



Titlul proiectului: „Asigurarea managementului performantei si calitatii in Municipiul Ploiesti”

Cod SIPOCA 87/SMIS 120801

A4.3 Derularea cursului de Management si control intern managerial pentru 12 persoane din administratia publica locala

Curs de Management si control intern managerial

Suport de curs



Conținut

CAPITOLUL I

Necesitatea controlului intern/ managerial. Organizarea implementării SCIM. Programul de dezvoltare a SCIM.

CAPITOLUL II

Legătura dintre strategia instituției/ autorității publice și SCIM. Obiective SMART. Planul operațional.

CAPITOLUL III

Standardele de control intern managerial. Definiere, grupare, structura.

CAPITOLUL IV

Instrumentarul sistemului de control intern managerial.

CAPITOLUL V

Indicatori de performanță. Corelarea obiectivului general al instituției/ autorității publice cu obiectivele specifice, monitorizarea performanței prin indicatori.

CAPITOLUL VI

Funcții sensibile. Criterii privind identificarea și măsuri/ modalități de gestionare a funcțiilor sensibile. Exemple - aplicabilitate.

CAPITOLUL VII

Posibile erori privind implementarea SMI - identificarea și gestionarea acestora.



Noțiuni generale

Scurt istoric al conceptului de control intern

- Primele preocupari sistematice pentru delimitarea, aprofundarea si definirea conceptului de control intern au aparut incepand cu a doua jumătate a secolului trecut si au aparținut expertilor contabili, auditorilor interni si externi din tarile occidentale cu o economie dezvoltata.
- Ei au demonstrat ca aplicarea controlului intern in domeniile financiar si contabil la nivelul entitatilor economice, dar nu numai la acestea, poate contribui la intocmirea si certificarea de conturi / situatii financiare sincere, exacte si reale.
- In timp, un numar tot mai mare de factori interni si externi entitatii, intre care s-ar putea mentiona: amplificarea si diversificarea riscurilor in mediul economic, complexitatea crescanda a organizarii entitatilor, frecventa deficientelor in functionarea acestora, dezvoltarea continua dar si inasprirea cadrului legal ce trebuie respectat etc., au determinat o largire a sferei de aplicare a controlului intern, de la domeniile financiar si contabil, la toate activitatile unei entitati, si au pus in evidenta necesitatea presanta ca managerii / conducatorii de entitati sa aseze in centrul preocuparilor lor crearea si implementarea unor sisteme de control intern din ce in ce mai eficiente, care sa le permita detinerea unui bun control asupra functionarii entitatii in scopul atingerii obiectivelor prestabilite.
- Aplicarea conceptului de control intern a fost extinsa treptat si la nivelul entitatilor publice, cu precadere a celor facand parte din administratia publica centrala (sectorul guvernamental), dovedindu-se a fi si in cazul acestora o solutie necesara pentru cresterea calitatii si eficientei actului managerial.

Originea semantica a conceptului de control intern

- Trebuie precizat ca expresia “control intern”, deja facand parte din terminologia standard utilizata la nivelul Uniunii Europene, provine din termenul englez “internal control” care a primit astfel cea mai nepotrivita traducere, intrucat, nu s-a tinut seama ca pentru anglo-saxoni “to control” inseamna, in principal, “a detine controlul / a tine sub control” si abia in subsidiar “a verifica”, pe cand in tarile de limba latina este exact invers.
- Din aceasta decurge si dificultatea de a gandi si actiona in coordonatele acestui concept, explicabila prin aceea ca in Romania predomina inca intelegerea termenului “control”, exclusiv in acceptiunea sa ingusta, si anume, aceea de verificare a documentelor / operatiunilor de catre persoane sau structuri, interne sau externe entitati, investite cu astfel de atributii.



- Semnificatia conceptului de control intern fiind prin urmare mult mai larga, aceasta nu poate fi redusa la o forma traditionala de inspectie, de verificare sau de control, pe care nu o exclude.

