

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის
განვითარების შესახებ 2024 წლის კონსოლიდირებული
წლიური ანგარიში



ჰარმონიზაციის ცენტრი

(საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის
დეპარტამენტი)

2025 წელი

აბრევიატურები

აბრევიატურა	განმარტება
PIFC	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლი
FMC	ფინანსური მართვისა და კონტროლი
THE IIA	შიდა აუდიტის ინსტიტუტი
GIAS	შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტი
IPPF	შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები
OECD/SIGMA	ევროკავშირის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების ხელშეწყობის პროექტი
PEFA	სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასება
PEMPAL	საჯარო ხარჯების მართვის ურთიერთდახმარებით სწავლების ქსელი
USAID	ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტო
GIZ	გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება
SIDA	შვედეთის განვითარებისა და თანამშრომლობის სააგენტო
UNDP	გაეროს განვითარების პროგრამა
SMART	აკრონიმი - კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, პრაქტიკული და დროში შემოსაზღვრული
COSO	სპონსორი ორგანიზაციების კომიტეტი (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

სარჩევი

სარჩევი	3
სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის 2024 წლის ძირითადი შედეგების მოკლე მიმოხილვა (executive summary)	5
შესავალი	6
მისია	7
მიზანი	7
ხედვა	7
ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი	8
სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგია	10
1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა	12
1.1 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო	13
1.2 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება	15
1.3 უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა-დელეგირება	17
1.4 რისკის მართვა	19
1.5 საჯარო დაწესებულებებსა და დაქვემდებარებულ იურიდიულ პირებს შორის თანამშრომლობის ახალი ფორმატი	20
2. შიდა აუდიტი	22
2.1 შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირები პროგრამა	22
2.2 ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა	27
2.3 ეფექტიანობის აუდიტის პილოტური პროექტები	29
2.4 ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტის განვითარება	31
2.5 სასწავლო ვიზიტი თურქეთის რესპუბლიკაში	33
2.6 შიდა აუდიტის გაუმჯობესებული საქმიანობა - ხარისხის გაუმჯობესება	34
3. ჰარმონიზაციის ცენტრი	44
3.1 თანამშრომლობა PEMPAL-თან	44
4. შეჯამება	47
დანართი 1 : სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შესრულება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის 2024 წლის სამოქმედო გეგმის განხორციელების კონსოლიდირებული სტატუს ანგარიში	50

ცხრილები:

ცხრილი №1. COSO-ს კომპონენტები და პრინციპები

ცხრილი №2. შიდა კონტროლის შეფასების ქულების განმარტება

დიაგრამები:

დიაგრამა №1. პილოტური ჯგუფი №1-ის ქულები სერტიფიცირების პროგრამის მოდულების მიხედვით

დიაგრამა №2. პილოტური ჯგუფი №2-ის ქულები სერტიფიცირების პროგრამის მოდულების მიხედვით

დიაგრამა №3. საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა სტატისტიკა გენდერულ ჭრილში 2024

დიაგრამა №4. შიდა აუდიტის სუბიექტში საკადრო რესურსის მობილობა

დიაგრამა №5. საკონსულტაციო მანდატის განსაზღვრა შიდა აუდიტის დებულებებში

დიაგრამა №6. თანაფარდობა დაგეგმილსა და განხორციელებულ შიდა აუდიტებს შორის

დიაგრამა №7. აუდიტორული შემოწმებები სახეების მიხედვით 2024

დიაგრამა №8. შიდა აუდიტის რეკომენდაციების შესრულება 2024 წელს

დიაგრამა №9. შიდა აუდიტის სუბიექტებში ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის (QAIP) შემუშავება

დიაგრამა №10. ხარისხის გარე შეფასების დამოუკიდებლად დაგეგმვა შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ

დიაგრამა 11. უწყვეტი პროფესიული განვითარების დამტკიცებული პროგრამის დამტკიცება

დიაგრამა №12. შიდა აუდიტის ახალი გლობალური (GIAS) სტანდარტების მიხედვით განახლებული დებულებები

დიაგრამა №13. აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების პილოტურ პროექტში მონაწილეობის მზაობა შიდა აუდიტის სუბიექტებში

დიაგრამა №14. შიდა აუდიტის მიერ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის 2024 წლის ძირითადი შედეგების მოკლე მიმოხილვა (executive summary)

2024 წლის განმავლობაში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის გაძლიერებასთან დაკავშირებული ღონისძიებები ხორციელდებოდა 2021-2024 წლების სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის (2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმა) შესაბამისად. მიუხედავად არსებული გამოწვევებისა, საანგარიშო წლის განმავლობაში მიღწეულ იქნა მნიშვნელოვანი შედეგები. აღსანიშნავია, რომ 2024 წლისთვის განსაზღვრული აქტივობები თითქმის სრულად განხორციელდა სტრატეგიის სამივე ამოცანის მიმართულებით.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების ფარგლებში, 2024 წელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო საჯარო უწყებებში რისკების მართვის სისტემის გაძლიერებისთვის. კერძოდ, ცენტრალურ სამინისტროებში დანერგილ იქნა ე.წ. „რისკების ოფიცრების“ პოზიცია, განსაზღვრულ იქნა მათი როლი და პასუხისმგებლობები. ჰარმონიზაციის ცენტრმა აქტიურად განაგრძო რისკების რეესტრების პრაქტიკაში დანერგვა ცენტრალურ სამინისტროებში. ამავდროულად, კოორდინირებული მიდგომის ფარგლებში, ცენტრალურ სამინისტროებში გაფორმდა შეთანხმებები დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციებთან საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ.

ჰარმონიზაციის ცენტრის 2024 წლის ერთ-ერთი საკვანძო პროექტი არის შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის დანერგვა, რომელიც მიზნად ისახავს საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის მიმართულებით არსებული გამოწვევების ერთიანი და სისტემატიზებული მიდგომით დაძლეवास.

ჰარმონიზაციის ცენტრი კვლავაც აგრძელებს ძალისხმევას შიდა აუდიტის სუბიექტებში საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფისა და მისი მდგრადი გაუმჯობესებისკენ. ამ მიზნით, მსოფლიო ბანკისა და Ernst and Young-ის თურქეთისა და საქართველოს ოფისებთან თანამშრომლობის ფარგლებში, 2024 წელს საპილოტე რეჟიმში განხორციელდა „ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის“ შიდა შეფასების კომპონენტის პილოტური პროექტები.

გარდა ამისა, ჰარმონიზაციის ცენტრმა გადადგა მნიშვნელოვანი ნაბიჯები შიდა აუდიტის საქმიანობასთან დაკავშირებით საკრებულოს საზედამხედველო როლის გაძლიერების მიმართულებით, რისთვისაც მსოფლიო ბანკისა და თურქეთის ექსპერტების ჩართულობით შემუშავდა საოპერაციო პროტოკოლი, რომელიც მიზნად ისახავს ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში კოორდინაციის გაძლიერებას შიდა აუდიტის ჩართულობით.

შესავალი

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

ანგარიში წარმოადგენს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ამჟამინდელი მდგომარეობის შეჯამებას. მასში განხილულია 2024 წელს განხორციელებული ღონისძიებები, აგრეთვე, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული დაწესებულებების ფარგლებში რეფორმის საერთო პროგრესი და ძირითადი რეკომენდაციები.

წლიურ ანგარიშში წარმოდგენილი ინფორმაცია ეფუძნება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისა და შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ მიწოდებული მონაცემების ანალიზს, ასევე, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ახალი სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში განხორციელებულ სიტუაციურ ანალიზს და 2021-2024 წლების სტრატეგიის შესრულების შესახებ ანგარიშებს.

ანგარიშის მიზანია საქართველოს მთავრობასა და სხვა შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს სანდო და სრულყოფილი ინფორმაცია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმდინარეობის, არსებული გამოწვევებისა და 2024 წლის სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების სტატუსის 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.

ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი



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 25-წლიანი გამოცდილება აქვს. აქედან 15 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 დოქტორის აკადემიური ხარისხი.



ელეონორა ლომინეშვილი- 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. ამჟამად სტავროპოლს ტექნიკური უნივერსიტეტის საჯარო მმართველობის სადოქტორო პროგრამაზე. მას საჯარო სექტორში მუშაობის 15-წლიანი გამოცდილება აქვს. ელეონორა ჰარმონიზაციის ცენტრში მუშაობს როგორც შიდა აუდიტის, ასევე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემების დანერგვის მიმართულებით.



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

ცოტნეს კარიერა დეპარტამენტში 2018 წელს სტაჟირებით დაიწყო, თუმცა ის მალევე გახდა გუნდის მალიან 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.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგია

საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების შესახებ შეთანხმებით საქართველომ იკისრა ვალდებულება, რომ სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარება, რომელიც ეფუძნება მენეჯერული ანგარიშვალდებულების პრინციპს და მოიცავს ფუნქციონალურად დამოუკიდებელ შიდა აუდიტის სუბიექტებს მთელს საჯარო სექტორში, განხორციელდება საყოველთაოდ აღიარებული საერთაშორისო სტანდარტებისა და მეთოდოლოგიების, ასევე ევროკავშირის კარგი პრაქტიკის მეშვეობით, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სტრატეგიული ხედვის დოკუმენტის საფუძველზე. „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით კი, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება ჰარმონიზაციის ცენტრის კომპეტენციას განეკუთვნება.

საქართველოს საჯარო სექტორში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის განვითარება შესაბამისი სტრატეგიული დოკუმენტის და ხედვის საფუძველზე ხორციელდება 2017 წლიდან. აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში მიღწეულ შედეგებს შორის შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

- ღღეისათვის, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვა მიმდინარეობს ყველა ცენტრალურ სამინისტროში. აღნიშნული პროცესი დაწყებულია ცალკეული ავტონომიური რესპუბლიკის სამინისტროებსა და მუნიციპალიტეტის მერიებში.
- შიდა აუდიტის კუთხით, არსებობს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი მრავალფეროვანი მეთოდოლოგიური და დამხმარე სახელმძღვანელოების ბაზა, მათ შორის ცალკეული მეთოდოლოგია შიდა აუდიტორული შემოწმების თითქმის ყველა სახისთვის.
- გასულ პერიოდში წარმატებით შემუშავდა შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამა და დაიწყო შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროცესი. პროგრამა, რომელიც ჰარმონიზაციის ცენტრმა OECD SIGMA-სთან ერთად შეიმუშავა, შეიძლება ითქვას, რომ არის ერთ-ერთი ყველაზე კომპლექსური და ღირებული პროექტი ბოლო პერიოდში, რომლის

შესაბამისობაც საერთაშორისო სტანდარტებთან და კარგ პრაქტიკებთან აღიარებულია საერთაშორისო პარტნიორების მიერ.

- ☛ ჰარმონიზაციის ცენტრი აქტიურად თანამშრომლობს როგორც საჯარო უწყებებთან, ისე დონორ და მხარდამჭერ ორგანიზაციებთან. აღნიშნული თანამშრომლობის ფარგლებში არაერთი მნიშვნელოვანი პროექტი განხორციელდა რეფორმის განვითარების ხელშესაწყობად.
- ☛ შეიქმნა ახალი ვებ-გვერდი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების პოპულარიზაციისთვის.

გასულ წლებში განხორციელებული სტრატეგიების შედეგად, შეიძლება ითქვას, რომ ტენდენცია ცალსახად პოზიტიურია, არსებობს ხელშესახები შედეგები, თუმცა, კვლავ რჩება გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები, რომელთა გამოყენებაზეც არის ორიენტირებული ახალი 2025-2028 წლების სტრატეგია.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025–2028 წლების სტრატეგია შემუშავდა გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის განვითარებისა და თანამშრომლობის სააგენტოს (SIDA) მხარდაჭერით. იგი სრულ შესაბამისობაშია საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილებით დამტკიცებულ პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესთან. სტრატეგია ითვალისწინებს საერთაშორისო, ძირითადად ევროკავშირის წევრი ქვეყნების, საუკეთესო გამოცდილებას, რომელთა შესწავლისა და ანალიზის მიზნით, სტრატეგიის შემუშავების პროცესში ჩართული იყო საერთაშორისო ექსპერტი. ამასთან, აღნიშნული თვალსაზრისით, შეხვედრები ჩატარდა OECD SIGMA-ს და PEMPAL-ის წარმომადგენლებთან/ექსპერტებთან.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში განხორციელებული სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე, ძირითადი პრობლემების, მათი გამომწვევი მიზეზებისა და შედეგების შესწავლის შედეგად გამოიკვეთა ორი სტრატეგიული მიზანი: 1. რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა და 2. შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება. თითოეული მიზანი მოიცავს შესაბამის ამოცანებს.

☛ **მიზანი 1** - რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა

☛ **მიზანი 2** - შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება

- **ამოცანა 1.1** - შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება
- **ამოცანა 1.2** - მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება
- **ამოცანა 1.3** - რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად
- **ამოცანა 1.4** - საჯარო სამსახურის მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარება
- **ამოცანა 2.1** - შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება
- **ამოცანა 2.2** - შიდა აუდიტის სისტემის საერთაშორისო უახლეს სტანდარტებთან შესაბამისობის ხელშეწყობა

ზემოთ აღნიშნული ამოცანებისა და შემდგომში მიზნების მისაღწევად, ცხადია, საჭიროა მთელი რიგი აქტივობები, რომლებიც გათვალისწინებულია სამოქმედო გეგმაში. მიმდინარე ეტაპისთვის შემუშავდა 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა, ხოლო სტრატეგიის ბოლო ორი წლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება 2026 წელს იგეგმება.

სტრატეგიის განხორციელების პროცესს მხარდაჭერას და ზედამხედველობას გაუწევს უწყებათაშორისი საკოორდინაციო საბჭო (დეტალური ინფორმაცია საბჭოს შესახებ იხილეთ 1.1 ქვეთავში). ხოლო რაც შეეხება უშუალოდ სტრატეგიის განხორციელების კოორდინირებას და მონიტორინგს, აღნიშნულს უზრუნველყოფს ჰარმონიზაციის ცენტრი, რომელსაც ამ შემთხვევაში სამდივნოს ფუნქცია გააჩნია.

1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა

1.1 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე განხორციელებული ხარვეზების შეფასებისა თუ სიტუაციური ანალიზის ფარგლებში გამოკვეთილ პრობლემებსა და ხელის შეშლელ გარემოებებს შორის, მუდმივად გვხვდება საჯარო უწყებებში **მენეჯერების არასაკმარისი მოტივაცია** შეცვალონ მართვის სტილი და სრულად შეუსაბამონ იგი შიდა კონტროლის კონცეფციით გათვალისწინებულ პრაქტიკას. ბუნებრივია, არსებობს პოზიტიური გამოწვევები, თუმცა, ზოგადი სურათის გათვალისწინებით, მენეჯერების რეზისტენტულობის პირობებში, მნიშვნელოვანია არსებობდეს „მოთხოვნა“ მაღალი რანგის ხელმძღვანელი პირებისგან. აღნიშნულისთვის კი საჭიროა, სათანადოდ იყვნენ ინფორმირებული საჯარო უწყებების ხელმძღვანელი პირები. ამასთან, უწყებებს შორის **კოორდინაციის ხარისხის** გაუმჯობესების საჭიროება გამოიკვეთა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის 2025-2028 წლების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში განხორციელებული ანალიზის შედეგად. შესაბამისად, მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება საკოორდინაციო მექანიზმის შექმნის შესახებ და საქართველოს მთავრობის 2024 წლის № 383 დადგენილებით შეიქმნა **სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო**. საბჭოს შემადგენლობაში შედიან: საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მოადგილე, რომელიც ამავდროულად საბჭოს თავმჯდომარეა; მინისტრის მოადგილეები ყველა ცენტრალური სამინისტროდან; საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის უფროსის მოადგილე; საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრის) ხელმძღვანელი - საბჭოს მდივანი. საბჭოს საქმიანობაში სათანადო ხმის უფლების გარეშე მონაწილეობას ასევე იღებენ: საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის გენერალური აუდიტორის მოადგილე, სსიპ ანტიკორუფციული ბიუროს უფროსის პირველი მოადგილე, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის მინისტრი და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის მინისტრი.

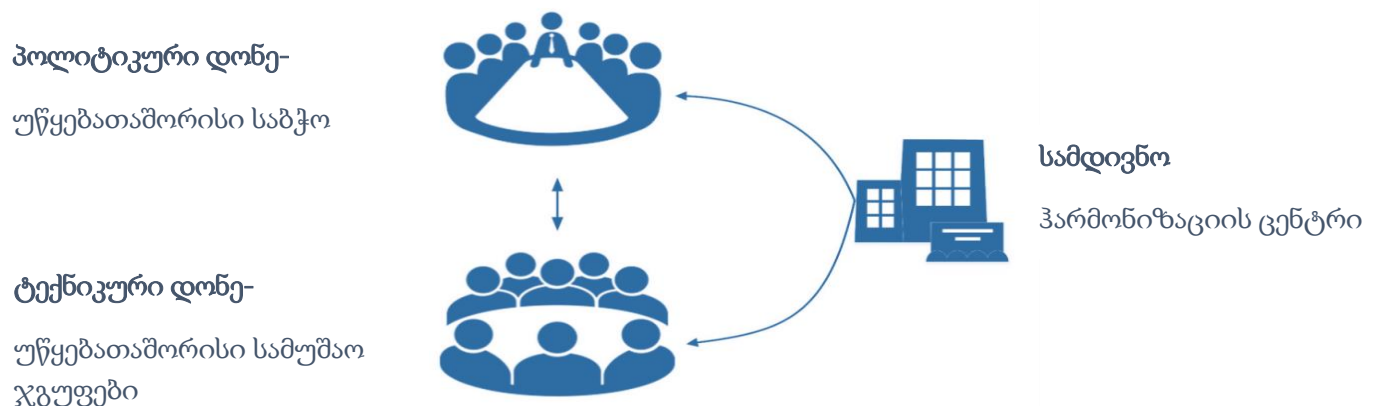
საბჭოს ამოცანებია:

ა) სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმ(ებ)ის შემუშავება და საქართველოს მთავრობისთვის წარდგენა, ასევე, საჭიროებისამებრ, მათი განახლება;

ბ) სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმ(ებ)ის შესრულების კოორდინაციის უზრუნველყოფა და მონიტორინგი.

ჰარმონიზაციის ცენტრმა, როგორც უწყებათაშორისი საბჭოს პოტენციურმა სამდივნომ, უზრუნველყო საორგანიზაციო საკითხების კოორდინაცია და დღის წესრიგისა და განსახილველი საკითხების შეთანხმება. საბჭოს პირველი სხდომა ჩაინიშნა 2025 წლის 28 იანვარს, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში. სხდომის ფარგლებში განიხილება ტექნიკური დონის უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის ჩამოყალიბების საკითხი. შედეგად, შეიქმნება უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი, რომელშიც წარმოდგენილნი იქნებიან სხვადასხვა უწყების საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულების წარმომადგენლები, შიდა აუდიტორები და სხვა რეფორმასთან დაკავშირებული სხვა მხარეები.

