MANUAL DE IMPLEMENTARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Motto

„ Nimic nu este prea dificil, dacă împarți în pași mici ceea ce ai de făcut”

Henry FORD

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

CUPRINS

CAPITOLUL 1 – INTRODUCERE 4
1.1 Scurt istoric..... 4
1.2 Controlul intern managerial..... 7
1.3 Beneficiile și limitele sistemului de control intern managerial..... 9
1.4 Cerințele sistemului de control intern managerial.....12
1.5 Legislație..... 14
1.6 Definiții..... 14

CAPITOLUL 2 – ORGANIZAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ÎN ENTITĂȚILE PUBLICE.....23
2.1 Obiectivele sistemului de control intern managerial..... 23
2.2 Structura organizatorică necesară implementării sistemului de control intern managerial 25
2.3 Responsabili și atributii în domeniul SCIM 25
2.4 Documente specifice utilizate în procesul de implementare, dezvoltare, evaluare și raportare a sistemului de control intern managerial 32
2.5 Diagrama de proces privind activitatea Comisiei de Monitorizare 36
2.6 Instrumentar specific sistemului de control intern managerial 37
2.7 Mecanisme de lucru la nivelul entităților publice centrale și locale 39
2.7.1 Mecanism de lucru la nivelul administrației publice centrale 39
2.7.2 Mecanism de lucru la nivelul administrației publice locale 53

CAPITOLUL 3 – IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL 61
3.1 Etapele procesului de implementare a sistemului de control intern managerial 61
3.1.1 Stabilirea obiectivelor generale și specifice 62
3.1.2 Stabilirea activităților și procedurilor 64
3.1.3 Identificarea și gestionarea riscurilor 67

3.1.4 Modalități de dezvoltare a sistemului de control intern managerial 69
3.1.5 Managementul documentelor 70
3.1.6 Stabilirea sistemului de monitorizare a desfășurării activităților. 73
3.1.7 Autoevaluarea realizării obiectivelor 77
3.1.8 Elaborarea Programului de pregătire profesională pentru implementarea sistemului de control intern managerial 80
3.2 Fișe de standarde 81

CAPITOLUL 4 – EVALUAREA ȘI RAPORTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL 127
4.1 Evaluarea sistemului de control intern managerial 127
4.1.1 Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului 128
4.1.2 Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice 132
4.1.3 Evaluarea sistemului de control intern managerial la nivelul entităților publice centrale, ordonatori principali de credite ... 133
4.2 Raportarea sistemului de control intern managerial 135
4.2.1 Situații centralizatoare anuale privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial 135
4.2.2 Raport anual al entității publice asupra stadiului implementării sistemului de control intern managerial 139
4.2.3 Raportarea stadiului implementării sistemelor de control intern managerial, la nivelul instituţiilor publice la care se exercită funcţia de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat sau bugetului oricărui fond special 142

CAPITOLUL 5 – CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI 143
5.1 Concluzii 143
5.2 Recomandări 145

CAPITOLUL 6 – MACHETE 147

CAPITOLUL 1 – INTRODUCERE

1.1 Scurt istoric

Expresia "*control intern*" provine din termenul englezesc "*internal control*", care pentru anglosaxoni "to control", înseamnă, în primul rând, "a deţine controlul (a ţine sub control)" şi abia în al doilea rând "*a verifica*", pe când, în țările de limbă latină, sensul acestei expresii este exact contrar, provenind din alăturarea cuvintelor „contra" și „rolus" utilizate în mediul militar roman și se înțelege, în sensul larg, „*verificarea unui act după original*".

În cadrul entităților publice, *Controlul intern* are un impact considerabil asupra credibilităţii unui guvern şi operaţiunilor pe care acesta le derulează.

1992 În Statele Unite ale Americii, a fost publicat *Cadrul Integrat de Control Intern* de către COSO; la început, acest cadru se referea doar la societățile private, în prezent fiind aplicat pe scară largă, la nivel mondial, atât în sectorul public cât și în cel privat.

1996 Parlamentul European a inițiat formarea unei comisii de experți independenți în vederea analizării modului în care acest organism descoperă și tratează frauda, practicile de acordare a contractelor financiare, gestionarea defectuoasă și practicarea nepotismului.

1999 *Comisia Prodi* din Parlamentul European introduce o seamă de reforme în domeniul *controlului intern*.

2000 Se publică *Cartea Albă* a reformelor manageriale în cadrul serviciilor Comisiei Europene; odată cu intrarea în Uniunea Europeană a noilor țări membre și cu atribuirea fondurilor către acestea, s-a dorit respectarea principiilor stabilite de *Cartea Albă* și punerea în practică a unui cadru unitar de control intern, în toate entitățile publice, în vederea analizării modului în care aceste fonduri sunt administrate.

2001 Actualizarea *Liniilor directoare INTOSAI* pentru standardele de control intern în sectorul public; Congresul Organizației Internaționale a Instituțiilor Supreme de Audit (INCOSAI) a decis introducerea în document a tuturor aspectelor de evoluție din domeniul controlului intern și înglobarea unei serii de componente ale modelului COSO - *Cadrul Integrat de Control Intern*.
Utilizarea unor linii directoare comune, pentru dezvoltarea standardelor de control intern, permit națiunilor să înțeleagă în mod unitar sistemul de control intern managerial.
"Liniile directoare INTOSAI pentru standardele de control intern în sectorul public", fac parte din categoria INTOSAI GOV - *Ghid pentru buna guvernanță* și sunt apreciate ca fiind extrem de folositoare atât managerilor din entitățile publice care trebuie să implementeze sistemul de control intern, cât și auditorilor publici externi, care trebuie să cunoască acest sistem și să îl evalueze.

2001 Comisia Europeană a introdus *24 standarde de control*[1], completate de un set de cerințe de bază, cerințe ce definesc acțiunile practice care ar trebui să stea la baza sistemului de control intern.

2007 Comisia Europeană și-a revizuit cadrul de control intern, reducând numărul standardelor la 16.

2013 Cadrul COSO din 2013 a introdus 17 principii care sunt necesare pentru eficacitatea controlului intern.

Noul cadru COSO se bazează pe concepte de guvernanță, inclusiv pe necesitatea de a atribui responsabilități în materie de supraveghere structurilor de conducere, pentru fiecare componentă a controlului intern.

2017 Comisia Europeană își actualizează *Cadrul de control intern*, pentru a-l alinia la *Cadrul Integrat de Control Intern* - COSO 2013.

[1] Raport *"Guvernanța în cadrul Comisiei Europene: se aplică cele mai bune practici?"* - ***Curtea de conturi europeană***

În ultimele decenii, managementul tuturor entităților publice a realizat nevoia existenței unui cadru de control de bază, care să constituie suportul pentru construirea sistemelor proprii de control intern și a devenit, tot mai preocupat de modul de organizare și funcționare a controlului intern, căutând în permanență soluții practice.

România a acceptat acquis-ul comunitar în domeniul controlului financiar prin capitolul 28 al *Acordului de aderare „Controlul financiar”*.

În anul 2003, în cadrul *Strategiei dezvoltării controlului public în România*, au fost adoptate următoarele obiective generale:

1. Realizarea la un nivel corespunzător de calitate, a atribuțiilor instituțiilor publice, stabilite în concordanță cu propria lor misiune, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
2. Protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor cauzate de erori, risipă, abuz sau fraudă;
3. Respectarea legii, a reglementărilor și deciziilor conducerii;
4. Dezvoltarea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor (informațiilor) financiare și de conducere, precum și a unor proceduri de informare publică adecvată.

Deși încă din anul 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, abia în anul 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.

În anul 2005 au fost stabilite *„25 standarde de management”* aplicabile entităților publice, ca ulterior, în anul 2015 să apară 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.

În urma concluziilor desprinse din misiunile de verificare și îndrumare metodologică, misiuni realizate de către Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale din cadrul Secretariatului General al Guvernului privind stadiul implementării controlului intern managerial la nivelul entităților publice, s-a constatat necesitatea elaborării unui *Manual în domeniul sistemului de control intern managerial*, care să vină în sprijinul nevoii de implementare și dezvoltare a acestuia.

De aceea, prin intermediul prezentului manual, se dorește o înțelegere clară și unitară în ceea ce privește aplicarea noțiunilor și instrumentelor necesare implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, la nivelul entităților din administrația publică centrală și locală.

1.2 Controlul intern managerial

Pe plan internațional sunt recunoscute câteva modele cadru de control, care au fost elaborate pentru a coordona sistemul de control și a răspunde în principal cerințelor managementului riscurilor.

Modelul COSO – SUA

În anul 1985, se constitue la inițiativa senatorului american Treadway „*Comisia Treadway*”, cunoscută și sub numele de „*Comisia națională împotriva raportării financiare frauduloase*”, comisie ce a inițiat o cercetare asupra controlului intern și a rolului acestuia în viața organizațiilor.

La recomandările acestei comisii s-a creat un comitet intitulat „*Comitetul de sponsorizare al organizațiilor – COSO*”, organizație independentă din sectorul privat, care a reunit competențele unui număr mare de membri ai *Institutului Auditorilor Interni*, profesioniști în domeniu, cabinete de audit extern și mari întreprinderi americane.

Această organizație se dedică și în prezent studierii împrejurărilor care conduc la producerea fraudelor financiare şi îmbunătăţirii calităţii raportării financiare prin: etică în afaceri, controale interne eficiente, guvernare corporatistă.

COSO - definește controlul intern ca un **proces implementat de managementul entității publice, proces care intenționează să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la atingerea obiectivelor**, acestea fiind grupate în trei categorii: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informațiilor financiare; respectarea legilor și regulamentelor.

Modelul COCO – Canada

În anul 1995, *Institutul Canadian al Contabililor Autorizați*, elaborează modelul COCO, pe baza acelorași componente ale modelului COSO, dar grupate altfel.

În concepția modelului COCO, controlul intern managerial este definit ca **ansamblul elementelor unei organizații (inclusiv resurse, sisteme, procese, cultură, structură și sarcini) care, în mod colectiv, îi ajută pe angajați să realizeze obiectivele entității publice,** grupate tot în trei categorii, privind: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informațiilor interne și externe; respectarea legilor, regulamentelor și politicilor interne.

INTOSAI

Conform INTOSAI (Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit), controlul intern este definit ca un **instrument managerial utilizat pentru a furniza o asigurare rezonabilă că obiectivele managementului sunt îndeplinite**.

ROMÂNIA

În legislația română, prin Ordonanța nr.119/1999 privind controlul intern managerial şi 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.

1.3 Beneficiile și limitele sistemului de control intern managerial

Pe baza informațiilor furnizate de controlul intern managerial, conducerea entităților are posibilitatea să-și consolideze deciziile manageriale referitoare la planul de activitate, organizarea și coordonarea structurilor entității, stabilirea cu exactitate a responsabilităților pe structuri și persoanelor implicate în activitățile entității.

Construirea și buna funcționare a acestui proces, care este unul de durată, presupune eforturi colective și individuale, astfel încât să poată fi adaptat cât mai bine specificului și dimensiunii entității publice, dar cu respectarea prevederilor legale și principiilor generale ale *controlui intern managerial*.

- ***Controlul intern managerial*** prin obiectivele și procedurile sale urmărește: să asigure o bună folosire a resurselor (financiare, umane) și corelarea acestora cu obiectivele entității publice;

îmbunătățirea fluxului informațional; creșterea inteligibilității, gestionarea riscurilor, prevenirea și depistarea fraudelor și calitatea documentelor.

- **Scopul sistemului de control intern managerial** este de a preveni erorile și neregulile, de a înlătura preventiv cauzele care le determină și de a perfecționa activitățile controlate.

Faptul că resursele de care poate dispune o entitate publică sunt întotdeauna limitate, obligă entitatea la efectuarea unei comparații între costurile suplimentare generate de noul sistem de control intern și avantajele aduse, înainte ca acesta să fie implementat și dezvoltat.

Din moment ce fiecare instrument de control intern, presupune atât anumite costuri de implementare, cât și efecte așteptate, conducerea se află în situația de a analiza, din perspectiva eficienței, dacă implementarea instrumentarului de control intern, în ansamblul său, este justificată sau nu.

Controlul intern managerial poate oferi managementului date privind progresul sau regresul acestuia în atingerea obiectivelor propuse.

Controlul intern managerial oferă o asigurare rezonabilă, dar nu absolută că entitatea publică își îndeplinește obiectivele propuse.

Asigurarea rezonabilă presupune atingerea unui nivel de încredere satisfăcător din punct de vedere al costurilor, beneficiilor și rezultatelor, nivel care se stabilește prin autoevaluare și evaluare externă.

Astfel, costurile controlului intern trebuie să fie inferioare beneficiului realizat, acesta măsurându-se prin gradul de reducere al riscurilor în realizarea obiectivelor.

Conducerea entității publice trebuie să proiecteze sistemul de control intern managerial astfel încât să fie eficace și să se reducă riscurile la un nivel acceptabil.

Având în vedere o serie de factori interni sau externi (care nu au putut fi luați în considerare la conceperea controlului intern managerial), probabilitatea de realizare a obiectivelor entității publice este prejudiciată de limitele controlului intern, cum ar fi:

- 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.

Controlul intern managerial trebuie să fie eficient, să nu genereze costuri suplimentare, să conducă la economisirea resurselor materiale, financiare și umane.

Deși o entitate publică își poate defini un sistem de control intern managerial bun, acesta poate fi implementat sau tratat subiectiv de către personalul din cadrul acesteia, ca urmare a lipsei de pregătire profesională.

Controlul intern managerial nu este doar o noțiune generală, o doctrină sau o multitudine de rapoarte şi tabele de completat ci un ansamblu de instrumente eficiente prin care poate fi condusă o entitate publică.

În conformitate cu legislația în domeniu, controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor entităților publice, care au obligația proiectării, implementării şi dezvoltării continue a acestuia.

Astfel, entitatea publică își organizează propriul sistem de control intern managerial adaptat la specificul și dimensiunea acesteia, în funcție de particularitățile cadrului legal de organizare şi de funcţionare, precum şi de standardele de control intern managerial, stabilește măsurile necesare pentru implementarea şi dezvoltarea sistemului de control intern managerial, inclusiv pentru actualizarea registrelor de riscuri şi a procedurilor pe procese sau activităţi.

Implementarea sistemului de control intern managerial, prin intermediul resurselor umane proprii, asigură atât autoperfecționarea profesională continuă a acestora cât și eliminarea unor cheltuieli suplimentare de consiliere în domeniu.

Prin prisma beneficiilor menționate anterior, se consideră că încredințarea unor terţi, a realizării activităţilor privind implementarea şi dezvoltarea sistemului de control intern managerial al entității publice, **nu este oportună pentru îndeplinirea misiunii entității publice.**

1.4 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 şi mediului specific al acesteia;
b) să vizeze toate nivelurile de conducere şi toate activităţile (procesele, operaţiunile): modul de organizare, regulamentele interne aplicate, sistemul de management, structura personalului, relațiile stabilite şi recunoscute pe diferite trepte organizaționale;
c) să fie construit cu acelaşi "*instrumentar*" în toate entităţile 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 aceste cerințe generale, 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.

1.5 Legislație

- *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;*
- *Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;*

1.6 Definiții

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 activităţi sau unei părţi a acesteia, care se execută periodic sau continuu şi care implică cunoştinţe specializate pentru realizarea unui obiectiv specific.

Autoevaluarea controlului intern - un proces în care eficacitatea controlului intern managerial este examinată şi evaluată în scopul furnizării unei asigurări rezonabile că toate obiectivele entităţii 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 cunostințelor, 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 şi combina cunoştinţe şi deprinderi în situaţii şi medii de muncă diverse, pentru a realiza activităţile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.

Comunicare - transmiterea şi schimbul de informaţii (mesaje) între persoane; proces prin care un emiţător transmite o informaţie receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Coordonare - armonizarea deciziilor şi acţiunilor 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 şi contribuie la creşterea probabilităţii 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 activităţi, cu menţinerea calităţii corespunzătoare a acestor rezultate.

Eficacitate - gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activităţi şi raportul dintre rezultatul efectiv al activităţii şi efectul proiectat.

Eficiența - maximizarea rezultatelor unei activităţi în relaţie cu resursele utilizate.

Entitate publică - autoritate publică, instituţie publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate comercială la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acţionar 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 şi valorilor serviciului public, respectiv nivelului de autoritate şi responsabilitate; măsuri de prevenire a conflictelor de interese şi modalităţi de rezolvare a acestora; stabilirea regulilor (standardului) de conduită a funcţionarilor publici; stabilirea măsurilor pentru nereguli grave şi fraudă.

Evaluare - funcție managerială care constă în compararea rezultatelor cu obiectivele propuse, depistarea cauzală a principalelor abateri şi luarea unor măsuri cu caracter corectiv sau preventiv.

Evaluarea riscului – evaluarea impactului materializării riscului, în combinaţie cu evaluarea probabilităţii de materializare a riscului; evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc.

Expunere la risc – consecinţele, ca o combinaţie de probabilitate şi 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 şi responsabilităţile 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 funcţie 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 influentă, cumpărarea de influență, abuzul de funcție, fapte săvârșite de către membrii instantelor 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 atribuţiilor şi responsabilităţilor stabilite în temeiul legii, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administraţia publică centrală, administraţia publică locală şi autorităţile administrative autonome.

Funcție sensibilă - este considerată acea funcţie 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 entităţi publice, pentru a servi intereselor acesteia, derulat pe parcursul întregii durate de viaţă a documentelor (creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare, distrugere).

Gestionarea riscurilor - măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilităţii (posibilităţii) de apariţie a riscului şi de diminuare a consecinţelor (impactului) asupra rezultatelor obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa; gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o ameninţare.

Hartă mentală – tehnică de reprezentare vizuală a unui concept într-o structură tip "pânză de păianjen"; în centru se află obiectivul de la care pleacă legăturile sub formă de raze către activități și din care se ramifică la rândul lor acțiunile.

INTOSAI – organizație profesională a Instituțiilor Supreme de Audit (SAI) din țările care aparțin Organizației Națiunilor Unite sau a agențiilor specializate.

Indicator - exprimare numerică sau apreciere ce caracterizează, din punct de vedere cantitativ sau calitativ, un proces sau îi defineşte evoluţia 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, Administraţia Prezidenţială, Ministerele, celelalte organe de specialitate ale administraţiei publice, alte autorităţi publice, instituţiile publice autonome, precum şi instituţiile din subordinea/coordonarea acestora, finanţate 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 şi dezvoltare a sistemului de control intern managerial în entităţile publice şi acordarea de consultanţă 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 şi care includ resursele şi 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 paşilor ce trebuie urmaţi, a metodelor de lucru stabilite şi a regulilor de aplicat în vederea executării unui proces sau unei activităţi.

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

Proces - un flux de activităţi sau o succesiune de activităţi 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 şi 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 perturbată (perturbat) sau întreruptă (întrerupt) 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.

CAPITOLUL 2 – ORGANIZAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ÎN ENTITĂȚILE PUBLICE

2.1 Obiectivele sistemului de control intern managerial

Implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial în cadrul entităților publice la nivel central și local are în vedere realizarea a trei **obiective generale**[2].

1) **Obiective operaționale** - obiective legate de scopurile entității publice, cu privire la eficacitatea și eficiența funcționării acesteia, respectiv de utilizare în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor, incluzând și obiectivele privind protejarea resurselor entității publice, de utilizare inadecvată sau cu pierderi;

2) **Obiective de raportare** - obiective cu privire la fiabilitatea informațiilor externe și interne, respectiv legate de ținerea unei contabilități adecvate, de calitatea informațiilor utilizate în entitatea publică sau difuzate către terți, precum și de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor;

3) **Obiective de conformitate** - obiective privind conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, respectiv legate de asigurarea că activitățile entității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

[2] *Internal Control – Integrated Framework*, Executive Summary, COSO mai 2013.

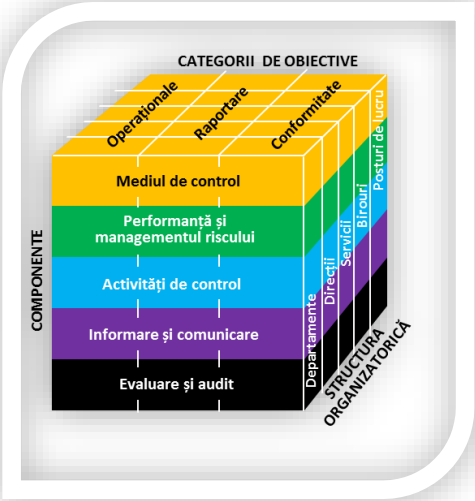
Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Relația dintre obiectivele controlului intern managerial, componentele acestuia și structura organizatorică a entității publice

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.

În acest sens, există o legătură directă între obiectivele sistemului de control intern, componentele acestuia și structura organizatorică a entității publice, cunoscută și sub denumirea de **cubul COSO**, prin care cele trei categorii de obiective ale sistemului de control intern managerial, se aplica celor cinci componente, la toate nivelele organizatorice ale entității publice: departamente, direcții, servicii, birouri inclusiv posturi de lucru.



2.2 Structura organizatorică necesară implementării sistemului de control intern managerial

În vederea implementării sistemului de control intern managerial în cadrul entităţilor publice la nivel central şi local, conducătorul entităţii publice dispune, ţinând cont de particularităţile cadrului legal de organizare şi funcţionare, precum şi de standardele de control intern managerial, măsurile necesare pentru constituirea unei structuri, denumite ***Comisia de Monitorizare***, în vederea monitorizării, coordonării şi îndrumării metodologice a implementării şi 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 entităţilor publice.

Comisia de Monitorizare este asistată de un **Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare**, secretariat desemnat de Preşedintele Comisiei de Monitorizare sau de conducătorul entității publice, conform procedurii interne.

2.3 Responsabili şi atributii în domeniul SCIM

Implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial în orice entitate publică implică o serie de procese, activități și acțiuni care necesită asumarea de responsabilități, nominalizarea personalului responsabil și nu în ultimul rând stabilirea termenelor de realizare a activităților.

Modul cum sunt tratate toate aceste procese complexe este prezentat *în Metodologia de management al riscurilor* și *Ghidul de realizare a procedurilor de sistem și procedurilor operaționale*, documente elaborate de Secretariatul General al Guvernului în cadrul proiectului „Consolidarea implementarii standardelor de control intern managerial la nivel central și local„ – cod SIPOCA 34.

Responsabilii cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial precum și distribuția principalelor responsabilități sunt după cum urmează:

1) Conducătorul entității publice

Aspecte administrative

- Stabilește obiectivele generale ale entității publice;
- Dispune emiterea *Deciziei de constituire a Comisiei de Monitorizare*;
- Aprobă *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* la nivelul entității;
- Aprobă *Raportul anual asupra sistemului de control intern managerial la data de 31 decembrie;*
- Analizează *Informările privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității*;

Managementul riscului

- Aprobă *Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor*;
- Aprobă *Planul de implementare a măsurilor de control*;

Proceduri

- Avizează *Lista de activități procedurale de sistem* de la nivelul entității publice; (în funcție de entitatea publică, această responsabilitate poate fi la nivelul Comisiei de Monitorizare);
- Aprobă *Procedurile de sistem și după caz, pe cele operaționale;*

Pentru entitățile publice din administrația publică centrală, cu o structură organizatorică dezvoltată (exemplu: minister) procedurile operaționale pot fi aprobate la nivelul compartimentului inițiator în care se aplică procedura, conform prevederilor Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.

2) 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*;

Proceduri

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

3) 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*;

Proceduri

- Centralizează *evidențele*[3] *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;

[3] Prin evidență se înțelege o situație, listă sau alt document de management care include evidența activităților procedurale de sistem.

- 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;

4) Membrii Comisiei de Monitorizare

Aspecte administrative

- Iau la cunoștință *Minutele* ședințelor și după caz, *Hotărârile* Comisiei de Monitorizare;
- Coordonează procesul de actualizare al obiectivelor;
- Avizează *Situația activităților procedurale de sistem* de la nivelul entității publice;
- Analizează *Informarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității*.

