილ აუდიტი“ და „გამჭირაზი შიდა აუდიტი“, „შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შიდა შეფასება“, რომლებსაც ჯამში დაესწრო 70-მდე შიდა აუდიტორი.	
		2. მინიმუმ 50 შიდა აუდიტორს გავლილი აქვს ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ორგანიზებული ტრენინგი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორც იელდა	100%	2022 წლის წლის 5-8 სექტემბერს ჰარმონიზაციის ცენტრის ჩართულობით უზრუნველყოფილი იყო საერთაშორისო ტრენინგების ორგანიზება თემაზე "თანამშრომელთა კეთილდღეობის აუდიტი, და IT-რისკები", რომლის ფარგლებში გადამზადდება 30 შიდა აუდიტორი, ასევე ჰარმონიზაციის ცენტრისა და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების - GIZ თანამშრომლობის ფარგლებში 25 შიდა აუდიტორს ჩაუტარდა ტრენინგი თემაზე "კორუფცია და თაღლითობის პრევენცია"	
		3. ჩატარებულია მინიმუმ 10 ვებინარი მუნიციპალიტეტე ბის შიდა აუდიტორებისთვის ს აქტუალურ საკითხებზე	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორც იელდა	100%	ჩატარდა 20-ამდე ვებინარი შიდა აუდიტორებისთვის აქტუალურ საკითხებზე	
		4. ჩატარებულია მინიმუმ 10 ვებინარი მუნიციპალიტეტე ბის შიდა აუდიტორებისთვის ს აქტუალურ საკითხებზე	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	შეჩერებ ულია	50%	ონლაინ ვებინარების პლატფორმა შემუშავდა კორონა-ვირუსის პირობებში, დისნტანციური მუშაობის რეჟიმში შიდა აუდიტორებთან კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის უზრუნველყოფის მიზნით. გამომდინარე იქიდან, რომ 2022 წელს საჯარო მოხელეები აქტიურად დაუბრუნდნენ სამუშაო ადგილებს, ონლაინ ვებინარებმა ძველი აქტუალობა დაკარგეს და მოხდა მათი	

							ჩანაცვლება პირისპირ შეხვედრებით. ამდენად, 2022 წელს განხორციელდა 5 ვებინარი შიდა აუდიტორებისთვის აქტუალურ სხვადასხვა საკითხზე.	
1.2.3	შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასება	1. შეფასებულია მინიმუმ 30 შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შეფასდა 40-მდე შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი.	
		2. შეფასებულია მინიმუმ 10 შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	შეფასდა 10 შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი, მომზადდა ანგარიშები, უზრუნველყოფილია ანგარიშის კომუნიკაცია შეფასების ობიექტთან.	
1.2.4	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში ტრენერთა გადამზადება	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში სერტიფიცირებულთა მინიმუმ 20 შიდა აუდიტორი	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	შეჩერებულია	0%	შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიცირების პროექტში OECD/SIGMA-ს ჩართვის შემდეგ, მოხდა მოდულების გადახედვა. შედეგად, გამოიკვეთა, რომ აუცილებელია მეთოდოლოგიური დოკუმენტების საფუძვლიანი ცვლილება, ვინაიდან მიჩნეულ იქნა, რომ უმჯობესია სერტიფიცირების პროგრამის IIA-ს სტანდარტებთან შესაბამისობაში იყოს და არა CIPFA-ს თან, როგორც ეს პროექტის დასაწყისში იყო. ამდენად, 2022 წელს მოხდა OECD/SIGMA-სთან თანამშრომლობით სერტიფიცირების პროგრამის 3 მოდულის შემუშავება. შედეგად, გეგმის მიხედვით განსაზღვრული აქტივობა - შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირება 2022 წელს ვერ განხორციელდა. აღნიშნული აქტივობა გათვალისწინებულია 2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმით.	