საბჭოს საქმიანობის ორგანიზაციულ და ტექნიკურ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს **საბჭოს სამდივნო**. საქართველოს მთავრობის დადგენილების მიხედვით, საბჭოს სამდივნოს უფლებამოსილებას განახორციელებს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი (ჰარმონიზაციის ცენტრი). სამდივნო ადმინისტრირებას გაუწევს საბჭოს საქმიანობას, მოამზადებს საბჭოს სხდომის ოქმებსა და სამუშაო დოკუმენტებს, გაუგზავნის მათ საბჭოს წევრებს, შეატყობინებს სხდომის ჩატარების თარიღს. ამასთან, საბჭოს სამდივნო ტექნიკურ-ორგანიზაციულად უზრუნველყოფს სამუშაო ჯგუფის მუშაობას, ორგანიზებას უწევს მონიტორინგისა და საბოლოო შეფასების პროცესს.



1.2 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება

საჯარო დაწესებულებებში ქმედითი შიდა კონტროლის სისტემის დანერგვა მოითხოვს ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების მნიშვნელოვან ძალისხმევას. შიდა კონტროლის ხარისხის შეფასება საჯარო უწყების მმართველო რგოლის ერთ-ერთი უპირატესი მოვალეობაა, რომელიც უნდა მოიცავდეს არამხოლოდ შიდა კონტროლის სისტემის მარეგულირებელ ნორმატიულ აქტებთან შესაბამისობის შეფასებას, არამედ ორგანიზაციის ეფექტურობასა და ეფექტიანობაზე, მეტიც, მიზნების მიღწევაზე მისი ზეგავლენის შეფასებას.

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

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ხარისხის შესაფასებლად და საჯარო უწყებებში შიდა კონტროლის მექანიზმების ფუნქციონირების თაობაზე სათანადო დასკვნების გამოსატანად, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, USAID-ის ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით, შეიმუშავა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელო.

სახელმძღვანელო ეყრდნობა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მარეგულირებელ ადგილობრივ კანონმდებლობას და საერთაშორისო სტანდარტებს, რომლებიც მოცემულია COSO-ს მიერ შემუშავებული შიდა კონტროლის ინტეგრირებული მოდელის სახით. შეფასების სახელმძღვანელო შედგება ორი ძირითადი ნაწილისაგან: სახელმძღვანელოს გამოყენების ინსტრუქციისა და შეფასების კრიტერიუმებისგან. ეს უკანასკნელი იმეორებს COSO-ს სტანდარტს შიდა კონტროლის სისტემის თაობაზე ხუთი კომპონენტითა და მათ ქვეშ დაჯგუფებული 17 პრინციპით. ამდენად, სახელმძღვანელო ქმნის ორგანიზაციის შიდა კონტროლის სისტემის სრული მოცულობით შეფასების შესაძლებლობას.

ცხრილი №1. COSO-ს კომპონენტები და პრინციპები

კომპონენტი		პრინციპი		შეფასების კრიტერიუმის რაოდენობა
1	კონტროლის გარემო	1	კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები	8
		2	საზედამხედველო უფლებამოსილებების განხორციელება	7

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

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ნებისმიერი საჯარო უწყების შიდა კონტროლის სისტემის შეფასებისთვის, იქნება ეს ცენტრალური უწყება, საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, საქვეუწყებო დაწესებულება თუ სხვა. ამასთან, იგი შეიცავს სპეციფიკურ კრიტერიუმებს მუნიციპალიტეტებისთვის.

სახელმძღვანელო იძლევა შესაძლებლობას შიდა კონტროლის თითოეული კომპონენტი შეფასდეს კონკრეტული ქულით. კომპონენტები ფასდება პრინციპების მიხედვით მინიჭებული ქულების განსაზღვრული ფორმულით, ქულების კონვერსიის ცხრილის გამოყენებით. ხოლო რაც შეეხება პრინციპის ქულებს, აღნიშნული განისაზღვრება კრიტერიუმების ფარდობით მნიშვნელობაზე დაყრდნობით შემუშავებული ქულების ფორმულით. პრინციპის ქულა ზემოაღნიშნული კონვერსიის ცხრილის გამოყენებით განსაზღვრავს კომპონენტის ქულას.

ცხრილი №2. შიდა კონტროლის შეფასების ქულების განმარტება

ქულა	განმარტება
0	არ არის დანერგილი მოცემული კომპონენტის კრიტერიუმები.

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

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ წინამდებარე სახელმძღვანელო შეიძლება ერთი მხრივ, გამოყენებული იქნეს ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ცენტრალიზებული შეფასებისთვის და მეორე მხრივ, უწყებების მიერ, როგორც თვითშეფასების ინსტრუმენტი.

1.3 უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა-დელეგირება

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის, 2024 წლის სამოქმედო გეგმით გაწერილი აქტივობები, რომლებიც მიმართული იყო საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრის-დელეგირების სისტემის ჩამოყალიბების მიმართულებით, არსებული გამოწვევების მიუხედავად მეტწილად წარმატებით შესრულდა.

ცენტრალური სამინისტროების უმრავლესობაში შემუშავებულია საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილების შესაბამისად, უფლებამოსილებების დელეგირების შესახებ მინისტრის ბრძანებით დამტკიცებული ბრძანებები. მათ შორის 8 ცენტრალურ სამინისტროში:

 ფინანსთა სამინისტრო;

 განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო;

- ☛ გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;
- ☛ იუსტიციის სამინისტრო;
- ☛ კულტურის სამინისტრო;
- ☛ ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და

- სოციალური დაცვის სამინისტრო;
- ☛ რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;
- ☛ თავდაცვის სამინისტრო.

აღსანიშნავია, რომ რიგ სამინისტროებში, მათ შორის გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში, ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროში და იუსტიციის სამინისტროში მომხდარი საკადრო ცვლილებების ფონზე, არსებული ბრძანებები საჭიროებს განახლებას. აღნიშნული მიმართულებით მიმდინარეობს მუშაობა საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროსა და ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში ხოლო 2025 წელს იგეგმება თანამშრომლობის დაწყება საქართველოს საგარეო საქმეთა და სპორტის სამინისტროებთან.

პროგრესი სახეზეა ავტონომიურ რესპუბლიკებშიც, საანგარიშო პერიოდისთვის აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ოთხივე სამინისტროში (ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო; იძულებით გადაადგილებულ პირთა სამინისტრო; ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; განათლებისა და კულტურის სამინისტრო) ისევე როგორც აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის 3 სამინისტროში (განათლებისა და კულტურის სამინისტრო, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო და ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო) შემუშავებულია მინისტრის ბრძანებები, რომლებიც განსაზღვრავს უფლებამოსილებებს, მათ შორის ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორის კომპეტენციებს.

ჰარმონიზაციის ცენტრი მენეჯერული ანგარიშვალდებულებისა და დელეგირების სისტემების დანერგვის მიმართულებით აქტიურად მუშაობდა მუნიციპალიტეტების მერიებთანაც. საანგარიშო პერიოდში ორგანიზებული იქნა პირისპირ შეხვედრები და ტრენინგები 17 მუნიციპალიტეტის მერიის წარმომადგენელთან. შედეგად მცხეთის, ზუგდიდის, რუსთავისა და დმანისის მუნიციპალიტეტებში შემუშავებულია დელეგირების შესახებ მერის ბრძანებები ხოლო დარჩენილ 13 მუნიციპალიტეტში საანგარიშო პერიოდში პროგრესი არ დაფიქსირებულა, ესენია:

☛ მესტია;

☛ ფოთი;

☛ ოზურგეთი;

- ☉ ქობულეთი;
- ☉ ჩოხატაური;
- ☉ წყალტუბო;
- ☉ ტყიბული;
- ☉ გორი;

- ☉ დუშეთი;
- ☉ მარნეული;
- ☉ გურჯაანი;
- ☉ ლაგოდეხი;
- ☉ გარდაბანი.

1.4 რისკის მართვა

რისკის მართვა, კონტროლის ღონისძიებებთან ერთად, შიდა კონტროლის სისტემის ფუნდამენტური კომპონენტია, რომელიც ხელს უწყობს დაწესებულების მიზნების ეფექტურად და ეფექტიანად მიღწევას.

მიმდინარე ეტაპზე, საქართველოს საჯარო უწყებებში აქტიურად ინერგება რისკის მართვის სისტემები, თუმცა, პროგრესი არაერთგვაროვანია, ცალკეულ უწყებებში დამტკიცებულია რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტები, განსაზღვრულია რისკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირები, ხდება რისკების იდენტიფიკაცია, შეფასება და მართვა, ასევე, დადგენილია პროცედურა და რისკებისა და კონტროლების შესახებ ინფორმაცია დოკუმენტირებულია შესაბამისი ფორმით. აღნიშნული პროგრესი, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია თუმცაღა რეალური შედეგების მიღწევისათვის აუცილებელია რისკის მართვის მიდგომების ინტეგრირება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

რისკის მართვის სისტემების დანერგვასთან მიმართებაში აღსანიშნავია საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს კარგი პრაქტიკა, რაც გულისხმობს უწყებაში რეფორმების კოორდინაციისა და მდგრადობის უზრუნველყოფის დეპარტამენტში შესაბამისი მეორადი სტრუქტურული ერთეულის არსებობას. აღნიშნული სტრუქტურული ერთეული უზრუნველყოფს რისკის მართვის სისტემის დანერგვასა და პროცესის კოორდინაციას სამინისტროს მასშტაბით.

ასევე, აღსანიშნავია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მიდგომა სადაც იდენტიფიცირებულია კონკრეტული დასაქმებული პირი, რომელიც საფინანსო-ეკონომიკურ სამსახურთან კოორდინაციით ხელს უწყობს დაწესებულებაში რისკის მართვის საუკეთესო პრაქტიკების დანერგვას, მუშაობს სტრუქტურულ ერთეულებთან რისკების დოკუმენტირების მიმართულებით. მსგავსი მიდგომა აქვს კულტურის სამინისტროსაც, სადაც ასევე იდენტიფიცირებულია ერთი პირი რომელიც

კოორდინაციას გაუწევს დაწესებულებაში რისკის მართვის პროცესების გაუმჯობესებას.

საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში, ისევე როგორც, განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტროში, რისკის მართვის სისტემების დანერგვის მიმართულებით პასუხისმგებლობები შეთავსებული აქვთ ეკონომიკური დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილესა და სამმართველოს უფროსს. დაწყებულია მუშაობა რისკის მართვის მარეგულირებელ პოლიტიკის დოკუმენტზე.

2024 წლის მდგომარეობით 8 ცენტრალურ სამინისტროში:

- | | |
|--|--|
| ☛ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; | ☛ საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; |
| ☛ საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; | ☛ საქართველოს კულტურის სამინისტრო; |
| ☛ საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; | ☛ საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; |
| ☛ საქართველოს განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო; | ☛ საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო. |

რისკის მართვის პროცესის კოორდინაციისთვის განსაზღვრულია პასუხისმგებელი პირები და უზრუნველყოფილია მათი გადამზადება. აღნიშნული კუთხით დაგეგმილია თანამშრომლობა შემდეგ სამინისტროებთან: ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო; საგარეო საქმეთა სამინისტრო და სპორტის სამინისტრო, ასევე, ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროებთან და მუნიციპალიტეტებთან.

1.5 საჯარო დაწესებულებებსა და დაქვემდებარებულ იურიდიულ პირებს შორის თანამშრომლობის ახალი ფორმატი

„შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ“ წარმოადგენს მიდგომას, რომელიც მიზნად ისახავს მოლოდინებისა და ანგარიშვალდებულების განსაზღვრას, რათა მიღწეულ იქნას ეფექტიანობის დადგენილ სტანდარტებთან მაქსიმალური დაახლოება. მისი შედეგებისა და გაფორმების მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ საბიუჯეტო პროგრამის ხელმძღვანელი განსაზღვრავს, რა მიზნების მიღწევას საჭირო საანგარიშო პერიოდში, მაშინ როცა ბიუჯეტის განმკარგავი ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ უნდა უზრუნველყოს აღნიშნული მიზნების განხორციელება. ეს მიდგომა უზრუნველყოს ეფექტურ თანამშრომლობას დაწესებულებებსა და მის სისტემაში შემავალ იურიდიულ პირებს შორის და ეფუძნება ანგარიშვალდებულების პრინციპს, რაც გამართული შიდა კონტროლის სისტემის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია.

2024 წლის მდგომარეობით საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები“ შემუშავებული და გაფორმებულია 10 ცენტრალურ სამინისტროში, შესაბამის საჯარო სამსახურის იურიდიულ პირებთან, ეს სამინისტროებია:

- | | |
|---|--|
| ☉ საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, | შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, |
| ☉ საქართველოს განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო, | ☉ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, |
| ☉ საქართველოს კულტურის სამინისტრო, | ☉ საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, |
| ☉ საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო, | ☉ საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, |
| ☉ საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო, | ☉ საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო. |
| ☉ საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, | |

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის და განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტროები არამარტო ასრუბელებენ სტრატეგიით დაადგენილ ვალდებულებას, რაც მინიმუმ ორი

შეთანხმების გაფორმებას გულისხმობს, არამედ უფრო ფართოდ ნერგავენ აღნიშნულ პრაქტიკას და ფაქტიურად დაფარეს სისტემაში შემავალი სსიპ-ების უმრავლესობაც.

2. შიდა აუდიტი

2.1 შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამა

შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის შემუშავება და დაწყება, თამამად შეიძლება ითქვას, არის არის ახალი ეტაპი საქართველოში შიდა აუდიტის ფუნქციის გაძლიერების მიმართულებით. პროგრამა შემუშავებულია ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის - ჰარმონიზაციის ცენტრისა და OECD-SIGMA-ს მრავალწლიანი თანამშრომლობის საფუძველზე, საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით და ხორციელდება საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს აკადემიაში. აღსანიშნავია, რომ სერტიფიცირების პროგრამა აგებულია ისე, რომ ფარავს შიდა აუდიტორთათვის უმნიშვნელოვანეს ყველა ძირითად მიმართულებას, რომლებიც ჯერ კიდევ გამოწვევად რჩება საქართველოს საჯარო სექტორში, მათ შორის ეფექტიანობის აუდიტი და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტი, ასევე ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის დანერგვის მიდგომები და საუკეთესო პრაქტიკები.

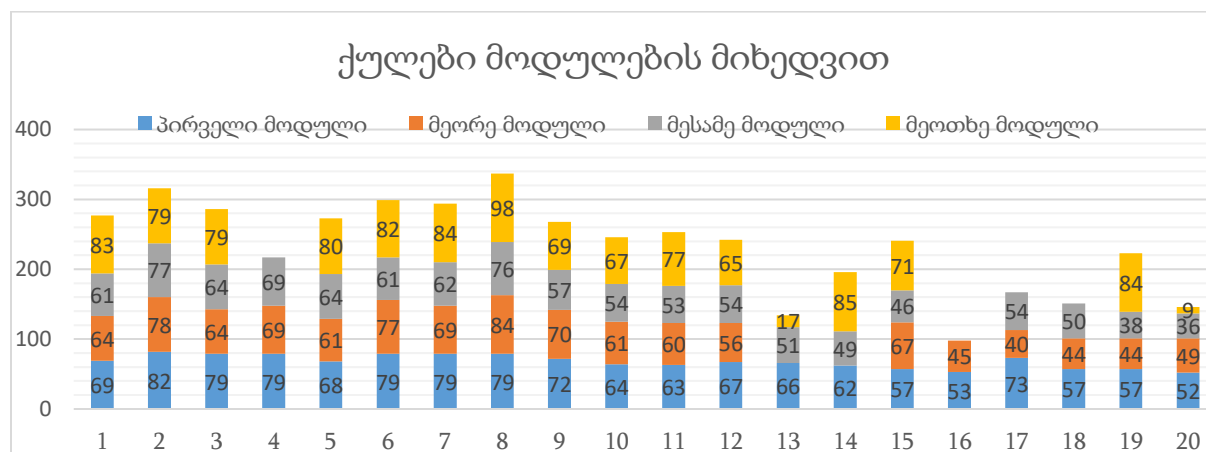
შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის დანერგვის შედეგად, საქართველოს საჯარო სექტორში გაიზრდება მაღალკვალიფიციური შიდა აუდიტორების რაოდენობა, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს შესაბამისი დაწესებულებების დამატებითი ღირებულების ზრდას, საჯარო ფინანსების მეტად ეფექტურად და ეფექტიანად მართვის ხელშეწყობას, შიდა კონტროლის მექანიზმების დახვეწას და დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების შესრულებას.

სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში პირველი საპილოტე ჯგუფის გადამზადება 2023 წელს დაიწყო და წლის ბოლომდე ჯგუფის წევრებმა გაიარეს პირველი ორი მოდულის ტრეინინგი და ჩააბარეს შესაბამისი გამოცდები.¹ აღნიშნულმა ჯგუფმა სერტიფიცირების პროცესი 2024 წელს დაასრულა.

¹დეტალური ინფორმაცია ხელმისაწვდომია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების შესახებ 2023 წლის კონსოლიდირებული წლიურ ანგარიშში.

პირველი პილოტური ჯგუფის მიერ ჩაბარებული გამოცდები და შესაბამისი ქულების შედარება წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაში.

დიაგრამა №1. პილოტური ჯგუფი №1-ის ქულები სერტიფიცირების პროგრამის მოდულების მიხედვით



სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში, პირველი პილოტური ჯგუფისთვის ორგანიზებული გამოცდების შედეგების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ მონაწილეებისათვის ყველაზე რთული მესამე მოდულის დამღევა იყო, რაც სრულიად მოსალოდნელი იყო იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ აღნიშნული მოდული ფარავს ისეთ თემებს, რომლებიც მართალია წარმოადგენს შიდა კონტროლის სისტემის უმნიშვნელოვანეს კომპონენტებს, მაგრამ მათ შესახებ შიდა აუდიტორთა ცოდნა ჯერ კიდევ საჭიროებს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას, განსაკუთრებით ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე. მესამე მოდულის გამოცდაში მიღებული შედეგები ხაზს უსვამს რისკის მართვის, მმართველობითი სისტემების, კარგი მმართველობის პრინციპების და საერთო ბიზნეს პროცესების შესახებ მუნიციპალიტეტებში არსებული კვალიფიკაციის გაზრდის საჭიროებაზე.

