

Cod Control Intern Managerial

Cuprins

1. Generalități

- Definitii si termini
- Ce este SCIM
- Sisteme de management implementate in cadrul Entitatii
- Integrarea Sistemelor de Management in cadrul Entitatii
- Prevederi legale ce reglementează domeniul controlului intern managerial
- Organizații obligate să aplice legislația ce reglementează domeniul sistemului de control intern managerial
- Organisme ce monitorizează aplicarea legislației

2. Cerințe de bază ale existenței unui sistem de control intern managerial

- Condiții legale pentru proiectarea și implementarea sistemului de control intern managerial
- Necesitatea implementării sistemului de control intern managerial
- Elemente definitorii pentru controlul intern managerial
- Participanți în procesul de control intern managerial
- Abordarea bazata pe procese
- Aplicarea în practică a sistemului de control intern managerial

– Inițierea proiectului

– Coordonarea proiectului

– Dificultăți întâmpinate

3. Crearea cadrului organizatoric adecvat implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial

– Înființarea unei structuri cu atribuții în coordonarea, monitorizarea și îndrumarea metodologică în ceea ce privește dezvoltarea sistemului de control intern managerial

– Componenta structurii cu atribuții în coordonarea, monitorizarea și îndrumarea metodologică în ceea ce privește dezvoltarea sistemului de control intern managerial

14

- Atribuțiile principale ale structurii cu atribuții în coordonarea, monitorizarea și îndrumarea metodologică în ceea ce privește dezvoltarea sistemului de control intern managerial

- Modul de lucru: frecvența întâlnirilor, luarea deciziilor; monitorizarea

- Diagnosticarea stadiului actual de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial

- Elaborarea Programului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial

4. Standardele de control intern managerial: cerințe legale pentru implementare; acțiuni sau măsuri necesare pentru dezvoltare; responsabili în cadrul proceselor

- Standardul 1 Etica și integritatea

- Standardul 2 Atribuții, funcții, sarcini

- Standardul 3 Competența, performanța

- Standardul 4 Structura organizatorică

- Standardul 5 Obiective

- Standardul 6 Planificarea

- Standardul 7 Monitorizarea performanțelor

- Standardul 8 Managementul riscurilor– Standardul 9 Proceduri

- Standardul 10 Supravegherea

- Standardul 11 Continuitatea activității

- Standardul 12 Informarea și comunicarea

- Standardul 13 Gestionarea documentelor

- Standardul 14 Raportarea contabilă și financiară

- Standardul 15 Evaluarea sistemului de control intern managerial

- Standardul 16 Auditul intern

Generalitati

- Termeni și noțiuni specifice SCIM

Activitate— totalitatea atribuțiilor de o anumită natură care determină procese de muncă cu un grad de omogenitate ridicat.

Activități de control - politici și proceduri stabilite să identifice riscurile și să îndeplinească obiectivele entității; proceduri pe care o entitate le aplică pentru tratarea riscului.

Activitate procedurală - proces major sau activitate semnificativă pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în vederea îndeplinirii, în condiții de regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate a obiectivelor compartimentului sau entității publice.

Atribuție- un ansamblu de sarcini, necesare pentru realizarea unei anumite activități sau unei părți a acesteia, care se execută periodic sau continuu și care implică cunoștințe specializate pentru realizarea unui obiectiv specific.

Autoevaluarea controlului intern - un proces în care eficacitatea controlului intern managerial este examinată și evaluată în scopul furnizării unei asigurări rezonabile că toate obiectivele entității publice vor fi realizate.

Compartiment- direcție generală, direcție, departament, serviciu, birou, comisie, inclusiv instituție (structură) fără personalitate juridică aflată în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea entității.

Competență - totalitatea cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor unei persoane de a-și îndeplini la un standard cât mai ridicat sarcinile și responsabilitățile postului.

Competența profesională - capacitatea de a aplica, transfera și combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.

Comunicare - transmiterea și schimbul de informații (mesaje) între persoane; proces prin care un emițător transmite o informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Coordonare - armonizarea deciziilor și acțiunilor componentelor structurale ale entității publice pentru a asigura realizarea obiectivelor acesteia.

Deficiență - o situație care afectează capacitatea instituției de a-și atinge obiectivele generale; un defect perceput (potențial sau real), care odată îndepărtat consolidează controlul intern și contribuie la creșterea probabilității ca obiectivele entității publice să fie atinse.

Delegare - procesul de atribuire de către conducător a unora dintre sarcinile sale unui subordonat, pe o perioadă limitată, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

Diagrama de descompunere a lucrărilor – tehnică de descompunere unei lucrări, într-o structură tip diagramă arborescentă, punctul de plecare fiind obiectivul stabilit, iar arborescența, activitățile și acțiunile necesare pentru realizarea obiectivului.

Diagrama Gantt - metodă de planificare prin care este prezentată succesiunea activităților din cadrul unui proiect, în funcție de rezultatele acestora și timpul necesar desfășurării lor.

Diagrama de proces - schemă logică cuprinzând forme grafice care reprezintă etapele și pașii realizării unui proces sau activități.

Disfuncționalitate– orice lipsă de funcționalitate sau nerespectare în implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

Document– act prin care se adeverește, constată sau preconizează un fapt, se conferă un drept sau recunoaște o obligație; text scris sau tipărit, inscripție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real, actual sau din trecut.

Documentație– totalitatea mijloacelor de informare la o anumită problemă sau la un domeniu de activitate.

Economicitate - minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate.

Eficacitate- gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre rezultatul efectiv al activității și efectul proiectat.

Eficiența- maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate.

Entitate publică - autoritate publică, instituție publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate comercială la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar, cu personalitate juridică, care utilizează/administrează fonduri publice și/sau patrimoniu public.

Entitate publică locală - entitate publică din administrația publică locală definită de Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, precum și cele subordonate, în coordonare sau sub autoritatea acesteia.

Etică- totalitatea normelor de conduită morală aplicabile la nivelul unei entități; etica în sectorul public acoperă patru mari domenii: stabilirea rolului și valorilor serviciului public, respectiv nivelului de autoritate și responsabilitate; măsuri de prevenire a conflictelor de interese și modalități de rezolvare a acestora; stabilirea regulilor (standardului) de conduită a funcționarilor publici; stabilirea măsurilor pentru nereguli grave și fraudă.

Evaluare- funcție managerială care constă în compararea rezultatelor cu obiectivele propuse, depistarea cauzală a principalelor abateri și luarea unor măsuri cu caracter corectiv sau preventiv. Evaluarea riscului – evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului; evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc.

Expunere la risc – consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o entitate publică în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

Fișa postului - document caracteristic angajaților care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale și care precizează sarcinile și responsabilitățile ce îi revin titularului unui post.

Flux informațional - totalitatea informațiilor care circulă între o anumită sursă și destinatar pe un anumit tip de canal sau cale de comunicare.

Formular de alertă la risc (FAR) – formular care centralizează caracteristicile unui risc în faza de identificare a acestuia.

Fișă de urmărire a riscului (FUR) – formular care centralizează caracteristicile unui risc în faza de urmărire (monitorizare) a acestuia conform măsurilor de control propuse.

Funcție expusă la corupție - este considerată acea funcție expusă la infracțiuni de corupție, prevăzute de Legea nr. 286/2009 privind Codul Penal, cu modificările și completările ulterioare, precum, luarea de mită, darea de mită, traficul de influență, cumpărarea de influență, abuzul de funcție, fapte săvârșite de către membrii instanțelor de arbitraj sau în legătură cu aceștia, fapte săvârșite de către funcționari străini sau în legătură cu aceștia, fără însă a se limita doar la acestea.

Funcție publică - ansamblul atribuțiilor și responsabilităților stabilite în temeiul legii, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administrația publică centrală, administrația publică locală și autoritățile administrative autonome.

Funcție sensibilă - este considerată acea funcție care prezintă un risc semnificativ de afectare a obiectivelor entității prin utilizarea necorespunzătoare sau frauduloasă a resurselor umane, materiale, financiare, informaționale etc.

Gestionarea documentelor - procesul de administrare a documentelor unei entități publice, pentru a servi intereselor acesteia, derulat pe parcursul întregii durate de viață a documentelor (creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare, distrugere).

Gestionarea riscurilor - măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa; gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

Indicator- exprimare numerică sau apreciere ce caracterizează, din punct de vedere cantitativ sau calitativ, un proces sau îi definește evoluția acestuia.

Indicator de performanță - instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere a unui obiectiv stabilit (exprimare numerică sau apreciere).

Instituție publică- Parlamentul, Administrația Prezidențială, Ministererele, celelalte organe de specialitate ale administrației publice, alte autorități publice, instituțiile publice autonome, precum și

instituțiile din subordinea/coordonarea acestora, finanțate din bugetele prevăzute la art.1 alin.2 din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare.

Îndrumare metodologică – activitatea de consiliere în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial în entitățile publice și acordarea de consultanță de specialitate de către echipa de îndrumare metodologică.

Limita de toleranță la risc – nivelul de expunere la risc ce este asumat de entitatea publică, prin decizia de neimplementare a unor măsuri de control a riscului.

Managementul riscului – proces care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea și constituirea unui plan de măsuri de atenuare a riscurilor), revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților.

Materializarea riscului – translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit); riscul materializat se transformă dintr-o amenințare posibilă în problemă, dacă riscul reprezintă un eveniment negativ sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

Măsuri de control - acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor și monitorizarea permanentă sau periodică a unei activități, situații etc.

Metodologie- document care cuprinde un ansamblu de reguli și principii utilizate în implementarea unui standard, act normativ etc.

Monitorizare- activitatea continuă de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a unui proces sau activități.

Monitorizarea performanțelor - urmărirea de către conducerea entității publice, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activităților aflate în coordonare, pentru a identifica eventualele abateri de la țintele stabilite și luarea măsurilor corective.

Neregulă - orice abatere de la legalitate, regularitate și conformitate în raport cu dispozițiile naționale, europene și/sau internaționale.

Obiective- efectele pozitive pe care conducerea entității publice încearcă să le realizeze sau evenimentele/efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite.

Obiective generale - enunț general asupra a ceea ce va fi realizat; un obiectiv descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care o serie de acțiuni au fost întreprinse.

Obiective specifice – obiective derivate din obiectivele generale și care descriu, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități, care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit; acestea se stabilesc la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice; obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe SMART (specifice, măsurabile, adecvate, realiste, cu termen de realizare).

Planificare- ansamblul proceselor de muncă prin care se realizează obiectivele entității și care includ resursele și mijloacele necesare realizării obiectivelor.

Primul nivel de conducere - conducătorii compartimentelor din cadrul unei entități publice aflate sub directa coordonare a conducătorului entității.

Procedură documentată - totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea executării unui proces sau unei activități.

Procedură operațională (procedură de lucru) - procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unui compartiment sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.

Procedură de sistem (procedură generală) - procedură care descrie un proces sau o activitate, care se desfășoară la nivelul entității publice, aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.

Proces- un flux de activități sau o succesiune de activități logic structurate, organizate în scopul atingerii unui obiectiv definit și care utilizează resurse.

Registru de riscuri - document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate.

Responsabil cu riscurile - persoană desemnată de către conducătorul unui compartiment, care colectează informațiile privind riscurile din cadrul compartimentului, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul acestuia.