Managementul riscului

- Analizează *Registrul de riscuri pe entitate*;
- Analizează *Profilul de risc și limita de toleranță la risc* la nivelul entității;
- Analizează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității*;

Proceduri

- Analizează *Procedurile de sistem și după caz, pe cele operaționale*;
- Hotărăsc actualizarea procedurilor de sistem;

5) 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*;

6) 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*;

7) Persoana care identifică riscul

Managementul riscului

- Completează *Formularul de alertă la risc* (FAR), dacă este cazul;[4]
- Elaborează *Fișa de urmărire a riscului* (FUR);[5]
- Contribuie la implementarea măsurilor de control din *Planul de măsuri*;

8) 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;

Sistemul de control intern managerial este un proces desfășurat de toți angajații entității publice, este coordonat de conducătorii compartimentelor și se află în responsabilitatea conducătorului entității publice.[6]

[4] Se recomandă numai în cazul entităților publice care se află în faza de implementare a sistemului de control intern managerial.
[5] Idem
[6] *Ghid de evaluare a Sistemului de Control Intern Managerial în entitățile publice*, Curtea de Conturi a României.
Linii directoare privind Standardele de Control Intern în Sectorul Public, INTOSAI GOV 9100.

2.4 Documente specifice utilizate în procesul de implementare, dezvoltare, evaluare și raportare a sistemului de control intern managerial

Conform *Standardului 12 - Informare și Comunicare*, în cadrul entităților publice se stabilesc tipurile de informații, conținutul, frecvența, sursele și destinatarii acestora precum și un sistem eficient de comunicare internă și externă.

Astfel, în cadrul *Instrumentarului sistemului de control intern managerial*, o componentă de bază a *Sistemului informațional* o reprezintă **documentele** specifice cu care operează sistemul de control intern managerial.

Întregul proces de implementare, dezvoltare, evaluare și raportare a sistemului de control intern managerial este fundamentat pe o serie de documente cu caracter administrativ, operațional, procedural, de evaluare, informare și raportare.

Principalele documente specifice[7] utilizate în cadrul sistemului de control intern managerial.

Pentru evitarea birocratizării procesului de implementare a sistemului de control intern managerial se recomandă utilizarea documentelor existente în activitatea entității publice, adaptarea, completarea și modificarea acestora, în măsura în care se permite acest fapt, cu elemente specifice controlului intern managerial.

Documente cu caracter administrativ

1) *Decizie de constituire a Comisiei de Monitorizare sau după caz, ordin de ministru, act administrativ de decizie etc;*
2) *Ordine de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare;*

[7] Documentele specifice menționate a fi utilizate în cadrul implementării sistemului de control intern managerial sunt cu caracter orientativ, acestea putând fi modificate și completate în funcție de specificul activității și mărimea entității publice;

3) *Minute ale ședințelor Comisiei de Monitorizare, după caz Hotărâri luate în cadrul ședințelor;*
4) *Program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;*
5) *Program de pregătire profesională a personalului în domeniul sistemului de control intern managerial;*

Documente cu caracter organizatoric

6) *Organigrama entității publice;*
7) *Regulament de Organizare și Funcționare al entității publice;*
8) *Regulament de Organizare și Funcționarea al Comisiei de Monitorizare;*[8]
9) *Fișe de post;*

Documente specifice managementului riscului[9]

10) *Formular de alertă la risc (FAR);*
11) *Registru de riscuri la nivelul compartimentului;*
12) *Registru de riscuri la nivelul entității;*
13) *Profilul de risc și limita de toleranță la risc la nivelul entității;*
14) *Plan de implementare a măsurilor de control la nivelul entității publice;*
15) *Fișa de urmărire a riscului (FUR);*
16) *Raport (raportare) privind procesul de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului;*
17) *Informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității publice;*

[8] A se vedea capitolul 2.7 Mecanisme de lucru la nivelul entităților publice centrale și locale.
[9] Documentele specifice menționate sunt utilizate în funcție de experiența acumulată de entitatea publică în procesul de gestionare al riscurilor.

Documente specifice etapelor de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial

18) *Situația obiectivelor generale, specifice și activităților (document sau documente de management, planificare strategică instituțională, program etc)*[10]*;*
19) *Situația activităților procedurale;*[11]
20) *Situația procedurilor (codificare);*[12]
21) *Managementul documentelor (registru, condică etc);*
22) *Sistem de monitorizare a indicatorilor de performanță;*
23) *Autoevaluarea realizării obiectivelor și activităților;*

Proceduri

24) *Proceduri de sistem (generale);*
25) *Proceduri operaționale (de lucru);*

Documente de evaluare internă și raportare

26) *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 si completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public sau alt document de raportare;*
27) *Informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității publice;*
28) *Chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial la nivelul compartimentului;*
29) *Situație sintetică a rezultatelor autoevaluării la nivelul entității publice;*
30) *Situație centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial: "Informații generale",*

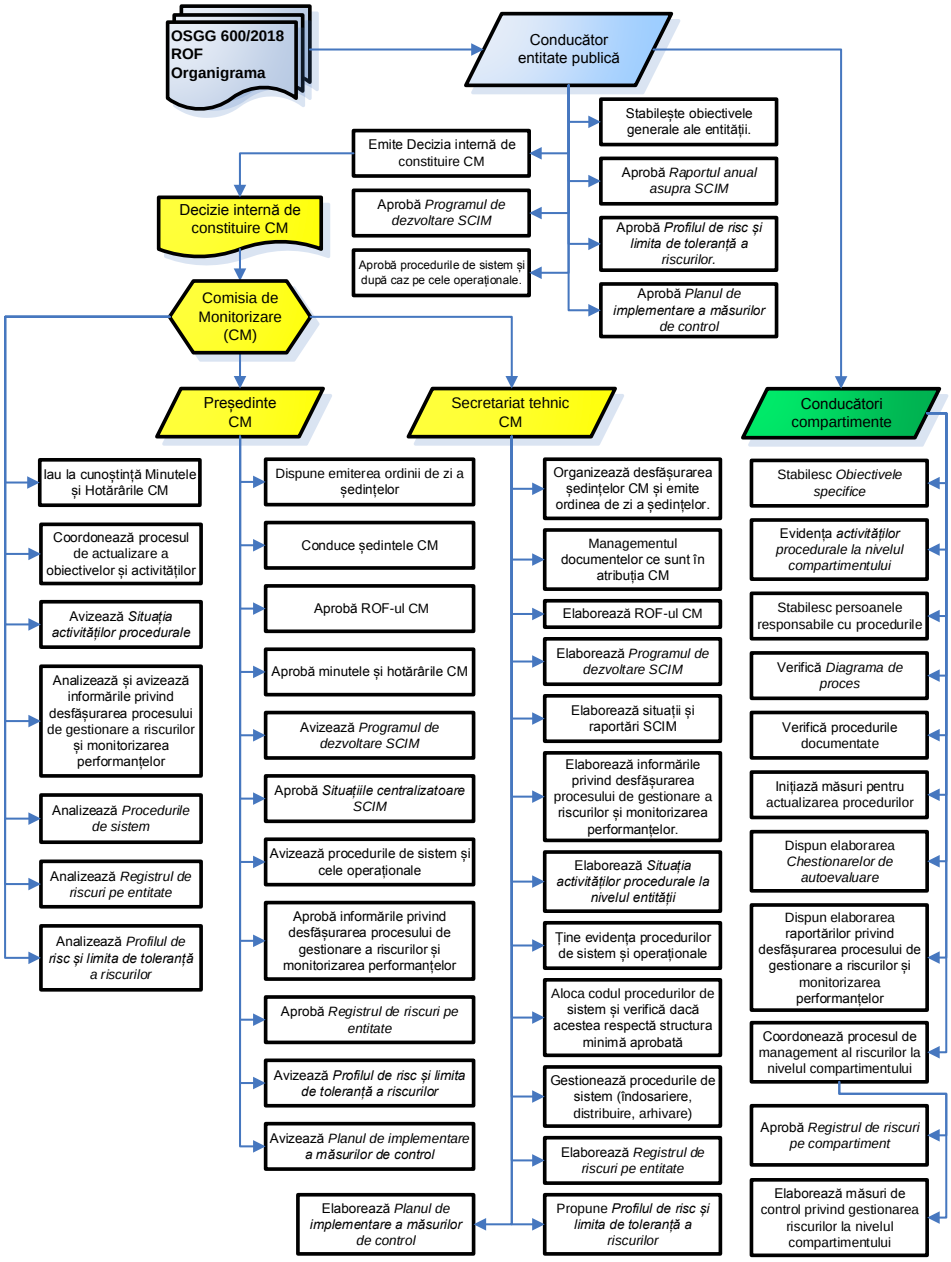
[10] Informațiile din aceste documente pot fi incluse într-un document integrat, după caz.
[11] Idem
[12] Idem

respectiv "Stadiul implementării standardelor de control intern managerial, conform rezultatelor autoevaluării la data de 31 decembrie";

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

Modele ale principalelor documente, menționate anterior, se regăsesc la Capitolul 6 – Machete !

2.5 Diagrama de proces privind activitatea Comisiei de Monitorizare



Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

2.6 Instrumentar specific sistemului de control intern managerial

În conformitate cu Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, ”*sistemul de control intern managerial al oricărei entități publice operează cu o diversitate de procedee, mijloace, acțiuni, dispoziții, care privesc toate aspectele legate de activitățile entității*”.

Acest ansamblu de elemente este stabilit și implementat de conducerea entității, pentru a-i permite acesteia deținerea unui bun control asupra funcționării entității, în ansamblul ei, și reprezintă *Instrumentarul de control intern managerial*.

Entitatea publică:

- pe baza obiectivelor generale și specifice;
- utilizând mijloace materiale, financiare și umane;
- utilizând date primare, care necesită înregistrare, prelucrare, centralizare și transmitere la destinatar;
- integrând aceste elemente în diverse procese, pe baza unei organizări structurale;
- conform unor activități bine definite, dintre care unele pot deveni activități procedurale;

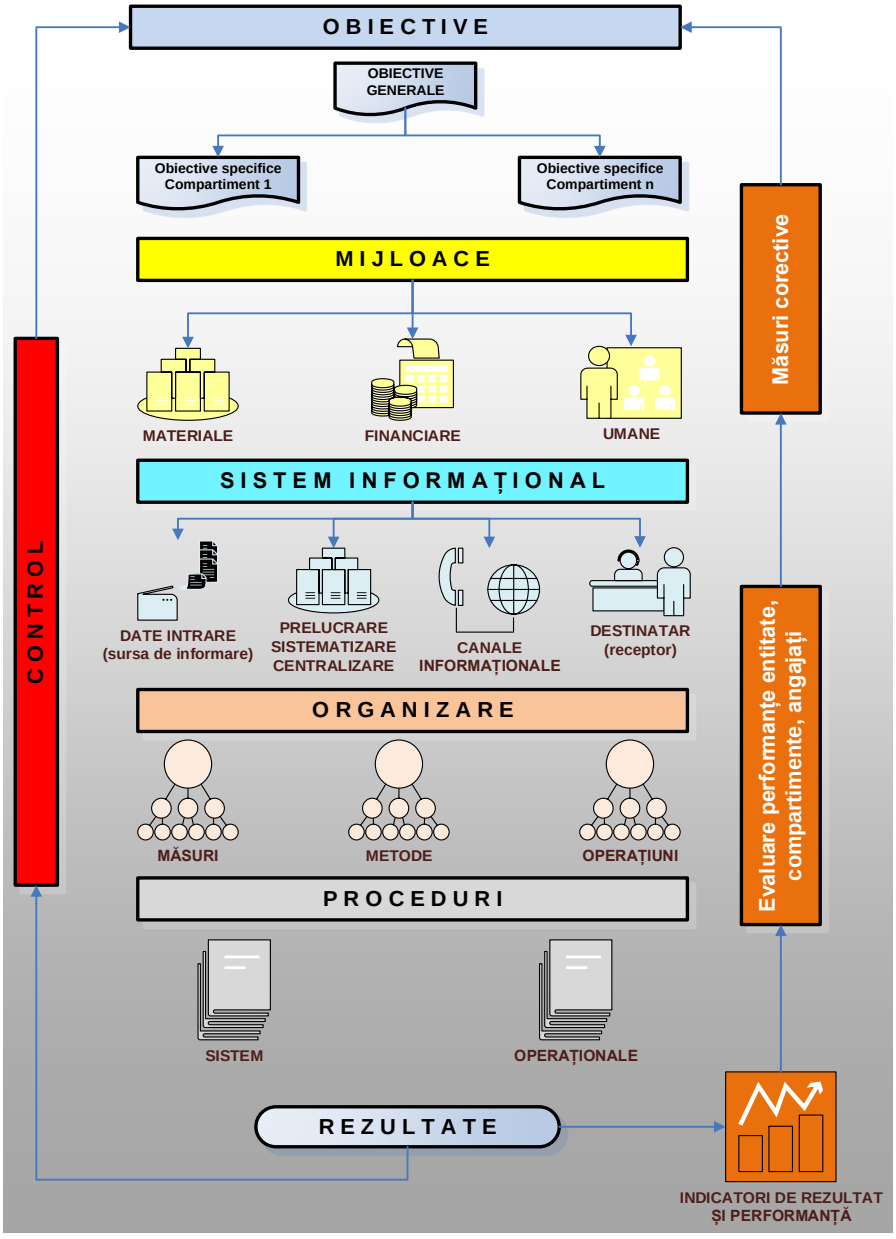
obține în final rezultate, care sunt analizate pe baza indicatorilor de performanță.

Compararea rezultatelor obținute cu țintele obiectivelor se realizează pe baza unui ansamblu de forme de control exercitate la nivelul entității publice și stabilite de conducere[13] în vederea asigurării administrării fondurilor publice în mod economic, eficient și eficace.

Astfel, *Instrumentarul specific controlului intern managerial* este alcătuit din șase grupe, respectiv: **obiective**, **mijloace**, **sistem informațional**, **organizare**, **proceduri** și **control**.

[13] Ordonanța Guvernului nr. 119/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Instrumentar specific controlului intern managerial



Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

2.7 Mecanisme de lucru la nivelul entităților publice centrale și locale

Mecanismul de implementare a sistemului de control intern managerial la nivelul entităților din administrația publică centrală (APC) sau administrația publică locală (APL) cuprinde o serie de structuri, documente cu caracter organizatoric și instrumente utilizate, precum:

- Ordinul sau decizia de înființare a Comisiei de Monitorizare (CM) la nivelul APC/APL;
- Regulamentul de organizare și funcționare al Comisiei de Monitorizare;
- Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- Minute, hotărâri ale Comisiei de Monitorizare;
- Raportări privind gradul de implementare al sistemului de control intern managerial;
- Metodologii de lucru și proceduri pentru implementarea sistemului de control intern managerial.

Abordarea integrată și interconectarea tuturor acestor componente menționate anterior, conduc la o derulare a activităților entităților publice într-un mod eficient, economic și eficace - conform ***"Regulii celor 3 E"*** care guvernează în esență sistemul de control intern managerial.

2.7.1 Mecanism de lucru la nivelul administrației publice centrale

La nivelul administrației publice centrale, punerea în practică a mecanismului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial se realizează având la bază un *Regulament de Organizare și Funcționare* al Comisiei de Monitorizare.

Un model orientativ al acestui regulament se regăsește în continuare.

Regulament de Organizare și Funcționare al Comisiei de Monitorizare și al Subgrupurilor de lucru ale acesteia

I. Dispoziții generale

Art. 1 - Scopul Comisiei de Monitorizare îl constituie crearea și implementarea unui sistem integrat de control intern managerial în cadrul *[se precizează denumirea entității publice]* și după caz, elaborarea, implementarea și evaluarea Planului Strategic Instituțional pe termen mediu, astfel încât să se asigure atingerea obiectivelor entității publice într-un mod eficient, eficace și economic.

II. Conducerea Comisiei de Monitorizare

Art. 2 - (1) Conducerea Comisiei de Monitorizare este asigurată de președinte sau de către înlocuitorul acestuia.

(2) În cazul neparticipării, din motive întemeiate, a președintelui și înlocuitorului acestuia, ședința Comisiei de Monitorizare se reprogramează în termen de maxim 5 zile lucrătoare.

III. Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare

Art. 3 – Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, denumit în continuare Secretariatul tehnic, se constituie în cadrul *[se va specifica denumirea compartimentului care asigură secretariatul]* în vederea asigurării continuității lucrărilor Comisiei de Monitorizare și ale Subgrupurilor de lucru *[se va specifica denumirea Subgrupurilor de lucru]*, după caz.

IV. Subgrupurile de lucru ale Comisiei de Monitorizare[14]

Art. 4 – (1) În subordinea Comisiei de Monitorizare, se constituie Subgrupuri de lucru[15], corespunzătoare direcţiilor strategice de activitate ale entităţii publice, după cum urmează: a)……, b)……., c) …… etc.

(2) Fiecare membru al Comisiei de Monitorizare desemnează, prin adresă către Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, cel puţin o persoană din direcţia generală/direcţia/serviciul sau unitatea pe care o conduce, pentru a face parte din Subgrupul de lucru al Comisiei de Monitorizare corespunzător, ca membru titular, precum şi un înlocuitor al acestuia, pentru situaţiile în care, din motive obiective, membrul titular nu îşi poate îndeplinii obligaţiile care îi revin.

V. Atribuţiile Preşedintelui Comisiei de Monitorizare

Art. 5 - Preşedintele Comisiei de Monitorizare are următoarele atribuţii principale:

a) convoacă membrii Comisiei de Monitorizare, prin intermediul Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare, în scris, cu cel puţin trei zile înainte de şedinţă;

b) propune ordinea de zi, asigură și coordonează buna desfășurare a ședințelor;

c) decide asupra participării, la şedinţele Comisiei de Monitorizare, a altor reprezentanţi din cadrul entităţii publice sau din afara acesteia, în calitate de invitaţi, a căror prezenţă este necesară pentru clarificarea aspectelor aflate pe ordinea de zi a şedinţei;

---

[14] Conducătorul entității publice poate decide implementarea sistemului de control intern managerial și cu ajutorul Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare, în funcție de mărimea și specificul activității entității publice.

[15] Subgrupurile de lucru ale Comisiei de Monitorizare se recomandă, în principal, entităților publice mari și cuprinde personalul de execuție cu atribuții în domeniul sistemului de control intern managerial.

d) semnează minutele ședințelor, rapoartele, informările și după caz, hotărârile Comisiei de Monitorizare;

e) supervizează activitățile specifice din cadrul Comisiei de Monitorizare;

f) urmărește respectarea hotărârilor adoptate de către Comisia de Monitorizare și decide asupra măsurilor care se impun pentru respectarea lor;

g) solicită Secretariatului tehnic realizarea de lucrări, în limita competențelor acestuia;

h) aprobă Registrul de riscuri pe entitate, avizează Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor, avizează Planul de implementare a măsurilor de control și aprobă Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității;

i) avizează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice;

j) avizează procedurile de sistem și operaționale;

k) aprobă Situațiile centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial;

l) reprezintă Comisia de Monitorizare în relația cu Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale din cadrul Secretariatului General al Guvernului, cu organisme similare din alte entități publice și cu organisme guvernamentale și non-guvernamentale, din țară sau din străinătate, în vederea îndeplinirii scopului pentru care a fost înființată Comisia de Monitorizare.

VI. Atribuţiile Comisiei de Monitorizare

Art. 6 – Comisia de Monitorizare are următoarele atribuţii principale:

(1) În domeniul managementului organizațional

a) Analizează *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* din cadrul *[se va menționa denumirea entității publice]*, program care cuprinde obiective, activități, termene, responsabili; la elaborarea programului se vor avea în vedere: cerințele generale conținute în standardele de control intern managerial, atribuțiile, particularitățile organizatorice și funcționale ale entității, personalul și structura acestuia, alte reglementări și condiții specifice;

b) Supune aprobării conducătorului *[se va menționa denumirea entității publice]* Programul anual de dezvoltare a sistemului de control intern managerial al entității publice;

c) Urmărește realizarea și asigură, ori de câte ori este necesar, actualizarea Programului de dezvoltare;

d) Urmărește ca termenele prevăzute în Programul de dezvoltare să fie respectate și decide măsurile care se impun în cazul nerespectării acestora;

e) Urmărește și îndrumă compartimentele din cadrul entității publice, în vederea implementării activităților aferente Programului de dezvoltare;

f) Răspunde de implementarea standardelor de control intern managerial în cadrul entității publice;

g) Analizează capacitatea internă a entității de a finaliza implementarea standardelor de control intern managerial, ținând seama de complexitatea procesului și dacă situația o impune;

h) Primește de la direcțiile generale, direcții, servicii, unități și instituții din subordinea entității publice, prin intermediul Secretariatului

tehnic, raportări referitoare la progresele înregistrate în dezvoltarea sistemelor proprii de control intern managerial, în raport cu Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial, precum şi referiri la acţiunile de monitorizare, coordonare şi îndrumare, întreprinse în cadrul compartimentelor;

i) Prezintă conducătorului *[se precizează denumirea entității publice]*, la solicitarea acestuia, raportări referitoare la: progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control intern managerial, în raport cu Programul de dezvoltare; acţiunile de monitorizare, coordonare şi îndrumare metodologică întreprinse, precum şi la alte probleme apărute în legătură cu acest domeniu;

(2) În domeniul planificării strategice (opțional)

j) Supervizează întregul proces de elaborare a Planului strategic instituţional pe termen mediu sau a altui document de management organizațional;

k) Identifică şi adoptă direcţiile strategice de activitate din cadrul Planului strategic instituţional pe termen mediu;

l) Identifică şi adoptă prioritățile pe termen mediu din cadrul Planului strategic instituţional pe termen mediu;

m) Adoptă planul de acţiune pentru implementarea Planului strategic instituţional pe termen mediu;

n) Adoptă varianta finală a Planului strategic instituţional pe termen mediu sau a altui document de management, care urmează să fie înaintată conducătorului;

o) Răspunde pentru implementarea şi actualizarea Planului strategic instituţional pe termen mediu sau a documentului de management organizațional;

p) Primeşte cel puţin o dată pe an, de la direcţiile generale, direcţii, servicii, unităţile din componența entității publice, prin intermediul

Secretariatului tehnic, informări referitoare la progresele înregistrate în implementarea Planului strategic instituțional pe termen mediu sau a documentului de management organizațional, la solicitarea Preşedintelui Comisiei de Monitorizare şi/sau a conducătorului entității publice;

q) Analizează situația îndeplinirii obiectivelor prevăzute în Planul strategic instituțional pe termen mediu sau a documentului de management organizațional şi adoptă măsurile corective care se impun;

r) Prezintă conducătorului *[se va preciza denumirea entității publice]*, ori de câte ori consideră necesar, dar cel puțin o dată pe an, informări referitoare la progresele înregistrate în implementarea Planului strategic instituțional pe termen mediu sau a documentului de management organizațional;

s) Repartizează sarcinile Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare;

t) Asigură îndeplinirea deciziilor Comisiei de Monitorizare în cadrul direcției generale/direcției/serviciului/unității pe care o conduce.