საანგარიშო პერიოდში, სერტიფიცირების პროგრამაში ჩაერთო კიდევ 2 ჯგუფი. მათ შორის 7 სამინისტროს შიდა აუდიტის სუბიექტის 10 თანამშრომლისაგან დაკომპლექტებული ჯგუფი - პილოტური ჯგუფი №2 და ასევე 13 მუნიციპალიტეტის მერიის 18 შიდა აუდიტორისაგან შემდგარი - პილოტური ჯგუფი №3, რომლებიც სრულად დაფინანსდა USAID-თან თანამშრომლობის ფარგლებში.²

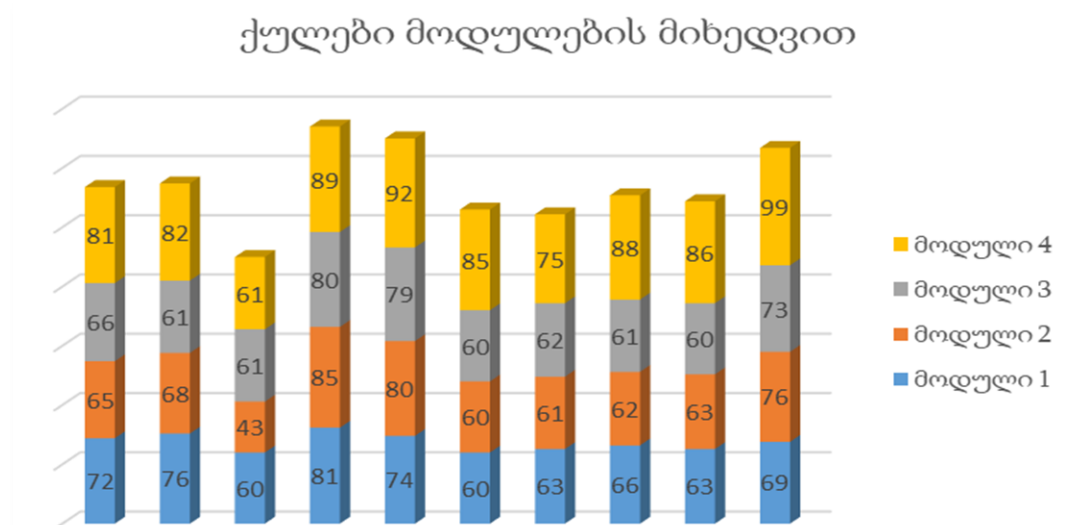
პილოტურმა ჯგუფმა №2 დაასრულა სერტიფიცირების პროცესი, ხოლო ჯგუფმა №3, 2024 წლის ბოლოსთვის გაიარა მხოლოდ 2 მოდულის ტრენინგი და ჩააბარა შესაბამისი გამოცდები. აღნიშნული ჯგუფის სერტიფიცირების პროცესის

² გამომდინარე იქედან, რომ პილოტური ჯგუფები ფინანსდებოდა დონორების მიერ, მონაწილეთა შერჩევა იყო მათი პრეროგატივა

გაჭიანურება გამოიწვია დონორული მხარდაჭერის შეჩერებამ, თუმცა სერტიფიცირების გაგრძელება შესაძლებელი გახდა მას შემდეგ რაც პროცესში ჩაერთო ფინანსთა სამინისტრო და უზრუნველყო ფინანსური მხარდაჭერა.

პილოტური ჯგუფი №2-ის შედეგები მოცემულია დიაგრამა №1-ში.

დიაგრამა №2. პილოტური ჯგუფი №2-ის ქულები სერტიფიცირების პროგრამის მოდულების მიხედვით



როგორც გრაფიკიდან ჩანს, მეორე ჯგუფის შემთხვევაშიც შედარებით დაბალია მესამე მოდულის საგამოცდო ქულები, თუმცა არ არის ისეთი დიდი სხვაობა როგორც ეს სახეზეა პირველ ჯგუფთან. აღნიშნული მიუთითებს, რომ მმართველობით პროცესებთან მიმართებაში ცენტრალურ სამინისტროების შიდა აუდიტორებს გააჩნიათ მეტი კომპეტენცია.

2024 წლის მდგომარეობით სერტიფიცირების პროგრამა ჯამში გაიარა 30 შიდა აუდიტორმა, მათ შორის ოთხივე გამოცდა წარმატებით ჩააბარა 19 მონაწილემ. პირველი პილოტური ჯგუფიდან სერტიფიცირების მაჩვენებელი არის 50%, ხოლო მეორე ჯგუფიდან 90%, შესაბამისად მუნიციპალიტეტებში სერტიფიცირებულია ჯამში 10 შიდა აუდიტორი, ხოლო სამინისტროებში 9 შიდა აუდიტორი. ამჟამად მიმდინარეობს მესამე ჯგუფის გადამზადების პროცესი, რომელიც დაგეგმილი გრაფიკის შესაბამისად დასრულდება 2025 წლის მარტის ბოლოს, რის შემდეგაც დაგეგმილია სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორებისათვის სერტიფიკატების გადაცემის საზეიმო ღონისძიება.

არსებული გამოწვევები

გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამა შესაბამისობაშია საუკეთესო საერთაშორისო სტანდარტებთან და პასუხობს მის მოთხოვნებს განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ხარისხის კონტროლის კომპონენტს.

საგამოცდო ტესტების მომზადების მიმართულებით გამოიკვეთა 2 ძირითადი გამოწვევა:

- *ტესტების ავტორების შერჩევა*
- *მომზადებული ტესტების ხარისხის კონტროლი*

მაღალი ხარისხის საგამოცდო ტესტების მომზადებისთვის მნიშვნელოვანია ერთი მხრივ, საკითხის და საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის საქმიანობის სპეციფიკის საფუძვლიანი ცოდნა, ხოლო მეორე მხრივ, ტესტების მომზადების სპეციფიკური ტექნიკებისა და უნარების არსებობა, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ მომზადებული ტესტი იყოს ნათელი და გასაგები, ხოლო შესაბამისი პასუხები არ ტოვებდნენ არასწორი ინტერპრეტაციის საშუალებას.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით საკმაოდ პრობლემური აღმოჩნდა ტესტების პოტენციური ავტორების შერჩევა. პროცესს ართულებდა ის გარემოებაც, რომ სერტიფიცირების პროგრამის კონფიდენციალურობის და სამართლიანობის პრინციპების გათვალისწინებით, ტესტების ავტორები ვერ იქნებოდნენ პროგრამის ფარგლებში ტრენერებად შერჩეული ის პირები, რომლებიც მოიაზრებენ მომავალში აღნიშნული პროგრამის გავლას და გამოცდაში მონაწილეობას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ტესტების ავტორების შერჩევა უზრუნველყოფილი იყო ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ, შესაძლო კანდიდატების კვალიფიკაციის საფუძველზე. მიღებული იქნა გადაწყვეტილება რომ თითოეული მოდულისთვის განისაზღვრებოდა ტესტის მინიმუმ 2 ავტორი.

სამივე მოდულისათვის შესაბამისი ტესტების მომზადების მიზნით ჯამში შეირჩა 6 პირი. რომლებთანაც ფინანსთა სამინისტროს აკადემიამ გააფორმა შესაბამისი ხელშეკრულება მოსამზადებელი ტესტების რაოდენობებისა და ვადების მითითებით.

ტესტების წერის უნარების გაუმჯობესების მიზნით პროცესში ჩაერთო OECD/SIGMA-ს ექსპერტი, ბატონ ჯონ ჩემიერი, რომელმაც შეიმუშავა ტესტების მომზადების ძალიან დეტალური ინსტრუქცია და უზრუნველყო მისი გაცნობა შერჩეული კანდიდატებისათვის პრეზენტაციის სახით, რომლის დროსაც შეხვედრის მონაწილეებს ჰქონდათ შესაძლებლობა ექსპერტისაგან მიეღოთ კონკრეტული და

პრაქტიკული რჩევები ტესტების მომზადების მიმართულებით და ასევე განეხილათ ექსპერტის მიერ მაგალითის სახით მომზადებული რამდენიმე რეალური მაგალითი.

ექსპერტის მიერ მომზადდა ასევე ე.წ. ტესტის პასპორტი, სპეციალური ფორმა, რომლის მიხედვითაც უნდა შემუშავებულიყო საგამოცდო ტესტები. აღნიშნული პასპორტი იძლევა საშუალებას, რომ მომზადებული კითხვები იყოს ტექნიკურად გამართული, ხოლო მოცემული სწორი და არასწორი პასუხების დეტალური განმარტების ველი, მინიმუმამდე ამცირებს მოცემული პასუხების არასწორი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას.

მომზადებული ტესტების კონფიდენციალურობის და ხარისხის კონტროლის უზრუნველყოფის მიზნით:

- *OECD/SIGMA-ს მიერ შეიქმნა ონლაინ პლატფორმა, რომელზე დაშვება მიენიჭათ მხოლოდ ტესტის ავტორებს, ჰარმონიზაციის ცენტრის ხელმძღვანელს და OECD/SIGMA-ს ექსპერტს.*
- *OECD/SIGMA-ს ექსპერტთან თანამშრომლობის ფარგლებში განისაზღვრა მომზადებული ტესტების ხარისხის შეფასების 3 დონიანი სისტემა.*
- *შეთანხმდა ტესტებზე მუშაობის ტექნიკური მიდგომები.*

პრაქტიკაში პროცესის შემდეგნაირად წარიმართა: მას შემდეგ რაც ტესტის ავტორი მომზადებულ ტესტს ატვირთავს პორტალზე, ის გადის პირველი დონის შემოწმებას, რაც გულისხმობს მომზადებული ტესტის კოლეგიალურ გადახედვას, აღნიშნულს ტესტების პასპორტში ეთმობა სპეციალური ველი და ითვალისწინებს იმის გადამოწმებას, თუ რამდენად გამართულადაა კითხვა ფორმულირებული, არის თუ არა შესაბამისობაში მოცემულ სასწავლო მასალასთან.

პირველი ეტაპის შემდეგ ტესტს ამოწმებს ჰარმონიზაციის ცენტრის ხელმძღვანელი, ზემოაღნიშნულ დეტალებთან ერთად, ასევე განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს შეჯერებული ტერმინების სწორად გამოყენებას, ასევე იმას თუ რამდენად ცხადად არის განმარტებული სწორი და არასწორი პასუხები. რის შემდგომაც უზრუნველყოფს მის თარგმნას ინგლისურ ენაზე და უზიარებს ინფორმაციას OECD/SIGMA-ს ექსპერტს, რომელიც ამოწმებს ტესტების შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებთან.

თითოეულ ეტაპზე ხდება კითხვების ჩასწორება და დახვეწა საჭიროების შემთხვევაში, მხოლოდ სამივე ეტაპის გავლის შემდეგ ხდება ტესტი საგამოცდო ტესტს ბანკში.

დასკვნის სახით კი შესაძლებელია ითქვას, რომ ზემოთ აღწერილი მიდგომების მეშვეობით გადაიჭრა საგამოცდო ტესტების მომზადებისა და შერჩევის მიმართულებით არსებული სირთულეები.

პირველი და მეორე ჯგუფისთვის განხორციელებული გამოცდები და მისი შედეგები ცხადჰყოფს რომ გამოყენებული ტესტები იყო პროგრამის შესაბამისი და სწორად მომზადებული.

2.2 ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა

შიდა აუდიტის სუბიექტების ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის დანერგვის მიმართულებით ჰარმონიზაციის ცენტრი აქტიურად მუშაობს ბოლო 5 წლის განმავლობაში. განხორციელებული აქტივობების შესახებ ინფორმაცია ხელმისაწვდომია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის წლიურ ანგარიშებში. თუმცაღა თუ აქამდე ძირითადი აქცენტი კეთდებოდა ხარისხის გარე შეფასების კომპონენტზე, 2023 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრის ძალისხმევით მუშაობა დაიწყო შიდა შეფასების მიმართულებითაც, აღნიშნული პრაქტიკის დანერგვა შესაძლებელი გახდა Ernst & Young თურქეთის ოფისთან მჭიდრო თანამშრომლობით რომლის ფარგლებშიც შეირჩა პილოტური ობიექტები და განხორციელდა ტრეინინგები.

პილოტური პროექტი აგებული იყო ისე, რომ თეორიულ ცოდნასთან ერთად მსმენელები იღებდნენ პრაქტიკულ გამოცდილებასაც, ვინაიდან თურქი კოლეგების მხრიდან მოხდა **კონკრეტული ჩარჩო დოკუმენტების გაზიარება**, რომლებიც გამოიყენება შიდა შეფასების პროცესის როგორც დაგეგმვის, ასევე განხორციელებისა და ანგარიშების ეტაპზე. მათ შორის გაზიარდა **დაგეგმვის ეტაპზე კაც დღეების განსაზღვრის დოკუმენტი**, **დაგეგმვის ეტაპზე სხვადასხვა შეხვედრების დროს გამოსაყენებელი კითხვარები**, **ხოლო ანგარიშებისთვის ანგარიში ოპტიმალური ფორმა**. თითოეული დოკუმენტის გაზიარების პარალელურად უზრუნველყოფილი იყო ამ დოკუმენტზე ერთობლივი მუშაობა და საჭიროების შემთხვევაში დამატებითი რეკომენდაციების გაცემა მათი დახვეწის მიზნით. პროექტის ფარგლებში ორთავე პილოტურმა სამინისტრომ საერთაშორისო კოლეგების ხელშეწყობით განახორციელეს შიდა შეფასება და მოამზადეს შესაბამისი ანგარიშები.

აქვე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს პროექტის იმ გრძელვადიანი ეფექტის შესახებ რომლებსაც ხაზს უსვამენ პროექტში ჩართული მხარეები. კერძოდ:

„პროცესი დღემდე მიმდინარეობს და ძლიერდება შრომითი დისციპლინა, შიდა კომუნიკაცია, კოორდინაცია და ურთიერთთანამშრომლობა, მენეჯერული ანგარიშვალდებულება, დასაქმებულთა პროფესიონალიზმი და კომპეტენტურობა.

ხდება საჭირო ინფორმაციის დროული ურთიერთგაცვლა, პრობლემებზე მყისიერი რეაგირება, გაუმჯობესდა გაცემული დავალებების შესრულების ხარისხი.“ - საქართველოს საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის ერთეული.

საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო შიდა აუდიტის სუბიექტის მხრიდან, განხორციელებული პროექტის შეფასებისას ყურადღება გამახვილდა შემდეგ ასპექტებზე:

„პროექტის გრძელვადიან დადებით გავლენად შეიძლება მიჩნეულ იქნას ხარისხის უზრუნველყოფის პროექტის შედეგების შემდეგ აუდიტის სუბიექტის სანდოობის ხარისხის ამაღლება დაინტერესებული მხარეებისთვის.

ასევე უკუკავშირის პროცედურების გაუმჯობესება ყოველი აუდიტის შემდეგ რაც ხელს შეუწყობს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის გაუმჯობესების და გამარტივების პროცესს.“

ასევე უნდა აღინიშნოს რომ პროექტში ჩართული ობიექტების მხრიდან არაერთხელ გაესვა ხაზი თურქი კოლეგების პროფესიონალიზმს და საქმისადმი განსაკუთრებულ დამოკიდებულებას და ჰარმონიზაციის ცენტრთან კომპეტენტურ და სტრატეგიულ კომუნიკაციას, რამაც საბოლოო ჯამში მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი პროექტის წარმატებით განხორციელებას.

2.3 ეფექტიანობის აუდიტის პილოტური პროექტები

ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელება კვლავ გამოწვევად რჩება საქართველოს საჯარო სექტორში, როგორც ცენტრალურ, ასევე ავტონომიურ და მუნიციპალურ დონეზე, რაც იკვეთება როგორც ხარისხის გარე შეფასებების ფარგლებში განხორციელებული შეფასებისას, ასევე შიდა აუდიტის ობიექტების მიერ ჰარმონიზაციის ცენტრისათვის გაზიარებული წლიური საქმიანობის შეფასების ანგარიშებში. აღნიშნულის გათვალისწინებით, ჰარმონიზაციის ცენტრი გეგმავს და ახორციელებს მნიშვნელოვან პროექტებს, რომლებიც ხელს უწყობს ეფექტიანობის აუდიტის შესახებ როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკული ცოდნისა და უნარების გაუმჯობესებას, რაც საბოლოო ჯამში განაპირობებს შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ განხორციელებულ აუდიტორულ მომსახურებებში ეფექტიანობის აუდიტის წილის ზრდას.

2024 წელს დასრულდა ჰარმონიზაციის ცენტრის კოორდინაციით და Ernst & Young თურქეთის ოფისთან თანამშრომლობით 2023 წელს დაწყებული ეფექტიანობის აუდიტის პილოტი 4 სუბიექტში. უნდა აღინიშნოს რომ თანამშრომლობის პროცესი წარიმართა მოტივირებულ და საქმიან გარემოში, როდესაც პროექტში ჩართული თითოეული მხარე შედეგზე იყო ორიენტირებული, რაზეც ნათლად მეტყველებს პილოტურ პროექტში ჩართული სუბიექტების უკუკავშირები:

მათ შორის - წალენჯიხის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახურის მხრიდან:

„ ეფექტიანობის აუდიტის პროექტში მონაწილეობა ძალიან ფასეული და საინტერესო გამოცდილება იყო ჩვენი სამსახურისთვის. აღნიშნულმა პროექტმა არამხოლოდ აამაღლა ჩვენი სამსახურის პროფესიულ უნარები, არამედ მოგვცა მნიშვნელოვანი ცოდნა მმართველობის, ფინანსების და პროცესების გაუმჯობესების კუთხით.

რამდენიმე ძირითადი გამოცდილება, რომელიც აღნიშნული პროექტის ფარგლებში მივიღეთ: სტრატეგიული აზროვნება და ანალიზის უნარი: ამ პროექტში მონაწილეობით ჩვენმა სამსახურმა შეიძინა და განავითარა უნარები, რომლებიც დაკავშირებულია დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიზთან და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებასთან, ჩვენ შევისწავლეთ მიდგომები, რომლებიც დაგვეხმარა და მოგვცა შესაძლებლობა გაგვეანალიზებინა ორგანიზაციის მიზნები, თუ როგორ დაგვეგეგმა და შეგვეფასებინა მისი სხვადასხვა აქტივობები. “ - **წალენჯიხის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის სამსახური**

საინტერესო და კონკრეტული შედეგების მომტანი იყო პროექტი ასევე „სსიპ - სოციალური მომსახურების სააგენტოს“ შიდა აუდიტის სუბიექტისთვისაც:

„სსიპ - სოციალური მომსახურების სააგენტოში განხორციელებულმა ეფექტიანობის საპილოტე აუდიტმა დადებითი გავლენა მოახდინა შიდა აუდიტის სამსახურის ზოგად საქმიანობაზე. აუდიტის საპილოტე პროექტში ჩართული თანამშრომლები გაეცნენ ეფექტიანობის აუდიტის ძირითად სტანდარტებს და შეისწავლეს ის მეთოდები, რომელთა გამოყენებაც უზრუნველყოფს აუდიტის პროცესის ობიექტურობას და დამოუკიდებლობას.

ამასთან ერთად, აუდიტის ობიექტის შერჩევისას, შიდა აუდიტის თანამშრომლების მხრიდან EY TURKEY – ის წარმომადგენლებთან კონსულტაციების გავლის შემდეგ შეირჩა ისეთი პროგრამა რომელიც განხორციელდა კოვიდ-პანდემიის მიმდინარეობისას და რომლის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის დადგენა სააგენტოსათვის წარმოადგენდა პრიორიტეტს.“

პროექტის პრაქტიკულ შედეგზე მეტყველებს ის ახალი მიდგომები და პრაქტიკები, რომლებიც პროექტის შედეგად დაინერგა შიდა აუდიტის სუბიექტებში, მათ შორის, სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნულ თავდაცვის აკადემიაში, კერძოდ:

- რისკზე დაფუძნებული მიდგომა- თანდაყოლილი რისკების იდენტიფიცირება და გაზომვა
- რისკის მოხდენის ალბათობისა და მოხდენის შემთხვევაში მათი გავლენის მახასიათებლების მიხედვით, პრიორიტეტული პრობლემების იდენტიფიკაცია.
- შედეგზე ორიენტირებული მიდგომა- პროცესის საბოლოო შედეგების შეფასება და დასახულ მიზანთან შესაბამისობის დადგენა.
- შედარებითი მიდგომა (benchmarking)- საუკეთესო პრაქტიკების ანალოგიური დაწესებულებებიდან შესწავლა და შედარება.