Definitiiile conceptului de control intern

- Desi, in ultimii 30 de ani, au fost formulate numeroase definitii ale controlului intern, in ceea ce priveste esentialul s-a cazut de acord: este vorba despre un ansamblu de elemente concrete implementate de catre responsabilii de la toate nivelele ierarhice, in scopul detinerii controlului asupra functionarii globale a entitatii publice, precum si a desfasurarii fiecarei activitati a acesteia, pentru ca obiectivele fixate sa fie atinse

- Pentru exemplificare, sunt prezentate definitiile adoptate de:

- Ordinul Expertilor Contabili din Franta, in 1977: "Controlul intern reprezinta totalitatea masurilor care contribuie la detinerea controlului asupra intreprinderii. Are drept scop, pe de o parte, asigurarea protectiei patrimoniului si calitatea informatiei, iar pe de alta parte, aplicarea instructiunilor conducerii si favorizarea imbunatatirii performantelor. Se manifesta prin organizarea, metodele si procedurile fiecarei activitati a intreprinderii, pentru a-i mentine perenitatea";

- Comitetul Organizatiilor de Sponsorizare a Comisiei Treadway din SUA - COSO, in 1992: "Controlul intern este un proces implementat de consiliul de administratie, conducere si alti membri ai personalului unei entitati, care isi propune sa furnizeze o asigurare rezonabila cu privire la atingerea urmatoarelor obiective: eficacitatea si eficienta functionarii, fiabilitatea informatiilor financiare, respectarea legilor si regulamentelor";

- Cartea Alba a reformei manageriale in cadrul serviciilor Comisiei Europene: "Controlul intern acopera totalitatea politicilor si procedurilor concepute si implementate de catre managementul organizatiei, pentru a asigura: atingerea obiectivelor acelei organizatii intr-un mod economic, eficient si eficace, respectarea regulilor externe si a politicilor si regulilor managementului, protejarea bunurilor si a informatiilor, prevenirea si depistarea fraudelor si greselilor, precum si calitatea documentelor de contabilitate si producerea in timp util de informatii de incredere referitoare la segmentul financiar si de management".

- In Romania, definitia controlului intern este reglementat la art. 2 lit. d) din Ordonanta Guvernului nr. 119/1999, republicata:

"Controlul intern - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entitatii publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere in concordanta cu obiectivele acesteia si cu reglementarile legale, in vederea asigurarii administrarii fondurilor in mod economic, eficient si eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele si procedurile."



Capitolul I

Necesitatea controlului intern/ managerial. Organizarea implementării SCIM. Programul de dezvoltare a SCIM.

Fara indoiala, in oricare entitate publica exista un anumit sistem de controlmanagerial, altminteri functionarea acesteia ar fi marcata de frecvente si grave distorsiuni. Intr-adevar, fiecare conducator trebuie sa se organizeze si sa adopte anumite masuri pentru a-si conduce activitatea: definirea sarcinilor individuale ale personalului, stabilirea metodelor de lucru, crearea unui sistem informational adecvat, supervizarea activitatilor personalului etc., ceea ce nu inseamna altceva decat instituirea unui sistem propriu de control intern managerial.

Caracterul public al fondurilor si al patrimoniului (dar si in cazul elementelor patrimoniale aflate in domeniul privat al statului sau al unitatilor administrativ - teritoriale) pe care le gestioneaza o entitate publica, impune ca sistemul de control intern al acesteia sa fie dezvoltat, perfectionat pana la nivelul care sa permita managerului general/ ordonatorului de credite, dar si responsabililor de la celelalte nivele ierarhice din cadrul entitatii, detinerea unui cat mai bun control asupra functionarii entitatii publice, in ansamblul ei, precum si a desfasurarii fiecărei activitati a acesteia, in scopul realizarii obiectivelor fixate

Sfera controlului intern, așa cum este acesta detaliat prin standarde, se referă la:

- toate activitățile, programele, procedurile entităților publice;
- întreg patrimoniul acestora;
- întreaga structură organizatorică a fiecărei entități;
- toți membrii / salariații entității.

Controlul intern/managerial trebuie astfel proiectat și implementat, încât să acționeze permanent. În literatura de specialitate identificăm mai multe acțiuni de control intern, aplicabile în totalitate și sistemelor de control intern/managerial.

Este evident faptul că, în funcție de specificul fiecărei entități, de situațiile concrete în care se utilizează acțiunile de control, rezultă un anumit mix, format din toate aceste forme/acțiuni de control intern, ori doar din unele dintre acestea.

Toate aceste acțiuni de control intern sunt la dispoziția managementului, însă trebuie aplicate de fiecare salariat. Reprezentantul legal al entității este responsabil și pentru organizarea controlului intern. Acțiunile de control intern pot fi dezvoltate sau reduse, înființate sau anulate, în funcție de evoluția riscurilor din entitate și din afara acesteia.