(3) În domeniul managementului riscurilor

u) Analizează *Registrul de riscuri pe entitate*;

v) Analizează *Profilul de risc și limita de toleranță la risc* la nivelul entității;

w) Analizează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității*;

VII. Atribuţiile Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare

Art. 7 – (1) Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare are următoarele atribuţii principale:

a) Asigură sprijin metodologic pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial și în procesul de elaborare a documentelor de management organizațional.

b) Elaborează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice.

c) Contribuie, împreună cu factorii vizați, la procesul de monitorizare a stadiului implementării sistemului de control intern managerial şi a Planului strategic instituțional pe termen mediu, respectiv Strategiei instituției.

d) 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, după aprobarea acestuia.

e) Alocă codul procedurilor de sistem.

f) Verifică dacă procedurile respectă structura minimală, aprobată prin procedura internă.

g) Întocmeşte informări către conducătorul entității publice, aprobate de Preşedintele Comisiei de Monitorizare, privind desfăşurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității.

h) Asigură diseminarea hotărârilor Comisiei de Monitorizare și o bună comunicare între compartimentele din cadrul entității publice, Subgrupurile de lucru ale Comisiei de Monitorizare şi comisie.

i) Semnalează Comisiei de Monitorizare situațiile de nerespectare a deciziilor acesteia și propune măsurile de corectare care se impun.

j) Convoacă, la cererea Preşedintelui Comisiei de Monitorizare sau a înlocuitorului acestuia, şedinţele Comisiei de Monitorizare și participă la acestea.

k) Organizează, participă şi coordonează desfăşurarea şedinţelor Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare.

l) Pregăteşte documentele necesare desfăşurării şedinţei Comisiei de Monitorizare şi ale şedinţelor Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare, după caz; transmite documentele în format electronic membrilor cu cel puţin 3 zile lucrătoare înaintea şedinţei.

m) Întocmeşte minutele şedinţelor Comisiei de Monitorizare şi ale şedinţelor Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare, pe care le transmite în format electronic membrilor.

n) Centralizează, analizează, sintetizează şi emite opinii de specialitate cu privire la materialele elaborate de către Subgrupurile de lucru ale Comisiei de Monitorizare, în procesul de planificare strategică instituţională sau în implementarea sistemului de control intern managerial şi le supune aprobării comisiei.

o) Duce la îndeplinire şi monitorizează, după caz, deciziile (hotărârile) Comisiei de Monitorizare şi ale Preşedintelui acesteia.

p) Acordă sprijin Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare cu privire la metodologia elaborării, implementării, monitorizării şi evaluării Planului strategic instituţional pe termen mediu / Strategiei instituţiei, precum şi cu privire la implementarea şi monitorizarea sistemului de control intern managerial.

q) Înaintează Comisiei de Monitorizare propuneri pentru eficientizarea sistemului de control intern managerial şi a planificării strategice la nivelul entităţii publice dacă se constată necesitatea îmbunătăţirii procesului de planificare strategică şi/sau a procesului de implementare a standardelor de management aferente sistemului de control intern managerial.

r) Propune Preşedintelui Comisiei de Monitorizare participarea la şedinţele comisiei a altor reprezentanţi din cadrul sau din afara entităţii publice, a căror prezenţă este necesară pentru clarificarea aspectelor aflate pe ordinea de zi a şedinţei.

(2) Pentru îndeplinirea atribuţiilor care îi revin, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare va beneficia de sprijinul membrilor Comisiei de Monitorizare, a Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare şi al tuturor direcţiilor generale/direcţiilor/serviciilor și unităţilor din cadrul entităţii publice.

VIII. Atribuţiile Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare[16]

Art. 8 – Subgrupurile de lucru ale Comisiei de Monitorizare au următoarele atribuţii principale:

a) Asigură îndeplinirea obiectivelor cuprinse în Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial al entităţii publice pe domeniile de competenţă gestionate.

b) Elaborează planuri şi rapoarte de implementare pentru standardele de control intern managerial corespunzătoare direcţiei specifice activităţii proprii, funcţie de situaţie[17].

c) Elaborează şi actualizează pe termen mediu sau a altui document de management organizațional; elaborează analizele care stau la baza Planului strategic instituțional, corespunzătoare direcţiei de activitate proprii.

d) Elaborează Planul de acţiune, corespunzător direcţiei de activitate proprii, în vederea implementării Planului strategic instituțional pe termen mediu.

[16] În cazul constituirii Subgrupurilor de lucru (opțional, la latitudinea entității publice).
[17] Opțional

e) Urmăresc implementarea Planului strategic instituţional pe termen mediu sau a altui document de management organizațional pe direcţia de activitate proprie.

f) Elaborează, cel puţin o dată pe an, rapoarte de monitorizare şi evaluare a implementării Planului strategic instituţional pe termen mediu sau a altui document de management organizațional, corespunzătoare direcţiei de activitate proprii, pe care le înaintează Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

g) Analizează Registrul de riscuri, Profilul de risc și limita de toleranță la risc la nivelul entității, Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul Subgrupurilor de lucru.

Art. 9 – (1) Membrii Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare au obligaţia de a asigura informarea permanentă a conducătorului direcţiei generale/direcţiei/serviciului sau al unităţii, cu privire la totalitatea activităţilor desfăşurate şi de a obţine avizul acestuia cu privire la documentele şi punctele de vedere prezentate în cadrul Subgrupului de lucru.

(2) Membrii Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare au obligaţia de a elabora şi de a transmite Secretariatului tehnic, în conformitate cu calendarul aprobat de Comisia de Monitorizare, documentele solicitate, aferente proceselor de implementare, monitorizare şi evaluare a Planului strategic instituţional pe termen mediu sau a altui document de management organizațional, precum şi celor aferente dezvoltării sistemului de control intern managerial.

IX. Organizarea şedinţelor şi mecanismul de luare a deciziilor

Art. 10 - (1) Comisia de Monitorizare se întruneşte ori de câte ori se consideră necesar pentru atingerea scopului pentru care a fost înfiinţată.

(2) Deciziile (hotărârile) Comisiei de Monitorizare se adoptă prin votul majorităţii simple şi se semnează de către Preşedinte sau înlocuitorul acestuia, după caz, care prezidează ședința.

(3) În cazul în care se constată egalitate de voturi, votul Preşedintelui sau al înlocuitorilui acestuia, după caz, este hotărâtor.

(4) În situaţiile în care un membru titular nu poate participa la o ședință sau nu își poate îndeplini pe o perioadă mai îndelungată, din motive obiective, obligaţiile care îi revin, acesta va delega un înlocuitor, înştiinţând în scris (prin adresa sau prin email) Secretariatul tehnic în termen de două zile de la desemnarea acestuia.

(5) La solicitarea membrilor Comisiei de Monitorizare sau a Secretariatului tehnic şi cu aprobarea Preşedintelui Comisiei de Monitorizare, la şedinţe pot participa şi alte persoane din cadrul sau din afara entităţii publice, a căror prezenţă este necesară pentru clarificarea aspectelor aflate pe ordinea de zi.

(6) Desfăşurarea şedinţei Comisiei de Monitorizare se consemnează în minută.

Art. 11 - (1) 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.

(2) Deciziile Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare se adoptă prin consens.

(3) În cazul în care nu se ajunge la un acord, Secretariatul tehnic va înainta problema spre soluționare Comisiei de Monitorizare.

(4) În situaţiile în care un membru titular nu poate participa, din motive obiective, la reuniunea Subgrupului de lucru din care face parte, va anunța

în timp util Secretariatul tehnic și va nominaliza înlocuitorul care va duce la îndeplinire atribuțiile acestuia.

(5) Desfășurarea ședințelor se consemnează în minută.

X. Sfera relaţională a Comisiei de Monitorizare

Art. 12 - (1) Comisia de Monitorizare este subordonată conducătorului *[se va menționa funcția conducătorului și denumirea entității publice]*.

(2) Comisia de Monitorizare cooperează cu direcţiile generale, direcţiile, serviciile, unitățile şi responsabilii cu implementarea sistemelor de control intern managerial din cadrul instituţiilor care funcţionează în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea *[denumirea entității publice]*, pentru atingerea scopului pentru care a fost creată.

(3) Comisia de Monitorizare are în subordine Subgrupurile de lucru ale acesteia.

(4) Comisia de Monitorizare dezvoltă relaţii funcţionale cu Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale din cadrul Secretariatului General al Guvernului, cu organisme similare din alte entităţi publice şi poate dezvolta relaţii de cooperare cu organisme guvernamentale şi non-guvernamentale, din ţară sau din străinătate, în vederea îndeplinirii scopului pentru care a fost înființată.

XI. Dispoziţii finale

Art. 13 - Calitatea de membru al Comisiei de Monitorizare încetează în următoarele situaţii:

a) prin încetarea raporturilor de serviciu în condiţiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată, cu modificările şi completările ulterioare sau prin încetarea contractului individual de muncă în conformitate cu prevederile legale în vigoare, precum și în orice alte situații în care membrul respectiv nu mai îndeplinește

funcţia de conducător al direcţiei generale/direcţiei/serviciului sau unităţii din cadrul entităţii publice.

b) la solicitarea conducătorului *[se va preciza funcția și denumirea entității publice]*.

Art. 14 - (1) Calitatea de membru al Subgrupului de lucru al Comisiei de Monitorizare încetează în următoarele situaţii:

a) prin încetarea raporturilor de serviciu în condiţiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare sau prin încetarea contractului individual de muncă în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

b) revocarea motivată de către conducătorul direcţiei generale, direcţiei, serviciului sau al unităţii din cadrul entităţii publice care l-a desemnat.

(2) În situaţia în care un membru al Subgrupului de lucru al Comisiei de Monitorizare absentează nemotivat de la cinci ședințe consecutive, Secretariatul tehnic va solicita în scris înlocuirea sa.

(3) În cazul în care unul dintre membrii Subgrupului de lucru al Comisiei de Monitorizare pierde această calitate, în condiţiile prevăzute la alin. (1) și (2), conducătorul direcţiei generale, direcţiei, serviciului sau al unităţii din cadrul entităţii publice va desemna un nou membru al Subgrupului de lucru, în termen de două zile lucrătoare, prin adresă către Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare.

2.7.2 Mecanism de lucru la nivelul administrației publice locale

La nivelul administrației publice locale, punerea în practică a mecanismului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial se realizează având la bază un *Regulament de Organizare și Funcționare* al Comisiei de Monitorizare.

Un model orientativ al acestui regulament se regăsește în continuare.

Regulament de Organizare şi Funcţionare al Comisiei de Monitorizare, responsabilă cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial

I. Dispoziţii generale

Art. 1 - Scopul Comisiei de Monitorizare îl constituie crearea şi implementarea unui sistem integrat de control intern managerial în cadrul Primăriei Municipiului/Orașului/Comunei *[se precizează denumirea municipiului/orașului/comunei]*, care să asigure atingerea obiectivelor în cadrul acesteia într-un mod eficient, eficace şi economic.

II. Structura organizatorică a Comisiei de Monitorizare

Art. 2 - (1) Comisia de Monitorizare este formată din Preşedinte, înlocuitorul acestuia şi membrii comisiei.

(2) Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, denumit în continuare Secretariatul tehnic, se constituie în cadrul compartimentului *[se precizează denumirea compartimentului din cadrul primăriei]* şi asigură continuitatea lucrărilor Comisiei de Monitorizare, fiind asigurat de *[se precizează numele și prenumele persoanelor]* sau de înlocuitorii acestora.

III. Conducerea Comisiei de Monitorizare

Art. 3 - (1) Conducerea Comisiei de Monitorizare este asigurată de Preşedinte.

(2) Preşedintele conduce şedinţele Comisiei de Monitorizare, supervizează activităţile specifice din cadrul acesteia şi solicită Secretariatului tehnic realizarea de lucrări în limita competenţelor acestuia.

(3) În lipsa Preşedintelui, atribuţiile sunt asigurate de către o altă persoană cu funcție de conducere, desemnată de Preşedintele Comisiei de Monitorizare.

Notă:

Persoana care poate primi atribuții de conducere a ședințelor Comisiei de Monitorizare, în locul Primarului, este Viceprimarul sau o altă persoană cu funcție de conducere, desemnată de acesta.

(4) În cazul neparticipării, din motive întemeiate, a Preşedintelui sau a înlocuitorului acestuia, şedinţa Comisiei de Monitorizare se reprogramează în termen de maxim 5 zile lucrătoare.

IV. Atribuţiile Comisiei de Monitorizare

Art. 4 - (1) Elaborează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial al primăriei, program care cuprinde obiective, activităţile, termene, responsabili, precum şi unele măsuri necesare dezvoltării acestuia. La elaborarea programului se vor avea în vedere cerinţele generale conţinute în standardele de control intern managerial, atribuţiile, particularităţile organizatorice şi funcţionale ale primăriei, personalul şi structura acesteia, alte reglementări şi condiţii specifice.

(2) Supune aprobării Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial al primăriei.

(3) Urmăreşte realizarea şi asigură actualizarea Programului de dezvoltare, ori de câte ori este necesar.

(4) Urmăreşte ca termenele prevăzute în Programul de dezvoltare a primăriei să fie respectate şi decide măsurile care se impun în cazul nerespectării acestora.

(5) Urmărește și îndrumă metodologic direcţiile, serviciile, compartimentele și structurile din subordinea primăriei, în vederea identificării activităților și acțiunilor recomandate a fi incluse în Programul de dezvoltare.

(6) Primește anual, de la compartimentele primăriei, rapoarte referitoare la stadiul sistemului de control intern managerial, conform prevederilor legislative în domeniu.

(7) Prezintă conducerii primăriei, ori de câte ori se consideră necesar, dar cel puțin o dată pe an, rapoarte referitoare la progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control intern managerial, în raport cu programul adoptat, la acțiunile de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică întreprinse, precum și la alte probleme apărute.

(8) Analizează capacitatea internă a primăriei de a finaliza implementarea standardelor de control intern managerial, ținând seama de complexitatea proceselor.

(9) Participă la procesul de consultare (electronică) al conținutului Minutelor, înaintate de Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, rezultate în urma ședințelor Comisiei de Monitorizare și emite puncte de vedere, după caz, pe care le înaintează Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare, în vederea integrării în documentul final.

(10) Coordonează procesul de actualizare al obiectivelor și activităților.

(11) Analizează Registrul de riscuri la nivelul primăriei, profilul de risc și limita de toleranță la risc la nivelul acesteia, informările privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul primăriei.

(12) Analizează și avizează situația activităților procedurale la nivelul entității publice.

(13) Analizează procedurile de sistem.

(14) Hotărăște actualizarea procedurilor de sistem.

V. Atribuţiile Preşedintelui Comisiei de Monitorizare

Art. 5 - (1) Conduce şi coordonează şedinţele Comisiei de Monitorizare şi activitatea Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

(2) Urmăreşte respectarea termenelor stabilite de către Comisia de Monitorizare şi decide asupra măsurilor care se impun pentru respectarea acestora.

(3) Propune ordinea de zi, asigură și coordonează buna desfășurare a şedinţelor.

(4) Decide asupra participării la şedinţele Comisiei de Monitorizare a altor persoane, a căror participare este necesară pentru clarificarea aspectelor aflate pe ordinea de zi a şedinţei.

(5) Aprobă minutele şedinţelor, rapoartele şi hotărârile Comisiei de Monitorizare.

(6) Convoacă membrii Comisiei de Monitorizare, prin intermediul Secretariatului tehnic, în scris sau prin e-mail, cu cel puţin 3 zile înainte de şedinţă.

(7) Reprezintă Comisia de Monitorizare în relaţia cu orice instituţii, autorităţi sau persoane juridice, cu organisme guvernamentale şi non-guvernamentale, din ţară sau din străinătate, cu orice alte entităţi, în vederea îndeplinirii scopului pentru care a fost înfiinţată Comisia de Monitorizare.

(8) Solicită Secretariatului tehnic realizarea de lucrări, în limita competenţelor acestuia.

(9) Avizează Programul de dezvotare a sistemului de control intern managerial la nivelul primăriei.

(10) Aprobă procedurile de sistem și după caz pe cele operaționale;

(11) Aprobă situațiile centralizatoare anuale, privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.

(12) Aprobă Registrul de riscuri, Profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor, Planul de implementare a măsurilor de control și informările privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul primăriei.

VI. Atribuţiile Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare

Art. 6 – (1) Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare asigură, din punct de vedere tehnic şi metodologic, organizarea, îndrumarea şi monitorizarea implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.

(2) Organizează desfășurarea şedinţelor Comisiei de Monitorizare din dispoziţia Preşedintelui Comisiei de Monitorizare.

(3) Pregăteşte documentele necesare desfăşurării şedinţelor Comisiei de Monitorizare şi le transmite (în format electronic prin e-mail) membrilor, cu cel puţin 2 zile înainte de şedinţele comisiei.

(4) Întocmeşte minutele şedinţelor, pe care le transmite (în format electronic prin e-mail) membrilor Comisiei de Monitorizare.

(5) Duce la îndeplinire și monitorizează, după caz, deciziile Comisiei de Monitorizare şi dispoziţiile Preşedintelui acesteia.

(6) Semnalează Comisiei de Monitorizare situaţiile de nerespectare a hotărârilor acesteia şi propune măsurile corective care se impun.

(7) Asigură diseminarea dispoziţiilor Comisiei de Monitorizare (în scris sau prin e-mail) şi o bună comunicare între compartimentele primăriei şi Comisia de Monitorizare; Secretariatul tehnic menţine permanent legătura cu persoanele de contact desemnate de membrii Comisiei de Monitorizare din cadrul compartimentelor şi unităţilor subordonate primăriei.

(8) Analizează Registrele de riscuri pe compartimente; elaborează Registrul de riscuri la nivelul primăriei; 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.

(9) Elaborează informările privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul primăriei și le supune spre analiză Comisiei de Monitorizare.

(10) Elaborează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul primăriei.

(11) Verifică dacă procedurile respectă structura minimală, aprobată prin procedura internă.

(12) Elaborează situațiile centralizatoare și raportul anual privind implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul primăriei.

VII. Organizarea şedinţelor şi mecanismul de luare a deciziei

Art. 7 - (1) Comisia de Monitorizare se întruneşte ori de câte ori este necesar, pentru atingerea scopului pentru care s-a înfiinţat.

(2) Hotărârile Comisiei de Monitorizare se adoptă prin votul majorităţii simple.

(3) În cazul în care se constată egalitate de voturi, votul Preşedintelui (sau înlocuitorului acestuia) este hotărâtor.

(4) Absenţa de la şedinţa Comisiei de Monitorizare se motivează în scris către Preşedintele acesteia.

(5) În situaţiile prevăzute de art. 7 alin. (4), membrul Comisiei de Monitorizare deleagă un înlocuitor din compartimentul său.

(6) Desfăşurarea şedinţei se consemnează în minută.

VIII. Sfera relaţională a Comisiei de Monitorizare

Art. 8 - (1) Comisia de Monitorizare este subordonată Primarului Municipiului/Orașului/Comunei *[se precizează denumirea municipiului/ orașului/comunei]*.

(2) Comisia de Monitorizare cooperează cu direcţiile, serviciile, compartimentele și structurile din subordinea primăriei pentru atingerea scopului implementării și dezvoltarii unui sistem integrat de control intern managerial.

(3) Comisia de Monitorizare dezvoltă relații funcționale cu Compartimentul de Audit din cadrul primăriei, cu organisme similare din alte primării și poate dezvolta relații de cooperare cu organisme guvernamentale și non-guvernamentale, în vederea îndeplinirii scopului pentru care a fost înființată.

IX. Dispoziţii finale

Art. 9 - (1) Calitatea de membru al Comisiei de Monitorizare încetează în următoarele situații:

a) încetarea raporturilor de serviciu în condițiile Legii nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare sau prin încetarea contractului individual de muncă, în condițiile legii;

b) la solicitarea Primarului Municipiului/Orașului/Comunei *[se precizează denumirea municipiului/orașului/comunei]*.

(2) Participarea la ședințele Comisiei de Monitorizare este sarcină de serviciu cu caracter obligatoriu.

Art.10 - Respectarea prevederilor prezentului Regulament și a hotărârilor Comisiei de Monitorizare reprezintă atribuție de serviciu pentru membrii Comisiei de Monitorizare. În situația absenței din primărie a unui membru al Comisiei de Monitorizare, acesta are obligația desemnării în scris, a unui înlocuitor, pentru îndeplinirea obligațiilor care derivă din calitatea de membru. Înscrisul prin care se desemnează înlocuitorul membrului Comisiei de Monitorizare se depune în mod obligatoriu la Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare. În situația absenței din primărie a persoanei care asigură Secretariatul tehnic, aceasta va fi înlocuită de o altă persoană din

cadrul compartimentului *[se precizează denumirea compartimentului din cadrul primăriei]*, desemnată de conducătorul acestuia.

Art. 11. Comunicarea documentelor suport, de informare sau consultare se va realiza în format electronic, membrii Comisiei de Monitorizare având obligația consultării adreselor electronice indicate ca adrese de corepondență, orice modificare a acestora fiind obligatoriu de sesizat în scris Secretariatului tehnic.

CAPITOLUL 3 – IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

3.1 Etapele procesului de implementare a sistemului de control intern managerial

În procesul de implementare a sistemului de control intern managerial se recomandă parcurgerea unor **etape** absolut necesare, care să confere o anumită coerență procesului și garanția obținerii unui rezultat pozitiv.

Aceste etape se regăsesc implicit în standardele de control intern managerial și fac obiectul derulării unor procese complexe, respectiv elaborării de documente specifice și relevante.

Etapele implementării şi dezvoltării sistemului de control intern managerial au o succesiune logică, bine definită de aplicare.

Pentru evitarea birocratizării implementării sistemului de control intern managerial se recomandă a nu se elabora documente justificative speciale (liste, situații, rapoarte) care să le dubleze pe cele existente ci a se completa și modifica cele curente, după caz, pe cât posibil!

Exemple de etape cu o succesiune logică în implementare:

1. *Monitorizarea performanțelor sau autoevaluarea realizării obiectivelor specifice și activităților compartimentului nu se poate realiza anterior stabilirii obiectivelor sau mai mult, fără existența acestora și aducerea la cunoștința personalului.*
2. *Eliminarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor fără identificarea, în prealabil, a activităților și acțiunilor care concură la îndeplinirea obiectivelor.*
3. *Elaborarea procedurilor fără stabilirea în prealabil a activităților procedurale.*

3.1.1 Stabilirea obiectivelor generale și specifice

Entitatea publică își definește obiectivele legate de misiunea acesteia și se conformează legislației, regulamentelor și politicilor interne stabilite.

În acest sens, primul pas important în procesul de implementare a sistemului de control intern managerial îl constituie stabilirea obiectivelelor generale și a celor specifice, cu scopul de a susține viziunea entității publice și a conducerii acesteia.

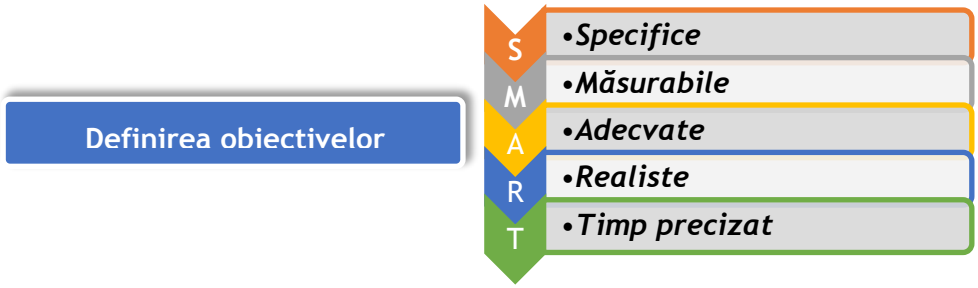
Stabilirea obiectivelor este în competența conducerii entității publice, iar responsabilitatea realizării acestora este atât a conducerii, cât și a angajaților.

Pentru asigurarea realizării obiectivelor și funcționării sistemului de control intern managerial, fiecare angajat trebuie să cunoască atât scopul și obiectivele entității publice, respectiv pe cele ale compartimentului din care face parte, cât și rolul său și atribuțiile postului, stabilite prin fișa postului.

Obiectivele generale sunt exprimate la nivelul entității publice, iar obiectivele specifice, derivate din obiectivele generale, se stabilesc la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice.

Conducătorii compartimentelor transpun obiectivele generale în obiective specifice, în concordanță cu prevederile *Standardului 5 - Obiective*, prin elaborarea documentelor de management organizațional, planificare strategică instituțională sau orice alt document de management, care să includă **obiective generale și specifice** (a se vedea structura prezentată în Capitolul 6 – Machete).

Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe S.M.A.R.T, adică:



Specifice	să fie în sfera de competență a compartimentului;
Măsurabile	să indice în ce fel va fi măsurat rezultatul;
Adecvate	obiectivul definit să fie în concordanță cu misiunea și scopul entității;
Realiste	să poată fi îndeplinite;
Timp precizat	să specifice un termen de realizare;

Exemplu de obiectiv specific, definit SMART de către Compartimentul Resurse Umane

Recrutarea și instruirea unui număr de 12 angajați pe anul 2017, conform organigramei, statului de funcții și planului de pregătire profesională aprobate, în limita bugetului alocat, până la data 31.10.2017.