Resurse- totalitatea elementelor de natură fizică, umană, informațională, tehnologică, financiară etc, necesare ca intrări, pentru ca procesele și activitățile să fie operaționale.

Risc- o situație sau un eveniment care nu a apărut încă, dar care poate să apară în viitor și să amenințe obținerea rezultatelor fixate în prealabil; este reprezentat ca fiind o combinație între probabilitate și impact.

Sarcina- cea mai mică unitate de muncă individuală; realizarea unei sarcini fără atribuirea de competențe adecvate nu este posibilă; atribuirea de sarcini presupune fixarea de responsabilități. Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare – persoană/persoane desemnată/desemnate de către Președintele Comisiei de Monitorizare sau compartiment, având ca sarcină principală managementul documentelor ce sunt în atribuția Comisiei de Monitorizare, în funcție de complexitatea structurii organizatorice a entității publice.

Situație generatoare de discontinuitate a unei activități sau proces – situație în care o activitate, lucrare sau un proces este perturbat(ă) sau întrerupt(ă) din cauza unor factori sau evenimente.

Strategie- ansamblul obiectivelor entității publice pe termen lung în vederea realizării misiunii organizației; strategia presupune stabilirea obiectivelor și priorităților organizaționale (pe baza previziunilor privind mediul extern și capacitățile organizației) și desemnarea planurilor operaționale prin intermediul cărora aceste obiective pot fi atinse.

Strategie de gestionare a riscurilor - tipul de răspuns la risc sau strategia adoptată cu privire la risc, ce cuprinde și măsuri de control, după caz.

Supervizare- o activitate care transferă cunoștințe, abilități și atitudini de la o persoană cu mai multă experiență, într-o anumită profesie, către una cu mai puțină experiență în profesia respectivă; această relație este evaluativă, se întinde în timp și are, în principal, scopul de a îmbunătăți formarea profesională a persoanei supervizate.

Toleranța la risc - cantitatea de risc pe care entitatea este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

Ce este SCIM?

Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor publice în mod economic, eficient și eficace.

- Prin control intern managerial se înțelege o monitorizare permanentă a activităților, cu un ansamblu de reguli de management aplicabil în oricare compartiment dintr-o structură și la nivelul tuturor entităților publice, ca răspuns la: „Ce se poate face pentru a deține un control cât mai eficient asupra activităților unei entități publice?”.

- Sistemul de control intern managerial reprezintă în esență, un control al performanțelor obținute și în stare să răspundă cel mai bine, intereselor urmărite de către entitatea publică în atingerea obiectivelor.

- Privit și perceput ca o funcție managerială și nu ca una de verificare

Definiția Controlului Intern

Reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru:

- atingerea obiectivelor entității publice într-un mod economic, eficient și eficace;
- respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului;
- protejarea bunurilor și a informațiilor;
- prevenirea și depistarea fraudelor și greselilor;
- calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.

Componentele Controlului Intern Managerial

Conform precizărilor COSO încă din anul 1992, menținute și în Cadrul revizuit de control intern din anul 2013, preluate inclusiv de Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018, standardele de control intern sunt grupate în cinci componente, respectiv:

Mediul de control - etică și integritate; atribuții, funcții, sarcini; competență și performanță; structura organizatorică;

Performanțe și managementul riscurilor - obiective; planificare; monitorizarea performanțelor; managementul riscului;

Activități de control - proceduri; supraveghere; continuitatea activității;

Informarea și comunicarea – informarea și comunicarea; gestionarea documentelor; raportarea contabilă și financiară;

Evaluare și audit - evaluarea sistemului de control intern managerial; auditul intern.

Stadiile de maturitate ale SCIM

Nefunctional- Mediul de Control Impredictibil unde activitățile de control nu sunt stabilite și implementate

Informal- Activitățile de control sunt stabilite și implementate dar nu sunt documentate adecvat Procesele financiare centralizate

- Revizuite anual de auditori externi
- - Revizuite periodic de auditul intern Funcții financiare pe unitati
- Proces extrem de descentralizat, cu procese individuale de control

Standardizat- Activitățile de control sunt stabilite, implementate, și sunt adecvat documentate

Monitorizat- Controale standardizate cu testarea periodică a eficacității modului de operare și raportare către management

- Se bazează foarte mult pe cunoștințele instituționale și adesea pe procesele nedocumentate
- Supravegherea se poate baza pe abilitati, aptitudini și autoritatea conducătorilor Mediu de control optimizat
- Proces continuu integrat pentru a conecta proprietarii de proces central cu unitățile

Controlul Intern Managerial in Romania ROMÂNIA

Ordonanța nr.119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată și ulterior prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018

Controlul intern managerial este definit ca reprezentând ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor publice în mod economic, eficient și eficace.

Prin control intern managerial se înțelege o monitorizare permanentă a activităților, cu un ansamblu de reguli de management aplicabil în oricare compartiment dintr-o structură și la nivelul

tuturor entităților publice, ca răspuns la: „Ce se poate face pentru a deține un control cât mai eficient asupra activităților unei entități publice?”.

Sistemul de control intern managerial reprezintă în esență, un control al performanțelor obținute și în stare să răspundă cel mai bine, intereselor urmărite de către entitatea publică în atingerea obiectivelor.

Privit și perceput ca o funcție managerială și nu ca una de verificare, sistemul de control intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor de a-l implementa și dezvolta continuu, în scopul funcționării eficiente a entității publice.

Principiile Controlul Intern Managerial

Principiul organizării implică organizarea adecvată a fiecărei entități elaborându-se:

•organigrama care cuprinde, descrie toate structurile;

•manuale de proceduri care definesc:

•responsabilitățile;

•delegările de competență;

•sarcinile;

•modul de transmitere a informațiilor etc.; La entitățile mari este necesară organizarea separată a patru funcțiuni fundamentale realizate de persoane, ierarhii diferite:

•funcția de decizie care implică angajarea entității față de parteneri, salariați etc.;

•funcția de deținere de bunuri fizice și valori monetare (gestionarii);

•funcția de contabilizare, exercitată de orice persoană care prelucrează informații contabile;

•funcția de control care implică verificarea operațiilor de decizie, deținere de bunuri, contabilizare.

Nesepararea celor patru funcțiuni fundamentale creează posibilitatea de fraudă.

Principiile Controlul Intern Managerial

Principiul autocontrolului presupune că procedurile de control intern să cuprindă și proceduri de autocontrol menite să descopere neregularitățile. Procedurile de autocontrol înseamnă:

•verificarea unor informații prin alte informații furnizate de diverse documente;

•controlul reciproc, adică verificări, corelări ale informațiilor obținute de la două persoane.

Principiul permanenței implică stabilitate pentru procedurile de control intern în contextul în care este eliminată rigiditatea și este asigurată adaptarea la schimbările interne și externe apărute.

Principiul permanenței permite delimitarea:

•deficiențelor controlului intern;

•cazurilor de nerespectare a procedurilor de control intern. Principiul universalității care presupune proceduri de control intern:

- pentru toate persoanele din entitate;
- pentru toate activele și pasivele deținute;
- permanente.

Principiile Controlul Intern Managerial

Principiul informării presupune ca informația rezultată ca urmare a aplicării procedurilor de control intern să îndeplinească două calități: să fie verificabilă și să fie utilă. O informație este verificabilă dacă i se pot identifica sursele, documentele de unde rezultă, adică poate fi justificată și autenticată. Acest lucru este asigurat printr-o conservare adecvată a informației care implică:

- numerotarea, sortarea, arhivarea documentelor contabile;
- păstrarea corespunzătoare pe perioada prevăzută de lege.

O informație este considerată a fi utilă dacă este obținută de la sursă, este lipsită de redundanță, iar costul obținerii ei este inferior avantajelor pe care le generează.

Principiul armoniei constă în adaptarea continuă a controlului intern, avându-se în vedere:

- riscurile care pot afecta sistemul;
- costurile implicate de introducerea procedurilor de control intern, comparativ cu costurile deficiențelor produse ca urmare a neefectuării controlului intern.

Principiul calității personalului Controlul intern de calitate implică personal calificat, definit prin competență profesională și moralitate. Competența profesională implică o politică adecvată de recrutare a personalului, formare profesională permanentă, motivare prin remunerație și fixare de obiective profesionale.

Sisteme de management implementate în cadrul Entității

Sistemul de Control Managerial Intern conform Ordonanței nr.119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată și ulterior prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 Sistemul de Management al Calității conform standardului SR EN ISO 9001:2015

- Sisteme de management al calității. Cerințe

Sistemul de Protecție a Datelor cu Caracter Personal conform Legea 677/2001 pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date actualizată 2018, Regulamentul U.E nr. 679/2016, Directiva U.E nr. 680/2016.

Principalele standarde relevante pentru instituțiile și întreprinderile publice, și care sunt convergente cu elementele care definesc standardul de bună administrare, ale căror cerințe au fost analizate în cadrul prezentei lucrări includ:

- a) ISO 9001:2015 privind managementul calității
- b) ISO 31000:2009 privind managementul riscului
- c) ISO 37001:2016 privind politicile anti-mită
- d) ISO 26000:2010 privind responsabilitatea socială
- e) ISO 27001:2013 privind sisteme de management pentru securitatea informațiilor
- f) ISO 19600:2014 privind sisteme de management al conformității.

Integrarea Sistemelor de Management in cadrul Entitatii

Activitățile specifice sistemului de control intern managerial fac parte integrantă din procesul orientat spre realizarea obiectivelor stabilite și includ o gamă diversă de politici și proceduri privind: autorizarea și aprobarea, separarea atribuțiilor, accesul la resurse și documente, verificarea, analiza performanței, revizuirea proceselor și activităților, supravegherea.

Entitățile publice care au implementat un sistem de management al calității sau orice alt sistem de management specific domeniului de activitate pot răspunde la cerințele impuse de Codul controlului intern managerial, prin principiile specifice sistemului de management implementat, cu condiția ca acele principii să fie aplicate unitar la nivelul întregii entități publice.

Acest fapt este evidențiat în operațiunea de evaluare a sistemului de control intern managerial prin completarea chestionarului de autoevaluare și explicarea răspunsurilor cu documente justificative specifice sistemului aplicat.

Este exclusă abordarea implementării unei cerințe de management, precum stabilirea obiectivelor, indicatorilor de performanță, managementul riscurilor, continuitatea activității, elaborarea procedurilor etc., prin prisma mai multor sisteme și apariția riscului dublării documentelor ce justifică implementarea unei cerințe.

Prevederi legale ce reglementează domeniul controlului intern managerial

1999 prin publicarea OUG nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare, s-a început reglementarea controlului intern la nivelul entităților publice din țara noastră.

2005 odată cu intrarea în vigoare a OMFP nr. 946/2005, implementarea standardelor de control intern managerial la nivelul entităților publice din România a devenit obligatorie. Au fost stabilite „25 standarde de management” aplicabile entităților publice

2015 a aparut sub inițiativa Secretariatului General al Guvernului prin Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale, Codul controlului intern managerial al entităților publice, care a stabilit 16 standarde de control intern managerial, în conformitate cu directivele europene.

Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată 2011.

Legea nr.174/2015 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr.86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative.