ხოლო საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს სსიპ სურსათის ეროვნულ სააგენტოში:

- მოწესრიგდა აუდიტის ფორმალური მხარე, მატერიალური ფორმით დოკუმენტირება, ფუნქციების გადანაწილება და რეპორტირება.
- დაიხვეწა და მეტი დრო დაეთმო დაგეგმვის ეტაპს, რის შედეგადაც გამარტივდა განხორციელების პროცესი.

აღნიშნული პილოტური პროექტის საბოლოო შეფასებისას კი თამამად შეიძლება ითქვას რომ სრულად იქნა მიღწეული მისი მთავარი მიზანი - რასაც ადასტურებს ის ფაქტი, რომ პროექტში ჩართული სუბიექტების უმრავლესობამ 2024 წელს დამოუკიდებლად განახორციელა ეფექტიანობის აუდიტი და გეგმავს ამ პრაქტიკის გაგრძელებას 2025 წელს.

2.4 ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტის განვითარება

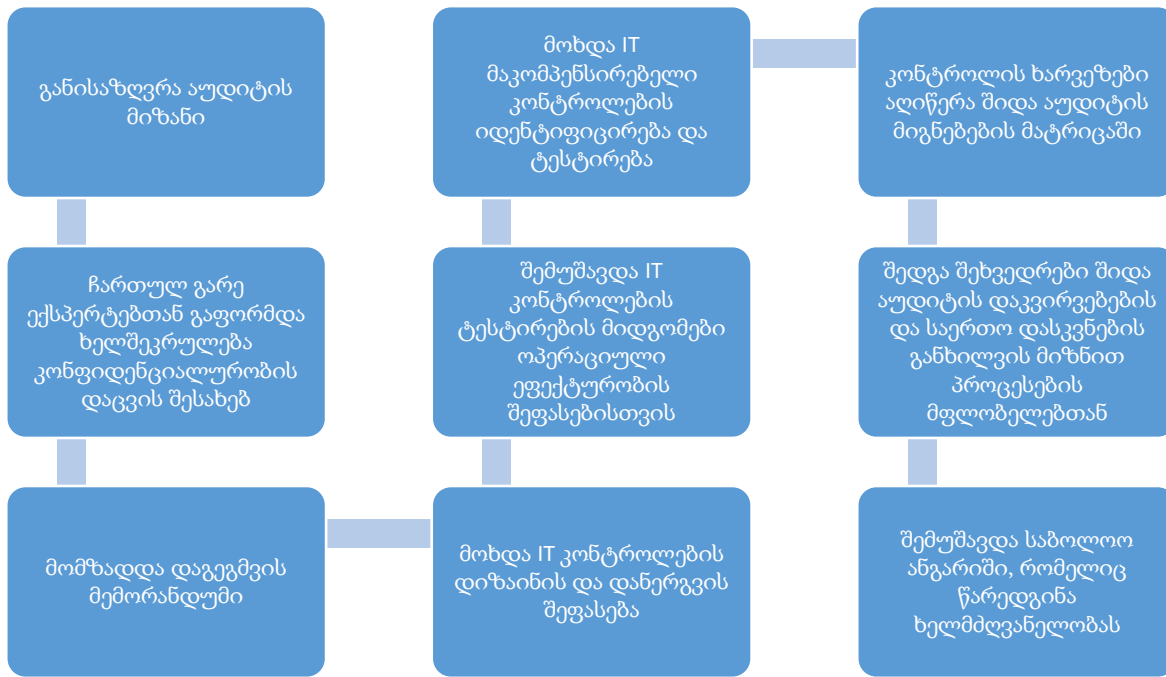
21-ე საუკუნეში, კომპიუტერიზებულ საინფორმაციო სისტემებსა და მონაცემთა დამუშავების ციფრულ ფორმებზე გადასვლამ მნიშვნელოვნად შეცვალა მენეჯმენტის, მათ შორის, ცხადია, საჯარო უწყებების მართვის პრაქტიკა. ასევე, არსებითად გაიზარდა საჯარო სერვისებში ციფრული პროცესების წილი. ეფექტიანი ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება საშუალებას აძლევს საჯარო უწყებებს:

- ✓ უზრუნველყონ საქმიანობის მიზნების მიღწევა;
- ✓ გამოავლინონ და სათანადო რეაგირება მოახდინონ რისკებზე;
- ✓ უზრუნველყონ ორგანიზაციის შეუფერხებელი ზრდა და ადაპტირდნენ ახალ რეალობაში;
- ✓ ჰქონდეთ ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ;
- ✓ მოახდინონ დროული რეაგირება ახლად წარმოქმნილ შესაძლებლობებზე.

კომპიუტერიზებულ საინფორმაციო სისტემებსა და მონაცემთა დამუშავების ციფრულ ფორმებზე გადასვლამ გამოიწვია მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაცია იმ გარემოში, რომელში ოპერირებაც უწყვეტ შიდა აუდიტის სუბიექტებს. შესაბამისად, შიდა აუდიტისთვის აუცილებელი გახდა რთულ საინფორმაციო სისტემებთან დაკავშირებული რისკებისა და კონტროლის შეფასებისთვის საჭირო, სათანადო შესაძლებლობების და მიდგომების განვითარება.

შიდა IT აუდიტი გადამწყვეტ როლს თამაშობს IT კონტროლის გარემოს მონიტორინგში იმის დასადასტურებლად, რომ კონტროლის მექანიზმები მუშაობს დანიშნულებისამებრ და ამცირებს არსებულ რისკებს მისაღებ დონემდე. გარდა ამისა, შიდა აუდიტორები კონსულტაციას უწევენ ხელმძღვანელობას რისკის მართვის, შიდა კონტროლის საკითხებსა და სტანდარტული პრაქტიკების შესახებ. აღნიშნული აქტივობები, ერთობლიობაში, ხელმძღვანელობას აწვდის ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ შიდა კონტროლის სისტემის მიუკერძოებელ და ობიექტურ შეფასებას, ხელს უწყობს რისკის მართვის პროცესს და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინების დაკმაყოფილებას.

მიუხედავად იმისა, რომ IT აუდიტი დიდი ხანია გათვალისწინებულია შიდა აუდიტორული მომსახურების ერთ-ერთ სახედ კანონმდებლობით, შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორები მოკლებულნი არიან შესაძლებლობას დამოუკიდებლად განახორციელონ ამ ტიპის მომსახურება. აღნიშნული განპირობებულია კვალიფიკაციასა და უნარებთან დაკავშირებული ობიექტური მიზეზებით. საჯარო სექტორი არ არის კონკურენტული შრომის ბაზარზე, რომ მოიზიდოს მაღალი დონის პროფესიონალი IT აუდიტორები. შესაბამისად, ჰარმონიზაციის ცენტრის ხედვაა, პილოტური პროექტებითა და დამხმარე სახელმძღვანელოებით მხარი დაუჭიროს შიდა აუდიტორებს IT აუდიტის თვალსაზრისით ცნობიერების ამაღლებაში და შექმნას რესურსი, რომელიც შესაძლებელს გახდის ამ კუთხით საბაზისო მომსახურების გაწევას შიდა აუდიტორების მიერ მათ უწყებებში. სწორედ აღნიშნული ხედვის გათვალისწინებით შემუშავდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტის სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისთვის, რომლის საფუძველზეც 2024 წელს დასრულდა ორი პილოტური IT აუდიტორული შემოწმება. ევროკავშირის მხარდაჭერით, მსოფლიო ბანკის და Ernst and Young-ის თურქეთისა და საქართველოს ოფისების ჩართულობით, პილოტური პროექტები განხორციელდა იუსტიციის სამინისტროსა და სსიპ - შემოსავლების სამსახურის შიდა აუდიტის სუბიექტებში. იუსტიციის სამინისტროს შემთხვევაში აუდიტის ობიექტად შერჩეულ იქნა სსიპ - საკანონმდებლო მაცნე, ხოლო შემოსავლების სამსახურში სსიპ - შემოსავლების სამსახურის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრი. პილოტური IT აუდიტორული შემოწმება აუდიტის სტანდარტული ციკლის მიხედვით განხორციელდა.



საპილოტე შემოწმებების დასრულების შემდეგ, კერძოდ 2024 წლის 11 ივნისს, ორივე ზემოთ აღნიშნული უწყების შიდა აუდიტის დეპარტამენტმა კოლეგებს გაუზიარა მიღებული ცოდნა და გამოცდილება.

ზემოთ აღნიშნული პროექტი მოიცავდა ორივე სუბიექტიდან ჩართული შიდა აუდიტორების მონაწილეობით სასწავლო ვიზიტის განხორციელებას თურქეთში. სასწავლო ვიზიტის ფარგლებში შედგა სამუშაო შეხვედრები როგორც საჯარო დაწესებულებების, ასევე კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, (IT) აუდიტის, ხელოვნური ინტელექტის როლზე შიდა აუდიტის განხორციელებისას.

მნიშვნელოვანია IT აუდიტის მიმართულებით კვლავ გაგრძელდეს მხარდამჭერი ღონისძიებები შიდა აუდიტორებისთვის, რათა უფრო მეტმა შიდა აუდიტორმა შეძლოს ამ კუთხით დამატებითი ღირებულების შექმნა მათი უწყებებისთვის.

2.5 სასწავლო ვიზიტი თურქეთის რესპუბლიკაში

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს შიდა კონტროლის დეპარტამენტის- ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლები, ასევე სსიპ შემოსავლების სამსახურისა და იუსტიციის სამინისტროს შიდა აუდიტის სამსახურის შიდა აუდიტორები, Ernst and Young თურქეთის ოფისების მიწვევით, 2024 წლის წლის 3-7 ივნისს სასწავლო ვიზიტით იმყოფებოდნენ თურქეთის რესპუბლიკაში.

სასწავლო ვიზიტის ფარგლებში განხორციელდა სამუშაო შეხვედრები როგორც საჯარო დაწესებულებების, ასევე კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, (IT) აუდიტის, ხელოვნური ინტელექტის როლზე შიდა აუდიტის განხორციელებისას.

შიდა აუდიტის არსებული მიღწევების და საუკეთესო პრაქტიკების შესახებ გამოცდილების გაზიარების მიზნით შეხვედრები შედგა თურქეთის სოფლის მეურნეობისა და ოჯახისა და სოციალური მომსახურებების სამინისტროების შიდა აუდიტის სამსახურების წარმომადგენლებთან, სადაც შიდა აუდიტის საქმიანობის გამოცდილება 30 წელზე მეტს ითვლის.

ჰარმონიზაციის ცენტრის ფუნქციებისა და მანდატის შესახებ მსჯელობა გაიმართა თურქეთის რესპუბლიკის ფინანსთა სამინისტროში, ადგილობრივი ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლებთან, რომლებმაც გააზიარეს პრაქტიკაში დანერგილი ის მიდგომები, რომლებიც განაპირობებს ჰარმონიზაციის ცენტრის ფუნქციის ეფექტურ განხორციელებას.

აღსანიშნავია ასევე დიჯიტალიზაციისა და კიბერ უსაფრთხოების მიმართულებით გამართული შეხვედრები Ernst and Young-ის და Microsoft-ის თურქეთის ოფისებში, რომელშიც ჰარმონიზაციის ცენტრთან ერთად მონაწილეობდნენ საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის წარმომადგენლები.

2.6 შიდა აუდიტის გაუმჯობესებული საქმიანობა - ხარისხის გაუმჯობესება

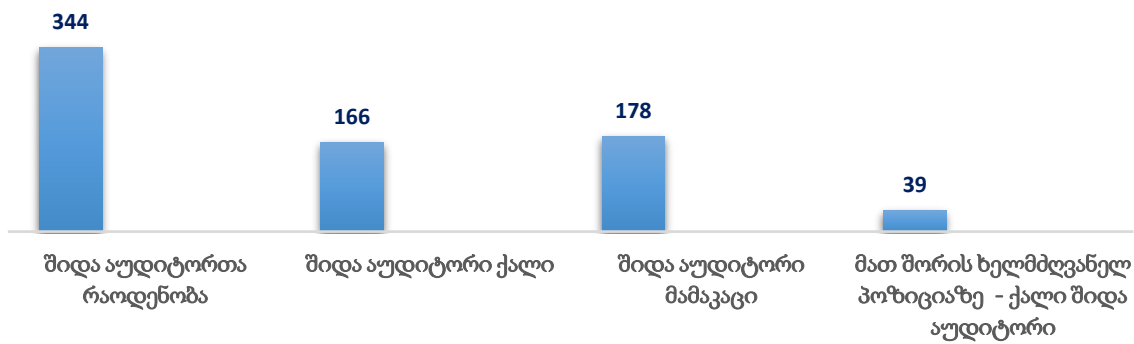
2.5.1 შიდა აუდიტორული საქმიანობის შეფასების ძირითადი ინდიკატორი

ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ 2024 წლის კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშის მიზნებისთვის შემუშავდა კითხვარი, რომელიც საჯარო სექტორის ყველა შიდა აუდიტის ერთეულს დაეგზავნა ელექტრონულად. განხორციელდა მიღებული ინფორმაციის/მონაცემთა ანალიზი. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 81 შიდა აუდიტის ერთეულმა

2024 წლის მონაცემების ანალიზით ირკვევა, რომ გამოკითხულ სუბიექტებში, ჯამში დასაქმებულია 344 შიდა აუდიტორი³. აქედან, შიდა აუდიტორის პოზიციაზე დასაქმებულია 178 მამაკაცი და 166 ქალი, ამ უკანასკნელიდან გადაწყვეტილების მიმღებ მენეჯერულ პოზიციაზე წარმოდგენილია 39 ქალი. (იხ. დიაგრამა №3).

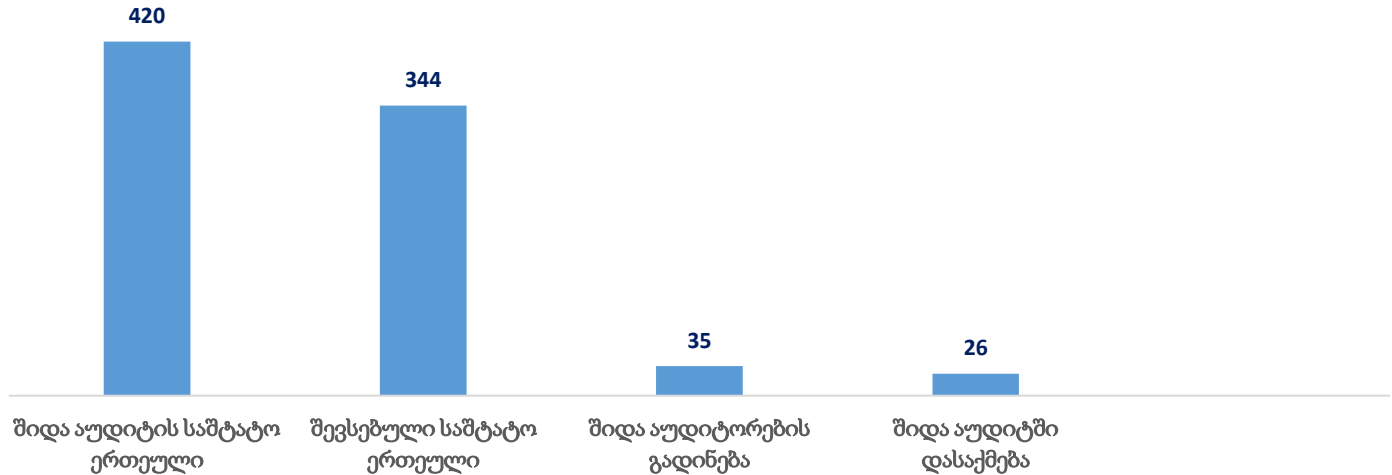
დიაგრამა №3. საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა სტატისტიკა გენდერულ ჭრილში 2024

³ შიდა აუდიტორთა რაოდენობა (344) , არ მოიცავს შიდა აუდიტის სუბიექტში დასაქმებულ ინსპექტორების თანამშრომლებს



2024 წლის მდგომარეობით შიდა აუდიტის სუბიექტებში, მენეჯმენტის ჩათვლით 420 საშტატო ერთეულია. ამასთან, 2024 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით, შიდა აუდიტის პოზიცია მენეჯმენტის ჩათვლით დატოვა 35-მა აუდიტორმა, ხოლო 26 შემთხვევაში დაიწყო მუშაობა ახალმა საკადრო რესურსმა. (იხ. დიაგრამა №4.).

დიაგრამა №4. შიდა აუდიტის სუბიექტში საკადრო რესურსის მობილობა



შიდა აუდიტორული საქმიანობის, როგორც მარწმუნებელ, ისე საკონსულტაციო მანდატის თანაბარ მნიშვნელობას, მკაფიოდ გამოყოფს შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტები, ასევე საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“.

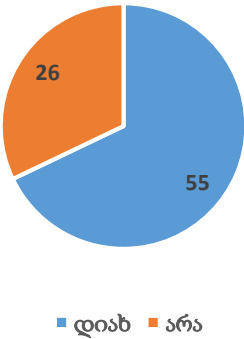
შიდა აუდიტი, როგორც ორგანიზაციის ბიზნეს პარტნიორი, მრჩეველი სულ უფრო აქტიურად იყენებს საკონსულტაციო მანდატს ორგანიზაციის წარმატებისთვის მთელს მსოფლიოში.

ჰარმონიზაციის ცენტრის მნიშვნელოვანი ძალისხმევით, კვლევაში მონაწილე შიდა აუდიტის სუბიექტების უმეტეს ნაწილში, კერძოდ 55 შემთხვევაში, დებულებით განისაზღვრა როგორც მარწმუნებელი, ისე საკონსულტაციო საქმიანობის ცნების განმარტება. ამასთან, 26 შემთხვევაში ჯერ არ განხორციელებულა ცვლილება, თუმცა დაგეგმილია დებულებების განახლება და შესაბამისობაში მოყვანა სტანდარტებთან.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორები, ძირითადად, მარწმუნებელ მომსახურებას ახორციელებენ, სულ უფრო იზრდება უკანასკნელ წლებში საკონსულტაციო მომსახურებაზე მოთხოვნა მენეჯმენტის მხრიდან. (იხ.დიაგრამა №5).

დიაგრამა №5. საკონსულტაციო მანდატის განსაზღვრა შიდა აუდიტის დებულებებში

არის თუ არა დებულებით განსაზღვრული საკონსულტაციო მანდატი?

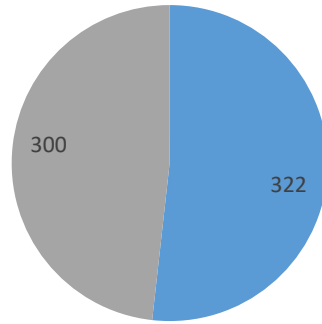


პრაქტიკაში 55 შიდა აუდიტის სუბიექტიდან, ვინც ახორციელებს საკონსულტაციო საქმიანობას, მხოლოდ 15 შემთხვევაშია ფორმალიზებული და დოკუმენტირებული პროცესი, დანარჩენ შემთხვევაში უმეტესწილად არის ზეპირსიტყვიერი ფორმით.