Entitatea publică își definește propria strategie, prin stabilirea obiectivelor, pe baza previziunilor privind mediul extern și a capacității organizaționale a acesteia.

În cazul entităților publice din administrația publică centrală, care au implementat *Strategia pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice*, acestea își vor stabilii obiectivele conform legislației în vigoare.

3.1.2 Stabilirea activităților și procedurilor

După stabilirea obiectivelor generale și specifice de către conducerea entității publice și conducătorii compartimentelor și comunicarea acestora întregului personal, compartimentele, își identifică activitățile ce conduc la îndeplinirea obiectivelor specifice.

Astfel, conducătorii compartimentelor stabilesc activitățile pentru realizarea obiectivelor specifice, prin elaborarea unui document de management care să includă **"Obiectivele și activitățile aferente acestora"** (vezi model în **Capitolul 6 – Machete).**

Documentul de management poate fi orice document de planificare, precum *Plan operațional, Program de activitate etc*, care identifică activitățile și acțiunile ce trebuie realizate pentru atingerea obiectivelor; activitățile și acțiunile se vor corela cu resursele umane și cele financiare alocate.

Ca tehnică de identificare și stabilire a activităților se poate folosi oricare din cele uzual întâlnite în practica managementului, precum, *Harta mentală* sau *Diagrama de descompunere a lucrărilor*, iar ca instrument de planificare se poate utiliza *Diagrama Gantt*[18].

După stabilirea activităților, conform *Standardului 9 – Planificarea*, se va elabora *Planul de continuitate al activităților*, conform *Standardului 11 - Continuitatea activității,* document ce trebuie cunoscut și aplicat de personalul care are stabilite sarcini, responsabilități și delegare în implementarea acestuia.

Comisia de Monitorizare coordonează procesul de actualizare și evaluare a obiectivelor și activităților, la nivelul entității publice.

[18] *"Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului"*, elaborat în cadrul Proiectului Phare Twinning al Uniunii Europene pentru *"Consolidarea capacității instituționale a Guvernului României de a gestiona și coordona politicile publice și procesul decizional" – RO2003/IB/OT-10.*

În funcție de gradul de complexitate, o activitate poate cuprinde una sau mai multe acțiuni, care contribuie la realizarea activității respective.

Activități și procese procedurale

După etapa de identificare a obiectivelor și activităților (care conduc la atingerea acestora), este necesară identificarea **activităților și proceselor procedurale**.

Astfel, conducătorul compartimentului dispune măsuri ca pentru toate procesele majore și activitățile semnificative să se elaboreze o *evidență a activităților procedurale*, care le poate include, atât pe cele de sistem cât și pe cele operaționale (vezi model în **Capitolul 6 – Machete**).

Procedurile se elaborează pentru activități sau procese derulate la nivelul entității publice pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile și cu caracter de repetabilitate.

Procedurile reprezintă o componentă a *Instrumentarului de control intern*, care contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților, prin separarea atribuțiilor, sarcinilor, competențelor, funcțiilor și a responsabilităților personalului din cadrul entității publice.

Fiecare entitate publică își adaptează sistemul de procedurare al activităților în funcție de mărimea entității, tipurile și complexitatea activităților, cu respectarea prevederilor Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.

Scopul elaborării unei proceduri este de a stabili și descrie pașii ce trebuie urmați pentru desfășurarea unui proces sau a unei activități, a modalităților de lucru, regulilor de aplicat și a responsabilităților ce le revin persoanelor implicate în desfășurarea procesului sau activității ce face obiectul procedurii.

După ce conducătorul compartimentului a stabilit activitățile procedurale, responsabilii cu elaborarea procedurilor și termenele de realizare, persoanele desemnate demarează elaborarea procedurilor.

Elementele componente structurale minimale ale unei proceduri sunt prezentate în **Anexa nr.2** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 sau în *Ghidul pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale*[19].

Entitatea publică poate elabora o "Procedură proprie de sistem, privind elaborarea procedurilor", care descrie detaliat modul de elaborare, verificare, avizare, aprobare, evidență, difuzare și arhivare a procedurilor, dar cu respectarea structurii minimale impuse de Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.

Procedurile elaborate și verificate ulterior de către conducătorul compartimentului sunt transmise Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare, pentru analiza conformității cu structura minimală prevăzută în **Anexa nr.2** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 sau conform prevederilor propriei proceduri elaborate la nivelul entității.

La nivelul fiecărui compartiment există o evidență a procedurilor elaborate și aprobate (vezi modelul de mai jos), care oferă o imagine clară asupra stadiului elaborării procedurilor în conformitate cu activitățile procedurale declarate la nivelul compartimentului.

Nr. crt.	Cod procedură	Denumire procedură	Responsabil	Ediția	Revizia	Data intrării în vigoare
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

[19] *"Ghid pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale"*, elaborat de Secretariatul General al Guvernului, www.sgg.ro, secțiunea Control intern managerial.

3.1.3 Identificarea și gestionarea riscurilor

Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în *Managementul riscului*[20]. Această etapă își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării probabilității de apariție a riscului și impactului acestuia asupra realizării obiectivelor.

După stabilirea obiectivelor generale, obiectivelor specifice și a activităţilor aferente acestora, compartimentele din cadrul entității publice identifică vulnerabilitățile, respectiv punctele slabe care pot cauza apariţia riscurilor şi ameninţărilor la adresa realizării obiectivelor.

Identificarea riscurilor este practic un proces permanent, care se realizează în funcție de gradul de maturitate al entității publice și experiența acesteia în procesul de management al riscurilor.

Riscurile se identifică la orice nivel, unde se sesizează că există posibilitatea nerealizării obiectivelor, luându-se măsuri de control.

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea entității publice și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.

În funcție de experiența acumulată în managementul riscului, entitățile publice pot utiliza Formularul de alertă la risc (FAR), conform unei proceduri interne.

Pentru un bun management al riscurilor, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere desemnează (la nivelul acestora) un ***responsabil cu riscurile***.

Aceștia identifică alături de personalul compartimentului și colectează riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților, asumate de către conducătorul compartimentului și monitorizează procesul de implementare a managementului riscurilor.

[20] *"Metodologia de management a riscurilor"*, elaborată de Secretariatul General al Guvernului, www.sgg.ro, secțiunea Control Intern Managerial.

Implementarea sistemului de control intern managerial, implicit a managementului riscurilor, trebuie să fie adaptată dimensiunii și complexității activităților entității publice.

Evaluarea riscurilor se realizează prin estimarea probabilității de materializare a riscurilor, estimarea impactului asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor și calculul expunerii la risc. În procesul de evaluare al riscurilor, în funcție de experiența acumulată de către entitatea publică, se pot utiliza mai multe tipuri de scale, ca instrument de evaluare.[21]

După ce riscurile au fost identificate și evaluate la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice, acestea sunt transpuse în *Registrul de riscuri* pe compartiment, de către responsabilul cu riscurile, registru aprobat de conducătorul compartimentului, în conformitate cu procedura internă privind managementul riscului la nivelul entității.

Registrele de riscuri pe compartimente sunt analizate și centralizate de Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, care selectează riscurile semnificative, pe baza Profilului de risc și limitei de toleranță la risc (aprobate de conducătorul entității) și elaborează *Registrul de riscuri la nivelul entității*, document fundamental în procesul de management al riscurilor (vezi model în **Capitolul 6 – Machete**).

La nivelul entității publice procesul de gestionare al riscurilor se realizează prin stabilirea unor măsuri de control, măsuri ce fac obiectul *Planului de implementare a măsurilor de control*, aprobat de conducătorul entității publice.

Raportarea riscurilor este etapa finală care încheie procesul de *Management al riscurilor*, aceasta fiind stabilită în baza unei proceduri.

[21] "*Cap.II.2 – Evaluarea riscurilor, Metodologie de management al riscurilor*", elaborată de Secretariatul General al Guvernului.

3.1.4 Modalități de dezvoltare a sistemului de control intern managerial

Pentru dezvoltarea continuă a sistemului de control intern managerial la nivelul entităților publice, la începutul fiecărui an, se elaborează sau actualizează, după caz, *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* (vezi model **Capitolul 6 – Machete**).

Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial se elaborează de Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, pe baza măsurilor stabilite de conducătorii compartimentelor, în procesul de autoevaluare a sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului și propunerilor dezbătute în cadrul ședințelor Comisiei de Monitorizare.

Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial va cuprinde obligatoriu, următoarele:

- obiectivul entității, în domeniul controlului intern managerial - în funcție de stadiul implementării sau dezvoltării acestuia;
- pentru fiecare standard de control intern managerial se stabilesc activități, responsabili și termene, precum și alte elemente relevante care ajută la implementarea cerințelor generale precizate de standardele de control intern.

Pentru o identificare ușoară a deficiențelor care pot apare în implementarea sistemului de control intern managerial, recomandăm analiza detaliată a ”Activităților necesare” și ”Documentelor/elementelor justificative” din structura ”Fișelor de standarde” din capitolul 3.2.

Astfel, pe lângă măsurile stabilite în *Chestionarele de autoevaluare* de la nivelul compartimentelor, *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* poate include o serie de activități ce decurg din cele menționate, ca fiind foarte importante, în Fișele de standard.

3.1.5 Managementul documentelor

Date și informații

Datele, informațiile și documentele în integralitatea lor constituie esența activității entităților publice centrale și locale.

În acest sens, este foarte important nu numai conținutul și componența tehnică specifică a acestora (administrativă, financiară, patrimonială, legislativă etc), dar și modul de gestionare al lor, de la elaborare până la arhivare, inclusiv a modului de comunicare intern sau extern.

Datele sunt materia primă a activității entităților publice compuse din cifre, cuvinte, simboluri și se referă la procese ce au loc în cadrul entității publice.

Informațiile sunt date care au fost analizate, prelucrate, centralizate și interpretate într-un anumit mod, cu scopul de a fi comunicate destinatarului lor, pe un anumit flux.

Documente

Datele și informațiile indiferent de caracterul lor *obiectiv* precum rezultate, statistici, proceduri, studii etc sau *subiectiv* sub formă de estimări, impresii, opinii, aprecieri etc se regăsesc în ***documente și documentații***.

Documentele și documentațiile primite sau trimise pentru/spre soluționare, se ordonează și iau în evidență conform unor criterii stabilite la nivelul compartimentului sau entității, proces ce reprezintă **inventarierea documentelor**, componentă foarte importantă în managementul documentelor.

Prin operațiunea de inventariere, se realizează o evidență clară a tuturor documentelor care intră în compartiment, care au fost procesate și care nu (după caz) și obținerea rezultatului final prin documentele ieșite.

Entitatea publică își organizează propriul **proces de management al documentelor** (interne și externe), proces care constă în principal în:

intrarea și înregistrarea documentelor, analiza și distribuirea acestora, prelucrarea, elaborarea răspunsurilor, revizuirea acestora, avizarea, aprobarea, ieșirea documentelor, distribuirea la destinatarul final și arhivarea).

În acest fel se creează un control integrat asupra ciclului de viață al documentelor, precum și o accesibilitate ușoară la acestea, pentru conducere și angajații entității, în conformitate cu prevederile *Standardului 13 – Gestionarea documentelor*.

Exemple de evidență și inventariere a documentelor și documentațiilor

- Registru evidență documente intrări – ieșiri;
- Registru evidență proceduri de sistem și operaționale;
- Lista evidență documentații proceduri de achiziție prin licitații (dosarul procedurii) precum: caiete de sarcini, fișe de date, contestații, contracte etc;
- Dosar cu documente specifice implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului: documente de planificare strategică privind obiectivele generale și specifice, program dezvoltare sistem control intern managerial, registru de riscuri, plan de implementare a măsurilor de control, chestionar de autoevaluare, situație centralizatoare etc;
- Dosar activitate Comisia de Monitorizare: decizia de numire a Președintelui Comisiei de Monitorizare, decizia de actualizare a membrilor Comisiei de Monitorizare, ordinea de zi a ședintelor, minutele ședințelor, hotărâri etc;

Astfel, managementul documentelor, devine principalul instrument ce conduce la identificarea rapidă și exactă a unui document, act, dosar etc, de către orice angajat din cadrul compartimentului.

Flux informațional

Totalitatea informațiilor care circulă între o *sursă* și un *destinatar,* pe un anumit tip de *canal (cale comunicare*) se definește ca *flux informațional*.

Orice document, act, documentație trebuie să fie asociat/asociată unui anumit flux informațional.

Fluxurile informaționale trebuie organizate și structurate astfel încât să se asigure un sistem eficient de comunicare internă şi externă; acest fapt permite conducerii şi personalului să îşi poată îndeplini în mod eficace şi eficient sarcinile, iar informaţiile să ajungă complete şi la timp utilizatorilor.

Exemple de modele de fluxuri informaționale
Fluxuri informaționale interne: conducere - compartiment; direcția de resort – compartiment subordonat; compartiment A – compartiment B;
Fluxuri informaționale externe: entități publice raportoare (care raportează) – entitate publică desemnată să realizeze centralizarea raportărilor; minister de resort – entitate publică subordonată, aflată în coordonare sau sub autoritate.

Fiecare entitate publică își definește PROCESUL DE MANAGEMENT al documentelor privind primirea și înregistrarea intrării documentelor, distribuirea corespondenței şi documentelor, circuitul acestora pentru analiză, solicitare puncte de vedere de specialitate pentru soluţionare, elaborare, verificare, avizare, aprobare, înregistrarea ieșirii documentelor, expedierea, clasarea, pre-arhivarea și arhivarea documentelor într-un cadru procedural, în conformitate cu Standardul 13 – Gestionarea documentelor.

O modalitate eficientă pentru managementul documentelor, optimizarea fluxurilor de informații și modului de comunicare o reprezintă implementarea unui sistem informatic printr-o *Platformă de management a documentelor*.

3.1.6 Stabilirea sistemului de monitorizare a desfășurării activităților

Realizarea obiectivelor specifice este în strânsă legătură cu stabilirea activităților pe fiecare obiectiv. Pentru entitățile publice care se află la începutul procesului de implementare a sistemului de control intern managerial, se recomandă defalcarea activităților în acțiuni, după caz.

În vederea stabilirii îndeplinirii obiectivelor și a modului de realizare a acestora, este necesară o *monitorizare a desfășurării activităților* în ansamblul lor și o *evaluare a gradului de realizare a obiectivelor* pe baza unor *indicatori de performanță*, prin compararea rezultatului țintă așteptat, cu valoarea efectivă a acestuia obținută în momentul evaluării.

Monitorizarea și evaluarea desfășurării activităților din structura obiectivelor, sunt două procese independente, aflate însă într-o strânsă legătură unul cu celălalt, fiind complementare. Monitorizarea nu ar fi obiectivă dacă nu ar avea la bază o evaluare, iar evaluarea ar fi inutilă dacă nu este analizată și monitorizată la nivelul conducerii compartimentului, respectiv la nivelul entității, pentru luarea unor decizii sau a măsurilor corective, după caz.

Monitorizarea este un proces continuu, de colectare a datelor și informaţiilor despre modul de realizare a unui obiectiv specific, activitate sau acțiune, prin care se observă și înregistrează, într-un mod sistematic, evoluția unui proces sau a unei activități.

Monitorizarea este în esență, o descriere a situației la un moment dat[22].

Evaluarea este o operațiune realizată la un anumit moment, planificată de conducătorul compartimentului sau entității publice (lunar, semestrial, anual) și utilizează *indicatori măsurabili* care exprimă gradul de realizare sau rezultatul unui obiectiv specific sau activități, de-a lungul unei perioade de timp.

[22] *"Management performant"*, Vol.2 Controlul managerial.

Aceste două procese sunt într-o strânsă conexiune, la rândul lor, cu procesul de *Planificare* – conform *Standardului 9* și *Continuitatea activității – Standardul 11*.

Dacă obiectivele specifice nu sunt stabilite conform cerințelor SMART și în mod special nu sunt măsurabile, rezultatele acestora și stabilirea indicatorilor de performanță vor fi dificil de apreciat cu obiectivitate.

Monitorizarea și evaluarea sunt forme de control care oferă conducătorului entității mijloacele de a se asigura de îndeplinirea obiectivelor.

Indicatorii de performanță sunt definiţi ca variabile cantitative sau calitative, care furnizează informații simple și de încredere pentru măsurarea rezultatelor[23] în dinamica proceselor și activităților realizate. Totodată, indicatorii sunt instrumente analitice de bază pentru evaluarea unui anumit rezultat (cu ținte de realizare anterior stabilite) sau pentru compararea unor rezultate similare.

Criterii minimale pentru stabilirea indicatorilor de performanță

- trebuie aleşi cei mai relevanţi indicatori, în concordanţă cu obiectivele stabilite;
- să fie cuprinzători;
- să exprime simplu și obiectiv rezultatul așteptat;
- să fie reprezentați printr-o formulă matematică sau printr-o apreciere obiectivă;

Tipuri de indicatori de performanță

a) *Cantitativi* – exprimați în termeni numerici sau procentuali;
b) *Calitativi (apreciativi)* – exprimați printr-o apreciere de genul realizat/nerealizat, da/nu, aprobat/neaprobat; dezavantajul acestui tip de indicator constă în faptul că este dificil de verificat; în acest caz este obligatorie existența unui document justificativ, care să susțină aprecierea făcută.

[23] Ghid de Monitorizare și Evaluare

Sistemul de monitorizare a desfășurării activităților constă în:

- măsurarea şi raportarea indicatorilor de performanță relevanţi;
- colectarea periodică şi analizarea informațiilor cu scopul de a fundamenta procesul de luare a deciziilor și măsurile corective adecvate ce se impun, în situația apariției unor abateri față de planul inițial stabilit;
- corelarea *performanțelor profesionale individuale ale personalului angajat* cu indicatorii de performanță ale activităților desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor;

Sistemul de monitorizare a desfășurării activităților conduce la:

- obiectivitate în luarea deciziilor şi măsurilor corective;
- transparență în raportarea îndeplinirii obiectivelor sau stadiului de progres al acestora;
- obiectivitate la întocmirea *Rapoartelor de evaluare anuale a performanțelor profesionale individuale ale personalului angajat*;

Sistemul de monitorizare a desfășurării activităților se stabilește la începutul fiecărui an, poate fi actualizat pe parcursul anului și presupune în principal, dar nu obligatoriu, parcurgerea următoarelor etape:

1) Stabilirea obiectivelor specifice, corespunzătoare viziunii, priorităților strategice, direcțiilor de acțiune, obiectivelor strategice sectoriale sau obiectivelor generale;
2) Stabilirea activităților (acțiunilor) necesar a fi realizate pentru îndeplinirea obiectivului specific;
3) Stabilirea tipului de indicator de performananță;
4) Stabilirea formulei de calcul a indicatorului.
5) Stabilirea valorii țintă a rezultatului;
6) Nominalizarea responsabilului cu evaluarea și monitorizarea indicatorului;
7) Termenul de raportare al indicatorului de performanță.

Exemple indicatori de performanță

Gradul de actualizare a Registrului de riscuri la nivelul entității ($G_{a\ RR}$)

$$G_{a\,RR} = \frac{\text{Nr. registre de riscuri pe compartiment actualizate}}{\text{Nr. total de registre riscuri pe entitate}}\ (\%)$$

Gradul de îndeplinire a Planului de activitate anual ($G_{î\,PA}$)

$$G_{î\,PA} = \frac{\text{Număr activități realizate}}{\text{Număr total activități planificate}}\ (\%)$$

Gradul de asigurare a consilierii juridice ($G_{a\ CJ}$)

$$G_{a\,CJ} = \frac{\text{Număr de solicitări onorate}}{\text{Număr total de solicitări}}\ (\%)$$

Gradul de ocupare a locurilor vacante ($G_{o\ LV}$)

$$G_{o\,LV} = \frac{\text{Număr de posturi ocupate}}{\text{Nr. total de posturi vacante scoase la concurs}}\ (\%)$$

Gradul de soluționare a petițiilor ($G_{s\ P}$)

$$G_{s\,P} = \frac{\text{Număr de petiții soluționate}}{\text{Nr. total de petiții corect direcționate către entitate}}\ (\%)$$

Gradul de inventariere a capitalurilor proprii, datoriilor și activelor deținute de entitatea publică ($G_{i\ CP}$)

$$G_{i\,CP} = \frac{\text{Număr de repere inventariate}}{\text{Nr. total repere existente în evidențele contabile}}\ (\%)$$

3.1.7 Autoevaluarea realizării obiectivelor

Sistemul de monitorizare a desfășurării activităților, stabilit la începutul fiecărui an, la nivelul fiecărui compartiment, având declarate obiectivele specifice, activitățile, rezultatele așteptate inclusiv indicatorii de performanță, se aplică pentru *evaluarea rezultatelor* obținute, respectiv a indicatorilor de performanță stabiliți ca ținte de realizat, pe o perioada determinată.

Procesul de evaluare a stadiului și realizării obiectivelor specifice la nivelul compartimentului, se realizează de către personalul propriu desemnat sau de către conducătorul compartimentului, fapt pentru care procesul mai este cunoscut și ca ***autoevaluarea realizării obiectivelor.***

Spre deosebire de evaluarea realizată de către un *evaluator extern*, *autoevaluarea* are ca principale avantaje:

- o înțelegere mai bună a situației din compartiment;
- o credibilitate mai mare, în fața angajaților, asupra rezultatelor prezentate și a măsurilor corective propuse;
- costuri minimale;

Autoevaluarea realizării obiectivelor trebuie făcută din cel puțin două motive foarte importante:

- pentru a ne asigura că facem tot ce trebuie în direcția îndeplinirii obiectivelor specifice;
- pentru a demonstra că resursele sunt folosite în scopul care au fost destinate, în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate;

Etapele autoevaluării realizării obiectivelor și activităților

1. **Colectarea datelor și informațiilor** – se identifică toate documentele și documentațiile relevante existente la nivelul compartimentului sau entității publice care au fost elaborate în vederea realizării obiectivului specific evaluat.

O importanță deosebită în acest proces o reprezintă implementarea *Standardului* 12 – *Informarea și comunicarea*, respectiv *Standardul 13 – Gestionarea documentelor*.

2. **Analiza și prelucrarea datelor și informațiilor** care concură la realizarea obiectivului specific analizat (sau activității, după caz) și care au stat la baza stabilirii indicatorului de performanță din sistemul de monitorizare.

3. **Calcularea indicatorului de performanță**, conform formulei stabilite în cadrul sistemului de monitorizare de la nivelul compartimentului.

   În cazul în care indicatorul este unul calitativ se va exprima o apreciere de genul *realizat/nerealizat, da/nu, aprobat/neaprobat* etc pe bază de documente justificative și analizei de la punctul 2.

4. **Formularea concluziei** cu privire la realizarea indicatorului de performanță, ținând seama de *rezultatul așteptat*, definit în sistemul de monitorizare și de valoarea de referință a acestuia.

5. **Luarea de decizii sau după caz de măsuri corective,** de către conducătorul compartimentului.

6. **Elaborarea *raportării anuale privind monitorizarea performanțelor*.** Raportarea anuală privind monitorizarea performanțelor la nivelul compartimentului poate consta într-un raport individual specific sau poate fi parte a unui raport mai amplu precum *Raportul de activitate* al compartimentului; în oricare formă se prezintă raportarea, aceasta are o maximă importanță, întrucât:

   - Relevă în mod obiectiv, asumat prin răspunderea conducătorului compartimentului, gradul de realizare a obiectivelor specifice la nivelul acestuia;
   - Prezintă eficiența, eficacitatea și economicitatea utilizării resurselor pentru atingerea obiectivelor;

- Stă la baza întocmirii, cu obiectivitate, a *Rapoartelor de evaluare anuale a performanțelor profesionale individuale ale personalului angajat*;
- Reprezintă un instrument util conducătorului entității pentru monitorizarea în timp a evoluției compartimentelor din punct de vedere al performanțelor;

Raportarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul compartimentului se elaborează anual de conducătorul compartimentului și se transmite *Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare* în vederea centralizării la nivelul entității publice, a tuturor raportărilor și elaborării unei *Informări privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității*. Informarea este analizată de Comisia de Monitorizare, aprobată de Președintele Comisiei de Monitorizare și ulterior prezentată conducătorului entității publice.