Legea nr.53/2003 privind Codul muncii, republicată;

Hotărârea de Guvern nr.1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici;

Hotărârea de Guvern nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;

Organizații obligate să aplice legislația ce reglementează domeniul sistemului de control intern managerial

În conformitate cu ORDIN nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, EMITENT SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI, Publicat în MONITORUL OFICIAL nr. 387 din 7 mai 2018, la articolul 2 se specifică:

Conducătorul fiecărei entități publice dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și de funcționare, precum și de standardele de control intern managerial, măsuri necesare pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

Organisme ce monitorizează aplicarea legislației în domeniul sistemului de control intern managerial

Direcția de Control Intern managerial și Relații Interinstituționale (DCIMRI), din cadrul Secretariatul General al Guvernului (SGG) are drept misiune implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial la nivelul administrației publice centrale și locale. :

- Elaborează Planul anual de activitate pentru efectuarea misiunilor de verificare și îndrumare metodologică privind implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial în entităților publice în care se exercită funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, al bugetului asigurărilor sociale de stat sau al bugetului oricărui fond special.

- Desfășoară misiuni de verificare tematică și îndrumare metodologică privind modul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entităților publice, conform Planului anual de activitate și Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial al entităților publice, aprobate prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 201/2016.

- Desfășoară misiuni de verificare operativă în domeniul sistemului de control intern managerial, dispuse de către Secretarul General al Guvernului.

Curtea de conturi prin audit public extern conform Legii 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi republicată 2014 HPCC 155/29. năi 2014 privind Regulamentul de organizare și desfășurare a activității Curții de Conturi.

Cerințe de bază ale existenței unui sistem de control intern managerial - Condiții legale pentru proiectarea și implementarea sistemului de control intern managerial

Codul controlului intern managerial al entităților publice din 2015 al Secretariatului General al Guvernului prin Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale, conform ORDIN nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Publicat în MONITORUL OFICIAL nr. 387 din 7 mai 2018

Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată 2011.
<https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Metodologia-de-management-alriscurilor-2018.pdf>

<https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Ghid-proceduri.pdf>

<https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf>

<http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/Ghidgenmisiunesistem04062014.pdf>

Dificultati intampinate

Influenta factori interni sau externi (care nu au putut fi luați în considerare la conceperea controlului intern managerial)

- schimbările curente intervenite în mediul intern și extern al entității publice;
- erorile umane: interpretări inexacte, greșeli de raționament, neglijență, inadvertență etc;
- abuzuri de autoritate demonstrate de unele persoane cu rol de conducere, coordonare sau supervizare;
- limitare a independenței personalului, în exercitarea atribuțiilor de serviciu ;
- proceduri de control neadaptate sau adaptate și neaplicate;
- costurile controlului intern managerial.

Elemente definitorii pentru controlul intern managerial

Cerințele sistemului de control intern managerial Conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018, proiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a unui sistem de control intern viabil sunt posibile numai cu condiția ca sistemul să respecte următoarele cerințe generale:

a) să fie adaptat dimensiunii entității, complexității obiectului de activitate și mediului specific al acesteia;

b) să vizeze toate nivelurile de conducere și toate activitățile (procesele, operațiunile): modul de organizare, regulamentele interne aplicate, sistemul de management, structura personalului, relațiile stabilite și recunoscute pe diferite trepte organizaționale;

c) să fie construit cu același "instrumentar" în toate entitățile publice constituit din: obiective, mijloace, sistem informațional, organizare, proceduri, control

d) să ofere asigurări rezonabile că obiectivele entității vor fi atinse, sau cu alte cuvinte că activitățile se realizează prin prisma obiectivelor, stabilirea resurselor, pe baza responsabilităților asumate și a mijloacelor specifice puse la dispoziție;

e) costurile aplicării sistemului de control intern să fie inferioare beneficiilor rezultate din acesta;

f) să fie guvernat de cerințele generale minimale de management, cuprinse în standardele de control intern managerial.

Pe lângă cerințele generale prezentate anterior, implementarea sistemului de control intern managerial solicită și cerințe specifice precum:

- Personalul de conducere și execuție are obligația să răspundă solicitărilor conducătorului entității publice și să sprijine la implementarea controlului intern, prin asigurarea unui comportament cooperant.

- Susținerea în totalitate a personalului de conducere și execuție de a înțelege însemnătatea și scopul controlului intern managerial, din partea conducătorului entității, prin programe de pregătire profesională în domeniul controlului intern managerial.

- Obiectivele specifice definite în entitatea publică să răspundă misiunii acesteia și să fie corelate cu obiectivele generale.

- Dezvoltarea cadrului procedural pentru activitățile importante desfășurate.

- Reflectarea în documente scrise a organizării și funcționării sistemului de control intern managerial, precum Regulamentul de Organizare și Funcționare, Programul de dezvoltare în domeniul sistemului de control intern managerial, Proceduri, Rapoarte etc).

- Implementarea standardelor de control intern managerial.

- Raportarea periodică a stadiului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial

- Toată lumea din cadrul entității are o contribuție la sistemul de control intern.

- Rolul variază în funcție de nivelul de responsabilitate și de natura implicării fiecărui angajat

- Managerii și supraveghetorii sunt responsabili pentru asigurarea stabilirii și funcționării controalelor interne pentru a atinge misiunea și obiectivele unității.

- Fiecare angajat dintr-un domeniu ar trebui să fie informat cu privire la procedurile interne adecvate de control asociate cu funcția lor specifică de post.

- Managementul este responsabil în primul rând pentru eficiența, eficacitatea și economicitatea controalelor interne, precum și pentru orice alte aspecte ale performanței

- Observație:- Autoritatea și responsabilitatea nu trebuie separate

Cerințe de bază ale existenței unui sistem de control intern managerial

Abordarea bazata pe procese

Beneficii cheie

- Abilitatea sporită de concentrare a eforturilor asupra proceselor cheie și a oportunităților de îmbunătățire
- Rezultate consecvente și previzibile printr-un sistem de procese aliniate la obiective
- Performanță optimizată prin gestionarea eficientă a procesului, utilizarea eficientă a resurselor și reducerea barierelor interfuncționale
- Permite organizării să ofere încredere părților interesate în ceea ce privește consecvența, eficacitatea și eficiența acesteia.

În vederea implementării sistemului de control intern managerial în cadrul entităților publice la nivel central și local, conducătorul entității publice dispune, prin act de decizie, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare, precum și de standardele de control intern managerial, măsurile necesare pentru constituirea unei structuri, denumite Comisia de Monitorizare, în vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.

Baza normativă și atribuțiile structurii sunt precizate în Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice. Comisia de Monitorizare este asistată de un Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare, secretariat desemnat de Președintele Comisiei de Monitorizare sau de conducătorul entității publice, conform procedurii interne.

La nivelul entitatii pentru implementare, monitorizare si informare:

Coordonarea este efectuata de catre Comisia de monitorizare pentru:

- procesul de actualizare a obiectivelor generale și specifice,
- activitățile procedurale,
- procesului de gestionare a riscurilor,
- sistemului de monitorizare a performanțelor,
- situația procedurilor și a sistemului de monitorizare și de raportare,
- informarea către conducătorul entității publice.

La nivel central din punct de vedere metodologic:

- Secretariatului General al Guvernului prin Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale
- Ministerul Finanțelor Publice prin Unitatea Centrala de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control.

3. Crearea cadrului organizatoric adecvat implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial

Inființarea unei structuri cu atribuții în coordonarea, monitorizarea și îndrumarea metodologică în ceea ce privește dezvoltarea sistemului de control intern managerial

Comisia de monitorizare:

În vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, Comisia de Monitorizare este constituită de către conducătorul entității publice, prin act de decizie internă.

Este coordonată de către un președinte, care poate fi conducătorul entității sau o altă persoană de conducere cu autoritate, delegată de acesta și asistată de un secretariat tehnic.

Modul de organizare și de lucru al Comisiei de monitorizare se află în responsabilitatea președintelui acesteia și se stabilește în funcție de volumul și de complexitatea proceselor și activităților, pe baza Regulamentului de organizare și funcționare al Comisiei, care se actualizează ori de câte ori este cazul.

Președintele Comisiei de monitorizare asigură conducerea ședințelor, conform ordinii de zi, și aprobă minutele ședințelor și, după caz, hotărârile acestora.

Comisia de monitorizare cuprinde conducătorii compartimentelor incluse în primul nivel de conducere din structura organizatorică a entității publice, cu excepția compartimentului de audit public intern.

Coordonează procesele de actualizare a:

- obiectivelor generale și specifice,
- activităților procedurale,
- procesului de gestionare a riscurilor,
- sistemului de monitorizare a performanțelor,
- situației procedurilor și a sistemului de monitorizare și de raportare,
- respectiv de informare către conducătorul entității publice.

Președintele Comisiei de Monitorizare

Aspecte administrative

- Dispune emiterea Ordinii de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare;
- Aprobă ROF-ul Comisiei de Monitorizare;
- Conduce ședințele Comisiei de Monitorizare;
- Aprobă Minutele ședințelor Comisiei de Monitorizare și hotărârile luate;

- Avizează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității;

- Aprobă Situațiile centralizatoare anuale, privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial;

- Aprobă Informarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității;
Managementul riscului

- Aprobă Registrul de riscuri pe entitate;

- Avizează Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor;

- Avizează Planul de implementare a măsurilor de control;

- Aprobă Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor;

Managementul riscului

- Aprobă Registrul de riscuri pe entitate;

- Avizează Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor;

- Avizează Planul de implementare a măsurilor de control;

- Aprobă Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor;

Proceduri

- Avizează (aprobă, după caz) Situația activităților procedurale de sistem de la nivelul entității publice;

- Avizează procedurile de sistem și operaționale.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare

Aspecte administrative

- Managementul documentelor aflate în atribuția Comisiei de Monitorizare;

- Organizează desfășurarea ședințelor Comisiei de Monitorizare;

- Emite Ordinea de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare;

- Elaborează ROF-ul Comisiei de Monitorizare;

- Elaborează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității;

- Elaborează Raportările și Situațiile centralizatoare anuale, privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial;

- Elaborează Informarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității;

•Transmite Informarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității, aprobată de Președintele Comisiei de Monitorizare, conducătorului entității publice.