ჯამში, 2024 წელს დოკუმენტირებული საკონსულტაციო საქმიანობა განხორციელდა 124 შემთხვევაში.

2024 წელს წლიური გეგმით შიდა აუდიტის სუბიექტებში დაგეგმილი იყო სულ 322 აუდიტორული შემოწმება, დაუგეგმავი აუდიტების ჩათვლით განხორციელებულია 300 აუდიტორული შემოწმება (იხ დიაგრამა №6).

დიაგრამა №6. თანაფარდობა დაგეგმილსა და განხორციელებულ შიდა აუდიტებს შორის

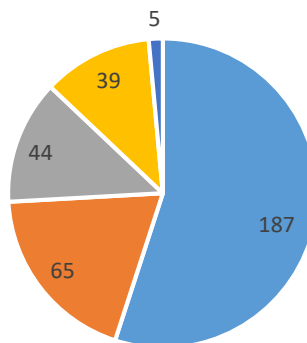


■ წლიური გეგმით დაგეგმილი აუდიტი ■ განხორციელებული აუდიტი

2024 წლის ტენდენცია აუდიტორული შემოწმებების სახეების მიხედვით წარმოდგენილია დიაგრამა №7-ზე. 2024 წელს განხორციელებულ აუდიტორული შემოწმებებში, ტრადიციულად, კვლავ წამყვან პოზიციას იკავებს შესაბამისობისა და ფინანსური აუდიტორული შემოწმებები. გამოწვევად რჩება ეფექტიანობის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტორული შემოწმებები.

შესაბამისად, ჰარმონიზაციის ცენტრის ძალისხმევა მიმართულია მხარდამჭერი პროექტებით კომპეტენციის, დამატებითი ტექნიკებისა და უნარ-ჩვევების გასავითარებლად (იხ. დიაგრამა №7).

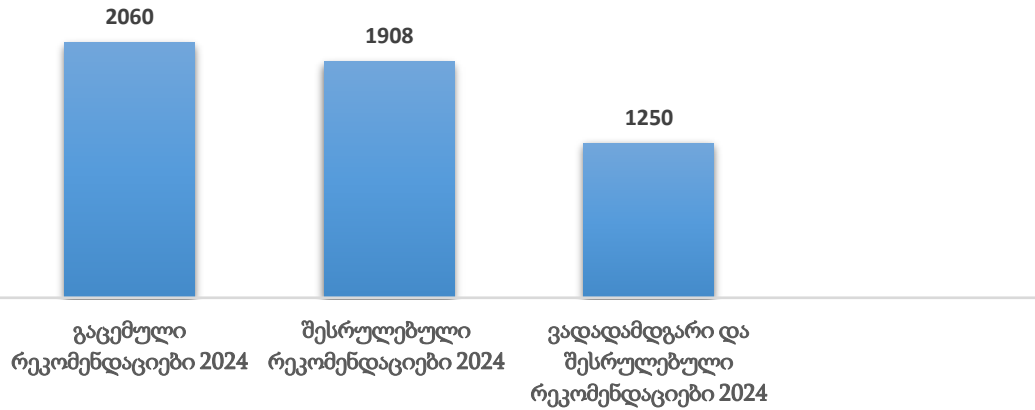
დიაგრამა №7. აუდიტორული შემოწმებები სახეების მიხედვით 2024



■ შესაბამისობის აუდიტი ■ ფინანსური აუდიტი ■ სისტემური აუდიტი
■ ეფექტიანობის აუდიტი ■ IT აუდიტი

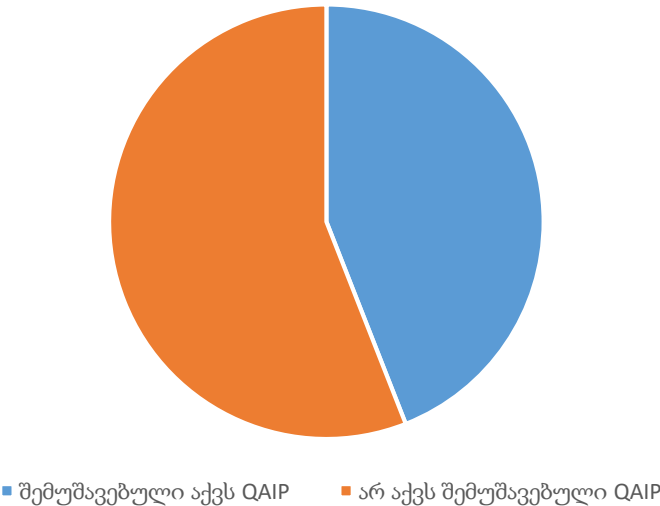
დიაგრამა №8-ზე წარმოდგენილია 2024 წელს გაცემული რეკომენდაციების ჯამური რაოდენობა - 2060, ასევე - რეკომენდაციების რაოდენობა, რომლებსაც შესრულების ვადად განსაზღვრული ჰქონდათ 2024 წელი და რეკომენდაციების რაოდენობა, რომლებიც გაიცა და 2024 წელსვე შესრულდა (იხ. დიაგრამა №8)

დიაგრამა №8. შიდა აუდიტის რეკომენდაციების შესრულება 2024 წელს



შიდა აუდიტის საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია ხარისხის უზრუნველყოფა, რისთვისაც შიდა აუდიტის სუბიექტის ხელმძღვანელი შეიმუშავებს ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამას (QAIP)¹⁴. აღნიშნული მიმართულებით, 47 შიდა აუდიტის ერთეულს ზემოთ ნახსენები პროგრამა შემუშავებული არ აქვს, 34 სუბიექტის შემთხვევაში, აღნიშნული პროგრამა შემუშავებული და დანერგილია (იხ. დიაგრამა №9).

დიაგრამა №9. შიდა აუდიტის სუბიექტებში ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის (QAIP) შემუშავება

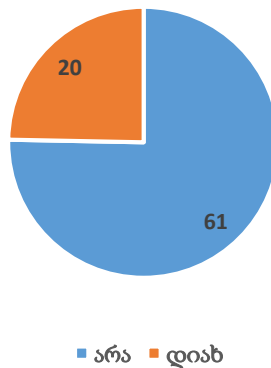


ამასთან, კითხვაზე ახორციელებთ თუ არა პრაქტიკაში შიდა შეფასებას, გამოკითხულთა 40 შემთხვევაში დადებითი პასუხია და 41 შემთხვევაში უარყოფითი.

შიდა აუდიტის სტანდარტის მიხედვით შიდა აუდიტის სუბიექტი 5 წელიწადში ერთხელ მაინც საჭიროებს ხარისხის გარე შეფასებას, რაც ადასტურებს შეესაბამება თუ არა შიდა აუდიტის საქმიანობა სტანდარტებს და იყენებენ თუ არა შიდა აუდიტორები ეთიკის კოდექსს. საქართველოს საჯარო სექტორში პირველი გარე შეფასებები 2019-2020 წწ განხორციელდა ჰარმონიზაციის ცენტრის ინიცირებით და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით. 2025 წლისთვის შიდა აუდიტის სუბიექტების უმრავლესობას ვადის გასვლის გათვალისწინებით განსახორციელებელი აქვს ხარისხის გარე შეფასება. გამოკითხულთა 61 შემთხვევაში სუბიექტებს არ აქვთ დაგეგმილი დამოუკიდებლად ზემო აღნიშნული გარე შეფასების განხორციელება, მხოლოდ 20 შემთხვევაში მზად არიან ხარისხის გარე შეფასების განსახორციელებლად. შემდეგ კითხვაზე გაქვთ თუ არა სურვილი შეფასდეთ კოლეგიალური გარე შეფასების (Peer-review) მექანიზმის მეშვეობით სუბიექტების 52 შემთხვევაში გამოთქვეს სურვილი და მხოლოდ 29 პასუხია უარყოფითი.

დიაგრამა №10. ხარისხის გარე შეფასების დამოუკიდებლად დაგეგმვა შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ

დაგეგმილი გაქვთ თუ არა შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასების განხორციელება დამოუკიდებელი რესურსებით?



შიდა აუდიტის საქმიანობის შესაფასებლად (წლის განმავლობაში) შიდა აუდიტის სუბიექტებს შემუშავებული აქვთ შეფასების (KPI) ინდიკატორები მხოლოდ 21 შემთხვევაში, აღნიშნული მიმართულება კვლავ საჭიროებს განვითარებას და შიდა აუდიტის ხელმძღვანელთა მეტ ძალისხმევას.

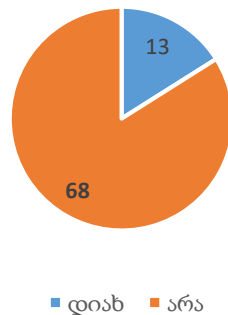
მნიშვნელოვანია, რომ შიდა აუდიტორებმა მუდმივად უნდა გააუმჯობესონ თავიანთი ცოდნა, უნარები და სხვა პროფესიული კვალიფიკაციები უწყვეტი პროფესიონალური კვალიფიკაციის ამაღლების გზით.

იმის უზრუნველსაყოფად, რომ შიდა აუდიტორებს ქონდეთ შესაძლებლობა გაზარდონ თავიანთი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და სხვა კომპეტენციები, შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა უნდა ჩამოაყალიბოს ტრენინგისა და განვითარების პოლიტიკა, რომელიც ასევე მოიცავს განგრძობით პროფესიულ განვითარებას. ასეთ პოლიტიკას შეუძლია განსაზღვროს ტრენინგის მინიმალური რაოდენობა თითოეული აუდიტორისთვის, მაგალითად, 40 საათი, რომელიც შეესაბამება ბევრ პროფესიულ სასერტიფიკაციო მოთხოვნას.

კითხვაზე გაქვთ თუ არა შემუშავებული და დამტკიცებული უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამა, გამოკითხულთა 13 შემთხვევაში მივიღეთ დადებითი პასუხი და 68 შემთხვევაში უარყოფითი პასუხი (იხ. დიაგრამა №11).

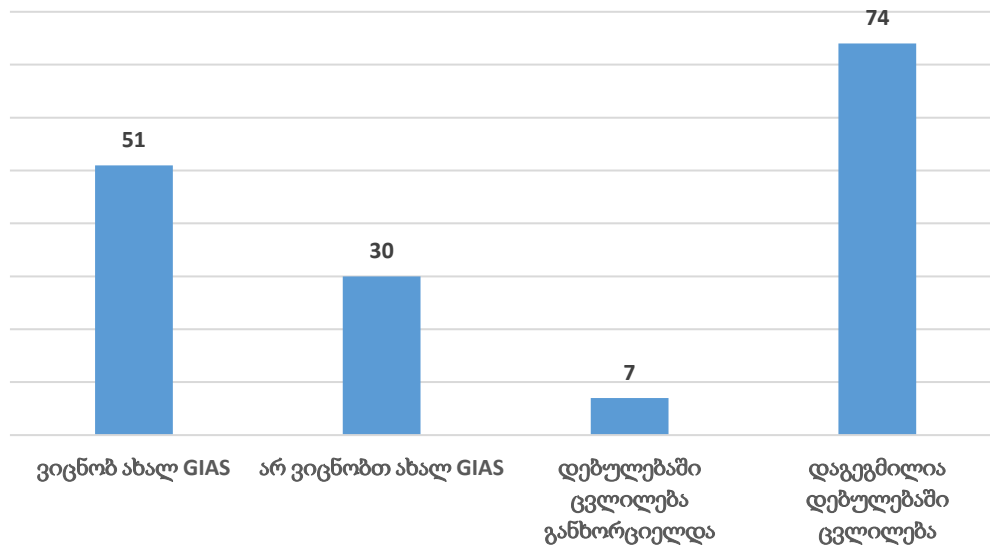
დიაგრამა 11. უწყვეტი პროფესიული განვითარების დამტკიცებული პროგრამის დამტკიცება

უწყვეტი პროფესიული განვითარების დამტკიცებული პროგრამა



2024 წლის განმავლობაში, ჰარმონიზაციის ცენტრმა არაერთი საერთაშორისო ვებინარის მეშვეობით ხელი შეუწყო საქართველოს შიდა აუდიტორებს გაცნობოდნენ შიდა აუდიტის ახალ გლობალურ სტანდარტებს და მასში შესულ ცვლილებებს. აღნიშნული სტანდარტები ძალაში შევიდა 2025 წლის იანვრიდან, რაც საჭიროებს ეტაპობრივად შიდა აუდიტის მარეგულირებელ დოკუმენტებში ცვლილებების ინიცირებას შიდა აუდიტის სუბიექტების მხრიდან. კითხვაზე გაეცანით თუ არა შიდა აუდიტის ახალ გლობალურ სტანდარტებს (GIAS) – 51 შემთხვევაში მივიღეთ დადებითი პასუხი და 30 შემთხვევაში უარყოფითი. ამასთან, 7 შემთხვევაში დაგვიდასტურეს შიდა აუდიტის ახალ გლობალურ სტანდარტებთან (GIAS) შესაბამისობაში დებულების მოყვანა და დანარჩენ 74 შემთხვევაში დაგეგმილია დებულებებში ცვლილებების განხორციელება.

დიაგრამა №12. შიდა აუდიტის ახალი გლობალური (GIAS) სტანდარტების მიხედვით განახლებული დებულებები



საქართველოს საჯარო მმართველობაში შიდა აუდიტის სისტემის დანერგვის გზაზე, შეიძლება ითქვას, ახალი ეტაპია შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის შემუშავება და ინტეგრირება. ეტაპობრივად საჯარო სექტორის ყველა შიდა აუდიტორი გაივლის სერტიფიცირების ოთხივე მოდულს შესაბამისი გამოცდებით. (დეტალური ინფორმაცია იხ. გვერდი 22) 2024 წლის მდგომარეობით, ზემოაღნიშნული პროგრამით გადამზადება გაიარა 3 ჯგუფმა, გადამზადების პროცესი გაგრძელდება 2025 წელსაც და კითხვაზე რამდენ შიდა აუდიტორი გეგმავს პროგრამაში მონაწილეობას - 119 შიდა აუდიტორმა გამოთქვა მზაობა, დანარჩენ შემთხვევაში აღნიშნა, რომ დამოკიდებულია შესაბამისი რესურსების არსებობასა და სერტიფიცირების პირობებზე.

ორგანიზაციული ღირებულებების ზრდის ერთ-ერთ საშუალებად საერთაშორისო პრაქტიკით განიხილება აუდიტის კომიტეტის არსებობა, მისი ჩამოყალიბება საჯარო სექტორში სულ უფრო მეტ აქტუალობას იძენს საერთაშორისო პრაქტიკით. თუმცა, ამ ეტაპისთვის აღნიშნულ პრაქტიკას არ იცნობს საქართველოს საჯარო სექტორი.

აუდიტის კომიტეტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის მმართველობაზე, რისკების მართვასა და შიდა კონტროლის სისტემაზე ზედამხედველობის განხორციელებაში. აღნიშნული ზედამხედველობის მექანიზმი ასევე ემსახურება დანერგილი შიდა კონტროლის საშუალებების კეთილსინდისიერების მიმართ ნდობის შექმნას.

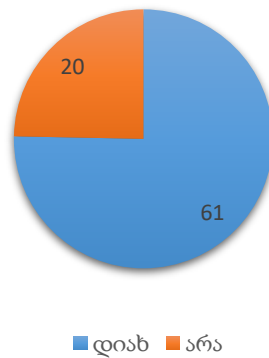
აუდიტის კომიტეტის მიზანია, უზრუნველყოს ორგანიზაციის მმართველობის, რისკების მართვისა და შიდა კონტროლის სისტემის სტრუქტურულად შედგენილი, სისტემატური ზედამხედველობა. ხელმძღვანელობას დაეხმაროს რჩევებით, რეკომენდაციებითა და მითითებებით ორგანიზაციის გეგმების/წინადადებების/იდეების ადეკვატურობასთან დაკავშირებით, ეხება - ღირებულებებსა და ეთიკას; მართვის სტრუქტურას; რისკების მართვას; შიდა კონტროლის სტრუქტურას და სხვა. აუდიტის კომიტეტი იხილავს ზემოაღნიშნულ თითოეულ პუნქტს და უმაღლეს ხელმძღვანელობას

უზრუნველყოფს დამოუკიდებელი რჩევებითა და მითითებებით მართვის მეთოდების ადეკვატურობისა და ეფექტიანობის ასევე, აუცილებლობის შემთხვევაში, მათი გაუმჯობესების შესაძლო გზების შესახებ.

ჰარმონიზაციის ცენტრმა 2024 წლის განმავლობაში შიდა აუდიტორიებთან შეხვედრების, ასევე გამოკითხვის მეშვეობით გამოკვეთა შიდა აუდიტორთა მხრიდან აუდიტის კომიტეტების ჩამოყალიბების ინტერესი.

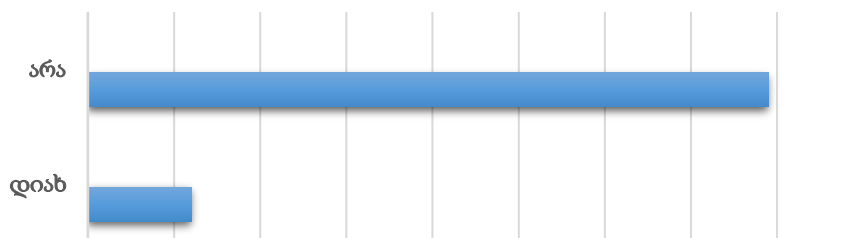
კითხვაზე გაქვთ თუ არა მზაობა მონაწილეობა მიიღოთ აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების პილოტურ პროექტში, 61 შემთხვევაში გაიცა დადებითი პასუხი და 20 შემთხვევაში გამოხატეს ამ ეტაპზე მზაობის არ არსებობა (იხ. დიაგრამა №13)

დიაგრამა №13. აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების პილოტურ პროექტში მონაწილეობის მზაობა შიდა აუდიტის სუბიექტებში



საჯარო დაწესებულებებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის კვალ-დაკვალ, მნიშვნელოვანია შიდა აუდიტის სუბიექტებმა განახორციელოს ზემოაღნიშნული სისტემის შეფასება. კითხვაზე, განახორციელებთ თუ არა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება 2024 წელს, შიდა აუდიტის 79 სუბიექტებმა უარყოფითი პასუხი გასცა და მხოლოდ, 12 შემთხვევაში დაადასტურეს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება (იხ. დიაგრამა №14).

დიაგრამა №14. შიდა აუდიტის მიერ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება



დოკუმენტირებულია თუ არა დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების დონეზე რისკების შესახებ ინფორმაცია - რისკების რეესტრის სახით, 60-მა შიდა აუდიტის სუბიექტმა აღნიშნა, რომ არ ხდება დაწესებულებაში რისკების რეესტრების დოკუმენტირება, ხოლო 21 შემთხვევაში გასცეს დადებითი პასუხი.