Este esențial să observăm un paragraf care face parte din considerațiunile generale inserate în debutul Codului controlului intern-managerial aprobat prin OSGG nr. 600/ 2018 - Art. 10 - „Controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor entităților publice, care au obligația proiectării, implementării și dezvoltării continue a acestuia. Încredințarea unor terți a realizării activităților privind implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial al entității publice presupune că, în această situație, conducătorul entității publice nu își îndeplinește propriile atribuții cu bune rezultate.”

Considerăm extrem de importantă această precizare, pentru a veni în întâmpinarea managerilor, cu privire la potențiale oferte de externalizare a activităților de proiectare, implementare a standardelor de control intern/managerial.

Prevederile legale din țara noastră, similar aquis-ului comunitar, arată că trebuie realizată o separare netă între demersurile de implementare a controlului intern și auditul intern.

1. Legislația comunitară în domeniul controlului intern este alcătuită, în mare parte, din principii generale de bună practică, acceptate și pe plan internațional. Modalitatea în care aceste principii se transpun în sistemele de control intern este specifică fiecărei țări, fiind determinată de condițiile legislative, administrative, culturale etc.

2. În contextul principiilor generale de bună practică regăsite în legislația comunitară, controlului intern i se asociază o accepție mai largă, acesta fiind privit ca o funcție managerială și nu ca o operațiune de verificare. Prin exercitarea funcției de control, conducerea constată abaterile rezultatelor de la țintele stabilite, analizează cauzele care le-au determinat și dispune măsurile corective sau preventive care se impun.

3. Necesitatea și obligativitatea organizării controlului intern în entitățile publice sunt reglementate prin Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare și Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative.

4. Conform Ordonanței Guvernului nr. 119/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare, 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; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile.

5. În pofida faptului că definițiile date pe plan național și internațional controlului intern sunt numeroase, acestea nu sunt contradictorii în esență, toate precizând că nu este vorba de o singură funcție, ci de un ansamblu de principii de management, implementate de către responsabilii de la toate nivelurile entității, pentru a se asigura că obiectivele acesteia sunt realizate.

6. Organizarea sistemului de control intern managerial al oricărei entități publice are în vedere realizarea a trei categorii de obiective, care pot fi grupate astfel:

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

b) Obiective de raportare - cuprind obiectivele 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;

c) Obiective de conformitate - cuprind obiectivele 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 de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

7. Proiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a unui sistem de control intern viabil sunt posibile numai cu condiția ca sistemul să respecte următoarele cerințe:

a) să fie adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific entității;

b) să vizeze toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;

c) să fie construit cu același "instrumentar" în toate entitățile publice;

d) să asigure faptul că obiectivele entității vor fi atinse;

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

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

8. 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, fiind stabilite și implementate de conducerea entității pentru a-i permite deținerea unui bun control asupra funcționării entității în ansamblul ei, precum și a fiecărei activități/operațiuni în parte. Instrumentarul de control intern



managerial poate fi clasificat în șase grupe mari: obiective; mijloace (resurse); sistem informațional; organizare; proceduri; control.

9. Construirea unui sistem de control intern managerial solid este un proces de durată, care necesită eforturi importante din partea întregului personal al entității și, în mod deosebit, din partea personalului cu funcții de conducere.

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

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

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

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

În vederea consolidării unui sistem de control intern managerial, Comisia de monitorizare elaborează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial, denumit Program de dezvoltare, care se actualizează anual la nivelul fiecărei entități publice.

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

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

Este absolut necesar ca, în primul rând managerul general/ ordonatorul de credite, să înțeleagă bine în ce constă controlul intern, să cunoască instrumentarul cu care



opereaza sistemul de control intern si sa adopte ometodologie de lucru adecvata acestui demers, intrucat, in caz contrar, esecul este inevitabil.

Instruirea trebuie sa fie realizata, cel putin, pe baza Standardelor de management / control intern pentru entitatile publice din Romania si masurilor ce urmeaza a fi aplicate in scopul dezvoltarii sistemelor de control managerial, aprobate prin O.S.G.G. 600/ 2018.

Capitolul II

Legătura dintre strategia instituției/ autorității publice și SCIM. Obiective SMART. Planul operațional.

Planificarea strategică poate fi definită drept un proces/ instrument de management care permite unei organizații - in cazul nostru unei institutii / autoritati publice - să se concentreze asupra unei alinieri eficiente a resurselor sale cu misiunea și viziunea sa.

Misiunea reprezintă o articulare a scopului fundamental al organizației, în timp ce **viziunea** cuprinde direcția generală, identitatea și aspirațiile organizației.