Raportarea privind monitorizarea performanțelor include, după caz, în funcție de tipul entității publice, specificul de activitate al acesteia și nivelul la care se realizează (compartiment sau entitate), elemente componente comune precum: viziune, mandat, priorități strategice, direcții de acțiune, obiective strategice sectoriale, obiective generale, obiective specifice, programe, proiecte, activități, măsuri, indicatori de performanță sau de impact, rezultat, ieșire, eficiență, responsabili, termene de realizare.

Un model de *Raport privind monitorizarea performanțelor* este prezentat în **Capitolul 6 – Machete**.

3.1.8 Elaborarea Programului de pregătire profesională pentru implementarea sistemului de control intern managerial

Procesul de implementare a sistemului de control intern managerial este unul de durată, care necesită eforturi însemnate din partea întregului personal al entității publice.

Astfel, conducătorii entităților publice trebuie să conștientizeze necesitatea și importanța formării profesionale propriului personal în domeniul sistemului de control intern managerial.

Acțiunile de formare și perfecționare profesională, atât pentru persoanele cu funcții de conducere cât și pentru cele cu funcții de execuție sunt propuse încă din faza de completare a *Chestionarelor de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial* și ulterior cuprinse în *Programul anual de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* al entității publice, ca acțiune în vederea implementării cerințelor *Standardului 3 - Competența, performanța*.
În final, propunerile de formare și perfecționare profesională sunt preluate centralizat, în *Programul de formare profesională*, conform prevederilor HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Conducătorul entității publice asigură condiții pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a angajaților prin participarea periodică la cursuri de pregătire profesională, în domeniul său de competență.

Pentru îndeplinirea obligației de îmbunătățire continuă a abilităților și pregătirii profesionale, la evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale, sunt menționate în *Raportul de evaluare*, domeniile în care angajatul evaluat necesită formare profesională suplimentară în perioada următoare.

3.2 Fișe de standarde

Implementarea standardelor de control intern managerial conform cerințelor generale impuse de acestea trebuie să se realizeze prin activități și acțiuni concrete și nu prin abordări abstracte, presupuneri sau judecăți de valoare.

Evaluarea procesului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial nu presupune analize teoretice ci obținerea de rezultate concrete, cuantificate prin indicatori de performanță, respectiv prin existența de documente justificative.

În acest sens, este utilă abordarea analizării și îndeplinirii cerințelor standardelor de control intern managerial prin prisma unei *Fișe complementare standardului de control*, conform modelelor prezentate în continuare, cu precizarea că acestea pot fi dezvoltate și completate, după caz.

Standard 1 - ETICĂ ȘI INTEGRITATE

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 1	**ETICĂ ȘI INTEGRITATE**

Descrierea standardului

Conducerea şi salariaţii entităţii publice cunosc şi susţin valorile etice şi valorile entităţii, respectă şi aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea şi raportarea fraudelor, actelor de corupţie şi semnalarea neregulilor.

Cerințe generale	*Activități necesare*	*Documente, elemente justificative*[24]
✓ 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	**1.** Luarea la cunoștință de către personalul entității a prevederilor *Legii nr. 7/2004* privind *Codul de conduită a funcționarilor publici* și a *Legii nr. 477/2004* privind *Codul de conduită a personalului contractual* din autoritățile și instituțiile publice, după caz.	✓ Proces verbal de instruire a personalului;
	2. Elaborarea *Codului de conduită* la nivelul entității publice.	✓ Cod de conduită;
	3. Postarea *Codului de conduită* pe site-ul intranet al entității.	✓ Site intranet;
	4. În cazul în care entitatea publică nu are site intranet, se va aduce la cunostință personalului *Codul de conduită* al entității.	✓ Proces verbal de luare la cunoștință a prevederilor Codului de conduită intern;

[24] **Documentele și elementele justificative** prezentate în modelele de Fișe de standarde **sunt orientative**, fără a avea un caracter obligatoriu. Entitățile publice vor analiza modelele de Fișe de Standarde și în funcție de specificul activității și dimensiunea acestora, pot opta pentru acele tipuri de documente sau elemente care justifică și probează implementarea activităților asociate cerințelor generale ale standardelor.

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	**5.** Desemnarea unui consilier de etică din cadrul compartimentului resurse umane, conform *Legii nr.7/2004*.	✓ Decizie de numire a consilierului de etică;
	6. Întocmirea de rapoarte trimestriale privind respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici din cadrul entității publice și transmiterea acestora la Agenția Națională a Funcționarilor Publici, conform *Legii nr.7/2004* și *a Ordinului ANFP nr.4108/2015*.	✓ Raport de monitorizare a respectării normelor de conduită la nivelul entității publice întocmit de consilierul de etică;
	7. Elaborare Procedură de sistem privind semnalarea neregulilor la nivelul entității.	✓ PS – Privind semnalarea neregulilor;
	8. Aplicarea de măsuri, după caz, pentru elucidarea neregulilor, luate de către conducătorul compartimentului cu respectarea prevederilor *Legii nr.571/2004* privind protecția personalului din autoritățile și instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii.	✓ Proces verbal de constatare a neregulilor și luarea de măsuri;
	9. Asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea corupției, conform *Legii nr. 161/2003*, cu modificările și completările ulterioare și aducerea la cunoștință prin mijloace electronice sau scrise a legislației privind conflictul de interese și a regimului incompatibilităților.	✓ Procedură de sistem/Ghid/Instrucțiuni privind declararea averilor și a intereselor; ✓ Declarație de avere; ✓ Declarație de interes; ✓ Postare pe site intranet a legislației specifice;

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.	**10.** Constituirea Comisiei de specialitate privind inventarierea bunurilor primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol, conform Legii nr. 251/2004.	✓ Ordin privind constituirea comisiei;
	11. Elaborare Procedură de sistem privind declararea cadourilor.	✓ Procedură de sistem privind declararea cadourilor;
	12. Constituirea comisiei de disciplină prin act administrativ al conducătorului entității, conform HG nr. 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină.	✓ Ordin privind constituirea comisiei de disciplină;

Standard 2 – ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 2	ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI	
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.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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	1. Prezentarea, postarea, aducerea la cunoștință a actului normativ de organizare și funcționare a entității publice.	✓ Act normativ de organizare și funcționare al entității publice;
	2. Elaborarea ROF și ROI la nivelul entității publice.	✓ Organigramă; ✓ ROF și ROI elaborat; ✓ Ordin/decizie/ hotărâre de aprobare a ROF și ROI, după caz;
	3. Luarea la cunoștință de către personalul entității a prevederilor ROF și ROI și postarea acestora pe site-ul intranet al entității.	✓ Site intranet; ✓ Proces verbal de luare la cunoștință a prevederilor ROF și ROI;
	4. Elaborarea și actualizarea, în funcție de situație, a documentelor privind misiunea entității și compartimentelor și atribuțiilor acestora.	✓ Act normativ de înființare și funcționare; ✓ ROF;
	5. Stabilirea obiectivelor generale și specifice ale	✓ PSI[25], SDL[26] sau un alt document de management agreat

[25] Plan strategic instituțional
[26] Strategie de dezvoltare locală

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	entității și ale structurii din care fac parte salariații.	la nivelul entității (Plan operațional, Evidența obiective, Program activități etc);
	6. Întocmirea fișelor de post (FP) și luarea acestora la cunoștință de către personalul entității.	✓ Fișe de post elaborate, actualizate și semnate de titularii posturilor;
	7. Actualizarea periodică a documentelor de organizare și funcționare a entității și a obiectivelor, după caz și aducerea la cunostință personalului entității cu privire la documentele actualizate referitoare la ROF, ROI, FP, PSI, Obiective etc.	✓ ROF actualizat; ✓ ROI actualizat; ✓ Fișe de post actualizate; ✓ PSI actualizat; ✓ Obiective generale; ✓ Proces verbal de luare la cunoștință a salariaților;
	8. Stabilirea obiectivelor specifice și a atribuțiilor postului.	✓ Fișe de post cu atribuții; ✓ Documente repartizate cu rezoluție, care să conțină termene și o viziune minimală de lucru; ✓ Rapoarte de evaluare a performanțelor; profesionale individuale;
	9. Stabilirea atribuțiilor asociate posturilor în concordanță cu competențele și abilitățile deținute de salariați.	✓ Fișe de post;
	10. Consiliere și acordarea de feedback salariaților, respectiv sprijin în realizarea sarcinilor, activităților și acțiunilor	✓ Documente completate și/sau modificate de

efectele negative asupra activităților desfășurate în cadrul entității publice să fie minime.	alocate (în special celor noi sau cu un grad de dificultate ridicat).	superiorii ierarhici cu valoare adăugată; ✓ Informări de specialitate;
	11. Elaborarea procedurii de sistem privind funcțiile sensibile, care cuprinde: a) Inventarul funcțiilor sensibile; b) Registrul cu salariații care ocupă funcții sensibile; c) Planul pentru asigurarea diminuării riscurilor asociate funcțiilor sensibile;	✓ Listă funcții sensibile la nivelul compartimentului; ✓ Listă funcții sensibile la nivelul entității publice; ✓ Registrul salariaților care ocupă funcții sensibile la nivelul entității; ✓ Plan pentru asigurarea diminuării riscurilor asociate funcțiilor sensibile la nivelul compartimentului; ✓ Plan pentru asigurarea diminuării riscurilor asociate funcțiilor sensibile la nivelul entității publice; ✓ Procedură de sistem privind funcțiile sensibile;

Standard 3 – COMPETENȚĂ, PERFORMANȚĂ

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 3	**COMPETENȚA, PERFORMANȚA**	
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.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ Conducerea entității publice și salariații dispun de cunoștințele, abilitățile și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor și atribuțiilor, precum și buna înțelegere și îndeplinire a	**1.** Luarea la cunostință de către personalul responsabil din cadrul compartimentului Resurse Umane (atribuție de serviciu) a prevederilor Legii nr.188/1999, republicată, privind statutul funcționarilor publici și HG nr.911/2008 privind organizarea și dezvoltarea funcționarilor publici, cu referire în special, la cariera personalului.	✓ Fișe post;

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	**2.** Elaborarea unei proceduri de sistem privind angajarea personalului, astfel încât ocuparea posturilor să se facă prin concursuri obiective, iar personalul angajat să dețină cunoștințele, abilitățile și experiența necesară, care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor aferente postului ocupat.	✓ Plan de ocupare a posturilor; ✓ Procedură de sistem privind angajarea personalului;
	3. Luarea la cunoștință de către personalul compartimentului specializat a prevederilor procedurii de sistem - privind angajarea personalului și postarea acesteia pe site-ul intranet al entității.	✓ Formular distribuire procedură; ✓ Site intranet;
	4. Analiză de către fiecare conducător de compartiment privind necesitatea posturilor și stabilirea cunoștințelor, abilităților, competențelor necesare pentru fiecare loc de muncă.	✓ Referat de necesitate ocupare posturi; ✓ Fișe de post;
	5. Elaborarea Planului anual de ocupare a funcțiilor.	✓ Stat de funcții; ✓ Plan de ocupare a funcțiilor;
	6. Elaborarea Planului anual de pregătire profesională a personalului și estimarea nevoilor financiare pentru cursurile de formare.	✓ Raport de identificare a nevoilor de pregătire profesională; ✓ Plan de pregătire profesională la nivelul entității publice; ✓ Rapoarte 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.		profesionale individuale;
	7. Elaborarea PS privind formarea profesională a personalului entității publice.	✓ PS aprobată;
	8. Luarea la cunostință a personalului entității a PS privind formarea profesională și postarea acesteia pe intranet.	✓ Site intranet; ✓ Proces verbal de luare la cunoștință a salariaților privind prevederile PS privind formarea profesională;
	9. Elaborarea unei proceduri de sistem privind evaluarea personalului.	✓ Procedură de sistem aprobată;
	10. Luarea la cunoștință cu privire la PS privind evaluarea personalului și postarea acesteia pe site-ul intranet al entității.	✓ Site intranet;
	11. Corelarea necesităților de formare profesională cu rezultatele din Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale și cu Planul anual de pregătire profesională a personalului.	✓ Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale; ✓ Fișe de post; ✓ Planul anual de pregătire și formare profesională a angajaților;
	12. Stabilirea de către conducătorii compartimentelor a indicatorilor de performanță asociați obiectivelor și activităților și a unui sistem de monitorizare a desfășurării activităților.	✓ Indicatori de performanță stabiliți de conducere și luați la cunoștință de către angajați; ✓ Sistem de monitorizare a activităților;
	13. Elaborarea Rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale.	✓ Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale;

	14. Asigurarea și punerea la dispoziție a logisticii necesare pentru realizarea obiectivelor și activităților.	✓ Logistică specifică activității compartimentului (PC, laptop, imprimanta, fax, software-uri specializate etc.);
	15. Participarea la cursuri de pregătire profesională pe domeniile de competență ale fiecărui salariat.	✓ Documente de participare la curs; ✓ Certificat sau diplomă de absolvire curs;
	16. Actualizarea dosarului profesional al personalului inclusiv cu certificatele de la cursurile de perfecționare.	✓ Dosar profesional personal;

Standard 4 – STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 4	STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	
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 deleagă, în conformitate cu cerințele legale.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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 economicitate, eficiență și eficacitate a obiectivelor stabilite. ✓ În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, conducătorul entității publice aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții,	**1.** Elaborarea organigramei structurii organizatorice a entității publice în concordanță cu actul normativ de organizare și funcționare.	✓ Organigramă aprobată;
	2. Luarea la cunoștință de către personalul entității a prevederilor actului normativ de organizare și a organigramei;	✓ Proces verbal de luare la cunoștință; ✓ Organigramă;

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

servicii, birouri, compartimente. ✓ Încadrarea cu personal de conducere şi personal de execuţie a compartimentelor se regăseşte în statul de funcţii al entităţii şi se realizează cu respectarea concordanţei dintre natura posturilor şi competenţele profesionale şi manageriale necesare îndeplinirii sarcinilor salariaţilor. ✓ 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.	postarea documentelor aferente structurii organizatorice pe site-ul intranet sau internet al entității, după caz.	✓ Site intranet, internet, după caz;
	3. Elaborarea și actualizarea statului de funcții de conducere și de execuție.	✓ Stat de funcții; ✓ Fișe de post;
	4. Corelarea obiectivelor generale ale entității cu cele specifice ale compartimentelor.	✓ Plan strategic instituțional pe termen mediu (PSI) actualizat și aprobat de conducere, Strategie de dezvoltare locală (SDL) sau un alt document de management organizațional stabilit la nivelul entității ✓ Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale;

✓ Conducerea entităţii publice analizează periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul şi/sau exteriorul entităţii publice. ✓ În fiecare entitate publică, delegarea atribuţiilor se poate realiza prin Regulamentul de organizare şi funcţionare, fişele posturilor şi prin ordine/decizii exprese de a îndeplini anumite operaţiuni şi responsabilităţi. ✓ Delegarea este condiţionată în principal de potenţialul şi gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entităţii şi a salariaţilor implicaţi. Actul de delegare a atribuţiilor şi competenţelor este conform atunci când: - respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuţiilor delegate şi cunoştinţele, experienţa şi capacitatea necesară	**5.** Evaluarea gradului de adecvare a structurii organizatorice în raport cu obiectivele și schimbările survenite.	✓ Evaluări periodice privind implementarea obiectivelor cuprinse în documentele de management organizațional; ✓ Analiza volumului de muncă a structurii organizatorice; ✓ Analiza implementării sistemului de control intern managerial;
	6. Realizarea delegării de atribuții prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, Fișe de Post, Ordin, Decizie, după caz.	✓ ROF; ✓ Fișe de post; ✓ Ordine, Decizii privind delegarea; ✓ PS privind delegarea atribuțiilor și competențelor;
	7. Respectarea raportului dintre complexitatea atribuţiilor delegate şi cunoştinţele, experienţa şi capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredinţat; Repartizarea atribuţiilor în funcţie de gradul de încărcare a personalului delegat să le realizeze.	✓ Analiza volumului de muncă pe entitate; ✓ PS privind analiza volumului de muncă; ✓ Procedura de sistem privind delegarea

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 atribuțiile. ✓ Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar conducătorul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.	**8.** Precizarea, în cuprinsul ordinului de delegare a termenelor limită de realizare a sarcinilor atribuite și a criteriilor specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor și competențelor delegate.	atribuțiilor și competențelor; ✓ ROF; ✓ Fișe de post; ✓ Ordine, Decizii privind delegarea;
	9. Furnizarea de către conducător, respectiv persoana care predă atribuțiile, persoanei delegate, a tuturor informațiilor în legătura cu atribuțiile delegate.	
	10. Confirmarea, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat atribuțiile.	
	11. Luarea la cunoștință de către personalul entității a prevederilor PS privind delegarea și postarea acesteia pe site-ul intranet al entității.	✓ Proces verbal de luare la cunoștință a prevederilor PS privind delegarea; ✓ Site intranet;
	12. Soluționarea și realizarea atribuțiilor delegate. Evidență privind realizarea atribuțiilor delegate.	✓ Documente de delegare, după caz (Ordin – la nivelul APC, decizii, dispoziții etc – la nivelul APL); ✓ Evidență cu documentele realizate de persoanele delegate;

Standard 5 – OBIECTIVE

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 5	**OBIECTIVE**

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.

Cerințe generale	*Activități necesare*	*Documente, elemente justificative*
✓ 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	**1.** Stabilirea obiectivelor generale și corelarea acestora cu prevederile actului normativ de organizare și funcționare a entității publice.	✓ Plan strategic instituțional pe termen mediu (PSI), Strategie de dezvoltare locală (SDL) sau un alt document de management la nivelul entității publice;
	2. Stabilirea obiectivelor specifice.	✓ Documente de management sau de planificare; ✓ Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale;
	3. Stabilirea activităților (acțiunilor) necesare pentru realizarea obiectivelor specifice.	✓ Plan operațional; ✓ Evidența obiectivelor și activităților sau un

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

"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 obiectivele ori de câte ori constată modificarea premiselor care au stat la baza fixării acestora sau pentru a ține cont de schimbările semnificative în activitate, bugetul alocat și priorități.		alt document de management;
	4. Stabilirea indicatorilor de performanță și comunicarea acestora salariaților; stabilirea de către conducător a rezultatelor așteptate pentru fiecare activitate.	✓ Sistem de monitorizare a activităților sau alt document de management; ✓ PSI, SDL sau un alt document de management aprobat la nivelul entității;
	5. Luarea la cunoștință de către personalul entității a obiectivelor generale și specifice.	✓ Proces verbal de luare la cunoștință sau ✓ Postare pe intranet, site internet;
	6. Repartizarea sarcinilor de către conducere, corelând obiectivele cu pregătirea și abilitățile personalului din subordine.	✓ Fișe de post; ✓ Raportări periodice pe domenii de activitate; ✓ Rapoarte anuale de activitate;
	7. Actualizarea și reevaluarea periodică a obiectivelor în funcție de contextul organizațional al entității publice.	

Standard 6 – PLANIFICAREA

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 6	PLANIFICAREA

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.

Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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 resursele necesare. ✓ Repartizarea resurselor necesită decizii și	**1.** Elaborarea unei strategii instituționale sau a unui plan strategic de management (sau alt document de management) care să includă obiectivele entității publice și planificarea activităților, acțiunilor necesare pentru realizarea obiectivelor.	✓ Plan strategic instituțional pe termen mediu (PSI), Strategie de dezvoltare locală (SDL); ✓ Plan operațional, evidență activități sau un alt document de management organizațional;
	2. Planificarea activităților la nivelul compartimentului.	✓ Evidența obiectivelor, activităților; ✓ Plan de activitate sau alt document de management; ✓ Planificarea turelor etc.

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

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.	**3.** Identificarea și repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor și activităților planificate.	✓ Obiective enunțate în PSI, SDL sau alt document de management; ✓ Buget aprobat; ✓ Plan de ocupare a locurilor de muncă; ✓ Plan anual de achiziții publice (PAAP); ✓ Plan de investiții; ✓ Strategie Fiscal Bugetară;
	4. Luarea la cunoștință de către personalul entității a obiectivelor, indicatorilor de performanță și a activităților planificate într-un document de management.	✓ Program, plan sau alt document de management semnat de persoanele responsabile; ✓ Fișa postului; ✓ Site intranet;
	5. Organizarea proceselor de muncă, astfel încât activitățile planificate să se desfășoare în cele mai bune condiții.	✓ Diagrame de proces; ✓ Proceduri operaționale sau de sistem, după caz; ✓ Plan de activitate pe compartiment; ✓ Plan anual de achiziții publice PAAP; ✓ Plan de investiții etc.

	6. Monitorizarea permanentă a stadiului realizării obiectivelor, activităților și a utilizării resurselor.	✓ Rapoarte anuale de evaluare a personalului; ✓ Rapoarte de monitorizare a PSI, SDL sau a altui document de management care are ca obiect planificarea;
	7. Actualizarea obiectivelor, realocarea resurselor, în funcție de schimbările survenite în cadrul entității.	✓ PSI, SDL actualizat, sau alt document de management organizațional; ✓ Evidență obiective; ✓ Minute ședințe; ✓ Plan de măsuri; ✓ Plan de continuitate a activității;

Standard 7 – MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 7	MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

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.

Cerințe generale	*Activități necesare*	*Documente, elemente justificative*
✓ 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	**1.** Elaborarea unei strategii instituționale, plan strategic de management, strategii de dezvoltare locală sau unui alt document de management, care să includă obiectivele entității, activitățile, indicatorii de performanță.	✓ Plan strategic instituțional (PSI) aprobat de conducere, Strategie de dezvoltare locală (SDL) sau alt document de management organizațional asumat;
	2. Comunicarea indicatorilor de performanță stabiliți, către întreg personalul compartimentelor și familiarizarea acestuia cu instrumentele de evaluare a performanțelor entității.	✓ Proces verbal de luare la cunoștință; ✓ Minută ședință de lucru;
	3. Monitorizarea stadiului realizării obiectivelor, indicatorilor de performanță și utilizării resurselor, pe baza unor criterii. Exemple de criterii ptr. indicatorii de performanță: ✓ claritate: indicatorii trebuie să fie simpli, bine	✓ Sistem de monitorizare a obiectivelor și activităților asociate; ✓ Rapoarte anuale de evaluare a performanțelor profesionale individuale;

plan și/sau desfășurate, cu ajutorul căruia se monitorizează și 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	definiți și ușor de înțeles de cei care-i utilizează; ✓ relevanță: indicatorii trebuie să acopere toate aspectele importante ale activităților și proceselor derulate.	✓ Rapoarte de monitorizare a PSI, SDL sau a altui document de management;
	4. Întocmirea rapoartelor anuale privind monitorizarea performanțelor compartimentelor.	✓ Rapoarte anuale privind monitorizarea performanțelor compartimentelor;
	5. Realizarea unei informări sintetice, pe baza rapoartelor centralizate la nivelul entității, privind monitorizarea performanțelor.	✓ Informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității, realizată de Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare;
	6. Analiza informării privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității, de către Comisia de monitorizare, aprobarea de către Președintele Comisiei de Monitorizare și înaintarea acesteia conducătorului entității publice.	✓ Informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității;

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

performanțelor este condiționată 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.	**7.** Actualizarea de către managementul entității publice a obiectivelor și realocarea resurselor în vederea remedierii eventualelor disfuncționalități, abateri constatate sau schimbări survenite în cadrul entității.	✓ PSI, SDL sau alt document de management organizațional actualizat și agreat de conducerea entității; ✓ Plan de implementare a abaterilor și disfuncționalităților identificate în procesul de monitorizare a performanțelor;

Standard 8 – MANAGEMENTUL RISCULUI[27]

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 8	MANAGEMENTUL RISCULUI	
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.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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	**1.** Elaborarea și aprobarea Deciziei sau Ordinului de constituire, organizare și funcționare a Comisiei de Monitorizare.	✓ Decizie sau Ordin de constituire a Comisiei de Monitorizare; ✓ Regulament de organizare și funcționare a CM;
	2. Desemnarea responsabililor cu riscurile pe compartimente de la primul nivel de conducere.	✓ Decizie de nominalizare;
	3. Elaborarea procedurii de sistem privind managementul riscului.	✓ Procedura de sistem privind Managementul riscurilor;
	4. Stabilirea obiectivelor specifice, activităților și riscurilor.	✓ Evidență obiective, activități, riscuri; ✓ Registru de riscuri;
	5. Identificarea și evaluarea riscurilor la nivelul	✓ Formular de alertă la risc (FAR); ✓ Registru de riscuri;

[27] Vezi *"Metodologia de management al riscurilor"*, elaborată de Secretariatul General al Guvernului.

afectată de materializarea riscurilor; identificarea amenințărilor 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, 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, apariția de riscuri noi, eficiența măsurilor de control adoptate,	compartimentelor entității publice.	
	6. Elaborarea registrelor de riscuri la nivel de compartimente.	✓ Registre de riscuri la nivel de compartiment;
	7. Stabilirea profilului de risc și a limitei de toleranță la risc la nivelul entității.	✓ Profil de risc și limita de toleranță la risc aprobată de conducătorul entității publice;
	8. Elaborarea Registrului de riscuri la nivelul entității.	✓ Registrul de riscuri la nivelul entității;
	9. Elaborarea Planului de implementare a măsurilor de control.	✓ Plan de implementare a măsurilor de control aprobat de conducătorul entității;
	10. Implementarea Planului măsurilor de control.	✓ Fișa de urmarire a riscului (FUR);
	11. Monitorizarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentelor.	✓ Rapoarte anuale privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor ale compartimentelor;
	12. Raportarea stadiului privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității.	✓ Informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității;
	13. Analiza documentelor procesului de gestionare a riscurilor.	✓ Minute și hotărâri ale Comisiei de Monitorizare;

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, 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, propune măsuri de control și	**14.** Revizuirea riscurilor prin actualizarea documentelor privind procesul de management al riscurilor.	✓ Documente menționate anterior actualizate;

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 a 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 acesteia. 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 revizuiri ale evaluării riscurilor, cu respectarea limitei de toleranță la risc, aprobată 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.		