1.2.5	შიდა აუდიტის ფუნქციისა და როლის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით მენეჯერებთან შეხვედრების განხორციელება	მუნიციპალიტეტების 20%-ში მოქმედ მენეჯერებთან განხორციელებულ ია მინიმუმ 1 შეხვედრა შიდა აუდიტის როლისა და ფუნქციების შესახებ	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები 18 მუნიციპალიტეტის მერიის მენეჯერების ჩართულობით, რომლებზეც მოხდა შიდა აუდიტის როლისა და ფუნქციების, ასევე არსებული გამოწვევებისა და მათი გადაჭრის გზების განხილვა.	
1.2.6	მუნიციპალიტეტებში შიდა აუდიტის სუბიექტების გაძლიერება პროექტის „რისკზე დაფუძნებული დაგეგმვა“ განხორციელებით	მინიმუმ 10 მუნიციპალიტეტის შიდა აუდიტის სამსახურის გაძლიერებისთვის განხორციელებულ ია პროექტი, რომელიც გულისხმობს რისკზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენებით შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური დაგეგმვის პროცესში დახმარებას	ჰარმონიზაციის ცენტრი	2021 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	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 - ნაწილობრივ შესრულდა	50%	განხორციელდა ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდის განახლება, მიმდინარეობს მუშაობა შიდა აუდიტორთა ფორუმის ელექტრონული პლატფორმის მომზადების მიზნით.	
ამოცანა 1.3:		ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერება ადამიანური რესურსისა და კომპეტენციების გაზრდით						

N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების კადა	სტატუსი	პროგრესი	მოკლე აღწერა	ფერი
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	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	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	განხორციელდა დაგვიანებით	100%	ჰარმონიზაციის ცენტრის ყველა თანამშრომელი პერმანენტულად მონაწილეობდა მსოფლიო ბანკის მიერ დაფუძნებული გაერთიანება PEMPAL-ის საერთაშორისო ღონისძიებებსა (2021 წლის განმავლობაში 8 ღონისძიება განხორციელდა) და ადგილობრივ ტრენინგებში. ასევე, 2022 წლის 5-8 სექტემბერს გაიმართა საერთაშორისო ტრენინგი ბრიტანელი ექსპერტის მონაწილეობით, რომელსაც ასევე ესწრებოდნენ ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები. გარდა ამისა, ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლები 2022 წლის 6-10 ივნისის ჩათვლით იმყოფებოდნენ შვედეთში სასწავლო ვიზიტის ფარგლებში, ხოლო 4-7 ოქტომბერს - მსოფლიო ბანკის მიერ დაფუძნებული გაერთიანება PEMPAL-ის მიერ ორგანიზებულ სამუშაო შეხვედრაზე ბრიუსელში.	

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	100%	ჰარმონიზაციის ცენტრის საქმიანობის ძირითადი ღონისძიებები დაიყო 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 რეფორმისა და ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიის სამოქმედო გეგმებში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2021 წელი, IV კვარტალი	მიმდინარე - მეტწილად განხორციელდა	75%	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხები გათვალისწინებულია საჯარო მმართველობის რეფორმის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის საბოლოო პროექტებში და საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის სტრატეგიაში.	

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 განხორციელებულ ია მინიმუმ 3 ერთობლივი ღონისძიება	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2022 წელი, IV კვარტალი	განხორციელდა	100%	<p>ჰარმონიზაციის ცენტრისა და სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელდა 3 სამუშაო შეხვედრა, მათ შორის, 2 შეხვედრა შიდა აუდიტორებთან, რომელზეც მოხდა შიდა აუდიტორებისთვის საერთო ხარვეზებისა და გამოწვევების განხილვა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის წარმომადგენლის ჩართულობით. აღნიშნული შეხვედრები განხორციელდა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში და წყალტუბოს მუნიციპალიტეტში. შეხვედრის მიზანი იყო შიდა აუდიტორულ საქმიანობაში არსებული გამოწვევების განხილვა და გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე მსჯელობა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის, ჰარმონიზაციის ცენტრისა და შიდა აუდიტორების ჩართულობით. ასევე, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტმა აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობაში გამართა სამუშაო პრაქტიკული კონფერენცია თემაზე: „შიდა კონტროლის სისტემა ეფექტიანი მმართველობისთვის აფხაზეთის ავტონომიურ რესპუბლიკაში“.</p> <p>კონფერენციას ესწრებოდნენ აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის თავმჯდომარე, მთავრობის წევრები, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის, ასევე უმაღლესი საბჭოს წარმომადგენლები და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები.</p>
-------	--	---	---------------------------------	------------------------	--------------	------	---