Managementul riscului

- Analizează Registrele de riscuri pe compartimente;
- Elaborează Registrul de riscuri pe entitate;
- Propune Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor;

•Elaborează Planul de implementare a măsurilor de control (prin centralizarea măsurilor primite de la compartimente) și îl transmite la compartimente (aprobat) în vederea aplicării acestuia;

- Elaborează Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor;

Managementul riscului

- Analizează Registrele de riscuri pe compartimente;
- Elaborează Registrul de riscuri pe entitate;
- Propune Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor;

•Elaborează Planul de implementare a măsurilor de control (prin centralizarea măsurilor primite de la compartimente) și îl transmite la compartimente (aprobat) în vederea aplicării acestuia;

- Elaborează Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor;

Proceduri

•Centralizează evidențele cu activitățile procedurale de sistem de la nivelul compartimentelor;

- Elaborează Situația activităților procedurale de sistem la nivelul entității publice;

•Ține evidența și înregistrează procedurile de sistem și operaționale;

•Alocă codul procedurilor de sistem;

•Verifică dacă procedurile elaborate respectă structura minimală aprobată;

•Transmite spre analiză procedurile de sistem membrilor Comisiei de Monitorizare;

•Distribuie compartimentelor copii sau fișiere în format electronic ale procedurilor de sistem;

•Îndosariază originalul procedurilor de sistem și copiile retrase;

•Arhivează originalul procedurilor de sistem;

Conducătorul compartimentului

Aspecte administrative

- Stabilește Obiectivele specifice ale compartimentului;
- Pentru asigurarea unui management eficient al riscurilor la toate nivelurile entității publice, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere din structura organizatorică desemnează la nivelul acestora un responsabil cu riscurile;
- Dispune elaborarea și aprobă Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a sistemului de control intern managerial;
- Dispune elaborarea și aprobă Raportarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul compartimentului (numai conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere);

Managementul riscului

- Decide asupra riscului identificat în Formularul de alertă la risc și aprobă FAR-ul;
- Aprobă Registrul riscurilor la nivelul compartimentului;
- Stabilește și urmărește măsurile de control privind gestionarea riscurilor și le transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare;
- Analizează și avizează Fișa de urmărire a riscului (FUR);
- Analizează și aprobă Raportarea privind procesul de gestionare a riscurilor pe compartiment;

Proceduri

- Elaborează Lista (situația) de activități procedurale de sistem și operaționale la nivelul compartimentului;
- Stabilește persoanele responsabile cu elaborarea procedurilor de sistem și procedurilor operaționale;
- Verifică Diagrama de proces a procedurilor de sistem și operaționale;
- Verifică și semnează Procedurile de sistem și operaționale;
- Inițiază măsuri pentru actualizarea Procedurilor de sistem și operaționale;

Responsabilul cu riscurile

Managementul riscului

- Consiliază personalul din cadrul compartimentului pe aspecte de managementul riscurilor;
- Analizează Formularele de alertă la risc;
- Elaborează Registrul riscurilor la nivelul compartimentului;

- Asistă persoana care identifică riscul la elaborarea Fișei de urmărire a riscului;
- Urmărește implementarea măsurilor de control din Planul de măsuri;
- Elaborează Raportarea anuală privind procesul de gestionare al riscurilor pe compartiment;

Persoana care identifică riscul

Managementul riscului

- Completează Formularul de alertă la risc (FAR), dacă este cazul;
- Elaborează Fișa de urmărire a riscului (FUR);
- Contribuie la implementarea măsurilor de control din Planul de măsuri;

Persoanele responsabile cu elaborarea procedurilor de sistem și operaționale
Proceduri

- Elaborează Diagrama de proces a procedurii;
- Elaborează Procedurile de sistem, respectiv cele operaționale;
- Actualizează Procedurile;
- Distribuie copii sau fișiere în format electronic ale procedurilor operaționale;
- Îndosariază originalul procedurilor operaționale și copiile retrase;
- Arhivează originalul procedurilor operaționale;

Frecvența întâlnirilor în cadrul Comisiei de Monitorizare

Comisia de Monitorizare se întrunește ori de câte ori se consideră necesar pentru atingerea scopului pentru care a fost înființată.

Subgrupurile de lucru ale Comisiei de Monitorizare se întrunesc ori de câte ori este necesar, pentru a asigura îndeplinirea scopului pentru care au fost create

Pe parcursul etapei de implementare este recomandat ca întrunirile să fie planificate la intervale rezonabile, odată la săptămână, luna trimestru

Intrunirea anuală a Comisiei de Monitorizare este obligatorie având în vedere raportarea anuală.

Instrumente de lucru pentru diagnosticarea stadiului de implementare:

- Situația obiectivelor generale, specifice și activităților (document sau documente de management, planificare strategică instituțională, program etc.)
- Situația activităților procedurale și Situația procedurilor (codificare)
- Managementul documentelor (registru, condică etc);

- Sistem de monitorizare a indicatorilor de performanță;

- Autoevaluarea realizării obiectivelor și activităților;

- Raportare anuală privind monitorizarea indicatorilor de performanță la nivelul compartimentului; după caz aceasta poate fi inclusă în Raportul periodic de activitate, conform prevederilor Hotărârii nr.478/2016 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public sau alt document de raportare;

- Chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial la nivelul compartimentului;

- Situație sintetică a rezultatelor autoevaluării la nivelul entității publice;

- Situație centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial: "Informații generale", respectiv : "Stadiul implementării standardelor de control intern managerial, conform rezultatelor autoevaluării la data de 31 decembrie";

- Raport asupra sistemului de control intern managerial la data de 31 decembrie;

Programul de dezvoltare:

- Programul de dezvoltare cuprinde obiectivele entității publice în domeniul controlului intern managerial, în funcție de stadiul implementării și dezvoltării acestuia, iar pentru fiecare standard de control intern managerial se stabilesc activități, responsabili și termene, precum și alte elemente relevante în implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

- În Programul de dezvoltare se evidențiază inclusiv acțiunile de perfecționare profesională în domeniul sistemului de control intern managerial, atât pentru persoanele cu funcții de conducere, cât și pentru cele cu funcții de execuție, prin cursuri organizate în conformitate cu reglementările legislative în domeniu.

4. Standardele de control intern managerial

Cele cinci componente ale unui sistem de control intern - descriere

Mediul de control

Standardul 1 - Etica și integritatea

Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini

Standardul 3 - Competență, performanță

Standardul 4 - Structura organizatorică Performanțe și managementul riscului

Standardul 5 - Obiective

Standardul 6 - Planificarea

Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor

Standardul 8 - Managementul riscului Activități de control Evaluare Si Audit Activitati de Control

Standardul 9 - Proceduri

Standardul 10 - Supravegherea

Standardul 11 - Continuitatea activității Informarea și comunicarea

Standardul 12 - Informarea și comunicarea

Standardul 13 - Gestionarea documentelor

Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară Evaluare și audit

Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial

Standardul 16 - Auditul intern

Mediul de control

Standardul 1 - Etica și integritatea

Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini

Standardul 3 - Competență, performanță

Standardul 4 - Structura organizatorică

Performanțe și managementul riscului

Activități de control

Informarea și comunicarea

Evaluare și audit

Standardul 1 - Etica și integritatea

1.1. Descrierea standardului

Conducerea și salariații entității publice cunosc și susțin valorile etice și valorile entității, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

1.2. Cerințe generale

•Conducerea entității publice sprijină și promovează, prin deciziile sale și prin puterea exemplului personal, valorile etice, integritatea personală și profesională a salariaților.

- Conducerea entității publice adoptă un cod de conduită, dezvoltă și implementează politici și proceduri privind integritatea, valorile etice, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

- Conducerea entității publice înlesnește comunicarea deschisă de către salariați a preocupărilor acestora în materie de etică și integritate, prin desemnarea unui consilier de etică care să monitorizeze respectarea normelor de conduită la nivelul entității.

- Acțiunea de semnalare de către salariați a neregulilor trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune și trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale.

- Salariații care semnalează nereguli de care, direct sau indirect, au cunoștință sunt protejați împotriva oricăror discriminări, iar conducătorii au obligația de a întreprinde cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și de a lua, dacă este cazul, măsurile ce se impun.

- Conducerea și salariații entității publice au o abordare constructivă față de controlul intern managerial, a cărui funcționare o sprijină în mod permanent.

- Declararea averilor, intereselor și bunurilor primite cu titlu gratuit se realizează de către toți factorii vizați, în conformitate cu prevederile legale.

1.3. Referințe principale:

- Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicată;

- Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;

- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;

- Legea nr. 115/1996 pentru declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, a unor persoane cu funcții de conducere și de control și a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;

- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare

- ;- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările ulterioare;

- Legea nr. 184/2016 privind instituirea unui mecanism de prevenire a conflictului de interese în procedura de atribuire a contractelor de achiziție publică;

– Legea nr. 251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției

;- Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;

– Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 174/2015, cu modificările ulterioare;

– Hotărârea Guvernului nr. 583/2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;

– Hotărârea Guvernului nr. 1.344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, cu modificările și completările ulterioare;

– Hotărârea Guvernului nr. 525/2016 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020, cu modificările ulterioare;

– Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

– Ordinul președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 4.108/2015 pentru aprobarea procedurii privind completarea și transmiterea informațiilor privind respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici și implementarea procedurilor disciplinare în cadrul autorităților și instituțiilor publice;

Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini

2.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice asigură întocmirea și actualizarea documentului privind misiunea entității publice, a regulamentelor interne și a fișelor posturilor, pe care le comunică salariaților.

2.2. Cerințe generale

•Regulamentul de organizare și funcționare al entității publice cuprinde într-o manieră integrală, după caz, reglementări generale, rolul și funcțiile entității, atribuțiile principale, structura organizatorică, relațiile funcționale, competențe și atribuții ale compartimentelor; regulamentul se publică pe pagina de internet a entității publice, după posibilități.

•Fiecare salariat trebuie să cunoască misiunea și viziunea entității, obiectivele generale și specifice ale entității publice și ale compartimentului din care face parte, rolul său

în cadrul compartimentului, stabilit prin fișa postului, precum și atribuțiile postului pe care îl ocupă.

- Conducătorii compartimentelor entității publice au obligația de a întocmi și de a actualiza, ori de câte ori este cazul, fișele posturilor pentru personalul din subordine.

- Sarcinile/Atribuțiile postului trebuie să fie clar formulate și strâns relaționate cu obiectivele specifice și atribuțiile compartimentului.

- Conducătorii compartimentelor entității publice trebuie să identifice sarcinile noi și/sau cu un grad de complexitate ridicat ce revin salariaților și să le acorde sprijin în realizarea acestora, oferindu-le o viziune concretă de lucru.

- Conducătorul entității publice dispune identificarea funcțiilor sensibile pe baza unor factori de risc, centralizarea acestora la nivelul entității publice și stabilirea unei politici adecvate de gestionare a acestora prin elaborarea unor măsuri, astfel încât efectele negative asupra activităților desfășurate în cadrul entității publice să fie minime.

2.3. Referințe principale

:- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

Standardul 3 – Competența, Performanța

3.1. Descrierea standardului Conducerea entității publice asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a salariaților. Performanțele profesionale ale salariaților sunt evaluate anual în raport cu obiectivele postului.

3.2. Cerințe generale

- Conducerea entității publice și salariații dispun de cunoștințele, abilitățile și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor/atribuțiilor, precum și buna înțelegere și îndeplinire a responsabilităților legate de controlul intern managerial.

- Competența salariaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, pentru asigurarea căruia conducerea entității publice acționează prin:

– definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;

– conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare prestabilit;

– identificarea nevoilor de pregătire profesională și stabilirea cerințelor de formare profesională în contextul evaluării anuale a salariaților, precum și urmărirea evoluției carierei acestora; nevoile de pregătire identificate sunt corelate cu rezultatele din rapoartele/fișele de evaluare a performanțelor profesionale individuale.

• Performanțele profesionale ale salariaților se evaluează cel puțin o dată pe an în raport cu obiectivele anuale individuale și sunt discutate cu aceștia de către evaluator.

• Conducătorii entităților publice asigură fiecărui salariat participarea la cursuri de pregătire profesională în domeniul său de competență, conform legislației în domeniu.

3.3. Referințe principale:

– Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;

– Legea nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;

– Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 174/2015, cu modificările ulterioare;

– Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;

– Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;

Standardul 4 – Structura organizatorică

4.1. Descrierea standardului

Conducătorul entității publice definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, relațiile organizatorice și comunică salariaților documentele specifice ale structurii organizatorice.

Conducătorul entității publice stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă, în conformitate cu cerințele legale.

4.2. Cerințe generale

- Structura organizatorică trebuie stabilită în concordanță cu misiunea și cu scopul entității, astfel încât să sprijine procesul decizional printr-o delegare adecvată a responsabilităților și să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite.

- În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, conducătorul entității publice aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, compartimente.

- Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a compartimentelor se regăsește în statul de funcții al entității și se realizează cu respectarea concordanței dintre natura posturilor și competențele profesionale și manageriale necesare îndeplinirii sarcinilor salariaților.

- Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie bine definite, clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice.

- Conducerea entității publice analizează periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul și/sau exteriorul entității publice.

- În fiecare entitate publică, delegarea atribuțiilor se poate realiza prin regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și prin ordine/decizii exprese de a îndeplini anumite operațiuni și responsabilități.

- Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariaților implicați.

Actul de delegare a atribuțiilor și competențelor este conform atunci când:– respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;– sunt precizate în cuprinsul acestuia termenele-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;– sunt furnizate de către conducător toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;– este confirmat, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.

- 4.2.8. Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar conducătorul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

Performanțe și managementul riscului

Mediul de control

Performanțe și managementul riscului

Standardul 5 - Obiective

Standardul 6 - Planificarea

Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor

Standardul 8 - Managementul riscului

Activități de control

Informarea și comunicarea

Evaluare și audit

5.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice definește obiectivele generale, legate de scopurile entității, de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, precum și obiectivele specifice și le comunică, după caz, tuturor salariaților și terților interesați.

Obiectivele entității publice trebuie formulate clar, de o manieră care să permită monitorizarea îndeplinirii lor și să fie actualizate ori de câte ori este necesar.

5.2. Cerințe generale

Conducerea entității publice stabilește obiectivele generale astfel încât acestea să fie corelate cu misiunea și scopurile entității publice și cu respectarea principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate.

Conducerea entității publice transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică salariaților.

Obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe „SMART” (specifice, măsurabile, adecvate, realiste, cu termen de realizare).

Stabilirea obiectivelor este în competența conducerii entității publice, iar responsabilitatea realizării acestora este atât a conducerii, cât și a salariaților.

Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise, corelată cu prevederile actului normativ de organizare și funcționare a entității publice. Obiectivelor specifice și activităților li se atașează indicatori de performanță și se comunică salariaților de către fiecare conducător.

Conducerea entității publice actualizează/reevaluează obiectivele ori de câte ori constată modificarea ipotezelor/ premiselor care au stat la baza fixării acestora sau pentru a ține cont de schimbările semnificative în activitate, bugetul alocat și priorități.

Standardul 6 – Planificare

6.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice întocmește planuri sau alte documente de planificare prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea tuturor obiectivelor stabilite cu resursele maxim posibil de alocat, se stabilesc termene de realizare și persoane responsabile, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime.

6.2. Cerințe generale

Conducerea entității publice elaborează, după caz, o strategie, plan strategic etc., în care se stabilesc obiectivele generale ale entității, prioritățile și activitățile ce trebuie îndeplinite pe termen mediu și lung, precum și un plan anual de management sau orice alt document de planificare specific entității în vederea stabilirii obiectivelor specifice, activităților necesare îndeplinirii lor și resurselor necesare.

Repartizarea resurselor necesită decizii și analize fundamentate cu privire la cel mai bun mod de alocare, dat fiind caracterul limitat al resurselor.

Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea documentului de planificare.

Pentru realizarea obiectivelor, conducătorul entității publice asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor și organizează consultări prealabile atât în cadrul compartimentelor, cât și între acestea.

Standardul 7 – Monitorizarea performanțelor

7.1. Descrierea standardului

Conducătorul entității publice dispune monitorizarea performanțelor pentru obiectivele și/sau activitățile compartimentelor, prin intermediul unor indicatori cantitativi și/sau calitativi, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.

7.2. Cerințe generale

- Conducătorii compartimentelor monitorizează performanțele activităților aflate în coordonare, prin elaborarea unui sistem adaptat dimensiunii și specificului activității compartimentului. Monitorizarea performanțelor activităților desfășurate se realizează la nivelul fiecărui compartiment în vederea informării conducerii entității publice privind realizarea obiectivelor propuse.

- Conducătorii compartimentelor se asigură că este stabilit cel puțin un indicator de performanță pentru obiectivele stabilite și activitățile prevăzute în plan și/sau desfășurate, cu ajutorul căruia se monitorizează și se raportează realizările. Pe baza indicatorilor stabiliți, conducătorul compartimentului elaborează anual o raportare privind monitorizarea performanțelor, care poate fi inclusă într-un raport mai amplu, precum un raport de activitate sau alt document de raportare al entității publice.

- Pe baza raportărilor anuale pentru monitorizarea performanțelor primite de la compartimente se întocmește o informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității publice către conducătorului acesteia.

- Structura și complexitatea sistemului de monitorizare a performanțelor sunt condiționate de mărimea și specificul activității entității publice, de modificarea obiectivelor sau/și indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.

- Conducerea entității publice dispune evaluarea periodică a performanțelor, constată eventualele abateri de la obiective și ia măsurile preventive și corective ce se impun.

Standardul 8 – Managementul riscului

8.1. Descrierea standardului

Conducătorul entității publice organizează și implementează un proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea obiectivelor acesteia în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

8.2. Cerințe generale

Entitățile publice își definesc propriul proces de management al riscurilor adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific, în vederea identificării tuturor surselor posibile de risc și pentru diminuarea sau eliminarea probabilității și impactului riscurilor.

Conducerea entității publice stabilește vulnerabilitățile și amenințările aferente obiectivelor și activităților, care pot afecta atingerea acestora.

Conducătorul entității publice are obligația organizării și implementării unui proces eficient de management al riscurilor, în principal, prin:

a) identificarea riscurilor în strânsă legătură cu activitățile din cadrul obiectivelor specifice a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor; identificarea amenințărilor/ vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale entității care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor propuse și la săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;

b) evaluarea riscurilor, prin estimarea probabilității de materializare, a impactului asupra activităților din cadrul obiectivelor în cazul în care acestea se materializează; ierarhizarea și prioritizarea riscurilor în funcție de toleranța la risc;

c) stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor (răspunsului la risc) prin identificarea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor, inclusiv măsuri de control; analiza și gestionarea riscurilor în funcție de limita de toleranță la risc aprobată de către conducerea entității;

d) monitorizarea implementării măsurilor de control și revizuirea acestora în funcție de eficacitatea rezultatelor acestora;

e)raportarea periodică a situației riscurilor se realizează ori de câte ori este nevoie sau cel puțin o dată pe an, respectiv dacă riscurile persistă, în funcție de apariția de riscuri noi, eficiența măsurilor de control adoptate, reevaluarea riscurilor existente etc.

Conducătorii compartimentelor cuprinse în primul nivel de conducere din structura organizatorică a entității publice nominalizează responsabili cu riscurile și asigură cadrul organizațional și procedural pentru identificarea și evaluarea riscurilor, stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor, monitorizarea implementării măsurilor de control, revizuirea și raportarea periodică a acestora.

Toate activitățile și acțiunile inițiate și puse în aplicare în cadrul procesului de management al riscurilor sunt riguros documentate, iar sinteza datelor, informațiilor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în Registrul de riscuri, prevăzut în anexa nr. 1, document care atestă că în cadrul entității publice există un proces de management al riscurilor și că acesta funcționează; Registrul de riscuri pe entitate include numai riscurile semnificative.

Responsabilii cu riscurile din cadrul compartimentelor colectează riscurile aferente activităților, identifică strategia de risc, elaborează Registrul de riscuri la nivelul compartimentelor din primul nivel de conducere, propun măsuri de control și monitorizează implementarea acestora, după ce în prealabil acestea au fost aprobate de către conducătorul compartimentului.

Riscurile sunt actualizate la nivelul compartimentelor ori de câte ori se impune acest lucru, dar obligatoriu anual, prin completarea modificărilor survenite în Registrul de riscuri. Fiecare entitate publică, conform unei proceduri interne și experienței acumulate în managementul riscurilor, poate utiliza o serie de instrumente specifice identificării și urmăririi riscurilor, precum formular de alertă la risc, fișă de urmărire a riscului etc., fără ca acestea să aibă un caracter obligatoriu.

Măsurile de control stabilite de compartimente se centralizează la nivelul entității publice și sunt aprobate de conducătorul entității publice. Măsurile de control sunt obligatorii pentru gestionarea riscurilor semnificative de la nivelul compartimentelor și se actualizează ori de câte ori este nevoie.

Conducătorii compartimentelor din primul nivel de conducere raportează anual desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor, care cuprinde în principal numărul total de riscuri gestionate la nivelul compartimentelor, numărul de riscuri tratate și nesoluționate până la sfârșitul anului, stadiul implementării măsurilor de control și eventualele revizuiți ale evaluării riscurilor, cu respectarea limitei de toleranță la risc aprobate de conducerea entității publice.

Pe baza raportărilor anuale primite de la compartimente se elaborează o informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității; informarea este

analizată și aprobată în Comisia de monitorizare, ulterior aceasta fiind prezentată conducătorului entității publice.

Activități de Control

Mediul de control

Performanțe și managementul riscului

Activități de control

Standardul 9 - Proceduri

Standardul 10 - Supravegherea

Standardul 11 - Continuitatea activității

Informarea și comunicarea

Evaluare și audit

Standardul 9 – Proceduri

9.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice asigură elaborarea procedurilor documentate într-un mod unitar pentru procesele majore sau activitățile semnificative desfășurate în cadrul entității și le aduce la cunoștință personalului implicat.

9.2. Cerințe generale Conducerea entității publice se asigură că pentru procesele și activitățile, declarate procedurale, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în proceduri documentate.

Pentru ca procedurile să devină instrumente eficiente de control intern, acestea trebuie:

- să fie precizate în documente scrise (proceduri documentate);
- să se refere la toate procesele și activitățile importante;
- să asigure o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor;
- să fie simple, complete, precise și adaptate proceselor și activității procedurale;
- să fie actualizate în permanență;
- să fie aduse la cunoștință personalului implicat.

Procedurile documentate elaborate trebuie să fie în conformitate cu structura prevăzută în anexa nr. 2 și/sau cu o procedură de sistem privind elaborarea procedurilor la nivelul entității publice.

Procedurile trebuie să asigure o separare a funcțiilor de inițiere, realizare, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor, astfel încât acestea să fie încredințate unor persoane diferite. În acest mod se reduce considerabil riscul de apariție a erorilor, fraudelor, încălcării legislației, precum și riscul de nedetectare a problemelor pe fluxul unui proces sau al unei activități.

Conducătorii entităților publice în care, din cauza numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților trebuie să fie conștienți de apariția riscurilor menționate anterior și să compenseze această limitare prin măsuri de control suplimentare implementate pe fluxul proceselor sau activităților procedurale.

În entitățile publice, accesul la resurse, precum și protejarea și folosirea corectă a acestora se reglementează prin acte administrative, care se aduc la cunoștința salariaților. Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora.

Conducerea entității publice se asigură că, pentru toate situațiile în care din cauza unor circumstanțe deosebite apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.

Circumstanțele și modul de gestionare a situațiilor de abatere de la politicile și procedurile existente se analizează periodic, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

Standardul 10 – Supravegherea

10.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice inițiază, aplică și dezvoltă instrumente adecvate de supervizare și control al proceselor și activităților specifice compartimentului, în scopul realizării acestora în condiții de economicitate, eficiență, eficacitate, siguranță și legalitate.

10.2. Cerințe generale

Conducerea entității publice trebuie să monitorizeze modul de aplicare a instrumentelor de control, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu.