Standard 9 – PROCEDURI

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 9	PROCEDURI	
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.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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 eficace 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;	**1.** Elaborarea și aprobarea unui Plan Strategic Instituțional (PSI), unei Strategii de dezvoltare locală sau a altui document de planificare a obiectivelor și activităților.	✓ PSI, SDL sau alt document de management organizațional aprobat;

- să fie simple, complete, precise și adaptate proceselor și activității procedurate; - să fie actualizate în permanență; - să fie aduse la cunoștință personalului implicat. ✓ Procedurile documentate elaborate trebuie să fie în conformitate cu structura prevăzută în OSGG 600/2018 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 activități. ✓ Conducătorii entităților publice în care, din cauza numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să	**2.** Stabilirea modului de elaborare a procedurilor documentate.	✓ Procedură de sistem privind elaborarea procedurilor; Structură minimală procedură conform prevederilor din OSGG 600/2018; Vezi "Ghid pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale" elaborat de Secretariatul General al Guvernului;
	3. Identificarea proceselor și activităților ce trebuie procedurate la nivelul entității publice și compartimentelor.	✓ Evidență activităților și proceselor procedurale planificate la nivelul compartimentelor;

fie conștienți de apariția riscurilor menționate anterior și să compenseze această limitare prin măsuri de control suplimentare implementate pe fluxul proceselor sau activităților procedurate. ✓ 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.	**4.** Elaborarea de proceduri de sistem la nivelul entității publice.	✓ Proceduri de sistem aprobate; ✓ Registru de evidență a procedurilor de sistem;
	5. Aducerea la cunoștința angajaților a procedurilor de sistem existente la nivelul entității publice.	✓ Formular distribuire proceduri; ✓ Site intranet;
	6. Elaborarea procedurilor operaționale la nivelul compartimentelor.	✓ Proceduri operaționale aprobate; ✓ Registru de evidență proceduri operaționale;
	7. Aducerea la cunoștința angajaților a procedurilor operaționale existente la nivelul compartimentului.	✓ Registru de evidență proceduri operaționale; ✓ Formular distribuire proceduri; ✓ Site intranet; ✓ Proces verbal de luare la cunoștință, după caz;
	8. Revizuirea procedurilor de sistem și operaționale ori de câte ori se impune acest lucru.	✓ Proceduri de sistem și operaționale revizuite;
	9. Verificarea de către conducătorul compartimentului a implementării și respectării prevederilor procedurilor documentate.	✓ Documente care fac obiectul activităților procedurale elaborate la nivelul compartimentelor; ✓ Consemnări în rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale;

Standard 10 – SUPRAVEGHEREA

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 10	SUPRAVEGHEREA	
Descrierea standardului Conducerea entității publice inițiază, aplică și dezvoltă instrumente adecvate de supervizare și control a proceselor și activităților specifice compartimentului, în scopul realizării acestora în condiții de economicitate, eficiență, eficacitate, siguranță și legalitate.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente/elemente justificative***
✓ 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 revizuiri 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.	**1.** Stabilirea activităților.	✓ Plan operațional, Plan activități sau un alt document de management organizațional;
	2. Identificarea la nivelul compartimentelor entității publice a activităților dificile cu expunere ridicată la risc.	✓ Plan operațional; ✓ Evidența activităților sau un alt document de management organizațional;
	3. Stabilirea unor forme adecvate de supraveghere și a responsabililor cu atribuții de supraveghere, supervizare a activităților.	✓ Act normativ de funcționare și organizare; ✓ ROF entitate; ✓ Ordine de competență; ✓ Fișe de post; ✓ Documente de delegare a atribuțiilor;

✓ Supravegherea activităţilor este adecvată, în măsura în care: - fiecărui salariat i se comunică atribuţiile, responsabilităţile şi limitele de competenţă atribuite; - se evaluează sistematic activitatea fiecărui salariat; - se aprobă rezultatele activităţii în diverse etape de realizare a acesteia.	**4.** Supraveghere constantă din partea conducătorii compartimentelor a activităţilor desfăşurate de salariaţi.	✓ Instrucțiuni pentru realizarea sarcinilor; ✓ Proceduri specifice aprobate;
	5. Implementarea și monitorizarea procedurilor aprobate.	✓ Proceduri operaționale ale activităților compartimentului în care sunt prevăzute puncte de supervizare;
	6. Utilizarea de indicatori de performanță pentru evaluarea activităților angajaților.	✓ Autoevaluarea realizării obiectivelor și activităților; ✓ Raport de evaluare a performanțelor profesionale individuale; ✓ Chestionar de autoevaluare; ✓ Raport anual privind monitorizarea performanțelor la nivelul compartimentului;

Standard 11 – CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 11	CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

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.

Cerințe generale	*Activități necesare*	*Documente, elemente justificative*
✓ 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	**1.** Stabilirea activităților compartimentului.	✓ Plan operațional, evidența activităților sau un alt document de management organizațional;
	2. Identificarea și inventarierea situațiilor generatoare care pot conduce la întreruperi în activitatea compartimentului.	✓ Inventarul situațiilor generatoare de discontinuitate a activității; ✓ Plan de continuitate a activității compartimentului;
	3. Elaborarea Planului de continuitate a activității compartimentului și aducerea acestuia la cunoștința angajaților.	✓ Plan de continuitate a activității compartimentului, cu luarea la cunostință din partea personalului implicat;
	4. Implementarea Planului de continuitate a activității	✓ Măsuri justificative de tratare a situațiilor

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;	compartimentului, luarea de măsuri corective, după caz.	generatoare de discontinuitate a activităților, după caz; ✓ Referat de necesitate personal; ✓ Concursuri de angajare; ✓ Referat de perfecționare profesională a personalului; ✓ Contracte de mentenanță echipamente; ✓ Fișe de post actualizate cu atribuțiile delegate; ✓ Decizii de delegare a atribuțiilor; ✓ Proceduri de sistem și operaționale etc;

- 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.	**5.** Revizuirea planului de continuitate a activității, astfel încât acesta să reflecte întotdeauna toate schimbările ce intervin în compartiment.	✓ Plan de continuitate revizuit;

Standard 12 – INFORMAREA ȘI COMUNICAREA

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 12	INFORMAREA ȘI COMUNICAREA

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.

Cerințe generale	*Activități necesare*	*Documente, elemente justificative*
✓ 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 aceloraşi 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	**1.** Stabilirea și aprobarea inventarului documentelor și fluxurilor de informații care intră și ies la nivel de compartimente și entitate.	✓ Inventarul documentelor pe categorii, utilizate în cadrul compartimentului și entității publice; ✓ Nominalizarea personalului responsabil cu inventarierea documentelor; ✓ Lista documentelor de interes public;
	2. Structurarea documentelor pe activități, precizându-se provenienta, tipul de prelucrare etc.	✓ Nomenclatorul arhivistic;
	3. Organizarea fluxului informațional astfel încât regulile de accesare, primire, transmitere a informațiilor și documentelor la	✓ Procedură de sistem privind managementul documentelor; ✓ Procedură de sistem privind gestionarea petițiilor și circuitul

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

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.	nivelul compartimentelor și între compartimentele entității să fie ușor accesibile și după caz securizate.	acestora în cadrul entității; ✓ Procedură de sistem privind accesul liber la informații de interes public și circuitul solicitărilor în cadrul entității;
	4. Organizarea și gestionarea site-lui intranet și paginii web ale entității publice.	✓ Site intranet; ✓ Pagina web;
	5. Organizarea unei platforme IT de gestionare într-un mod integrat a documentelor.	✓ Sistem informatic, platforma IT pentru managementul documentelor;
	6. Organizarea bazelor de date și stabilirea modului de utilizare a acestora.	✓ Baze de date și regulament de utilizare a acestora;
	7. Evaluarea periodică a nevoilor de informare, natura, dimensiunea și sursele de informații necesare satisfacerii cerintelor entității.	✓ Analize privind tipul de informații necesare compartimentului și entității publice; ✓ Surse de informare;

Standard 13 – GESTIONAREA DOCUMENTELOR

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 13	GESTIONAREA DOCUMENTELOR	
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.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ În fiecare entitate publică sunt definite reguli clare și sunt stabilite proceduri cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosarierea, 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	**1.** Asigurarea activităților de registratură, corespondență, arhivare la nivelul compartimentului și entității publice.	✓ Reglementări interne pentru primirea, expedierea, înregistararea și arhivarea corespondenței; ✓ Procedură de sistem privind managementul documentelor;
	2. Organizarea compartimentelor de registratură, documente clasificate, arhivă.	✓ Organigramă; ✓ Stat de funcții; ✓ Fișe de post; ✓ Proceduri operaționale sau de sistem ce transpun activitățile minimale de primire, expediere, înregistrare și arhivare a corespondenței;

împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc, cât 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.	**3.** Implementarea măsurilor de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc, la nivelul compartimentului și entității publice.	✓ Procedură de sistem privind managementul documentelor; ✓ Proceduri de sistem sau operaționale de recuperare a documentelor în caz de dezastre: inundații, incendii, cutremure etc;
	4. Stabilirea regulilor privind accesul la informațiile clasificate.	✓ Reglementări interne privind accesul la documente clasificate și gestionarea acestora; ✓ Evidența personalului ce deține certificat ORNISS; ✓ Documente care să ateste instruirea persoanelor ce dețin certificat ORNISS;
	5. Organizarea activităților de pre-arhivare și arhivare a documentelor și asigurarea spațiului corespunzător.	✓ Procedura de arhivare a documentelor; ✓ Nomenclator arhivistic; ✓ Decizia de înființare, funcționare a Comisiei de arhivare a documentelor, dupa caz; ✓ Acte justificative privind depunerea documentelor la arhivă, registru arhivă;

Standard 14 – RAPORTAREA CONTABILĂ ȘI FINANCIARĂ

FIȘĂ DE STANDARD	
Standard 14	RAPORTAREA CONTABILĂ ȘI FINANCIARĂ

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.

Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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. ✓ Conducătorul compartimentului financiar-contabil asigură calitatea informațiilor și datelor	**1.** Organizarea activităților financiar - contabile la nivelul entității publice.	✓ Organigramă; ✓ Stat de funcții; ✓ ROF;
	2. Asigurarea calității informațiilor financiar-contabile utilizate, care să reflecte în mod real activele și pasivele entității publice.	✓ Proceduri operaționale privind activitățile specifice financiar - contabile;
	3. Organizarea controlului financiar preventiv propriu.	✓ Vize CFPP;
	4. Realizarea situațiilor financiare anuale.	✓ Situații financiare anuale;
	5. Elaborarea Raportului anual privind monitorizarea performanțelor care să prezinte la nivel de entitate: programele, obiectivele, rezultatele preconizate și cele obținute, indicatori și costurile asociate.	✓ Raport anual privind monitorizarea performanțelor;

contabile utilizate la realizarea situațiilor contabile, care reflectă în mod real activele și pasivele entității publice. ✓ 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. ✓ 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.	**6.** Remedierea deficiențelor constatate în urma misiunilor anuale organizate de către Curtea de Conturi a României și Compartimentul de Audit Public Intern.	✓ Raport anual al misiunii Curții de Conturi a României; ✓ Rapoarte misiuni Compartiment Audit Public Intern; ✓ Plan de implementare a măsurilor dispuse de Curtea de Conturi a României și Compartimentul de Audit Public Intern;

Standard 15 – EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 15	EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL	
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. Conducătorul entității publice elaborează, anual, prin asumarea responsabilității manageriale, un raport asupra propriului sistem de control intern managerial.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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. ✓ Conducerea entității publice efectuează, cel	**1.** Înființarea Comisiei de Monitorizare prin decizie sau ordin al conducerii entității publice.	✓ Decizie, ordin de înființare a Comisiei de Monitorizare;
	2. Elaborarea și aprobarea Programului anual de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice.	✓ Program anual de dezvoltare a sistemului de control intern managerial aprobat;
	3. Organizare ședințe ale Comisiei de Monitorizare.	✓ Minute, decizii, hotărâri ale Comisiei de Monitorizare;

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

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. ✓ 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. ✓ 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.	**4.** Întocmirea Situațiilor centralizatoare privind stadiul implementării sistemului de control intern managerial.	✓ Raportări anuale aprobate, privind implementarea sistemului de control intern managerial;
	5. Monitorizarea implementării Programului de dezvoltare.	✓ Minute, hotărâri ale ședințelor Comisiei de Monitorizare;
	6. Declanșarea procesului de autoevaluare și completarea Chestionarelor de autoevaluare a stadiului implementării sistemului de control intern managerial de către compartimentele entității publice.	✓ Solicitare completare chestionare de autoevaluare; ✓ Chestionare de autoevaluare a stadiului implementării sistemului de control intern managerial;
	7. Elaborarea Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării la nivelul entității publice.	✓ Situație sintetică a rezultatelor autoevaluării;
	8. Întocmirea și asumarea de către conducătorul entității publice a Raportului anual privind implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul entității.	✓ Raport anual privind implementarea sistemului de control intern managerial aprobat;

Standard 16 – AUDITUL INTERN

FIȘĂ DE STANDARD		
Standard 16	AUDITUL INTERN	
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.		
Cerințe generale	***Activități necesare***	***Documente, elemente justificative***
✓ 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 guvernanță. ✓ Compartimentul de audit public intern este dimensionat pe baza volumului de activitate și a mărimii riscurilor asociate, astfel încât să asigure	**1.** Asigurarea funcționării compartimentului de audit public intern.	✓ Organigramă; ✓ Stat de funcții;
	2. Dimensionarea compartimentului de audit public intern în funcție de complexitatea activităților și mărimea entității publice.	✓ Stat de funcții;
	3. Încadrarea compartimentului de audit public intern cu personal adecvat.	✓ Fișe de post;
	4. Asigurarea formării profesionale permanente a personalului compartimentului de audit public intern.	✓ Cursuri de formare profesională aprobate;
	5. Elaborarea Planului anual de audit intern.	✓ Plan anual de audit intern aprobat de conducătorul entității publice;

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, a 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.	**6.** Realizarea misiunilor de audit planificate inclusiv în domeniul controlului intern managerial.	✓ Rapoarte ale structurii de audit întocmite la sfârșitul misiunilor de audit;
	7. Realizarea de misiuni de audit neplanificate (ad-hoc) solicitate de conducerea entității publice.	✓ Rapoarte ale structurii de audit întocmite la sfârșitul misiunilor de audit;
	8. Întocmirea Raportului anual de activitate al Compartimentului de Audit Public Intern.	✓ Raport anual de activitate;
	9. Aprobarea Raportului anual de activitate al Compartimentului de Audit Public Intern de către conducătorul entității publice.	✓ Raport anual de activitate aprobat;
	10. Dispunerea de către conducerea entității publice a măsurilor necesare eliminării punctelor slabe constatate în misiunile de auditare.	✓ Măsurile dispuse de conducerea entității publice de preluare a recomandărilor auditului;
	11. Consiliere din partea Compartimentului de Audit Public Intern, acordată tuturor compartimentelor, pe aspecte de control intern managerial.	✓ Raport de consiliere;

CAPITOLUL 4 – EVALUAREA ȘI RAPORTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

4.1 Evaluarea sistemului de control intern managerial

Evaluarea sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice se realizează periodic în vederea:

a) monitorizării stadiului și evoluției implementării și dezvoltării acestuia, în cadrul entității publice;

b) identificării disfuncționalităților și deficiențelor care pot afecta realizarea obiectivelor generale și specifice;

c) monitorizării impactului implementării măsurilor de control.

Evaluarea sistemului de control intern managerial se efectuează pe toate componentele, însă într-un mod integrat.

- **Mediul de control** - etică și integritate; atribuții, funcții, sarcini; competența, performanță; structura organizatorică;
- **Performanțe și managementul riscurilor** - obiective; planificarea; monitorizarea performanțelor; managementul riscului;
- **Activități de control** - proceduri; supravegherea; 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.

Evaluarea sistemului de control intern managerial se abordează pe două paliere, în următoarea succesiune:

- **la nivelul compartimentului**, de către conducătorul compartimentului; această evaluare este cunoscută ca *"Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului"*;

- **la nivelul entității publice**, atribuție în sarcina Comisiei de Monitorizare;

4.1.1 Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului

Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului se realizează, în primul rând, pentru a vedea modul cum sunt aplicate principiile controlului intern[28], respectiv cerințele generale prevăzute de standardele de control intern managerial[29], iar în al doilea rând, pentru a furniza conducătorului acestuia asigurări rezonabile că obiectivele specifice sunt îndeplinite în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență.

[28] "*Internal Control Integrated Framework*", Executive Summary, COSO may 2013.
[29] Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.

Autoevaluarea reprezintă un instrument de dezvoltare progresivă a sistemului de control intern managerial, prin conștientizarea conducătorilor compartimentelor asupra importanței controlului intern.

Autoevaluarea la nivelul compartimentului trebuie să fie obiectivă și să nu birocratizeze procesul de implementare a sistemului de control intern managerial; de aceea, autoevaluarea se realizează prin *Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial*, instrument tipizat prin **Anexa nr. 4.1** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 (conform modelului de mai jos) și **aplicat în mod diferențiat pentru entitățile din administrația publică centrală și locală**.

Criterii generale de evaluare a stadiului implementării standardului	Răspuns și explicații		La nivelul compartimentului standardul este:
	Da / Nu	Explicații asociate răspunsului	I / PI / NI
1	*2*	*3*	*4*

Entitățile din administrația publică centrală

Conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018, Anexa nr.4.1, un standard aplicabil la nivelul compartimentului se consideră a fi:

- **Implementat (I)**, atunci când, la fiecare dintre criteriile generale de evaluare aferente standardului s-a răspuns cu "DA";
- **Parţial implementat (PI)**, atunci când la cel puţin unul dintre criteriile generale de evaluare aferente standardului s-a răspuns cu "NU";
- **Neimplementat (NI)**, atunci când la fiecare dintre criteriile generale de evaluare aferente standardului s-a răspuns cu "NU".

Entitățile din administrația publică locală, respectiv subordonatele entităților publice locale și primăriile de comune

”Vor evalua stadiul de implementare a standardelor de control intern managerial, aplicând numai prima cerință din *Chestionarul de autoevaluare*, modul de implementare al standardului fiind următorul:
Un standard aplicabil la nivelul compartimentului se consideră a fi:

- **Implementat (I),** atunci când la criteriul general de evaluare aferent standardului s-a răspuns cu "Da";
- **Neimplementat (NI),** atunci când la criteriul general de evaluare aferent standardului s-a răspuns cu "Nu".

Aprecierea gradului de conformitate a sistemului propriu de control intern managerial cu standardele de control intern managerial, în raport cu numărul de standarde implementate, se realizează conform aceloraşi precizări din ”Instrucţiunile privind întocmirea, aprobarea şi prezentarea raportului asupra sistemului de control intern managerial” **Anexa nr.4.1** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018.

Criteriile generale de evaluare pot fi completate prin includerea și altor criterii specifice proprii compartimentului sau entității publice, de către Comisia de Monitorizare, dacă se constată că cerințele cadru specifice din **Anexa nr.4.1.** nu acoperă în totalitate aria de lucru a compartimentului sau entității.

În final, o autoevaluare obiectivă trebuie să consemneze gradul de implementare a standardelor de control intern managerial, printr-un calificativ clar și neinterpretabil.

De aceea, răspunsul pentru fiecare criteriu general al unui standard este însoțită de un răspuns „Da” sau „Nu”, cu explicații asociate răspunsului și detalierea cu documente justificative.

Pe baza chestionarului de autoevaluare, fiecare conducător de compartiment analizează rezultatele obținute și evaluează stadiul implementării standardelor de control intern managerial pentru a identifica deficiențele și a stabili măsurile necesare implementării standardelor.

În cazul criteriilor generale de evaluare aferente standardelor neaplicabile unui anumit compartiment, în coloana 2 se precizează "**Neaplicabil**" în dreptul fiecărui criteriu general de evaluare al acelui standard, prin acronimul "**NA**", și se motivează în coloana 3 "Explicație asociată răspunsului".

La nivelul unui compartiment pot fi considerate neaplicabile numai Standardul 14 "*Raportarea contabilă și financiară*" și Standardul 16 "*Auditul intern*", cu respectarea condiției ca la nivelul entității toate standardele să fie aplicabile.

Procesul de autoevaluare se realizează la finele anului, *Chestionarul de autoevaluare* fiind avizat de către conducătorul compartimentului și ulterior transmis Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare pentru centralizarea tuturor chestionarelor de autoevaluare la nivelul entității publice.

Chestionarul de autoevaluare trebuie să includă în mod obligatoriu, „Concluzii cu privire la stadiul implementării standardelor de control intern managerial” și în special „Măsuri de adoptat” pentru criteriile generale care nu sunt îndeplinite, aceste măsuri fiind esențiale la elaborarea Programului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice.

4.1.2 Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice

Conducătorul entității publice efectuează, cel puțin o dată pe an, autoevaluarea sistemului de control intern managerial la nivelul entității publice, în vederea stabilirii gradului de conformitate a acestuia față de standardele de control intern implementate și elaborează un *Raport* asupra sistemului de control intern managerial.