შიდა აუდიტორთა გამოკითხვით გამოიკვეთა ტრენინგ-საჭიროებების შემდეგი ტენდენცია:

ტრენინგ საჭიროებათა ჩამონათვალი:

ეფექტიანობის აუდიტი
სისტემური აუდიტი
IT აუდიტი
შიდა აუდიტის ახალი გლობალური სტანდარტები (GLIAS)
თაღლითობის რისკების შეფასება
ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება
ფინანსური აუდიტი
რისკების მართვა, რისკების რეესტრების შედგენა
ბიუჯეტის დაგეგმვა, პროგრამული ბიუჯეტირება
სახელმწიფო შესყიდვები
ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა
უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამა
საკონსულტაციო საქმიანობა
ინვენტარიზაცია, მატერიალური მარაგების მართვა

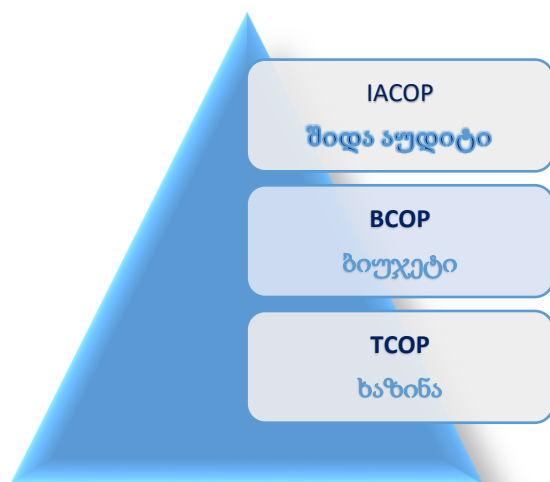
შიდა აუდიტის სუბიექტების უმრავლესობა ხაზგასმით აღნიშნავს, პროფესიული ტრენინგების ორგანიზებასა და შიდა აუდიტის სუბიექტების გაძლიერებაში, კვლავ ჰარმონიზაციის ცენტრის აქტიურ ჩართულობას.

3. ჰარმონიზაციის ცენტრი

3.1 თანამშრომლობა PEMPAL-თან

სახელმწიფო ხარჯების მართვის სფეროში მოღვაწე საჯარო მოხელეთა საერთაშორისო ქსელი - PEMPAL⁴-ი 20 ზე მეტ ქვეყანას აერთიანებს პროფესიული პლატფორმის ფარგლებში. პრაქტიკული ინსტრუმენტებით სახელმწიფოებს ეხმარება რეფორმებისა და შესაძლებლობების გაძლიერებაში.

PEMPAL -ის პლატფორმა აერთიანებს 3 პრაქტიკულ საზოგადოებას:



საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ჰარმონიზაციის ცენტრი, როგორც სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმაზე პასუხისმგებელი ერთეული 2010 წლიდან დღემდე - PEMPAL IACOP (შიდა აუდიტის პრაქტიკის საზოგადოების) აქტიური წევრია. წარმოდგენილია, როგორც აღმასრულებელ კომიტეტში, ისე სამუშაო ჯგუფის ლიდერი პოზიციით.

⁴ PEMPAL - (Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning) - სახელმწიფო ხარჯების მართვის სფეროში მოღვაწე საჯარო მოხელეთა კოლეგიალური ქსელი.

2024 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრი ღონისძიებებზე წარმოდგენილი იყო პლენარულ და აღმასრულებელი კომიტეტის სხდომებზე, ვიდეო კონფერენციებზე, ინტერაქტიულ დისკუსიებზე და სამუშაო ვიზიტებით

ქვეყნის გარეთ.

PEMPAL - ავსტრია, გენა 8-10 ივლისი

PEMPAL CROSS-Community (COP) ლიდერთა შეხვედრაზე -

ჰარმონიზაციის ცენტრის, საბიუჯეტო დეპარტამენტისა და ხაზინის წარმომადგენლებმა მონაწილეობა მიიღეს PEMPAL Cross-Community of Practices (COP) ლიდერთა შეხვედრაზე (სამი მიმართულებით - შიდა აუდიტი, საბიუჯეტო, ხაზინა). აღნიშნულ შეხვედრას PEMPAL-თან ერთად მასპინძლობდა ავსტრიის ფინანსთა სამინისტროც.

შეხვედრაზე განხილულ იქნა 2017-2025 წლების PEMPAL სტრატეგიის განხორციელებით მიღებული გამოცდილება, მონაწილე ქვეყნების შედეგები, ასევე მუშაობა დავიწყეთ PEMPAL-ის შემდეგ სტრატეგიაზე, რომელიც მოიცავს 2025-2030 წლის პერიოდს. სამუშაო ფორმატში მოვისმინეთ ავსტრიის ფინანსთა სამინისტროს შიდა აუდიტის პრაქტიკა ხელოვნური ინტელექტისა და გაციფრულების პროცესებთან დაკავშირებით. მნიშვნელოვანია, რომ ჰარმონიზაციის ცენტრი საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა მოტივირების მიზნით, პერიოდულად სთავაზობს შესაძლებლობას - აქტიური შიდა აუდიტის ერთი სუბიექტის ხელმძღვანელს PEMPAL IACOP სამუშაო შეხვედრებში მონაწილეობას ქვეყნის გარეთ.

PEMPAL - ზალცბურგი, ავსტრია, 21-23 მაისი

PEMPAL IACOP-ის მორიგი შეხვედრა ავსტრიის ფედერალურ ფინანსთა სამინისტროსთან ერთად გაიმართა თემაზე - „დამატებითი ღირებულების შექმნა შიდა აუდიტის აქტივობებისათვის“, სადაც მონაწილეობა მიიღეს ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლებმა და საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა. სამუშაო რეჟიმში იმსჯელეს შიდა აუდიტის ანგარიშების დამატებით ღირებულებასა და მისი გაძლიერების როლზე საჯარო სექტორში. ამასთან, კვლავ აქტუალურ თემად დღის წესრიგში რჩება დიგიტალიზაციის პროცესები აუდიტორულ საქმიანობაში.

PEMPAL - უნგრეთი, ბუდაპეშტი, 27-30 ოქტომბერი

შეხვედრის ფარგლებში ვმუშაობდით შიდა აუდიტის გადამზადების, სერტიფიცირებისა და უწყვეტი პროფესიული განვითარების მოდელებზე და განვითარების პერსპექტივებზე. ასევე დისკუსია შედგა, ისეთ

მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა შიდა აუდიტის ახალი გლობალური სტანდარტები, გლობალური განვითარება და მდგრადობა, საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის სერტიფიცირებისა და უწყვეტი პროფესიული განვითარების გაციფრულება.

გამომდინარე იქიდან, რომ შეხვედრა უნგრეთის დედაქალაქ ბუდაპეშტში გაიმართა, მონაწილეებს მიეცემა შესაძლებლობა შიდა აუდიტის რეფორმებისა და ზოგადად, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის უნგრული გამოცდილებისა და პრაქტიკის გაცნობის. ამასთან, სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტი (ჰარმონიზაციის ცენტრი) ხელმძღვანელის მოადგილემ წარადგინა მოხსენება საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირებასთან დაკავშირებით გამართულ პანელზე.

ონლაინ შეხვედრები, ვებინარები

PEMPAL-ის ორგანიზებით გაიმართა ათზე მეტი ონლაინ სამუშაო შეხვედრა და ვებინარი -მათ შორის სამი შეხვედრა მიემდგნა **თემას-„შიდა აუდიტორთა ახალი გლობალური სტანდარტების პრაქტიკაში დანერგვა“**. შეხვედრებს 21-ზე მეტი ქვეყნის 400-მდე მონაწილე ესწრება, მათ შორის, საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორები.

ვებინარზე საერთაშორისო ექსპერტებთან ერთად, აქტიურ სპიკერებად წარმოდგენილი არიან ჰარმონიზაციის ცენტრის წარმომადგენლებიც. მონაწილეებს უშუალო და პროფესიულ გარემოში შესაძლებლობა აქვთ დასვან პრაქტიკული კითხვები, ისაუბრონ შიდა აუდიტორთა ახალი გლობალური სტანდარტებით დადგენილი მოთხოვნების დანერგვასთან დაკავშირებულ გამოწვევებზე. მოისმინონ წამყვანი ქვეყნების კოლეგებისგან პრაქტიკული რეკომენდაციები და გადაწყვეტის შესაძლებლობები.

ვებინარების ფარგლებში, ერთ-ერთი შეხვედრა მიემდგნა საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის კომიტეტის პრაქტიკას, გამოწვევებსა და ახალი გლობალური სტანდარტით მისი არსებობის მნიშვნელობას. საქართველოს ჰარმონიზაციის ცენტრს შესაძლებლობა ჰქონდა სპიკერის ფორმატში საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის კომიტეტებთან დაკავშირებულ პრაქტიკაზე, გამოწვევებსა და შესაძლებლობებზე ესაუბრა საერთაშორისო კოლეგებთან.

თავის მხრივ, შიდა აუდიტის კომიტეტების კარგ პრაქტიკაზე გამოცდილება გაგვიზიარეს ევროკომისიის, ბელგიის ფედერალური შიდა აუდიტის, რუმინეთის და უნგრეთის პრაქტიკოსმა შიდა აუდიტორებმა

საქართველოს ჰარმონიზაციის ცენტრი, როგორც PEMPAL-ის სრულუფლებიანი წევრი და მნიშვნელოვანი წვლილის შემტანი, აგრძელებს საკუთარი და კოლეგების მხრიდან პრაქტიკის ურთიერთგაზიარებისა და დანერგვის მიმართულებით თანამშრომლობას, მდგრადი შიდა კონტროლის სისტემის განვითარებისთვის.

4. შეჯამება

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარების კუთხით მნიშვნელოვანია გამოიყოს 2024 წელი საჯარო უწყებებში რისკის მართვის სისტემების გაძლიერების თვალსაზრისით. აქტიურად ინერგებოდა ცენტრალურ სამინისტროებში ე.წ. „რისკების ოფიცრების“ სამუშაო პოზიცია, მათი როლი და პასუხისმგებლობები. აქცენტი გაკეთდა რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებაზე დაწესებულებების დონეზე.

2024 წლის განმავლობაში ჰარმონიზაციის ცენტრის კოორდინაციით ცენტრალურმა სამინისტროებმა გააფორმეს საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციებთან. ამასთან, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრომ დანერგა შეთანხმებების გაფორმების პრაქტიკა.

კარგი მმართველობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების საუკეთესო პრაქტიკის ხელშეწყობის მიზნით, საანგარიშო პერიოდში უწყვეტად მიმდინარეობდა მუშაობა საჯარო დაწესებულებებში უფლებამოსილებათა დელეგირების ბრძანებების შემუშავების მიმართულებით რაც მიზნად ისახავს, გამართული, დროული და საჭიროებებზე მორგებული შიდა ანგარიშგებების ხაზების არსებობას, რომელიც ერთის მხრივ მაღალ მენეჯმენტს ათავისუფლებს საოპერაციო პროცესებისაგან, ხოლო მეორეს მხრივ საშუალებას აძლევს საშუალო რგოლის მენეჯერებს, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში მიიღონ მაქსიმალურად ეფექტური და დაწესებულების საჭიროებებზე მორგებული გადაწყვეტილებები.

2024 წლის, ჰარმონიზაციის ცენტრის ერთ-ერთი გამორჩეული პროექტია შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის დანერგვა. პროგრამის მიზანია ერთიანი, სისტემატიზებული მიდგომით აღმოფხვრას შიდა აუდიტის მიმართულებით საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული გამოწვევები, რომელთა იდენტიფიცირება მოხდა როგორც OECD/SIGMA-ს საერთაშორისო ექსპერტების მიერ ჩატარებული ხარვეზების ანალიზის საფუძველზე, ასევე ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ორგანიზებული ხარისხის გარე შეფასებების შედეგებით.

მიუხედავად იმისა, რომ ჰარმონიზაციის ცენტრი სისტემატურად უზრუნველყოფს შიდა აუდიტორთა გადამზადებას, სერტიფიცირების პროგრამა, რომელიც შესაბამისობაშია საერთაშორისო სტანდარტებთან, უზრუნველყოფს შიდა აუდიტის ფუნქციის გაძლიერებას სპეციალურად პროგრამისთვის შემუშავებული სახელმძღვანელოების მეშვეობით, რომელიც აერთიანებს როგორც შიდა აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებს და საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებას ასევე ადგილობრივ კანონმდებლობას და პრაქტიკებს.

ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ განხორციელებული არაერთი ტრეინინგის, შემუშავებული მეთოდოლოგიური დოკუმენტებისა და პილოტური პროექტების გათვალისწინებით. კვლავ

გამოწვევად რჩება, საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის ერთეულებისათვის ეფექტიანობის აუდიტის და ხარისხის შიდა შეფასების განხორციელება.

აღნიშნული გამოწვევის საპასუხოდ, საანგარიშო პერიოდისათვის, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, მსოფლიო ბანკისა და EY-ის საქართველოსა და თურქეთის ოფისებთან თანამშრომლობით წარმატებით განახორციელა შიდა აუდიტის გაძლიერებისკენ მიმართულებით რამდენიმე ფაზიანი პროექტი:

აღნიშნულის ფარგლებში, 4 შიდა აუდიტის ერთეულში საერთაშორისო ექსპერტების უშუალო ჩართულობით და მონაწილეობით განხორციელდა ეფექტიანობის აუდიტის პილოტური პროექტი, ხოლო 2 ცენტრალურ სამინისტროში დაინერგა ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის, შიდა შეფასების კომპონენტი.

ამავე, პროექტის ფარგლებში მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით, 2024 წელს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, შემუშავდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტის მეთოდოლოგია. ჩატარდა IT აუდიტის ზოგადი და სპეციალიზებული ტრენინგები საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისთვის და განხორციელდა პილოტური IT აუდიტორული შემოწმებები საქართველოს იუსტიციის სამინისტროსა და სსიპ შემოსავლების სამსახურში.

ამავდროულად, ჰარმონიზაციის ცენტრის ძალისხმევა კვლავ, მიმართულია საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის სუბიექტებში საქმიანობის **ხარისხის უზრუნველყოფასა და მისი მუდმივი, მდგრადი გაუმჯობესებისკენ**. შესაბამისად, ასევე მსოფლიო ბანკისა და Ernst and Young-ის თურქეთისა და საქართველოს ოფისებთან თანამშრომლობის ფარგლებში „ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის“ პრაქტიკაში დანერგვის მიზნით 2024 წელს საპილოტე რეჟიმში განხორციელდა საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროში და საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროში შიდა შეფასების კომპონენტის პილოტური პროექტები.

ამავე, პროექტის ფარგლებში ჰარმონიზაციის ცენტრმა 2024 წელს ქმედითი ნაბიჯები გადადგა შიდა აუდიტის საქმიანობასთან მიმართებით საკრებულოს საზედამხედველო როლის გაზრდისკენ მიმართული საინფორმაციო შეხვედრების ორგანიზებით. ამავდროულად, მსოფლიო ბანკისა და თურქეთის ექსპერტების ჩართულობით შემუშავდა საოპერაციო პროტოკოლი, რომელიც მიმართულია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში კოორდინაციის გაძლიერებისკენ შიდა აუდიტის ჩართულობით. დოკუმენტი, ხელს შეუწყობს თვითმმართველობის ორგანოებში შიდა აუდიტის საქმიანობის შესახებ ცნობიერების გაზრდასა და აუდიტის ანგარიშების ეფექტიან გამოყენებას, მათ შორის საკრებულოს საზედამხედველო როლის გაზრდას შიდა აუდიტის ანგარიშგების ნაწილში. საოპერაციო პროტოკოლის განხილვა დაგეგმილია ყველა დაინტერესებულ მხარეებთან და შემდგომ მისი ეტაპობრივი დანერგვა პრაქტიკაში.

ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდის წევრები 2024 წლის განმავლობაში უწყვეტად ახდენდნენ საკუთარი პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებას, საერთაშორისო და ადგილობრივი ტრენინგებისა და ვებინარების მეშვეობით.

დანართი 1 : სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის შესრულება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2021-2024 წლების სტრატეგიის 2024 წლის სამოქმედო გეგმის განხორციელების კონსოლიდირებული სტატუსი ანგარიშში

ამოცანა 1.1:	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ფარგლებში მენეჯერული კონტროლისა და ფინანსური მართვის დანერგვის ფარგლებში რისკის მართვისა და დელეგირების სისტემების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა				
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1: დაწესებულებათა წილი, რომლებშიც ხორციელდება რისკის მართვა		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო
			შუალედური	საბოლოო	
	წელი	2021	2022	2024	
	მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები ს 0 %; ავტონომიური რესპუბლიკები ს სამინისტროები ს 0%; მუნიციპალიტეტების 0%	ცენტრალური სამინისტროები ს 50 %; ავტონომიური რესპუბლიკები ს სამინისტროები ს 10%; მუნიციპალიტეტების 5 %	ცენტრალური სამინისტროების 100 %; ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების 20%; მუნიციპალიტეტების 10 %	რისკის რეესტრები; ანგარიშები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შესახებ; ჰარმონიზაციის ცენტრის წლიური ანგარიშები.
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.2: ცენტრალური და ავტონომიური რესპუბლიკების		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო
			შუალედური	საბოლოო	
	წელი	2021	2022	2024	

სამინისტროების წილი, რომლებშიც დელეგირება ხორციელდება კონკრეტული მიზნების, ინდიკატორებისა და პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით		მაჩვენებელი	უმეტეს შემთხვევაში, არ ხორციელდება დელეგირება ან ხდება მხოლოდ კონკრეტული ოპერაციული დავალებების დელეგირება	ცენტრალური სამინისტროები ს 10%-ში და ავტონომიური რესპუბლიკები ს სამინისტროები ს 5%-ში დელეგირება ხორციელდება კონკრეტული მიზნების, ინდიკატორები სა და პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით	ცენტრალური სამინისტროების 20%-ში და ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების 10%-ში დელეგირება ხორციელდება კონკრეტული მიზნების, ინდიკატორებისა და პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით	დაწესებულებების შიდა რეგულაციები; ანგარიშები ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შესახებ; ჰარმონიზაციის ცენტრის წლიური ანგარიშები.		
რისკი:		ცნობიერების არასაკმარისობა; ხელმძღვანელი თანამდებობის პირების რეზისტენტულობა; პრიორიტეტების შეცვლა სამთავრობო დონეზე						
#	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების ვადა	სტატუსი	პროგრესი	მოკლე აღწერა	ფერი

1.1.1	მენეჯერებისთვის მინიმალური საკვალიფიკაციო ტრენინგ მოდულის შემუშავება ფინანსური მართვისა და კონტროლის საკითხებში და მათი გადამზადება	შემუშავებულია ტრენინგ მოდული, რომლის მიხედვითაც გადამზადებულია მინიმუმ 50 საჯარო სამსახურის მენეჯერი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	7 შეჩერებულია	25%	"პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ" საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის #242 დადგენილებაში შევიდა ცვლილება, რომელიც სხვა საკითხებთან ერთად, ითვალისწინებს მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო სასწავლო პროგრამაში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების ინტეგრირებას. აღნიშნულის გათვალისწინებით, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით დაგეგმილი იყო შესაბამისი ტრენინგ მოდულის შემუშავება საჯარო სამსახურის მენეჯერებისთვის. თუმცა, დონორების პრიორიტეტებში ცვლილებების გათვალისწინებით, აღნიშნული აქტივობის განხორციელება შეჩერდა.
-------	---	--	---------------------------------	------------------------	------------------	-----	---

1.1.2	ფინანსური მართვისა და კონტროლის შესახებ კონფერენციის ჩატარება	ჩატარებულია ყოველწლიური კონფერენციები ფინანსური მართვისა და კონტროლის შესახებ, რომელშიც მონაწილეობდნენ ცენტრალური და ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების, საჯარო სამართლის იურიდიული პირებისა და მუნიციპალიტეტების ხელმძღვანელი პირები	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	2 მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა	50%	ფინანსური მართვისა და კონტროლის შესახებ კონფერენცია გაიმართა 2023 წლის თებერვალში. კონფერენციაში მონაწილეობა მიიღეს როგორც საქართველოს საჯარო უწყებების, მათ შორის ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროექტში ჩართული სამინისტროების მაღალმა მენეჯმენტმა, ასევე საერთაშორისო დონორი და პარტნიორი ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა და შვედეთის სამეფოს საგანგებო და სრულუფლებიანმა ელჩმა საქართველოში.
1.1.3	რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება დაწესებულებებში	შემუშავებულია რისკის მართვის პოლიტიკა ყველა ცენტრალურ სამინისტროში, ავტონომიური რესპუბლიკების 3 სამინისტროში, 7 მუნიციპალიტეტში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	80%	რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი შემუშავებულია საქართველოს თავდაცვის სამინისტროში, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში, ასევე, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროში. განახლებული რისკის მართვის სახელმძღვანელოს საფუძველზე ჰარმონიზაციის ცენტრმა შეიმუშავა სარეკომენდაციო/სანიმუშო რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც გაეგზავნა საჯარო უწყებებს. აღნიშნული დოკუმენტის შიდა უწყებრივ

							სტრუქტურაზე მორგებით, დაწესებულებები შეიმუშავენ საკუთარ რისკის მართვის პოლიტიკებს.	
1.1.4	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელოს (FMC Manual) პროექტის დახვეწა და გამოქვეყნება	დასრულებულია მუშაობა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელოზე (FMC Manual), რომელიც ხელმისაწვდომია ყველა საჯარო სამსახურის მენეჯერისთვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	განახლდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელო (FMC Manual), კერძოდ მას დაემატა მიზნების შემუშავების, რისკების მართვისა და საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმების ნაწილები.	
1.1.5	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების მესამე ეტაპის - ფინანსური მართვის ჩამოყალიბების წესებისა და პროცედურების შემუშავება	საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებულია ფინანსური მართვის ჩამოყალიბების წესებისა და პროცედურების ჩამოყალიბების ინსტრუქცია, რომელიც ინტეგრირებულია საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებასთან	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	7 შეჩერებულია	0%	ინსტრუქციის შემუშავება OECD SIGMA-ს მხარდაჭერით დაგეგმილი იყო 2024 წელს, თუმცა, ინსტრუქციის მეორე ეტაპის დანერგვის დონის გათვალისწინებით, მიმდინარე ეტაპზე არ იქნა მიზანშეწონილად მიჩნეული მესამე ეტაპის შემუშავება. აღნიშნული აქტივობის განხორციელება მოხდება OECD SIGMA-სთან კონსულტაციით.	