Activitățile de supraveghere implică revizuirii ale activității realizate de salariați, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor.

Conducătorii compartimentelor verifică și aprobă activitățile salariaților, dau instrucțiunile necesare pentru a asigura minimizarea erorilor și pierderilor, eliminarea neregulilor și fraudei, respectarea legislației și corecta înțelegere și aplicare a instrucțiunilor.

Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:

– fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;

– se evaluează sistematic activitatea fiecărui salariat;

– se aprobă rezultatele activității în diverse etape de realizare a acesteia.

Standardul 11 – Continuarea activității

11.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice identifică principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor și activităților și asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, indiferent care ar fi natura amenințării.

11.2. Cerințe generale

Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu prin compartimentele componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor stabilite.

Conducătorii compartimentelor inventariază situațiile generatoare care pot conduce la discontinuități în activitate și întocmesc un plan de continuitate a activităților, care are la bază identificarea și evaluarea cauzelor care pot afecta continuitatea operațională.

Situații curente generatoare de discontinuități:

–fluctuația personalului;

–lipsa de coordonare;

–management defectuos;

–fraude;

–distrugerea sau pierderea documentelor;

–dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare;

–disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii;

–schimbări de proceduri,

–instabilitate politică și/sau legislativă etc.

Planul de continuitate a activității trebuie să fie cunoscut, accesibil și aplicat în practică de salariații care au stabilite sarcini și responsabilități în implementarea acestuia.

Conducerea entității publice acționează în vederea asigurării continuității activității prin măsuri care să prevină apariția situațiilor de discontinuitate, spre exemplu:

– proceduri documentate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea proceselor și activităților;

– delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);

– angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;

– achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;

– service pentru întreținerea echipamentelor din dotare.

Conducătorii compartimentelor asigură revizuirea continuă a planului de continuitate a activităților, astfel încât acesta să reflecte întotdeauna toate schimbările ce intervin în compartiment.

Informarea și Comunicarea

Mediul de control

Performanțe și managementul riscului

Activități de control

Informarea și comunicarea

Standardul 12 - Informarea și comunicarea

Standardul 13 - Gestionarea documentelor

Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară

Evaluare și audit

Standardul 12 – Informarea și Comunicarea

12.1. Descrierea standardului

În entitatea publică trebuie stabilite tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele, destinatarii acestora și se dezvoltă un sistem eficient de comunicare internă și externă, astfel încât conducerea și salariații să își poată îndeplini în mod eficace și eficient sarcinile, iar informațiile să ajungă complete și la timp la utilizatori.

12.2. Cerințe generale

Calitatea informațiilor și comunicarea eficientă sprijină conducerea și salariații entității în îndeplinirea sarcinilor, responsabilităților și în atingerea obiectivelor, inclusiv a scopului privind controlul intern managerial.

Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat.

Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior, să necesite cheltuieli reduse, prin evitarea paralelismelor, adică a circulației simultane a acelorași informații pe canale diferite sau de mai multe ori pe același canal.

Conducerea entității publice stabilește fluxuri și canale de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor entității.

Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern, și să servească scopurilor utilizatorilor.

Comunicarea cu părțile externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate, stabilite de conducător.

Conducerea entității publice reevaluează sistematic și periodic cerințele de informații și stabilește natura, dimensiunea și sursele de informații și date care corespund satisfacerii nevoilor de informare a entității.

Sistemele IT sprijină managementul adecvat al datelor, inclusiv administrarea bazelor de date și asigurarea calității datelor. Sistemele de management al datelor și procedurile de operare sunt în conformitate cu politica IT a entității, măsurile obligatorii de securitate și regulile privind protecția datelor personale.

Standardul 13 – Gestionarea documentelor

13.1. Descrierea standardului

Conducătorul entității publice organizează și gestionează procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, identificare și arhivare a documentelor interne și a celor provenite din exteriorul entității, oferind control asupra ciclului complet de viață al acestora și accesibilitate conducerii și salariaților entității, precum și terților abilitați.

13.2. Cerințe generale

În fiecare entitate publică sunt definite reguli clare și sunt stabilite proceduri cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosărierea, protejarea și păstrarea documentelor.

Conducătorul entității publice organizează și monitorizează procesul de primire, înregistrare și expediere a documentelor, iar la nivelul fiecărui compartiment se ține, în mod obligatoriu, o evidență a documentelor primite și expediate.

În entitatea publică sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc., precum și măsuri de respectare a reglementărilor privind protecția datelor cu caracter personal.

Conducerea entității publice asigură condițiile necesare cunoașterii și respectării de către salariați a reglementărilor legale privind accesul la documentele clasificate și modul de gestionare a acestora.

În entitatea publică este creat un sistem de păstrare/arhivare a documentelor, potrivit unei proceduri, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi accesibile personalului competent în a le utiliza.

Standardul 14 – Raportarea contabilă și financiară

14.1. Descrierea standardului

Conducătorul entității publice asigură buna desfășurare a proceselor și exercitarea formelor de control intern adecvate, care garantează că datele și informațiile aferente utilizate pentru întocmirea situațiilor contabile anuale și a rapoartelor financiare sunt corecte, complete și furnizate la timp.

14.2. Cerințe generale

14.2.1. Conducătorul entității publice este responsabil de organizarea și ținerea la zi a contabilității și de prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrarea sa, precum și a execuției bugetare, în vederea asigurării exactității tuturor informațiilor contabile aflate sub controlul său.

14.2.2. Conducătorul compartimentului financiar-contabil asigură calitatea informațiilor și datelor contabile utilizate la realizarea situațiilor contabile, care reflectă în mod real activele și pasivele entității publice.

14.2.3. Situațiile financiare anuale sunt însoțite de rapoarte anuale de performanță în care se prezintă pentru fiecare program obiectivele, rezultatele preconizate și cele obținute, indicatorii și costurile asociate.

14.2.4. În entitatea publică sunt elaborate proceduri și controale contabile documentate în mod corespunzător vizând corecta aplicare a actelor normative din domeniul financiar-contabil și al controlului intern.

Evaluare și Audit

Mediul de control

Performanțe și managementul riscului

Activități de control

Informarea și comunicarea

Evaluare și audit Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial

Standardul 16 - Auditul intern

Standardul 15 – Evaluarea sistemului de control intern managerial

15.1. Descrierea standardului

Conducătorul entității publice atribuie responsabilități de evaluare a controlului intern managerial conducătorilor compartimentelor, elaborând în acest scop politici, planuri și programe.

Conducătorul entității publice dispune și monitorizează evaluarea controlului intern managerial prin intermediul compartimentelor, în conformitate cu anexele nr. 3 și 4.

Conducătorul entității publice elaborează, anual, prin asumarea responsabilității manageriale, un raport asupra propriului sistem de control intern managerial.

15.2. Cerințe generale

15.2.1. Conducătorul entității publice asigură verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern managerial și a componentelor sale, pentru a identifica la timp punctele slabe, respectiv deficiențele controlului intern și pentru a lua măsuri de corectare și/sau eliminare în timp util a acestora.

15.2.2. Conducerea entității publice efectuează, cel puțin o dată pe an, o verificare și autoevaluare a propriului sistem de control intern managerial, pentru a stabili gradul de conformitate a acestuia cu standardele de control intern managerial.

15.2.3. Conducătorii compartimentelor din cadrul entității publice iau măsuri adecvate și prompte pentru remedierea punctelor slabe, respectiv a deficiențelor identificate în procesul de autoevaluare a sistemului de control intern managerial; aceste măsuri se transpun anual într-un program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial.

15.2.4. Conducătorul entității publice elaborează anual un raport asupra sistemului de control intern managerial, ca bază pentru un plan de acțiune care să conțină zonele vulnerabile identificate, instrumentele de control necesar a fi implementate, măsuri și direcții de acțiune pentru creșterea capacității controlului intern managerial în realizarea obiectivelor entității.

Standardul 16 – Auditul Intern

16.1. Descrierea standardului

Entitatea publică înființează un compartiment de audit public intern (sau are acces la o capacitate de audit competentă), organizat cu scopul îmbunătățirii managementului entității publice prin activități de asigurare și consiliere.

16.2. Cerințe generale

Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a activităților desfășurate în cadrul entităților publice pentru îndeplinirea obiectivelor acestora, inclusiv evaluarea sistemului de control intern managerial.

Domeniul activității de audit intern trebuie să permită obținerea unei asigurări cu privire la eficiența și eficacitatea managementului riscului, controlului și proceselor de guvernare.

Compartimentul de audit public intern este dimensionat pe baza volumului de activitate și a mărimii riscurilor asociate, astfel încât să asigure auditarea activităților cuprinse în sfera auditului public intern.

Conducătorul compartimentului de audit public intern este responsabil pentru organizarea și desfășurarea activităților de audit.

Auditorii interni trebuie să își îndeplinească atribuțiile în mod obiectiv și independent, cu profesionalism și integritate, conform reglementărilor legislative, normelor și procedurilor specifice activității de audit public intern.

Auditorii interni trebuie să își îmbunătățească cunoștințele, abilitățile și valorile în cadrul formării profesionale continue și să asigure compatibilitatea pregătirii cu tipul și natura misiunilor de audit intern care trebuie realizate.

Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit intern, în care reflectă cadrul general, obiectivele, constatările, concluziile și recomandările.

Conducătorul entității publice dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările prezentate în rapoartele de audit intern.

16.3. Referințe principale:

– Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;

– Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 174/2015, cu modificările ulterioare;

– Hotărârea Guvernului nr. 235/2003 pentru aprobarea Normelor privind modul de nominalizare a membrilor Comitetului pentru Audit Public Intern, cu modificările și completările ulterioare;

– Hotărârea Guvernului nr. 1.086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;

– Hotărârea Guvernului nr. 1.183/2012 pentru aprobarea Normelor privind sistemul de cooperare pentru asigurarea funcției de audit public intern;

– Hotărârea Guvernului nr. 1.259/2012 pentru aprobarea Normelor privind coordonarea și desfășurarea proceselor de atestare națională și de pregătire profesională continuă a auditorilor interni din sectorul public și a persoanelor fizice;

– Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etică a auditorului intern.V. Anexele nr. 1-4 fac parte integrantă din prezentul cod al controlului intern managerial al entităților publice.