Autoevaluarea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, la nivelul entității publice, presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Dispunerea de către conducătorul entității publice, prin act de decizie internă, a programării şi efectuării de către conducătorii de compartimente a operațiunii de autoevaluare a sistemului de control intern managerial, la nivelul compartimentelor;
- Convocarea unei ședințe a **Comisiei de Monitorizare,** aceasta având atribuții de coordonare, monitorizare și îndrumare metodologică privind sistemul de control intern managerial, la nivelul entității;
- Completarea de către fiecare compartiment din organigrama entității publice, pe baza principiului adevărului, a "*Chestionarului de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial*" și asumarea de către conducătorul de compartiment a realității datelor, informațiilor și constatărilor înscrise în acesta;
- Întocmirea de către **Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare** a *Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării*, prevăzută în **Anexa nr.4.2** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018, prin centralizarea informațiilor din chestionarele de autoevaluare, semnate și transmise de către conducătorii de compartimente;

- Aprecierea gradului de conformitate a sistemului de control intern managerial, în raport cu numărul de standarde implementate, apreciere care se realizează astfel:
  a) sistemul este **„Conform”** dacă sunt implementate toate cele 16 standarde;
  b) sistemul este **„Parțial conform”** dacă sunt implementate între 13 si 15 standarde;
  c) sistemul este **„Parțial conform limitat”** dacă sunt implementate între 9 si 12 standarde;
  d) sistemul este **„Neconform”** dacă sunt implementate mai puțin de 9 standarde.

Fiecare entitate publică stabilește măsurile care trebuie adoptate, obligatoriu, în cazul în care sistemul de control intern managerial este parțial conform, parțial conform limitat sau neconform, dar nu exclusiv. *Măsurile de adoptat* sunt preluate în *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* la nivelul entității publice.

4.1.3 Evaluarea sistemului de control intern managerial la nivelul entităților publice centrale, ordonatori principali de credite

Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale (DCIMRI), din cadrul Secretariatului General al Guvernului, desfășoară activități *de îndrumare metodologică a procesului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial din cadrul entităților publice*.

Entitățile publice, în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial și în conformitate cu prevederile Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018, trebuie să parcurgă o serie de etape care să răspundă cerintelor standardelor de control intern managerial, etape prezentate anterior.

Activitatea de îndrumare metodologică a personalului care exercită atribuții în acest domeniu, are drept scop și evaluarea implementării și

dezvoltării sistemului de control intern managerial în cadrul entităţilor publice, prin:

a) determinarea entităţilor publice evaluate să îşi însuşească şi să respecte normele legale şi de buna practică în domeniul sistemului de control intern managerial;
b) evidenţierea şi aducerea la cunoştinţa entităţii publice evaluate a disfuncţionalităţilor, care au condus la nerespectarea reglementărilor legale în domeniul sistemului de control intern managerial şi a consecinţelor produse de acestea;
c) cunoaşterea dinamicii şi a gradului de repetabilitate a disfuncţionalităţilor, în vederea planificării misiunilor de îndrumare metodologică;
d) propunerea recomandărilor adecvate în vederea corectării disfuncţionalităţilor dar și a dezvoltării sistemului de control intern managerial;
e) conştientizarea entității publice evaluate asupra riscurilor privind nerespectarea prevederilor legale dar şi a avantajelor rezultate prin conformarea la cadrul de reglementare în domeniu.

4.2 Raportarea sistemului de control intern managerial

4.2.1 Situații centralizatoare anuale privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial

Situațiile centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, Cap.I și Cap.II se transmit anual până la data de 20 februarie a anului următor, pentru anul precedent.

Cap.I Informații generale

Nr. crt	Specificații ale sistemului de control intern managerial	Total (număr)	din care, aferent:		Obs
			Aparatului propriu	Entităţilor publice subordonate, în coordonare, sub autoritate	
0	1	2	3	4	5
1.	Entităţi publice subordonate, în coordonare, sub autoritate		X	X	
2.	Entităţi publice în care s-a constituit Comisia de Monitorizare.				
3.	Entităţi publice în care s-a elaborat și aprobat Programul de dezvoltare.				
4.	Entităţi publice care și-au stabilit obiectivele generale și specifice.				
5.	Obiective generale stabilite de către entităţile publice de la pct.4.				
6	Obiective specifice stabilite de către entităţile publice de la pct.4.				
7.	Entităţi publice care și-au inventariat activităţile procedurale.				
8.	Activităţi procedurale inventariate de către entităţile publice de la pct.7.				

9.	Entităţi publice care au elaborat proceduri documentate.				
10.	Proceduri documentate elaborate de către entităţile publice de la pct.9.				
11.	Entităţi publice care au elaborat indicatori de performanţă asociaţi obiectivelor specifice.				
12.	Indicatori de performanţă asociaţi obiectivelor specifice de către entităţile publice de la pct.11.				
13.	Entităţi publice care au identificat, analizat şi gestionat riscuri.				
14.	Riscuri înregistrate în Registrul de riscuri de către entităţile publice de la pct.13.				

Nota

- În coloana 2 se înscriu datele cumulative din coloanele 3 și 4, corespunzătoare stării reale și mărimii indicatorilor specificaţi în coloana 1 rândurile 1-14, la data 31 decembrie a anului raportării;
- Numărul total de entităţi publice subordonate, în coordonare, sub autoritate, care se înscrie pe rândul 1 coloana 2, cuprinde:

  - entităţile **subordonate** ordonatorului principal de credite, conduse de ordonatori secundari sau după caz, terţiari de credite, precum şi entităţile din subordinea ordonatorilor secundari de credite;
  - entităţile publice aflate **în coordonarea** ordonatorului principal de credite;
  - entităţile publice aflate **sub autoritatea** ordonatorului principal de credite;

- Entităţile publice subordonate, în coordonare, sub autoritate, care se înscriu pe rândurile 2, 3, 4, 7, 9, 11, 13 coloana 4, se referă la:
    - entităţile **subordonate** ordonatorului principal de credite, conduse de ordonatori secundari sau după caz, terţiari de credite, precum şi entităţile din subordinea ordonatorilor secundari de credite;
    - entităţile publice aflate **în coordonarea** ordonatorului principal de credite;
    - entităţile publice aflate **sub autoritatea** ordonatorului principal de credite;
- În coloana 5 se înscriu, dacă este cazul, precizări şi completări cu privire la specificaţii, excepţii, cazuri speciale etc.
- Aceste informaţii sunt transmise de entităţile publice (indiferent de statutul lor de subordonate, aflate în coordonare sau sub autoritate), ordonatorului de credite ierarhic superior.

Cap.II Autoevaluarea anuală

Denumirea standardului de control	Numărul de entități publice care raportează			din care:						Obs
				Aparat propriu			Entități publice subordonate, în coordonare, sub autoritate			
	I	*PI*	*NI*	*I*	*PI*	*NI*	*I*	*PI*	*NI*	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
I. Mediul de control										
Standardul 1 - Etica și integritatea										
Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini										
Standardul 3 - Competența, performanța										
Standardul 4 - Structura organizatorică										
II. Performanțe și managementul riscului										
Standardul 5 - Obiective										
Standardul 6 - Planificarea										
Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor										
Standardul 8 - Managementul riscului										
III. Activități de control										
Standardul 9 - Proceduri										
Standardul 10 - Supravegherea										
Standardul 11 - Continuitatea activității										
IV. Informarea și comunicarea										
Standardul 12 - Informarea și comunicarea										
Standardul 13 - Gestionarea documentelor										
Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară										
V. Evaluare și audit										
Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial										
Standardul 16 - Auditul intern										
Gradul de conformitate a sistemului de control intern managerial cu standardele de control intern managerial *..... entități au sisteme **Conforme*** *..... entități au sisteme **Parțial conforme*** *..... entități au sisteme **Parțial conforme limitate*** *..... entități au sisteme **Neconforme***										

I Implementat

PI Parțial implementat

NI Neimplementat

Prin "Aparat propriu" corespunzător coloanelor 5-7 se înțelege entitatea publică care centralizează informațiile și nu un număr cumulat de compartimente din entitate.

Coloanele 8-10 se completează de ordonatorul ierarhic superior de credite, prin cumularea informațiilor conținute în coloana 6 din Anexa nr. 4.2.

Aceste informații sunt transmise de entitățile publice, indiferent de statutul lor de subordonate, aflate în coordonare sau sub autoritate, ordonatorului de credite ierarhic superior.

4.2.2 Raport anual al entității publice asupra stadiului implementării sistemului de control intern managerial

Raportul entității publice constituie forma oficială de asumare a responsabilității manageriale, de către conducătorul entității, cu privire la implementarea sistemului de control intern managerial și reprezintă documentul prin care entitățile publice, în care se exercită funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat sau bugetului oricărui fond special, furnizează Secretariatului General al Guvernului informațiile necesare elaborării *Raportului* prevăzut de legislație și care se prezintă Guvernului.

Raportul cuprinde declarații, ale conducătorului entității publice, cu privire la sistemul de control intern managerial al entității la data de 31 decembrie a anului raportării.

Declarațiile formulate de conducătorul entității publice se întemeiază pe datele, informațiile și constatările rezultate din operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial, controalele ex-post, rapoartele de audit intern, precum și din recomandările rezultate din rapoartele de audit extern.

În vederea elaborării raportului, conducătorul entității publice dispune programarea și efectuarea de către conducătorii de compartimente aflați

în subordine a operațiunii de autoevaluare a sistemului de control intern managerial.

Pentru pregătirea autoevaluării, conducătorului entității publice i se recomandă să recurgă, atât la capacitatea de consiliere din partea Compartimentului de Audit Public Intern, cât și la alte structuri cu rol de îndrumare metodologică.

Raportul are o structură generală, care oferă o imagine de ansamblu a stadiului implementarii și dezvoltarii sistemului de control intern managerial al entității publice.

Formatul de raport cuprinde declarațiile minim obligatorii, pe care trebuie să le formuleze conducătorul entității publice.

Raportul asupra sistemului de control intern managerial se aprobă prin semnarea acestuia de către titularul de drept sau de către titularul delegat, în condițiile legii, în conformitate cu principiul responsabilității manageriale.

Entitatea publică are obligația să elaboreze și să păstreze pe o perioadă de cel puțin 5 ani documentația relevantă cu privire la organizarea și funcționarea sistemului de control intern managerial propriu și pe cea referitoare la operațiunea de autoevaluare a acestuia.

Au obligația de a prezenta rapoarte anuale, Secretariatului General al Guvernului - Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale, conducătorii entităților publice în care se exercită funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat sau bugetului oricărui fond special.

Implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, operațiunea de autoevaluare a acestuia precum și elaborarea, respectiv prezentarea raportului asupra sistemului de control intern managerial, constituie ***indicatori de performanță*** *pentru conducătorul entității publice.*

***Neîndeplinirea** de către ordonatorul de credite a **obligației** de a elabora și prezenta raportul anual asupra sistemului de control intern managerial, prevăzută la art. 4, alin. (3) din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare, **constituie contravenție și se sancționează conform art. 27 din aceeași ordonanță**.*

4.2.3 Raportarea stadiului implementării sistemelor de control intern managerial, la nivelul instituţiilor publice la care se exercită funcţia de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat sau bugetului oricărui fond special

Secretariatul General al Guvernului, prin Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale, **elaborează şi prezintă Guvernului**, până la sfârşitul semestrului I al anului curent, pentru anul precedent, un *Raport privind stadiul implementării sistemelor de control intern managerial* la nivelul instituţiilor publice, ordonatori principali de credite.

- Scopul Raportului privind controlul intern managerial este de a prezenta Guvernului **stadiul implementării** și dezvoltării sistemelor de control intern managerial, precum și **evoluția** acestora la nivelul entităților publice, la care se exercită funcţia de ordonator principal de credite al bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat şi bugetului oricărui fond special inclusiv al entităţilor publice aflate în subordonarea, coordonarea sau sub autoritatea acestora.
- Raportul se realizează pe baza raportărilor anuale ale instituţiilor publice centrale, analizelor, comparațiilor și interpretărilor datelor, în conformitate cu prevederile Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.
- Raportul, privind controlul intern managerial, reflectă o imagine de ansamblu a modului în care standardele de control intern managerial, au fost implementate la nivelul ordonatorilor principali de credite.
- Raportul prezintă **concluzii** și **propuneri** pentru îmbunătățirea activității entităților publice în domeniul sistemelor de control intern managerial.

CAPITOLUL 5 – CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

În urma misiunilor de îndrumare metodogică, realizate de Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale din cadrul Secretariatului General al Guvernului și raportărilor pe anul 2016, transmise de 50 entități publice centrale (ordonatori principali de credite), având în subordonare 2040 de entități, se desprind câteva concluzii și recomandări foarte importante.

5.1 Concluzii

- Sistemul de control intern managerial, ca și concept, **nu este asimilat** pe deplin în cultura organizațională a entităților publice și nu există o conștientizare a beneficiilor acestuia.
- Implementarea controlului intern managerial **este percepută** ca o activitate suplimentară față de atribuțiile specifice postului.
- Doar **24% dintre entitățile publice centrale** ordonatori principali de credite au un sistem de control intern managerial **conform** cu standardele de control intern managerial.
- Sistemul de control intern managerial trebuie să fie **proiectat și adaptat**, conform legislației în domeniu, dimensiunii și complexității activității entității publice.
- Persoanele implicate în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial **trebuie să înțeleagă** în mod clar și detaliat responsabilitățile ce le revin.
- Stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, în cadrul unei entități publice, trebuie să se bazeze pe **existența de documente justificative** ce consemnează dovezi ale stadiului implementării sistemului.
- **Nu există o corelare** între obiectivele specifice stabilite la nivelul compartimentului, indicatorii de performantă asociați realizării

obiectivelor, sistemul de monitorizare a rezultatelor activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor și rapoartele de evaluare ale performanțelor individuale elaborate anual pentru personal.

- **Evaluarea obiectivă** a stadiului sistemului de control intern managerial, atât la nivelul compartimentului, cât și la nivelul entității publice (inclusiv a celor subordonate, aflate în coordonare sau sub autoritate) este foarte importantă întrucât implică luarea de măsuri concrete, transpuse în *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial*; identificarea, în urma evaluării, a unor eventuale neconformități, poate conduce la asumarea de noi obiective specifice la nivelul compartimentelor.
- O problemă permanentă identificată la nivelul entităților publice este **lipsa resurselor umane calificate**, dar și fluctuația de personal, care, uneori creează deficiențe în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial.
- **Modificările frecvente** în structura organizatorică a entităților publice îngreunează procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial.
- Raportările efectuate de ordonatorii principali de credite, nu sunt unitare, la nivelul situațiilor centralizatoare.

5.2 Recomandări

- Realizarea activităţilor, privind implementarea şi dezvoltarea sistemului de control intern managerial al entităţii publice, prin **resursele umane proprii** și nu prin încredinţarea unor entităţi terţe.
- Este imperios necesar **realizarea de cursuri de pregătire profesională** în domeniul controlului intern managerial, atât pentru personalul de conducere cât și pentru personalul de execuție și nu doar elaborarea de programe de perfecționare profesională fără o finalizare.
- **Introducerea atribuțiilor**, referitoare la implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, în fișele de post atât pentru personalul de conducere cât și pentru cel de execuție; acest fapt conduce la conștientizarea și responsabilizarea personalului privind transpunerea activităților specifice sistemului de control intern managerial, într-un cadru formalizat.
- **Parcurgerea în mod succesiv** a etapelor aferente procesului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial.
- **Utilizarea fișelor de standarde** prezentate în acest manual; acestea au scopul de a clarifica procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial și de a orienta personalul către **acțiuni concrete** și documente relevante.
- **Adaptarea măsurilor** în funcție de stadiul sistemului de control intern managerial, respectiv ”fază de implementare” sau ”fază de dezvoltare”.
- **Evaluarea obiectivă** și periodică a stadiului implementării sistemului de control intern managerial atât la nivelul compartimentului, prin intermediul *Chestionarului de*

autoevaluare, cât și la nivelul entității publice pe baza *Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării*.

- Operațiunea de autoevaluare la nivelul compartimentelor nu trebuie să se realizeze pe **răspunsuri subiective** și explicații nesustenabile, asociate criteriilor generale de evaluare, care să conducă la o supraevaluare a stadiului implementării standardelor de control intern managerial.
- **Costurile** aplicării sistemului de control intern managerial trebuie să fie inferioare beneficiilor rezultate din acesta.
- **Solicitări de consiliere** adresate Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.
- **Solicitări de îndrumare metodologică** adresate Direcția de Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale din cadrul Secretariatului General al Guvernului, în vederea implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.
- Pentru îmbunătățirea aplicării standardelor sistemului de control intern managerial trebuie să se țină seama și de recomandările formulate de Curtea de Conturi, în Raportul public pe anul 2016[30], Cap 3. Evaluarea sistemului de control intern managerial.
- **Studierea *"Metodologiei de Management al Riscurilor"* și *"Ghidului de realizare a procedurilor de sistem și procedurilor operaționale"*, documente elaborate de Secretariatul General al Guvernului în vederea consolidării implementării standardelor de control intern managerial la nivel central şi local, elaborate în cadrul proiectului SIPOCA 34.**

[30] *"Raport public pe anul 2016"*, Curtea de Conturi a României, decembrie 2017.

CAPITOLUL 6 – MACHETE

Machetele prezentate în acest capitol sunt orientative, acestea putând fi completate și modificate în funcție de specificul activității și dimensiunea entității publice centrale și locale, care implementează sistemul de control intern managerial.

DOCUMENTE CU CARACTER ADMINISTRATIV

DECIZIA DE CONSTITUIRE A COMISIEI DE MONITORIZARE SAU DUPĂ CAZ, ORDIN DE MINISTRU, ACT ADMINISTRATIV DE DECIZIE;

Administrația Publică Centrală (APC)

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

ORDINUL[31]

nr. ... / ...

privind aprobarea componenței Comisiei de Monitorizare și a Regulamentului de Organizare și Funcționare, respectiv a Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare[32]

Având în vedere Decretul Preşedintelui României[33] nr. .../... pentru numirea Guvernului României,

[31] Modelul de mecanism de implementare a sistemului de control intern managerial propus anterior se aplică la nivelul ministerelor sau altor instituții centrale; în cazul acestora din urmă se personalizează cu funcțiile specifice.
[32] Conducătorul entității publice poate decide implementarea sistemului de control intern managerial și cu ajutorul Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare, în funcție de mărimea și specificul activității entității publice centrale.
[33] Se precizează denumirea actului normativ de constituire a Guvernului.

Ținând cont de prevederile Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice,

Potrivit art. 4 din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

În temeiul art. ... alin. ... din Hotărârea Guvernului[34] nr. ... /... privind organizarea și funcționarea *[se precizează denumirea entității publice]*,

[Funcția decidentului - exemplu: Ministru, Președinte, Inspector etc...]

[se precizează denumirea entității publice] emite prezentul

ORDIN

Art. 1

(1) Cu data prezentului Ordin se aprobă componența Comisiei de Monitorizare, prevăzută în Anexa nr.1.

(2) Cu data prezentului Ordin se aprobă Regulamentul de Organizare și Funcționare a Comisiei de Monitorizare și a Subgrupurilor de lucru ale Comisiei de Monitorizare, prevăzut la Anexa nr.2.

(3) Anexele nr.1 și 2 fac parte integrantă din prezentul Ordin.

Art. 2 – Compartimentul de Resurse Umane va comunica prezentul Ordin Secretarilor de Stat, Secretarului General, Secretarilor Generali Adjuncți, precum și conducătorilor structurilor din cadrul *[se precizează denumirea entității publice]*, care vor duce la îndeplinire prevederile acestuia.

[Funcția decidentului]

[Denumirea entității publice]

[Nume, Prenume decident]

[34] Se personalizează cu actul normativ de organizare și functionare a entității publice și alineatele ce dau conducătorului dreptul de a emite ordine/decizii.

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Anexa nr. 1

La Ordinul *[se precizează funcția decidentului și denumirea entității publice]*

Nr. ..... din .....

I. Componența Comisiei de Monitorizare[35]

1. **Președinte**: Conducătorul *[se precizează funcția și denumirea entității publice]* sau un alt demnitar, respectiv înalt funcționar public, desemnat în acest sens;
2. **Membri titulari**: în conformitate cu organigrama entității publice, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere, cu excepția celor menționați la punctul 5;
3. **Membri supleanți**: persoane desemnate de către membrii titulari, printr-o adresă către Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, pentru a-i înlocui în caz de absență;
4. **Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare**, constituit la nivelul compartimentului *[se va specifica denumirea acestuia și persoanele desemnate]*;
5. **Invitați**:[36] conducătorul Compartimentului de Audit Public Intern, conducătorul Compartimentului Corp Control etc;
6. Pot avea caracter de invitați și reprezentanții structurilor aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea entității publice.

Anexa nr. 2

La Ordinul *[se precizează funcția decidentului și denumirea entității publice]*

Nr. ..... din .....

Vezi Cap. 2.7.1 Mecanism de lucru la nivelul administrației publice centrale.

[35] Componența Comisiei de Monitorizare este decisă de conducătorul entității publice în funcție de mărimea și specificul activității acesteia.
[36] Participarea este decisă de către Președintele Comisiei de Monitorizare, în funcție de tematica ordinei de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare.

Administrația Publică Locală (APL)

La nivelul administrației publice locale (abreviată APL), conducătorii entităților publice emit Dispoziții privind constituirea Comisiei de Monitorizare, comisie având ca atribuție principală implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

Un model[37] de constituire a Comisiei de Monitorizare este prezentat mai jos:

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Județul *[se precizează denumirea județului din care face parte entitatea publică]*

Municipiul/Orașul/Comuna *[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]*

Primar *[se precizează numele și prenumele]*

DISPOZIȚIE
privind constituirea Comisiei de Monitorizare responsabilă cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial

Primarul Municipiului / Orașului / Comunei *[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]*, Domnul / Doamna *[se precizează numele și prenumele]*,

În baza art. 4 din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, cu modificările și completările ulterioare,

Având în vedere prevederile Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice,

[37] Modelul privind constituirea Comisiei de Monitorizare este orientativ și poate fi adaptat specificului entității publice de la nivel local.

Conform prevederilor art. 68 din Legea 215/2001, privind administrația publică locală, cu modificările și completările ulterioare,

DISPUNE

Art. 1 - Începând cu data prezentei dispoziții, la nivelul Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei *[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]*, se constituie Comisia de Monitorizare, responsabilă cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, denumită în continuare Comisie. Componența Comisiei este prevăzută în Anexa nr.1, care face parte integrantă din prezenta Dispoziție.

Art. 2 - Regulamentul de Organizare și Funcționare al Comisiei este prevăzut în Anexa nr.2, care face parte integrantă din prezenta Dispoziție.

Art. 3 - (1) Comisia, prin intermediul Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare, va colabora în mod constant cu persoanele desemnate din cadrul direcțiilor, serviciilor, compartimentelor și structurilor din subordinea Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei *[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]*, responsabile cu îndeplinirea, diseminarea și monitorizarea deciziilor Comisiei pentru exercitarea atribuțiilor sale.

(2) La solicitarea Comisiei, la ședințele acesteia, pot participa și alți reprezentanți ai Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei *[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]* și ai structurilor subordinate acesteia precum și alte personae, a căror prezență este necesară pentru analiza aspectelor aflate pe ordinea de zi a ședinței.

(3) Auditorii[38] angajați în cadrul primăriei au calitatea de invitați în cadrul ședințelor Comisiei, fără a avea însă drept de vot în cadrul acestora, ca restul membrilor Comisiei de Monitorizare.

[38] Participarea în calitate de invitați a auditorilor este decisă de Președintele Comisiei de Monitorizare, luându-se în considerare prevederile normative în vigoare.

(4) Deciziile Comisiei constituie sarcini de serviciu pentru conducătorii și coordonatorii direcţiilor, serviciilor, compartimentelor și structurilor din subordinea Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei *[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]*.

Art. 4 - Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare va asigura sprijinul necesar întocmirii la termen și comunicării tuturor documentelor specifice activității Comisiei de Monitorizare.

Art. 5 - Ducerea la îndeplinire a prezentei dispoziții se încredințează conducerii și tuturor membrilor Comisiei mai sus mentionate, iar comunicarea către aceste persoane se face prin intermediul Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

PRIMAR

[Nume, Prenume, Semnătură]

[în subsolul paginii se inserează datele de contact ale conducătorului entității publice și eventual alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Anexa nr. 1
La Dispoziția Primarului *[Nume, Prenume]*
Nr. ..... din .....