01.01.2 006	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორების განსაზღვრა საჯარო დაწესებულებებში	ცენტრალური სამინისტროების 100%-ში, ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების მინიმუმ 30%-ში და მუნიციპალიტეტებ ის მინიმუმ 10%- ში განსაზღვრულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორი და მიმდინარეობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პილოტური დანერგვა	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	90%	8 ცენტრალურ სამინისტროში (ფინანსთა სამინისტრო; განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო; გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო; კულტურის სამინისტრო; ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; თავდაცვის სამინისტრო), აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის 4 სამინისტროში (ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო; იძულებით გადაადგილებულ პირთა სამინისტრო; ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; განათლებისა და კულტურის სამინისტრო) და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის 3 სამინისტროში (განათლებისა და კულტურის სამინისტრო, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო და ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო) შემუშავებულია მინისტრის ბრძანებები, რომლებიც განსაზღვრავს უფლებამოსილებებს, მათ შორის ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორის კომპეტენციებს. ასევე, მცხეთის, ზუგდიდის, რუსთავისა და დმანისის მუნიციპალიტეტებში შემუშავებულია დელეგირების შესახებ მერის ბრძანები. ამ მიმართულებით მიმდინარეობს მუშაობა საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროსა და ეკონომიკისა და
----------------	--	---	---------------------------------------	---------------------------	---	-----	--

							მდგრადი განვითარების სამინისტროში, ასევე, 13 მუნიციპალიტეტში (მესტია; ფოთი; ოზურგეთი; ქობულეთი; ჩოხატაური; წყალტუბო; ტყიბული; გორი; დუშეთი; გარდაბანი; მარნეული; გურჯაანი; ლაგოდეხი). აღნიშნული მიმართულებით დაგეგმილია თანამშრომლობა საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროსთან.	
1.1.7	დაწესებულებებში რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირების მინიმალური საკვალიფიკაციო მოთხოვნების და სამუშაოს აღწერილობის ჩარჩოს შემუშავება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებთან კოორდინაციით შემუშავებულია მინიმალური საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და სამუშაოს აღწერილობა რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირებისთვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	85%	ჰარმონიზაციის ცენტრს შემუშავებული აქვს საბაზისო სამუშაოს აღწერილობა რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირებისთვის. დაგეგმილია მათი გაზიარება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებთან და მათი უკუკავშირის გათვალისწინება.	

1.1.8	რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირების დატრენინგება	რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირ(ებ)ი გადამზადებულია ცენტრალური სამინისტროების 100%-ში, ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების 30%-ში და მუნიციპალიტეტებ ის 10%-ში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	75%	8 ცენტრალურ სამინისტროში (საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს კულტურის სამინისტრო; საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო) რისკის მართვის პროცესის კოორდინაციისთვის განსაზღვრული პასუხისმგებელი პირები გადამზადებულნი არიან. დაგეგმილია მათი შემდგომი გადამზადება. აღნიშნული კუთხით დაგეგმილია თანამშრომლობა შემდეგ სამინისტროებთან: ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო; საგარეო სამეთა სამინისტრო; ასევე, ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროებთან და განსაზღვრულ მუნიციპალიტეტებთან (იხ. აქტივობა 1.1.6 ის პროგრესის აღწერა).
-------	--	--	---------------------------------------	---------------------------	---	-----	---

1.1.9	სასწავლო ვიზიტის განხორციელება ქვეყნის გარეთ რისკის მართვის სისტემის თაობაზე კარგი პრაქტიკის გაზიარების მიზნით	განხორციელებულ ია სასწავლო ვიზიტი შვედეთში, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელმა პირებმა მინიმ 5 სამინისტროდან	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, I კვარტალი	4 განხორციე ლდა	100%	2023 წლის 16-20 იანვარს შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (SIDA) დაფინანსებით, განხორციელდა სასწავლო ვიზიტი შვედეთში, რომლის მიზანიც იყო 7 ცენტრალურ სამინისტროში (ფინანსთა სამინისტრო; შინაგან საქმეთა სამინისტრო; ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო; გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; კულტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო; თავდაცვის სამინისტრო) რისკის მართვის პროცესის კოორდინაციისთვის განსაზღვრული პასუხისმგებელი პირებისთვის („რისკების ოფიცრები“) შვედეთის საჯარო სექტორში არსებული კარგი პრაქტიკის გაზიარება რისკების მართვასთან დაკავშირებით.
1.1.10	რისკის მართვის უწყებათაშორისი საკოორდინაციო სამუშაო ჯგუფის შექმნა	ჩამოყალიბებულია რისკის მართვის უწყებათაშორისი საკოორდინაციო სამუშაო ჯგუფი, რომელშიც მონაწილეობას იღებენ მინიმუმ 5 სამინისტროს და მთავრობის ადმინისტრაციის წარმომადგენლები და	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციე ლდა	100%	პირველ ეტაპზე ჩამოყალიბდა უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი, რომელშიც მონაწილეობდნენ 7 სამინისტროს წარმომადგენლები. შემდგომში კი საკოორდინაციო მექანიზმის მანდატი და შემადგენლობა გაფართოვდა. მიმდინარე ეტაპზე ფუნქციონირებს შიდა კონტროლის სისტემის საკოორდინაციო საბჭო, რომლის შემადგენლობაში შედის ყველა ცენტრალური სამინისტროს წარმომადგენელი (მინისტრის მოადგილე), ავტონომიური რესპუბლიკების ფინანსთა

		ხელმძღვანელობს საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მოადგილე. სამუშაო ჯგუფის შეხვედრები ხორციელდება 6 თვეში ერთხელ					მინისტრები, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურისა და ანტიკორუფციული ბიუროს წარმომადგენლები. საბჭო შეიმუშავებს და მთავრობას წარუდგენს 2025-2028 წლების სტრატეგიას და სამუშაო ჯგუფის დახმარებით გაუწევს კოორდინაციას სისტემის იმპლემენტაციას.	
1.1.11	საჯარო დაწესებულებებში რისკების იდენტიფიკაცია, შეფასება და დოკუმენტირება	ცენტრალური სამინისტროების 100%-ში, ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების 30%-ში და მუნიციპალიტეტების 10%-ში შემუშავებულია რისკის რეესტრები, რომელშიც დოკუმენტირებულია მინიმუმ დარგობრივი სტრუქტურული ერთეულების რისკები	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	65%	7 ცენტრალურ სამინისტროში (ფინანსთა სამინისტრო; განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო; გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; კულტურის სამინისტრო; ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; თავდაცვის სამინისტრო) და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროში სტრუქტურული ერთეულებისთვის შემუშავებულია რისკების რეესტრები. ამ მიმართულებით დაწყებულია მიმდინარეობს მუშაობა ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში და შესაბამის უწყებებში (იხ. აქტივობა 1.1.6 ის პროგრესის აღწერა).	

1.1.12	ფორუმების ჩატარება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დაკავშირებული მხარეების მონაწილეობით	მინიმუმ 6 თვეში ერთხელ ტარდება ფორუმები ცენტრალური სამინისტროების საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების წარმომადგენლები სთვის (რომელშიც მონაწილეობას იღებენ მინიმუმ 5 ცენტრალური სამინისტროს წარმომადგენლები), შიდა აუდიტორებისთვის (რომლის ფარგლებშიც ხდება მათი ინფორმირება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროგრესის შესახებ და შიდა აუდიტის როლის განხილვა) და დაწესებულებებში რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირებისთვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	2023 წლის 17 მარტს გაიმართა ფორუმი საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტებისთვის. ფორუმზე 6 სამინისტროს საფინანსო-ეკონომიკური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი იყო წარმოდგენილი. ასევე, შედგა სამუშაო შეხვედრა 7 ივლისს, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს ყველა ცენტრალური სამინისტროს საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულის ხელმძღვანელმა პირებმა. ამასთან, 2024 წლის განმავლობაში შედგა შეხვედრები, როგორც საფინანსო-ეკონომიკური ერთეულის, ისე, "რისკების ოფიცრების" და შიდა აუდიტორების ჩართულობით. ამასთან, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ახალი სტრატეგიის სიტუაციის ანალიზის ფარგლებში, ფოკუს ჯგუფების ფორმატში, შედგა შეხვედრები სამიზნე აუდიტორებთან.
--------	---	---	--	-------------------------------	---------------------------	-------------	---

1.1.13	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის საკოორდინაციო მექანიზმის ჩამოყალიბება	ჩამოყალიბებულია საკოორდინაციო საბჭო, რომლის შემადგენლობაშიც შედიან მინიმუმ 5 ცენტრალური სამინისტროს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორები და ხელმძღვანელობს ფინანსთა მინისტრის პირველი მოადგილე	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	2023 წელს ჩამოყალიბდა საკოორდინაციო საბჭო, რომლის შემადგენლობაშიც შედიოდნენ 6 ცენტრალური სამინისტროს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის კოორდინატორები (მინისტრის მოადგილეები), მათ შორის ფინანსთა მინისტრის პირველი მოადგილე და მოადგილე. მიმდინარე ეტაპზე ფუნქციონირებს შიდა კონტროლის სისტემის საკოორდინაციო საბჭო, რომლის შემადგენლობაში შედის ყველა ცენტრალური სამინისტროს წარმომადგენელი (მინისტრის მოადგილე), ავტონომიური რესპუბლიკების ფინანსთა მინისტრები, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურისა და ანტიკორუფციული ბიუროს წარმომადგენლები. (იხ. აქტივობა 1.1.10-ის პროგრესის აღწერა).	
--------	--	---	---------------------------------	------------------------	-------------------	------	---	--

1.1.14	სამინისტროებსა და მათ სისტემაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს შორის ანგარიშვალდებულ ბიტი ურთიერთობების გაუმჯობესების მიზნით მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების გაფორმება	ცენტრალური სამინისტროების 100%-ს გაფორმებული აქვს საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმება მის სისტემაში შემავალ მინიმუმ 2 საჯარო სამართლის იურიდიულ პირთან	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	85%	10 ცენტრალურ სამინისტროს (საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო; საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს კულტურის სამინისტრო; საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო; საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო) გაფორმებული აქვთ შეთანხმებები დაქვემდებარებულ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან. მათ შორის განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტროსა და გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს გაფორმებული აქვთ შეთანხმებები ყველა დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციასთან.
--------	---	--	---------------------------------	------------------------	------------------------------------	-----	--

1.1.15	ვორქშოპების ჩატარება საპილოტე სამინისტროებისთვის საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარების მიზნით	დაორგანიზებული ა სულ მცირე 6 სამუშაო შეხვედრა საპილოტე სამინისტროების წარმომადგენლებსა და სხვა ქვეყნის მსგავსი ინსტიტუციის წარმომადგენლებს შორის საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარების მიზნით	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	6 გაუქმებულია	0%	პარტნიორი ორგანიზაციის (შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყება (ESV) პრიორიტეტებსა და რესურსებში ცვლილებების გათვალისწინებით, შეწყდა მათთან თანამშრომლობა, რომლის ფარგლებშიც დაგეგმილი იყო აღნიშნული აქტივობის განხორციელება.
1.1.16	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ცალკეული პროცესების თვითშეფასების განხორციელების გასაუმჯობესებლად დაწესებულებების მხარდაჭერა და გამოვლენილი სისუსტეებისა და ხარვეზების აღმოფხვრის გეგმის მომზადება	6 საპილოტე სამინისტროში მომზადებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის თვითშეფასების შედეგად გამოვლენილი ხარვეზების გაუმჯობესების სამოქმედო გეგმა	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	2 მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა	45%	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების მეთოდოლოგია, რომელიც მოიცავს დეტალური კითხვარს. აღნიშნულის მეშვეობით შესაძლებელია თვითშეფასების განხორციელება საჯარო უწყებების მიერ, რაც დაგეგმილია შემდგომი სტრატეგიის ფარგლებში.

1.1.17	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასება მუნიციპალიტეტებში	მინიმუმ 5 მუნიციპალიტეტში განხორციელებულა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის შეფასება	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	7 შეჩერებულია	85%	USAID-ის ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით შემუშავდა შიდა კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელო შესაბამისი კითხვარით, რომლის გათვალისწინებითაც დაგეგმილი იყო შეფასებების განხორციელება მუნიციპალიტეტებში. მიმდინარე ეტაპზე, დონორი ორგანიზაციის პრიორიტეტებში ცვლილებების გათვალისწინებით პროექტი შეჩერებულია.	
1.1.18	მუნიციპალურ დონეზე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარება მუნიციპალიტეტები ს ხელმძღვანელ პირებთან	ცნობიერების ამაღლების მიზნით განხორციელებულა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შესახებ შეხვედრები მინიმუმ 20 მუნიციპალიტეტის მერიის ხელმძღვანელობასა და საკრებულოების წარმომადგენლებთან	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	70%	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით საინფორმაციო შეხვედრები გაიმართა 14 მუნიციპალიტეტის მერიის (ზუგდიდი, წალენჯიხა, ფოთი, ხობი, ბათუმი, ქუთაისი, მცხეთა, ქობულეთი, წყალტუბო, მარტვილი, ყაზბეგი, გურჯაანი, ყვარელი, ახმეტა) მენეჯმენტისა და საკრებულოების წარმომადგენლებისთვის.	

1.1.19	მენეჯერების ცნობიერების ამაღლების მიზნით საინფორმაციო კლიპის შექმნა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შესახებ	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შესახებ შემუშავებულია ინფოგრაფიკა, რომელიც ხელმისაწვდომია ყველა საჯარო სამსახურის მენეჯერისთვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	7 შეჩერებულია	0%	აღნიშნული აქტივობა უნდა დაფინანსებულიყო SIDA-ს მხარდაჭერით, შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნულ უწყებასთან (ESV) თანამშრომლობით მიმდინარე პროექტის ფარგლებში, თუმცა ვერ მოხდა საბოლოო შეთანხმება. მიმდინარე ეტაპზე, დონორი ორგანიზაციების პრიორიტეტებში ცვლილების გამო, აღნიშნული აქტივობა შეჩერებულია.
1.1.20	კანონისა და შიდა კონტროლის ინტეგრირებული მოდელის (COSO) შესაბამისად ფინანსური მართვისა და კონტროლის ხარისხის გარე შეფასების პროგრამის შემუშავება	შემუშავებული და ფინანსთა მინისტრის მიერ დამტკიცებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის ხარისხის გარე შეფასების პროგრამა, რომელიც მოიცავს სავალდებულოდ გამოსაყენებელ კითხვარს (checklist)	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	85%	შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის ხარისხის გარე შეფასების პროგრამა, რომელიც მოიცავს შიდა კონტროლის ინტეგრირებული მოდელის (COSO) თითოეული კომპონენტისა და პრინციპის შეფასებისთვის საჭირო კითხვებს.
ამოცანა 1.2:		შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობა					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.1: შიდა აუდიტორული საქმიანობის			საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო	
				შუალედური	საბოლოო		
		წელი	2021	2022	2024		

გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით შემუშავებული მეთოდოლოგიური დოკუმენტები	მაჩვენებელი	შემუშავებულია შიდა აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების ქართულენოვან ი ვერსია; შესაბამისობის აუდიტისა და სისტემური აუდიტის მეთოდოლოგიე ბი; ხშირად დასმული კითხვების სახელმძღვანე ლო	შემუშავებულია დამატებით მინიმუმ 5 მეთოდოლოგი ური დოკუმენტი აქტუალურ საკითხებზე	შემუშავებულია დამატებით მინიმუმ 5 მეთოდოლოგიუ რი დოკუმენტი აქტუალურ საკითხებზე	შემუშავებული სახელმძღვანელოები; ჰარმონიზაციის ცენტრის წლიური ანგარიშები.
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.2: შიდა აუდიტორთა ეროვნული სერტიფიცირების		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო
			შუალედური	საბოლოო	
	წელი	2021	2022	2024	