Standardele de control intern/managerial la entitățile publice *)

| Nr. St. | Denumirea standardului | Descrierea standardului | Cerinte generale |
|---------|------------------------|--|--|
| 1 | ETICA, INTEGRITATEA | <p>Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii de către angajați a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor*) și neregulilor.</p> <p>*) Frauda înseamnă orice acțiune sau omisiune intenționată în legătură cu: utilizarea sau prezentarea de declarații ori documente false, incorecte sau incomplete, inclusiv faptele penale prevăzute în cap. III secțiunea 4^A1 din Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare, care au ca efect alocarea/dobândirea, respectiv utilizarea nepotrivită sau incorectă a fondurilor comunitare de la bugetul general al Comunității Europene și/sau a sumelor de cofinanțare aferente de la bugetul de stat, bugetele prevăzute la art. 1 alin. (2) lit. a) - f) și l) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, și la art. 1 alin. (2) lit. a) - d) din Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare; necomunicarea unei informații prin încălcarea unei obligații specifice, având același efect la care s-a făcut referire anterior; deturnarea acestor fonduri de la scopurile pentru care au fost acordate inițial [conform art. 2 lit. b) din Ordonanța Guvernului nr. 79/2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător, aprobată cu modificări prin Legea nr. 529/2003, cu modificările și completările ulterioare].</p> | <p>- Managerul și salariații trebuie să aibă un nivel corespunzător de integritate**) profesională și personală și să fie conștienți de importanța activității pe care o desfășoară;</p> <p>- Managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, sprijină și promovează valorile etice și integritatea profesională și personală a salariaților. Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valorificarea transparenței și probității în activitate; - valorificarea competenței profesionale; - inițiativa prin exemplu; - conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice; - respectarea confidențialității informațiilor; - tratamentul echitabil și respectarea indivizilor; - relațiile loiale cu colaboratorii; - caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor; - modul profesional de abordare a informațiilor financiare; <p>- Salariații manifestă acel comportament și dezvoltă acele acțiuni percepute ca etice în entitatea publică;</p> <p>- Managerul și salariații au o abordare pozitivă față de controlul financiar, a cărui funcționare o sprijină.</p> <p>**) Integritate: caracter integru; sentiment al demnității, dreptății și conștiințozității, care servește drept călăuză în conduita omului; onestitate, cinste, probitate.</p> <p>Valorile etice fac parte din cultura entității publice și constituie un cod nescris, pe baza căruia sunt evaluate comportamentele. Separat de acesta, entitatea publică trebuie să aibă un cod de conduită oficial, scris, care este un mijloc de comunicare uniformă a valorilor etice a tuturor salariaților. Codul etic stabilește care sunt obligațiile rezultate din lege cărora trebuie să li se supună salariații, în plus peste cele rezultate ca urmare a raporturilor de muncă: depunerea declarației de avere, a declarației pentru prevenirea conflictului de interese. Există și cazuri în care legea prevede incompatibilități pentru ocuparea unor funcții publice.</p> <p>Codul de conduită a funcționarilor publici este aprobat prin lege. La nivelul fiecărei instituții, codul etic se aprobă de către conducător.</p> <p>Pentru a putea acționa în conformitate cu valorile entității publice, salariații au nevoie de sprijin și de o comunicare deschisă, în special atunci când este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor și a incertitudinilor în materie de conduită adecvată. Salariații entităților publice sunt liberi să comunice preocupările lor în materie de etică. Managementul entității trebuie să creeze un mediu adecvat acestui tip de comunicare.</p> <p>Conducerea trebuie să supravegheze comportamentul efectiv al salariaților din subordine, referitor la standardul de etică și integritate, și să trateze în mod adecvat orice abatere de la codul de conduită.</p> |

| | | | |
|---|------------------------------------|---|---|
| 2 | ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI | Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent: - documentul privind misiunea entității publice; - regulamentele interne; - fișa postului (funcției). | <ul style="list-style-type: none"> - Atribuțiile entității publice pot fi realizate numai dacă sunt cunoscute de salariați și aceștia acționează concertat; - Fiecare salariat are un rol bine definit în entitatea publică, stabilit prin fișa postului; - Sarcinile sunt încredințate și rezultatele sunt comunicate numai în raportul manager - salariat - manager (șef - subaltern - șef); - Managerii trebuie să identifice sarcinile în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile și care influențează în mod negativ managementul entității; - Managerul trebuie să susțină salariatul în îndeplinirea sarcinilor sale. <p>Managementul entității publice va comunica tuturor angajaților care sunt sarcinile entității, rezultate din actul normativ de organizare și funcționare. Totodată, se va îngriji ca aceste sarcini să se regăsească în Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice, la care să aibă acces toți salariații. Se vor întocmi și se vor actualiza, ori de câte ori necesitățile o vor cere, fișele postului pentru toți funcționarii publici și personalul contractual din entitatea publică. Aceasta este o obligație permanentă a fiecărui nivel de management.</p> <p>Regulamentul de organizare și funcționare a entității se publică pe pagina de internet a entității publice.</p> |
| 3 | COMPETENȚA, PERFORMANȚA*) | Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului. | <ul style="list-style-type: none"> - Managerul și salariații au acele cunoștințe, abilități și experiență care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor; - Competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, stabil. Acțiuni pentru asigurarea acestuia: <ul style="list-style-type: none"> - definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă; - conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit; - identificarea planului de pregătire de bază a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare; - revederea necesităților de pregătire în contextul evaluării anuale a angajaților și urmărirea evoluției carierei; - asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute; - dezvoltarea capacității interne de pregătire complementară formelor de pregătire externe entității publice; - definirea politicii de pregătire/mobilitate; - Performanțele angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an și sunt discutate cu aceștia de către realizatorul raportului; - Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc.; - Nivelul de competență necesar este cel care constituie premisa performanței. <p>*) Salariații entității publice trebuie să aibă cunoștințele profesionale, competențele, atribuțiile și instrumentele necesare pentru a contribui la realizarea obiectului de activitate al entității publice.</p> <p>Este stabilit prin lege că ocuparea posturilor unei entități publice se face prin concurs. Acest lucru asigură premisele realizării sarcinilor entității de către persoane capabile și competente, precum și atingerea obiectivelor de viitor ale entității publice. Managementul entității publice evaluează continuu nevoile și cerințele acesteia, fapt care permite luarea unor decizii motivate în materie de formare, supraveghere, atribuire a sarcinilor și de reorganizare. Conducerea poate recurge la servicii externe pentru a răspunde nevoilor care nu pot fi satisfăcute cu resursele entității publice. Formarea profesională poate fi axată pe acele competențe care favorizează performanțele individuale și pe abilitățile interpersonale care vizează luarea deciziilor și învățarea în grup.</p> |

| | | | |
|---|---------------------------------|--|---|
| 4 | FUNȚII SENSIBILE | Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții. | <ul style="list-style-type: none"> - În entitatea publică se întocmesc: <ul style="list-style-type: none"> - inventarul funcțiilor sensibile; - lista cu salariații care ocupă funcții sensibile; - planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcție, de regulă, mai mult de 5 ani; - În inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele; - Rotația personalului se face cu efect minim asupra activității entității publice și a salariaților. |
| 5 | DELEGAREA | Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă. | <ul style="list-style-type: none"> - Delegarea de competență se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii; - Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat; - Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură; - Subdelegarea este posibilă cu acordul managerului; - Delegarea de competență nu îl exonerează pe manager de responsabilitate. |
| 6 | STRUCTURA ORGANIZATORICĂ | Entitatea publică definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componentă structurală și informează în scris salariații | <ul style="list-style-type: none"> - Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice; - Competența constituie capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea activităților specifice postului; - Responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini sarcinile și se înscrie în limitele ariei de competență; - Raportarea reprezintă obligația de a informa asupra îndeplinirii sarcinilor. <p>În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, managerul aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru. Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regăsește în statul de funcții al entității. Scopul acestei acțiuni este realizarea în bune condiții de eficiență și eficacitate a obiectivelor entității.</p> |
| 7 | OBIECTIVE | Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinante, legate de scopurile entității, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și să comunice obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați. | <ul style="list-style-type: none"> - Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entității publice; - Entitatea publică transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică personalului; - Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe "S.M.A.R.T.**"); - Fixarea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și salariaților; - Multitudinea și complexitatea obiectivelor impun utilizarea unor criterii diverse de grupare, cu scopul de a facilita concretizarea responsabilităților, răspunderilor, de a asigura operativitate în cunoașterea rezultatelor etc. <p>*) S - Precise (în limba engleză: Specific); M - Măsurabile și verificabile (în limba engleză: Measurable and verifiable); A - Necesare (în limba engleză: Appropriate); R - Realiste (în limba engleză: Realistic); T - Cu termen de realizare (în limba engleză: Time-dependent).</p> <p>Obiectivele generale ale oricărei entități publice se referă la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, astfel cum sunt prezentate aceste obiective în actul normativ care reglementează organizarea și funcționarea entității publice.</p> |

| | | | |
|----|---------------------------------------|---|--|
| 8 | PLANIFICAREA | Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime. | <ul style="list-style-type: none"> - Planificarea este una din funcțiile esențiale ale managementului; - Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare; - Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului; - Gradul de structurare a procesului de planificare, de detaliere a planurilor variază în funcție de diverși factori, precum: mărimea entității publice, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor activități etc. - După orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează: <ul style="list-style-type: none"> - planuri anuale; - planuri multianuale. - Specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri ce trebuie luate pentru atingerea obiectivelor. <p>Controlul este un mecanism necesar în raport cu planificarea, în sensul existenței unui set clar de instrumente de măsurare care să poată indica - pe de o parte - care este progresul în realizarea obiectivelor și - pe de altă parte - acțiunile corective, atunci când este necesar.</p> |
| 9 | COORDONAREA | Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora. | <ul style="list-style-type: none"> - Managementul asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale entității publice; - Atunci când necesitățile o impun, se pot organiza structuri specializate, care să sprijine managementul în activitatea de coordonare; - Coordonarea influențează decisiv rezultatele interacțiunii dintre salariați în cadrul raporturilor profesionale; - Salariații trebuie să țină cont de consecințele deciziilor lor și ale acțiunilor lor asupra întregii entități publice; - Coordonarea eficientă presupune consultări prealabile, atât în cadrul structurilor unei entități publice, cât și între structurile respective. |
| 10 | MONITORIZAREA PERFORMANTELOR*) | Entitatea publică asigură, pentru fiecare politică și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate. | <ul style="list-style-type: none"> - Managementul trebuie să primească sistematic raportări asupra desfășurării activității entității publice; - Managementul evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiective, în scopul luării măsurilor corective ce se impun; - Sistemul de monitorizare a performanței este influențat de mărimea și natura entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/și a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații. <p>*) Monitorizarea performanțelor - supraveghere, urmărire, de către aparatul de conducere al entității publice, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activității aflate în coordonare.</p> |
| 11 | MANAGEMENTUL RISCULUI*) | Entitatea publică analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații | <ul style="list-style-type: none"> - Orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor; - Riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar; - Riscurile semnificative apar și se dezvoltă în special ca urmare a: <ul style="list-style-type: none"> - managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică și mediile în care aceasta acționează; - unor sisteme de conducere centralizate excesiv; |

| | | | |
|----|--------------------|---|--|
| | | responsabili în aplicarea planurilor respective. | <p>- Un sistem de control intern/managerial eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor;</p> <p>- Managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern/managerial sănătos, în principal, prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor; - definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri; - evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia; - monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor; - verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe. <p>*) Managementul riscului - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitatea publică, cu costuri minime.</p> <p>Managementul riscului cuprinde o gamă largă de activități rigurose definite și organizate, plecând de la condițiile de existență și obiectivele fundamentale ale entității publice, precum și analiza factorilor de risc într-o concepție de funcționare optimă și eficientă.</p> |
| 12 | INFORMAREA | Entitatea publică stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii acestora, astfel încât managerii și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să își poată îndeplini sarcinile. | <p>- Informația este indispensabilă unui management sănătos, unei monitorizări eficiente, identificării situațiilor de risc în faze anterioare ale manifestării acestora;</p> <p>- Cultura entității publice*) are o incidență majoră asupra cantității, naturii și fiabilității informațiilor, ca și în ceea ce privește lărgirea gamei acestora în domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilităților și obligațiilor de raportare, obiectivelor entității publice, planurilor etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptată; - Managerul și salariații trebuie să primească și să transmită informațiile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor; - Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior. <p>*) Cultura entității publice - forma de cultură organizațională, ce reprezintă armonizarea valorilor individuale, în vederea orientării lor convergente spre realizarea obiectivelor fundamentale ale entității publice. Cultura reflectă atitudinea pe care o are entitatea publică față de schimbare.</p> <p>Într-o entitate publică cultura se transmite prin reguli scrise, reguli nescrise și prin standarde de etică socială și de comportare. Acestea sunt relativ stabile în timp.</p> <p>În entitățile publice există, în general, o cultură de tip normativ, în care accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor, care sunt mai importante decât rezultatele. De asemenea, în acest tip de cultură organizațională, standardele profesionale, morale etc. sunt ridicate.</p> |
| 13 | COMUNICAREA | Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la | <ul style="list-style-type: none"> - Managerul asigură funcționarea unui sistem eficient de comunicare; - Prin componentele sale, sistemul de comunicare servește scopurilor utilizatorilor; - Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern; - Procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de |