COMPONENȚA
Comisiei de Monitorizare, responsabilă cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial la nivelul Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei
[se precizează denumirea municipiului / orașului / comunei]

1) **Președinte**: Primarul din cadrul *[se precizează denumirea Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei .....]* sau un înlocuitor al acestuia[39], desemnat de Primar în acest sens;

2) **Membri titulari**: în conformitate cu organigrama *[se precizează denumirea Primăriei Municipiului / Orașului / Comunei .....]*, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere, cu excepția celor menționați la punctul 5;

3) **Membri supleanți**: persoane desemnate de către membrii titulari printr-o adresă către Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, pentru a-i înlocui în caz de absență;

4) **Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare**, constituit la nivelul compartimentului *[se menționează denumirea acestuia și persoana/persoanele desemnate]*;

5) **Invitați**[40]: conducătorul Compartimentului de Audit Public Intern, conducătorul Compartimentului de Control sau o altă persoană de la nivel de conducere;

6) Pot avea caracter de invitați și reprezentanții structurilor aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea primăriei.

[39] Înlocuitorul Primarului poate fi Viceprimarul sau un funcționar public de conducere.
[40] Participarea în calitate de invitați a auditorilor este decisă de Președintele Comisiei de Monitorizare, luându-se în considerare prevederile normative în vigoare.

Anexa nr. 2

La Dispoziția Primarului *[Nume, Prenume]*
Nr. ..... din .....

Vezi Cap. 2.7.2 Mecanism de lucru la nivelul administrației publice locale.

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Adresa de Convocare și Ordinea de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]
Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare
Nr. ..... din .....

ADRESĂ CONVOCARE COMISIE DE MONITORIZARE

Către membrii Comisiei de Monitorizare,
[se specifică membrii Comisiei de Monitorizare - nume, prenume, funcție]
Către invitații Comisiei de Monitorizare,
[se specifică invitații - nume, prenume, funcție]
Referitor : Reuniunea de lucru a Comisiei de Monitorizare din .....

Stimată Doamnă / Stimate Domnule Director General, Director, Șef Serviciu .....

Vă invităm la reuniunea de lucru a Comisiei de Monitorizare din data de *[se specifică data]*, începând cu ora *[se specifică ora]*, la *[se precizează locația și adresa]*, având ordinea de zi conform Anexei la prezenta.

Dacă din motive obiective nu puteți participa la reuniune, vă rugăm să mandatați înlocuitorul dumneavoastră (sau o altă persoană), care poate lua o decizie, pentru a participa la reuniune.

Participarea la eveniment va fi confirmată până cel târziu *[se precizează data]*, ora *[se precizează ora]*, la *[se precizează numele și prenumele reprezentantului Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare*, e-mail: *[se specifică adresa de e-mail]*, telefon *[se menționează nr. de telefon]*.

Cu deosebită considerație,

Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, semnătură]

Anexă

La Adresa de Convocare Nr..... din .....

Şedinţa Comisiei de Monitorizare

Data .....
Ora de începere .....
Locul de desfăşurare .....

Ordinea de zi

Nr. crt.	Ora	Subiecte de discuții	Prezintă
1.	*Exemplu* 10.00 – 10.05 (5 min)	*[se completează subiectele discutate]*	*[se completează numele, prenumele și funcția celor care prezintă subiectul discutat]*
2.	10.05 – 11.05 (60 min)	...	
3.	11.05 – 11.20 (15 min)	...	
4.	11.20 – 11.30 (10 min.)	**Concluzii și diverse** *[se enumeră concluziile desprinse în urma reuniunii sau subiectele suplimentare abordate]*	

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Decizie și Minută ale ședințelor Comisiei de Monitorizare, ce pot include după caz și hotărârile luate în cadrul ședințelor

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

COMISIA DE MONITORIZARE

DECIZIA nr. ..... din .....

În cadrul şedinţei Comisiei de Monitorizare din data ..... s-au luat următoarele decizii:

[se enumeră deciziile luate și după caz, persoanele și compartimentul care trebuie să le implementeze]

Exemple de decizii

1. Se aprobă *Registrul de riscuri pe entitate*.
2. Se aprobă *Procedura de sistem PS - 12 privind Managementul documentelor la nivelul entității publice*.
3. Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare va transmite în consultare tuturor compartimentelor din cadrul *[denumirea entității publice]* proiectul procedurii de sistem privind managementul riscurilor la nivelul *[denumirea entității publice]*, în vederea formulării de observaţii şi propuneri până la data de .....; procedura va fi supusă aprobării în următoarea reuniune a Comisiei de Monitorizare.
   Persoana de contact: *[se precizează numele, prenumele și datele de contact, e-mail, telefon]*.

Preşedinte Comisia de Monitorizare

[Funcția, Nume, Prenume, Semnătură]

sau[41]:

[Semnează înlocuitorul Președintelui Comisiei de Monitorizare]

[Funcția, Nume, Prenume, Semnătură]

[41] Semnatura înlocuitorului Preşedintelui va figura în cazul în care la ședința Comisiei de Monitorizare nu va putea participa Preşedintele comisiei.

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]
Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare
Nr. ..... din .....

Aprob
Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

MINUTA ședinței Comisiei de Monitorizare din data de …….

Locul desfășurării *[se precizează locația și adresa]*, ora …….
Lista participanților Anexa …….
Subiecte abordate
1. *[se enumeră subiectelor abordate]*
2. ……
3. Concluzii

Ședința Comisiei de Monitorizare a fost prezidată de D-l/D-na *[nume și prenume]*, în calitate de Președinte al Comisiei de Monitorizare.

La punctul 1 de pe ordinea de zi

[se precizează principalele aspecte ale subiectului abordat și vorbitorii]

……..

Concluzii

- ✓ *[se enumeră concluziile rezultate în urma discuțiilor]*

Acțiuni viitoare

Nr. crt.	Activități viitoare	Responsabili	Termene	Mențiuni

Întocmit Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

Exemple de subiecte abordate
1. Prezentarea și aprobarea *Procedurii de sistem PS - 14 privind Managementul riscurilor la nivelul [denumirea entității publice].*
2. *Planul de acțiune* în vederea remedierii aspectelor semnalate de Curtea de Conturi a României.

Program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Nr. ..... din .....

Aprob
[Funcția conducătorului entității publice]
[Nume, Prenume, Semnătura]

Avizat
Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

PROGRAM DE DEZVOLTARE

a sistemului de control intern managerial la nivelul .....

pe anul .....

Obiectiv Program Dezvoltare .....

Standard	Activitate	Responsabil	Termen
1	*2*	*3*	*4*
I. MEDIUL DE CONTROL			
Standardul 1 **Etică și integritate**			
. . .			
Standardul 16 **Auditul intern**			

Întocmit
Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

DOCUMENTE CU CARACTER ORGANIZATORIC

Regulament de organizare și funcționare al Comisiei de Monitorizare

Vezi capitolele 2.7.1. și 2.7.2.

Fișa de post

Conform modelului din **Anexa nr.1** la Hotărârea de Guvern nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.

Program de pregătire profesională a personalului în domeniul sistemului de control intern managerial (Plan anual de perfecționare profesională)

Conform Hotărârii de Guvern nr.1066/2008, pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

DOCUMENTE SPECIFICE MANAGEMENTULUI RISCULUI

Formular de alertă la risc (FAR)

FORMULAR DE ALERTĂ LA RISC			FAR
Compartiment			
Detalii privind riscul			
Descrierea riscului 1	**Risc identificat**		
	Obiectivul specific / activitatea		
	Cauze		
	Consecințe		
Evaluarea riscului 1	**Estimarea probabilității de apariție**		
	Scăzută ☐ S(1)	*Medie* ☐ M(2)	*Ridicată* ☐ R(3)
	Estimarea impactului		
	Scăzut ☐ S(1)	*Mediu* ☐ M(2)	*Ridicat* ☐ R(3)
	Evaluarea expunerii la risc		
	☐ SS(1) ☐ SM(2) ☐ SR(3) ☐ MS(2) ☐ MM(4) ☐ MR(6) ☐ RS(3) ☐ RM(6) ☐ RR(9)		
Opinie cu privire la risc	☐ Clasare 2 ☐ Escaladare ..... ☐ Reținere pentru gestionare	**Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată)**	☐ Acceptare 2 ☐ Monitorizare ☐ Evitare ☐ Transferare ..... ☐ Tratare
	Măsuri de control recomandate 1 2		**Termen** 1 2
Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului	1		
Persoana care identifică riscul 1	**Responsabil cu riscurile** 2	**Conducător compartiment** 3	
Data întocmirii FAR	**Data primirii FAR**	**Decizia conducătorului**	
		☐ Clasare ☐ Escaladare ..... ☐ Reținere pentru gestionare 3	

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Registrul de riscuri la nivelul compartimentului și entității publice

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Nr. ..... din .....

Aprob

.....

REGISTRUL DE RISCURI

Obiectiv / Activitate	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizuiri	Risc rezidual			Observații
			P	I	E			P	I	E	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Obiectivul 1											
Activitate 1.1	**Risc 1**										
	.....										
...											
Activitate 1.n	**Risc 1**										
	.....										
...											
Obiectivul m											
Activitate m.1	**Risc 1**										
	.....										
...											
Activitate m.n	**Risc 1**										
	.....										

Întocmit

.....

NOTĂ

P probabilitate
I impact
E expunere la risc

*Vezi **"Metodologia de management al riscurilor"** elaborată de Secretariatul General al Guvernului.*

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Plan de implementare a măsurilor de control

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Nr. ..... din .....

Aprob
[Funcția conducătorului entității publice]
[Nume, Prenume, Semnătura]

Avizat
Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

PLAN DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL

Nr. crt.	Denumire risc	Măsuri de control	Termen implementare	Responsabil cu implementarea	Obs.
1.		1.1 .... 1.n			
.....					

Întocmit
Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

NOTĂ

1. *Planul de implementare a măsurilor de control cuprinde doar riscurile situate peste limita de toleranță la risc.*
2. *Fișa de urmărire a riscului se elaborează numai pentru riscurile incluse în Planul de implementare a măsurilor de control.*
3. *Vezi "**Metodologia de management al riscurilor**" elaborată de Secretariatul General al Guvernului.*

Profil de risc și limita de toleranță la risc

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Nr. ..... din .....

Aprob
[Funcția conducătorului entității publice]
[Nume, Prenume, Semnătura]

Avizat
Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

PROFIL DE RISC ȘI LIMITA DE TOLERANȚĂ LA RISC

IMPACT	*Ridicat R(3)*	*Expunere (3)*	*Expunere MR(6)*	*Expunere RR(9)* DR_1
	Mediu M(2)	*Expunere (2)*	*Expunere (4)*	*Expunere RM(6)*
	Scăzut S(1)	*Expunere (1)*	*Expunere (2)*	*Expunere (3)*
		Scăzută S(1)	*Medie M(2)*	*Ridicată R(3)*
		PROBABILITATE		

Legendă
Limita de toleranță la risc

Abrevieri
DCRU
.....

Întocmit
Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

Fișă de urmărire a riscului (FUR)[42]

FIȘĂ DE URMĂRIRE A RISCULUI		FUR
Compartiment		
ID RISC	Risc monitorizat	
Expunere risc inerent	☐ MS(2) ☐ MM(4) ☐ MR(6) ☐ RS(3) ☐ RM(6) ☐ RR(9)	
Măsuri de control		Termen implementare
Stadiul implementării măsurilor de control		
Dificultăți întâmpinate		
Acțiuni noi propuse		Termen implementare
Expunere risc rezidual	☐ SS(1) ☐ SM(2) ☐ SR(3) ☐ MS(2) ☐ MM(4) ☐ MR(6) ☐ RS(3) ☐ RM(6) ☐ RR(9)	

Evaluare	Data	Elaborat (Persoana care idenfică riscul)	Verificat (Responsabil cu riscurile)	Aprobat (Conducător compartiment)	Mențiuni conducător compartiment
		Semnătura			
I					
II					
III					

[42] Instrument de lucru cu caracter orientativ (nu este obligatoriu); poate fi utilizat în vederea sprijinirii procesului de implementare a managementului riscului la nivelul unei entități publice.

Raport privind procesul de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului

Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

[Denumire compartiment]

Nr. ..... din .....

Aprob
[Funcție conducător compartiment]
[Nume, Prenume, Semnătura]

RAPORT ANUAL
privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor în anul .....
***la nivelul** [denumire compartiment]*

Conținut cadru

1. Scop

2. Analiza procesului de gestionare a riscurilor

2.1. Sinteza Registrului de riscuri aferent anului raportării

2.2. Situația riscurilor cuprinse în Planul de măsuri

2.3. Monitorizarea implementării măsurilor de control

3. Revizuirea riscurilor

3.1. Riscuri reziduale

3.2. Riscuri care persistă

3.3. Riscuri noi identificate

4. Monitorizarea riscurilor de corupție, după caz.

5. Registrul de riscuri actualizat

6. Concluzii și recomandări

Întocmit
Responsabil cu riscurile
[Nume, Prenume, Semnătură]

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Informare privind procesul de gestionare a riscurilor la nivelul entității publice

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare
Nr. ..... din .....

Aprob
Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

INFORMARE

privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor pe anul ....

La nivelul *[denumirea entității publice]*, procesul de management al riscurilor este gestionat pe baza procedurii de sistem *PS - 01 privind managementul riscurilor*, Ediția I, Revizia 0.

Stadiul identificării riscurilor la nivelul compartimentelor de la primul nivel de conducere pe anul .....

Număr de compartimente de la primul nivel de conducere care au obligația elaborării registrului de riscuri	**15**
*Număr de compartimente de la primul nivel de conducere care **nu** au elaborat registrul de riscuri*	**5**
.....	
.....	
Număr de compartimente de la primul nivel de conducere, care au elaborat registrul de riscuri	**10**
	din care
Număr de compartimente care au actualizat registrul de riscuri	**7**
Număr de compartimente care nu au actualizat registrul de riscuri	**3**

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

.....
.....

Gestionarea riscurilor la nivelul *[denumirea entității publice]*

Pe baza Registrelor de riscuri, primite de la compartimentele de la primul nivel de conducere și centralizate la nivelul **anului .....**, au fost identificate **180 de riscuri**, din care:

- **40 riscuri** cu o expunere la risc mai mare de 6 (zona roșie din profilul de risc);
- **50 riscuri** cu o expunere la risc cuprinsă între 2 și 6 (zona galbenă din profilul de risc);
- **90 riscuri** cu o expunere la risc mai mică de 2 (zona verde din profilul de risc);

Pe baza profilului de risc și a limitei de toleranțe la risc aprobate pentru anul ..... au fost elaborate:

a) **Registrul de riscuri la nivelul** *[denumirea entității publice]* care include **60 de riscuri**, după cum urmează:
   - **40 riscuri** cu o expunere la risc mai mare de 6 (zona roșie din profilul de risc);
   - **20 riscuri** cu o expunere la risc de 3 (zona galbenă din profilul de risc, cu impact ridicat);

b) **Planul de implementare a măsurilor de control** ce cuprinde **80 măsuri** de control.

CONCLUZII

1) Conform ultimei analize în cadrul Comisiei de Monitorizare din data de **10 decembrie ....** reiese că la nivelul *[denumirea entității publice]* nu s-au înregistrat evenimente corespunzătoare riscurilor identificate (pentru care s-au inițiat măsuri de control), care să conducă la nerealizarea obiectivelor stabilite sau afectarea acestora.

2) Excepție de la cele menționate anterior; la nivelul Direcției ....., ca urmare a neimplementării măsurii de control de la punctul 1.2. - ”Elaborarea unei proceduri specifice”, din Planul de implementare a măsurilor de control, a existat pericolul iminent ca riscul ”Pierderea oportunităților de finanțare, accesibile prin diverse mecanisme” să se materializeze. Acesta a fost înlăturat printr-o măsură corectivă suplimentară de control, din partea conducătorului compartimentului, respectiv prin monitorizarea personală de către acesta, a procesului de elaborare și depunere a Cererii de finanțare nr...../10.08....., aferentă proiectului .....

Întocmit

Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare

[Nume, Prenume, Semnătura]

Notă
Datele, informațiile și concluziile menționate anterior sunt ca model.

DOCUMENTE SPECIFICE ETAPELOR DE IMPLEMENTARE ȘI DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Plan Strategic Instituțional pe termen mediu

1. **Mandat**
2. **Viziune**
3. **Valori comune**
4. **Analiza mediului intern**
   - 4.1. Structura organizatorică
   - 4.2. Rezultatele analizei pe componentele: management, resurse umane, financiare și logistice
5. **Analiza mediului extern**
6. **Priorităţi pe termen mediu**
7. **Direcţii strategice de activitate** (DSA)
   - 7.1. DSA 1 *(se va preciza denumirea DSA)*
   - 7.1.1. Situaţie actuală
   - 7.1.2. Obiectivul general
   - 7.1.3. Obiective specifice, măsuri de implementare, indicatori și mecanisme de monitorizare
   - 7.1.4. Instituţii subordonate
   - 7.1.5. Legislaţie aferentă fiecărei direcţii strategice de activitate
   - 7.1.5.1. Acte normative și documente de politici publice existente în domeniu
   - 7.1.5.2. Acte normative și documente de politici publice planificate
   - 7.2. DSA 2 *(se va preciza denumirea DSA)*
   - 7.2.1. Situaţie actuală
   - 7.2.2. Obiectivul general
   - 7.2.3. Obiective specifice, măsuri de implementare, indicatori și mecanisme de monitorizare
   - 7.2.4. Instituţii subordonate
   - 7.2.5. Legislaţie aferentă fiecărei direcţii strategice de activitate
   - 7.2.5.1. Acte normative și documente de politici publice existente în domeniu
   - 7.2.5.2. Acte normative și documente de politici publice planificate
8. **Programe bugetare care finanţează direcţiile strategice de activitate**
9. **Anexe**
   - Anexa 1 – Organigrama entității publice
   - Anexa 2 - Analiza mediului extern
   - Anexa 3 - Legislaţie

Model stabilire obiective generale și specifice[43]

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

[Denumire compartiment]

Nr. ..... din .....

Aprob

.....

OBIECTIVE GENERALE ȘI SPECIFICE

Nr. crt	Obiective generale	Obiective specifice	Observații
1.	**Obiectiv general 1**	*Obiectiv specific 1*	
		...	
		Obiectiv specific n	
...			
n.	**Obiectiv general n**	*Obiectiv specific 1*	
		...	
		Obiectiv specific n	

Întocmit

.....

[43] Instrument de lucru cu caracter orientativ; informațiile se pot regăsi sau integra și în alte documente de management pentru evitarea birocratizării.

Model stabilire obiective specifice și activități[44]

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

[Denumire compartiment]

Nr. ..... din .....

Aprob

.....

OBIECTIVE SPECIFICE ȘI ACTIVITĂȚI

Nr.crt.	Obiective specifice	Activități	Acțiuni[45]
1.	Obiectiv specific 1	Activitate 1	Acțiune 1
			...
			Acțiune m
		...	
		Activitate n	Acțiune 1
			...
			Acțiune m
...			

Întocmit

.....

[44] Instrument de lucru cu caracter orientativ; informațiile se pot regăsi sau integra și în alte documente de management pentru evitarea birocratizării.
[45] Dacă este cazul.

Model stabilire obiective, activități, riscuri[46]

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

[Denumire compartiment]

Nr. ..... din .....

Aprob

.....

OBIECTIVE, ACTIVITĂȚI, RISCURI

Nr. crt.	Activități	Acțiuni	Riscuri	Cauze
0	*1*	*2*	*3*	*4*
Obiectiv specific 1 . . .				
1.1	Activitate 1	Acțiune 1	Risc 1	
		Acțiune ...	Risc ...	
...				
1.n	Activitate n	Acțiune 1	Risc 1	
		Acțiune ...	Risc ...	
Obiectiv specific n . . .				
1.1	Activitate 1	Acțiune 1	Risc 1	
		Acțiune ...	Risc ...	
...				
1.n	Activitate n	Acțiune 1	Risc 1	
		Acțiune ...	Risc ...	

Întocmit

.....

[46] Pentru entitățile publice care se află la începutul procesului de implementare a sistemului de control intern managerial, se recomandă defalcarea activităților în acțiuni.

Evidență activități procedurale

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

[Denumire compartiment]

Nr. ..... din .....

Aprob

.....

ACTIVITĂȚI PROCEDURALE

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități procedurale	Cod procedură	Responsabil	Termen
0	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
1.	Obiectiv specific 1	Activitate 1			
		Activitate ...			
. . .					
n.	Obiectiv specific n	Activitate 1			
		Activitate ...			

Întocmit

.....

Proceduri de sistem și operaționale

Vezi *Ghid pentru realizarea procedurilor de sistem și operaționale* elaborat de Secretariatul General al Guvernului în cadrul proiectului „*Consolidarea implementării standardelor de control intern managerial la nivel central și local*” - SIPOCA 34.

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Documente de evaluare internă și raportare a sistemului de control intern managerial

Conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr.600/2018.

1. Chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial la nivelul compartimentului;
    a. Pentru entitățile din administrația publică centrală
    b. Pentru entitățile din administrația publică locală
2. Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării la nivelul entității publice;
3. Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la data 31 decembrie ....., *Cap. I Informații generale*;
4. Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la data 31 decembrie, *Cap. II Stadiul implementării standardelor de control intern managerial, conform rezultatelor autoevalurii la data 31 decembrie.....;*
5. Raport asupra sistemului de control intern managerial la data 31 decembrie ..... .

Raport anual privid monitorizarea performanțelor

[Antetul entității publice și/sau alte elemente de identitate vizuală, după caz]

[Denumire compartiment]

Nr. ..... din .....

Aprob

.....

Raport privid monitorizarea performanțelor pe anul .....
la nivelul compartimentului *[denumire compartiment]*

Obiectiv strategic / general .....

Activitate	Indicator de performanță	Ținta propusă [47]	Formulă de calcul indicator	Indicator de rezultat [48]	Responsabil	Termen	. . .	Raportare stadiu realizare col.(4)
0	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Obiectiv specific nr. 1								
1.1 Activitate 1								
...								
1.n Activitate n								
...								
Obiectiv specific nr. m								
m.1 Activitate 1								
...								
m.n Activitate n								

Întocmit

.....

[47] Se precizează rezultatul așteptat.
[48] Se precizează rezultatul obținut, calculat pe baza formulei stabilite; se vor avea în vedere criterii privind calitatea, cantitatea, eficiența, eficacitatea etc, după caz.

Competența face diferența!
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

BIBLIOGRAFIE

1. ***Guvernanța în cadrul Comisiei Europene. Se aplică cele mai bune practici?***, Curtea Europeană de Conturi, RO 2016;

2. ***Cartea alba - partea I, Reformarea comisiei (Reforming the commission, A white paper, part I)***, Bruxelles, 2000;

3. ***Manual de planificare strategică***, Secretariatul General al Guvernului, București, 2009;

4. ***Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/201***8 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

5. ***Metodologia de Management al riscurilor***, Secretariatul General al Guvernului, București, 2017;

6. ***Ghid de evaluare a Sistemului de Control Intern Managerial în entitățile publice***; Curtea de Conturi a României, 2011;

7. ***Ghid de realizare a procedurilor de sistem și procedurilor operaționale***, Secretariatul General al Guvernului, București, 2018;

8. ***Linii directoare privind Standardele de control intern în sectorul public***, *INTOSAI GOV 9100*;

9. ***Control Intern - Cadru Integrat*** (***Internal Control – Integrated Framework***), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, 2013;

10. ***Ordonanța Guvernului nr.119/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare;***

11. ***Ghid de monitorizare și evaluare***, Guvernul României, Secretariatul General al Guvernului, 2009;

12. ***Controlul managerial (Vol.2), Management performant***, The Open University, Business School;

13. ***Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului***, Proiectul Phare Twinning al Uniunii Europene pentru "Consolidarea capacității instituționale a Guvernului României de a gestiona și coordona politicile publice și procesul decizional" – RO2003/IB/OT 10, Secretariatul General al Guvernului, 2006;

14. ***HG. nr.1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici;***

15. ***Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice***, Ministerul Finanțelor Publice;

16. ***Raport public pe anul 2016***, Curtea de Conturi a României, 2017;

17. ***Ghid de redactare interinstituțional***, Oficiul pentru publicații al Uniunii Europene.