პროგრამის ფარგლებში სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორების დაფარვის დონე	მაჩვენებელი	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის დანერგვის ფარგლებში შემუშავებულია ტრენინგ-მოდულები და გადამზადებულია 10 ადგილობრივი ტრენერი	ცენტრალური სამინისტროები ს 50 %-ის, ავტონომიური რესპუბლიკები ს სამინისტროები ს 20%-ის, საჯარო სამართლის იურიდიული პირების 20%-ის და მუნიციპალიტეტების 20%-ის შიდა აუდიტის სუბიექტში დასაქმებულია მინიმუმ 1 შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში, ადგილობრივი ტრენერების მიერ გადამზადებული შიდა აუდიტორი	ცენტრალური სამინისტროების 100 %-ის, ავტონომიური რესპუბლიკების სამინისტროების 50%-ის, საჯარო სამართლის იურიდიული პირების 50%-ის და მუნიციპალიტეტების 50%-ის შიდა აუდიტის სუბიექტში დასაქმებულია მინიმუმ 1 შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში, ადგილობრივი ტრენერების მიერ გადამზადებული შიდა აუდიტორი	შიდა აუდიტორთა სერტიფიკატები; ჰარმონიზაციის ცენტრის წლიური ანგარიშები.
რისკი:	შიდა აუდიტორების კვალიფიკაციის არასაკმარისობა; პრიორიტეტების შეცვლა სამთავრობო დონეზე				

#	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების ვადა	სტატუსი	პროგრ ესი	მოკლე აღწერა	ფერი
1.2.1	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის დანერგვა	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში ჩატარებულია ტრენინგი მინიმუმ 40 შიდა აუდიტორისთვის და სერტიფიცირებულ ია მინიმუმ 30 შიდა აუდიტორი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	85%	GIZ-ის ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით 20-მა შიდა აუდიტორმა მონაწილეობა მიიღო სერტიფიცირების პროგრამის ოთხივე მოდულის ტრენინგებსა და გამოცდებში, მათ შორის ყველა გამოცდა წარმატებით ჩააბარა 10-მა შიდა აუდიტორმა. USAID-ის საჯარო მმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით, 10-მა შიდა აუდიტორმა გაიარა ტრენინგი და ჩააბარა გამოცდები ყველა მოდულში, მათ შორის ყველა გამოცდა წარმატებით ჩააბარა 9 შიდა აუდიტორმა. ამასთან, დაატებით 20-მა შიდა აუდიტორმა გაიარა ტრენინგი და ჩააბარა გამოცდები სერტიფიცირების 3 მოდულში.	
1.2.2	კონფერენციის ჩატარება სერტიფიცირების სისტემის შიდა აუდიტორებისთვის გაცნობისთვის	განხორციელებულ ია კონფერენცია სერტიფიცირების სისტემის შიდა აუდიტორებისთვის ს გაცნობის მიზნით, რომელშიც მონაწილეობა მიიღეს შიდა აუდიტორებმა საჯარო დაწესებულებიდან (ცენტრალური სამინისტროები, ავტონომიური	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	70%	ვინაიდან შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პირველი ჯგუფების გადამზადება დონორული მხარდაჭერით დაიწყო, მხედველობაში იქნა მიღებული დონორების სამიზნე საჯარო უწყებები, მათ შორის ცენტრალური სამინისტროები და მუნიციპალიტეტები. ჩატარდა ონლაინ შეხვედრები სერტიფიცირების სისტემის შიდა აუდიტორებისთვის გაცნობის მიზნით. შეხვედრების ფარგლებში მოხდა პროგრამის დეტალური პრეზენტაცია. საპილოტე ჯგუფების სერტიფიცირების შემდგომ დაიგეგმა შედარებით ფართომასშტაბიანი კონფერენცია, რომელიც შემდგომი სტრატეგიის ფარგლებში ჩატარდება.	

		რესპუბლიკების სამინისტროები, საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, მუნიციპალიტეტებ ი)						
1.2.3	შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასება	შეფასებულია მინიმუმ 2 შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხი; შიდა შეფასება დანერგულია მინიმუმ 2 შიდა აუდიტის სუბიექტში; განხორციელებულ ია გარე შეფასების ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგი მინიმუმ 14 შიდა აუდიტის სუბიექტისათვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	80%	ხარისხის გარე შეფასება განხორციელებულია აჭარის ა/რ განათლების სამინისტროში. განხორციელდა პილოტური პროექტი, რომელიც გულისხმობდა ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის ჩამოყალიბებას საგარეო საქმეთა სამინისტროსა და ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის სუბიექტებში. განხორციელებულია 25 შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასებების ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგი	

1.2.4	შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამის დანერგვა	ყველა ცენტრალური სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტს შემუშავებული აქვს ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	90%	მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროსა და საგარეო საქმეთა სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტებში, პილოტური პროექტის ფარგლებში შემუშავდა ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა. პროგრამა ჩამოყალიბებულია შემდეგი სამინისტროების შიდა აუდიტის დეპარტამენტებში: ფინანსთა სამინისტრო; შინაგან საქმეთა სამინისტრო; რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; იუსტიციის სამინისტრო; თავდაცვის სამინისტრო; გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო.
1.2.5	ვებინარების ჩატარება შიდა აუდიტორებისთვის	ჩატარებულია მინიმუმ 10 ვებინარი მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტორებისთვის აქტუალურ საკითხებზე	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	ჰარმონიზაციის ცენტრის ორგანიზებით და ეკონომიკური მმართველობისა და ფისკალური ანგარიშვალდებულების პროგრამის ფარგლებში, რომელიც დაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ, ხოლო ადმინისტრირებას უზრუნველყოფს მსოფლიო ბანკი, ჩატარებულია 2 ვებინარი შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფისა და შიდა აუდიტის სახელმძღვანელოების პრაქტიკაში გამოყენების თემატიკაზე. ამასთან, OECD/SIGMA-ს მხარდაჭერით ჩატარდა 5 ვებინარი შიდა აუდიტორებისთვის ახალი გლობალური შიდა აუდიტის სტანდარტების თაობაზე. ამასთან, საერთაშორისო პროფესიულ

							ქსელთან PEMPAL IACOP თანამშრომლობით ჩატარდა 3 ვებინარი	
1.2.6	მუნიციპალიტეტებში ი შიდა აუდიტის სუბიექტების გამლიერება პროექტის „რისკზე დაფუძნებული დაგეგმვა“ განხორციელებით	მინიმუმ 10 მუნიციპალიტეტი ს შიდა აუდიტის სამსახურის გამლიერებისთვის განხორციელებულ ია პროექტი, რომელიც გულისხმობს რისკზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენებით შიდა აუდიტის სტრატეგიული და წლიური დაგეგმვის პროცესში დახმარებას	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	70%	USAID-ის ადგილობრივი თვითმმართველობის პროგრამის მხარდაჭერით განხორციელდა შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შიდა შეფასება 7 მუნიციპალიტეტში (ბოლნისი, ბათუმი, ჩოხატაური, ქუთაისი, მარნეული, ოზურგეთი, ტყიბული). შეფასებების ფარგლებში გაიცა რეკომენდაციები შიდა აუდიტის სუბიექტის რისკზე დაფუძნებული საქმიანობის გასაძლიერებლად.	
1.2.7	სისტემური, ეფექტიანობის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტორული შემოწმებების განხორციელებაში მხარდაჭერა	ჰარმონიზაციის ცენტრის კოორდინაციით განხორციელებულ ია მინიმუმ ერთი პილოტური სისტემური აუდიტორული შემოწმება, მინიმუმ ერთი პილოტური ეფექტიანობის აუდიტორული	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	85%	ეკონომიკური მმართველობისა და ფისკალური ანგარიშვალდებულების პროგრამის ფარგლებში, რომელიც დაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ, ხოლო ადმინისტრირებას უზრუნველყოფდა მსოფლიო ბანკი, განხორციელდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტის პილოტური პროექტი საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში და სსიპ შემოსავლების სამსახურში. ასევე, განხორციელდა ეფექტიანობის აუდიტის პილოტური პროექტები წალენჯიხის	

		შემოწმება და მინიმუმ ერთი პილოტური ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტორული შემოწმება					მუნიციპალიტეტის მერაში, სსიპ. სურსათის ეროვნულ სააგენტოში, სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნულ თავდაცვის აკადემიასა და სსიპ. სოციალური მომსახურების სააგენტოში.	
1.2.8	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	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	6 გაუქმებულია	70%	დაგეგმილი იყო ფორუმის ჩამოყალიბება, რომელიც იქნებოდა ინტეგრირებული ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ გვერდთან. თუმცა, ფინანსთა სამინისტროს სსიპ საფინანსო-ანალიტიკური სამსახურის რეკომენდაციით არ იქნა მიზანშეწონილად მიჩნეული ვებ გვერდთან მისი დაკავშირება. მიუხედავად ამისა შიდა აუდიტორებთან კომუნიკაცია უზრუნველყოფილია სხვადასხვა გზით, მათ შორის Facebook-ის მეშვეობით, ასევე, გამართულად ფუნქციონირებს ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ- გვერდი, სადაც განთავსებულია ხშირად დასმული კითხვების ველი, რომელიც პერიოდულად ახლდება - https://pifc.gov.ge/ka/faq	

1.2.9	ტრენინგ მოდულების შემუშავება ეფექტიანობის და სისტემური აუდიტისთვის	შემუშავებულია ტრენინგ მოდულები ეფექტიანობის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტებისთვის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	შემუშავებულია სისტემური აუდიტის ტრენინგ მოდულები. ეკონომიკური მმართველობისა და ფისკალური ანგარიშვალდებულების პროგრამის ფარგლებში, რომელიც დაფინანსებულია ევროკავშირის მიერ, ხოლო ადმინისტრირებას უზრუნველყოფს მსოფლიო ბანკი, შემუშავდა ეფექტიანობის აუდიტის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტის ტრენინგ მოდულები.
1.2.10	კონფერენციის განხორციელება ანტიკორუფციული თვალსაზრისით შიდა აუდიტის როლთან დაკავშირებით მუნიციპალიტეტებში	ჩატარებულია კონფერენცია შიდა აუდიტორებისთვის მუნიციპალიტეტებში ანტიკორუფციული გარემოს ჩამოყალიბებაში შიდა აუდიტის როლის თაობაზე, გაზიარებულია ადგილობრივი პრაქტიკები	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	საქართველოს ანტიკორუფციული ბიუროსთან თანამშრომლობით ჩატარდა კონფერენცია „ანტიკორუფციული გარემოს ხელშეწყობა რისკების შეფასებისა და პრევენციული ღონისძიების გაძლიერებით“, რომელსაც ესწრებოდნენ მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტორები. კონფერენციაზე მოხდა ანტიკორუფციული გარემოს ჩამოყალიბებაში შიდა აუდიტის როლის განხილვა. აღნიშნულთან დაკავშირებით პრეზენტაცია წარადგინეს ჰარმონიზაციის ცენტრის ხელმძღვანელმა, სახელმწიფო აუდიტის თვითმმართველი ერთეულების აუდიტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა და საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა.
ამოცანა 1.3:		ჰარმონიზაციის ცენტრის გაძლიერება ადამიანური რესურსისა და კომპეტენციების გაზრდით					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.1: ჰარმონიზაციის			საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო	
				შუალედური	საბოლოო		

ცენტრის თანამშრომელთა წილი, რომლებიც აუცილებელია მისი ეფექტიანი ფუნქციონირებისათ ვის და მათი ფუნქცია- მოვალეობების განსაზღვრულობა	წელი	2021	2022	2024	
	მაჩვენებელი	თანამშრომელთა წილი, რომელიც აუცილებელია ჰარმონიზაციის ცენტრის ეფექტიანი ფუნქციონირებ ისათვის არის 66%; ჰარმონიზაციის ცენტრში დასაქმებულია 4 თანამშრომელი; თანამშრომელთა ფუნქცია- მოვალეობები პრაქტიკაში არ არის მკაფიოდ გამიჯნული შიდა აუდიტისა და ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მიმართულებებ ით	თანამშრომელთა ფუნქცია- მოვალეობები მკაფიოდ არის გამიჯნული შიდა აუდიტისა და ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მიმართულებებ ით	თანამშრომელთა წილი, რომელიც აუცილებელია ჰარმონიზაციის ცენტრის ეფექტიანი ფუნქციონირების ათვის არის 100%; ჰარმონიზაციის ცენტრში დასაქმებულია დამატებით 2 თანამშრომელი; თანამშრომელთა ფუნქცია- მოვალეობები მკაფიოდ არის გამიჯნული შიდა აუდიტისა და ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მიმართულებები თ	ფინანსთა სამინისტროს საშტატო ნუსხა; სამუშაოს აღწერილობები
		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.2:ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომელთა წილი, რომლებსაც წარმატებით აქვთ გავლილი გადამზადება-მომზადების ტრენინგები			შუალედური	საბოლოო		
	წელი	2021	2022	2024		
	მაჩვენებელი	ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლებ ის არანაკლებ 90%-ს აქვს წარმატებით გავლილი ტრენინგები როგორც შიდა აუდიტის, ისე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის, ასევე ზოგადად, საჯარო მმართველობის საკითხებში	ჰარმონიზაციის ცენტრის მოქმედი თანამშრომლებ ის არანაკლებ 90%-ს წარმატებით აქვს გავლილი გადამზადება პროგრამული ბიუჯეტირების, რისკების მართვისა და შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასების საკითხებში და მინიმუმ 3 ტრენინგი შესაბამისი მიმართულები თ	ჰარმონიზაციის ცენტრის მოქმედი თანამშრომლები ს არანაკლებ 90%-ს წარმატებით აქვს გავლილი გადამზადება პროგრამული ბიუჯეტირების, რისკების მართვისა და შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასების საკითხებში და მინიმუმ 6 ტრენინგი შესაბამისი მიმართულებით	ტრენინგების დასწრების ფურცლები, სერტიფიკატები; ჰარმონიზაციის ცენტრის წლიური ანგარიშები.	
რისკი:	თანამშრომლების ცვლილება					

#	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	პასუხისმგებელი უწყება	შესრულების ვადა	სტატუსი	პროგრესი	მოკლე აღწერა	ფერი
---	----------	------------------------------	-----------------------	-----------------	---------	----------	--------------	------

1.3.1	ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომელთა დატრენინგება მათი საქმიანობის მიმართულების გათვალისწინებით	ჰარმონიზაციის ცენტრის თითოეულ თანამშრომელს მიღებული აქვს მონაწილეობა მინიმუმ 1 საერთაშორისო და 5 ადგილობრივ ტრენინგში/დონისძიებაში, მისი საქმიანობის მიმართულების გათვალისწინებით	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	ჰარმონიზაციის ცენტრის ყველა თანამშრომელს მიღებული აქვს მონაწილეობა 1-ზე მეტ საერთაშორისო და 5-ზე მეტ ადგილობრივ ტრენინგში, მისი საქმიანობის მიმართულების შესაბამისად.	
1.3.2	ჰარმონიზაციის ცენტრის საქმიანობის გაციფრულება	შემუშავებულია ელექტრონული სისტემა, რომლის ფუნქციონალიც უზრუნველყოფს კორესპონდენციის, მონაცემთა შენახვის და დაცულობის, მათი სორტირებისა და სხვადასხვა მასშტაბით ინფორმაციის გენერირების შესაძლებლობას	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	1 არ დაწყებულა	0%	აღნიშნული აქტივობის განსახორციელებლად მიმდინარეობდა დონორ ორგანიზაციებთან მოლაპარაკებები, თუმცა ვერ იქნა შეთანხმება მიღწეული. დიჯიტალიზაცია შემდეგი სტრატეგიის ერთ-ერთ პრიორიტეტად არის გათვალისწინებული.	

1.3.3	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების გათვალისწინება სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტებში	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხები გათვალისწინებულია საჯარო მმართველობის რეფორმისა და საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხები გათვალისწინებულია საჯარო მმართველობის რეფორმის (ანგარიშვალდებულების მიმართულება) და საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებში.	
1.3.4	სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის საქმიანობისა და შედეგების საჯაროობის/გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა დაინტერესებული მხარეებისა და საზოგადოებისთვის	ფუნქციონირებს ჰარმონიზაციის ცენტრს ვებ.გვერდი და Facebook გვერდი, რომელთა საშუალებითაც ხდება სიახლეებისა და მნიშვნელოვანი ღონისძიებების შესახებ საზოგადოების ინფორმირება. ასევე იწარმოება ფოტო-ვიდეო გალერეა	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2023 წელი, IV კვარტალი	4 განხორციელდა	100%	ფუნქციონირებს ჰარმონიზაციის ცენტრს ვებ.გვერდი და Facebook გვერდი, რომელთა საშუალებითაც ხდება სიახლეებისა და მნიშვნელოვანი ღონისძიებების შესახებ დაინტერესებული პირებისა და საზოგადოების ინფორმირება. ასევე იწარმოება ფოტო-ვიდეო გალერეა	

1.3.5	სტატიების შემუშავება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ფარგლებში სხვადასხვა აქტუალურ საკითხებზე გამოქვეყნებულია მინიმუმ 5 შემეცნებითი სტატია	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	75%	შემუშავებულია ოთხი შემეცნებითი სტატია შემდეგ თემებზე: ჰარმონიზაციის ცენტრის როლი ევროინტეგრაციის პროცესში; შიდა აუდიტის უწყვეტი პროფესიული განვითარება; შიდა აუდიტი და ხელოვნური ინტელექტი; აუდიტის კომიტეტები საჯარო სექტორში.	
1.3.6	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მდგრადი დანერგვის უზრუნველყოფის მიზნით, კერძოდ, საჯარო სამსახურის მენეჯერების კომპეტენციებისა და ცნობიერების გაუმჯობესების მიმართულებით, თანამშრომლობის გაღრმავება საჯარო სამსახურის ბიუროსთან	გაფორმებულია ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმი საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და საჯარო სამსახურის ბიუროს შორის, რომელიც გულისხმობს კოორდინაციას საჯარო სამსახურის მენეჯერების კომპეტენციების გაძლიერებაზე ორიენტირებული ღონისძიებების განხორციელების პროცესში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	6 გაუქმებულია	50%	საჯარო სამსახურის ბიუროსთან განხორციელდა კომუნიკაცია მემორანდუმის გაფორმების შესახებ და აღნიშნული იგეგმებოდა 2024 წლის მეოთხე კვარტალში, თუმცა, შემდგომი პროგრესი ვერ იქნა მღწეული საჯარო სამსახურის ბიუროში განხორციელებული ცვლილებების გათვალისწინებით.	

1.3.7	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	2024 წელი, IV კვარტალი	3 მიმდინარე - მეტწილად შესრულდა	60%	სახელმწიფო აუდიტის სამსახურთან თანამშრომლობის ფარგლებში გაიმართა 2 სამუშაო შეხვედრა მუნიციპალიტეტებში საჯარო ფინანსების მართვის საკითხებზე. პირველ შეხვედრას ესწრებოდნენ ქვემო ქართლის რეგიონის მუნიციპალიტეტების, ხოლო მეორე შეხვედრას აჭარისა და გურიის მუნიციპალიტეტების მერიებისა და საკრებულოების წარმომადგენლები.	
1.3.8	სტუდენტებში რეფორმის შესახებ ცნობიერების ამაღლების ხელშეწყობის მიზნით საინფორმაციო შეხვედრების განხორციელება	მინიმუმ 2 უნივერსიტეტში საჯარო მმართველობის ფაკულტეტებზე განხორციელებულ ია შეხვედრა სტუდენტებთან სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შესახებ	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2024 წელი, IV კვარტალი	2 მიმდინარე - ნაწილობრივ შესრულდა	50%	თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ჩატარდა საჯარო ლექცია სტუდენტებისთვის სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის შესახებ	