| | | utilizatori. | comunicare. |
|----|---------------------------------------|---|---|
| 14 | CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA | Fiecare entitate publică organizează primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil managerului, angajaților și terților interesați cu abilitare în domeniu. | <ul style="list-style-type: none"> - Corespondența trebuie să fie purtătoarea unor informații utile în interiorul și în exteriorul entității publice; - Corespondența utilizează purtători diferiți ai informației (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și se realizează prin mijloace diferite (curierul, poșta, poșta electronică, fax etc.); - Ponderea în care entitatea publică utilizează unul sau altul dintre purtători și apelează la unul sau altul dintre mijloacele de realizare a corespondenței este determinată de o serie de factori, cum ar fi: gradul de dotare internă și/sau al terților, nivelul de pregătire al salariaților, urgența, distanța, costul, siguranța, restricțiile din reglementări etc.; - În funcție de tipul de purtător și mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuie adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind: <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; - confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; - stocarea (arhivarea) corespondenței; - accesul la corespondența realizată. |
| 15 | IPOTEZE, REEVALUĂRI | Fixarea obiectivelor ia în considerare ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor. | <ul style="list-style-type: none"> - Ipotezele se formulează în legătură cu obiectivele ce urmează a fi realizate și stau la baza fixării acestora; - Salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie conștienți de ipotezele formulate și acceptate în legătură cu obiectivul în cauză; - Ipotezele de care salariații nu sunt conștienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare; - Reevaluări ale nevoilor de informare - concretizate în schimbări în ceea ce privește informațiile necesare a fi colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau al sistemelor de informații conexe - trebuie efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor. |
| 16 | SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR*) | Salariații, deosebit de comunicările pe care le realizează în legătură cu atingerea obiectivelor față de care sunt responsabili, au și posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inechitabil sau discriminatoriu față de salariații care se conformează unor astfel de proceduri. | <ul style="list-style-type: none"> - Managerii trebuie să stabilească și să comunice salariaților procedurile corespunzătoare, aplicabile în cazul semnalării unor neregularități; - Managerii au obligația să întreprindă cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și, dacă este cazul, să ia măsurile ce se impun; - Salariații care semnalează, conform procedurilor, neregularități, de care, direct sau indirect, au cunoștință, vor fi protejați împotriva oricăror discriminări; - Semnalarea neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune; - Managerul trebuie să promoveze respectul față de lege și spiritul de încredere. <p>*) Realizarea acestui standard este un demers managerial extrem de dificil, în contextul aplicării valorilor culturii încrederii și al asigurării unui mediu de moralitate în cadrul entității publice, dat fiind riscul de percepere a standardului ca fiind la interfață cu delațiunea. Pentru ca acest risc să fie limitat, trebuie cultivat un sistem de valori bazat pe înțelegerea faptului că, în cadrul entității publice, toți salariații exercită diverse nivele de management și că au, în mod esențial, aceleași obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de a realiza servicii publice de bună calitate, cu costuri minime, trebuincioase contribuabilului; - de a-și păstra locurile de muncă. <p>Într-un astfel de mediu se creează anticorpii necesari reechilibrării sistemului, în cazul producerii unor agresiuni din interiorul sau din exteriorul entității publice. Dacă nu se creează astfel de anticorpi, managementul trebuie să asigure descoperirea și înlăturarea</p> |

| | | | |
|----|-------------------------------|--|---|
| | | | <p>neregularităților, prin dialog liber cu membrii entității publice. Angajaților le revine sarcina ca, în cazul identificării unor dovezi în ceea ce privește existența unor posibile fraude, corupție sau orice altă activitate ce poate afecta în sens negativ interesele majore ale entității publice, care depășesc nivelul de competență al managementului propriu, sau în cazul în care sunt implicate nivele ale acestuia, să aducă respectivele dovezi la cunoștința organelor abilitate ale statului. În niciun caz un salariat care descoperă dovezi de acest gen și acționează pentru scoaterea lor la lumină nu trebuie sancționat, și nici recompensat. Acțiunea sa trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale.</p> <p>Realizarea în practică a acestui standard se face și cu ajutorul fișei postului.</p> |
| 17 | PROCEDURI*) | <p>Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente; - Documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice; - Documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor; - Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul; - Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal; - Lipsa documentației, caracterul incomplet sau/și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor; - Întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică. <p>*) Există două accepțiuni cu privire la proceduri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aceea a procedurilor gen norme metodologice, precizări și instrucțiuni, elaborate de către entitatea publică pentru organizarea aplicării unor reglementări de rang superior, aprobate de către conducătorul entității publice sau chiar de către Guvern (a se vedea, ca exemplu, <u>art. 19</u> lit. d) din Legea nr. 500/2002, cu modificările și completările ulterioare); - aceea a metodelor de lucru și a procedurilor scrise, formalizate - care constituie obiectul acestui standard - specifice pentru fiecare entitate publică, referitoare la activitățile acesteia. Aceste proceduri trebuie să fie: <ul style="list-style-type: none"> - scrise, respectiv formalizate. Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordinea care corespunde scopurilor entității publice; - simple și specifice. Procedurile scrise se constituie în instrument de lucru, pentru ca executanții să cunoască normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entității publice; - actualizate în mod permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie; - aduse la cunoștința executanților. |
| 18 | SEPARAREA ATRIBUȚIILOR | <p>Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie să fie separate.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Separarea atribuțiilor și responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de a nu putea detecta aceste probleme; - Prin separarea atribuțiilor se creează condițiile ca nicio persoană sau compartiment să nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment; - Separarea atribuțiilor și responsabilităților între mai multe persoane creează premisele unui echilibru eficace al puterilor; - Managerii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să fie conștienți de riscuri și să compenseze această limitare prin alte măsuri. |

| | | | |
|----|----------------------------------|--|---|
| 19 | SUPRAVEGHEREA*) | Entitatea publică asigură măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora. | <ul style="list-style-type: none"> - Managerul trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu; - Controalele de supraveghere implică revizuri în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor; - Managerul verifică și aprobă munca salariaților, dă instrucțiunile necesare pentru a minimiza erorile, a elimina fraudă, a respecta legislația și pentru a veghea asupra înțelegerii și aplicării instrucțiunilor; - Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care: <ul style="list-style-type: none"> - fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite; - se evaluează sistematic munca fiecărui salariat; - se aprobă rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii. <p>*) Managementul entităților publice are datoria de a stabili, pentru fiecare nivel de organizare, atribuțiile ce îi revin pe linia supravegherii curente a activității, condițiile de exercitare a acesteia și răspunderile și, de asemenea, să inițieze, să aplice și să dezvolte forme de control (supraveghere) flexibile și eficiente, bazate cu deosebire pe autocontrolul, controlul mutual și controlul ierarhic al salariaților.</p> |
| 20 | GESTIONAREA ABATERILOR | Entitatea publică se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor. | <ul style="list-style-type: none"> - În derularea acțiunilor pot apărea circumstanțe deosebite, care nu au putut fi anticipate și care induc abateri ce nu permit derularea tranzacțiilor prin procedurile existente; - Abaterile de la procedurile existente trebuie să fie documentate și justificate, în vederea prezentării spre aprobare; - Este necesară analiza periodică a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate acțiunile, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate. |
| 21 | CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII | Entitatea publică asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico-financiar. | <ul style="list-style-type: none"> - Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor propuse; - Situații diferite, care afectează continuitatea activității: mobilitatea salariaților; defecțiuni ale echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri etc.; - Pentru fiecare din situațiile care apar, entitatea publică trebuie să acționeze în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu: <ul style="list-style-type: none"> - angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente; - delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.); - contracte de service pentru întreținerea echipamentelor din dotare; - contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare; - Existența inventarului situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și a măsurilor care să prevină apariția lor. |
| 22 | STRATEGII DE CONTROL | Entitatea publică construiește politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii. | <ul style="list-style-type: none"> - Există un raport de interdependență între strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor și strategiile de control. Fără o strategie de control adecvată crește riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politica și programele entității publice și, deci, al nerealizării obiectivelor la nivelul exigențelor preconizate; - Strategiile de control sunt cu atât mai complexe și mai laborioase cu cât fundamentarea și realizarea obiectivelor entității publice sunt mai complexe și mai dificile; - Strategiile de control se supun conceptului de strategie, în general, acestea necesitând studii, în vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregătirii |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | | | <p>personalului de control, a îmbunătățirii metodelor și procedurilor de control, a modului de evaluare a controalelor etc.;</p> <p>- Strategiile de control se referă și la tipurile de control aplicabile situației. În paleta largă a modalităților de control și a criteriilor de clasificare a acestora, regăsim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - activități de control: observația; compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.; - clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj); - clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc.; - clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior; - clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate; - clasificarea controlului în funcție de modul de execuție: control direct; control indirect; control încrucișat; - clasificarea controlului în funcție de baza normativă: control normativ; control practic; control teoretic; - clasificarea controlului în funcție de interesul entității: control pentru sine; control pentru alții; - clasificarea controlului în funcție de orientarea sa: control tematic; control nedirijat; - clasificarea controlului în funcție de momentul efectuării acestuia: control ex-ante; control concomitent; control ex-post; - etc. |
| 23 | ACCESUL LA RESURSE | <p>Managerul stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale entității publice și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora; - Severitatea restricției depinde de vulnerabilitatea tipului de resursă și de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor și valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată; - Între resurse și sumele înregistrate în evidențe se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor și valorilor determină frecvența acestor verificări. |
| 24 | VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI | <p>Entitatea publică instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Managerul trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective; - Verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor; - Evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice și/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor entității publice, fie la unele dintre acestea, opțiuni care revine managerului; - Managerul stabilește modul de realizare a evaluării eficacității controlului. |
| 25 | AUDITUL INTERN | <p>Entitatea publică înființează sau are acces la o capacitate de audit, care are în structura sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a sistemului de control intern al entității publice; - Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora; - Managerul dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare. |

*) În scopul de a facilita parcurgerea mai rapidă a textului standardelor de control intern/managerial la entitățile publice, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, cu modificările și completările ulterioare, acestea sunt prezentate, în tabelul de mai sus, într-un format restrans, prin eliminarea, din cuprinsul fiecărui standard, a punctului intitulat "Referințe principale". De asemenea, în același scop, au fost integrate, fie în coloana 3 "Descrierea standardului", fie în coloana 4 "Cerințe generale", după caz, informațiile (explicații, definiții) care, în textul original, sunt prezentate cu asterisc, în subsolul paginii fiecărui standard.