În procesul de planificare strategică:

- sunt determinate direcția și obiectivele generale ale organizației;
- este formulat și implementat un plan de realizare a obiectivelor și
- sunt monitorizate rezultatele și sunt făcute ajustările necesare.

Planificarea strategică este o parte cheie a unui management eficient deoarece ea asigură un cadru de acțiune precum și o bază de evaluare a performanțelor organizației.

Cadrul planificării strategice care prescrie metodologiile, procedurile și momentele oportune necesare pentru procesele de management strategic va asigura tratarea punctelor slabe ale sistemului curent.

Asadar exista o legatura DIRECTA intre strategia unei institutii/ autoritati publice si SCIM - prezentat la nivel de definire de baza, anterior. Strategia stabileste - in baza unui proces intern de descoperire si asumare - obiectivele proprii iar SCIM



stabilește cadrul pentru a atinge aceste obiective, într-un mod economic, eficient și eficace.

Deși reprezintă deja o informație de “cultura generală”, trebuie menționat de fiecare dată faptul că obiectivele asumate ale unei instituții / autorități publice trebuie să fie SMART.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale în formularea obiectivelor și anume:

- Specifice;
- Masurabile;
- Accesibile;
- Relevante
- Incadrate în Timp (Time-related).

Obiectivele **SMART** au rolul de a oferi repere constante în evaluarea rezultatelor obținute pe parcurs.

Ce înseamnă fiecare dintre aceste caracteristici:

Specific - furnizează informații despre caracteristicile specifice unui anumit obiectiv. Obiectivul indică exact ceea ce se dorește să se obțină și nu lasă loc de interpretări.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Specific, utilizați întrebări precum:

- Cine este implicat?
- Ce anume dorim să obținem?
- Când trebuie făcut?
- Unde este realizat?
- Care sunt cerințele și limitările?
- De ce este nevoie să facem asta?

Nu este obligatoriu ca un obiectiv să răspundă la toate întrebările de mai sus în același timp.

De exemplu, faptul că va propuneți să vă creșteți cifra de afaceri este un obiectiv care poate fi ambiguu, pentru că nu da posibilitatea unei forme de evaluare. Pentru a fi specific, obiectivul ar trebui să sune cam așa: „Creșterea cu 10 % a cifrei de afaceri pe piața lasului într-un termen de 6 luni”.

Masurabil - prezintă aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv care pot fi măsurate cu unitățile de măsură cunoscute.



Un obiectiv care nu are o modalitate de masurare este ca un meci de fotbal in care nimeni nu tine scorul: toata lumea alearga dar nimeni nu stie cine a castigat. Cifrele sunt o parte esentiala din afacere - sau din activitate, in cazul institutiei / autoritatii publice, iar atasand cifre concrete obiectivelor aveti posibilitatea monitorizarii progresului atingerii lor.

Pentru a verifica daca un obiectiv este sau nu Masurabil, utilizati intrebari precum:

Cat de mult(a)?

Cat de multi(e)?

Cand voi sti ca a fost indeplinit?

De exemplu „Realizarea unor sesiuni de instruire pentru functionari” este un obiectiv general care nu ofera posibilitatea de evaluare, in timp ce „Realizarea unor sesiuni de instruire privind Managementul timpului, Managementul stresului si Comunicare pentru 60 de functionari” este un obiectiv care va permite monitorizarea permanenta a progresului facut.

Accesibil - inseamna ca un obiectiv poate fi intr-adevar atins cu capacitatea si resursele disponibile. De multe ori, mai ales in cazul institutiei / autoritatii publice, “conducatorii” lor se lasa cuprinsi de entuziasm si isi propun obiective nerealizabile, fie din ratiuni de cost, de timp sau de capacitate manageriala. Riscul stabilirii unor astfel de obiective, dincolo de impactul negativ asupra clientului-cetatean, este acela de a demotiva intreaga echipa implicata in activitate. Un obiectiv prin care va propuneti sa publicati trei formulare-tip noi pe saptamana va pune o presiune extrem de mare pe echipa si va duce la demotivarea acesteia atunci cand obiectivul nu va fi atins. Un chestionar sau un formular tipizat la cateva luni s-ar putea sa se dovedeasca mai accesibil pentru resursele umane si de timp ale unei institutiei / autoritati publice la un moment dat.

Relevant - inseamna ca realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de institutia/ autoritatea publica. Realizarea unui obiectiv trebuie sa contribuie in mod esential la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. Relevanta obiectivului se evalueaza in raport cu acest obiectiv mai general. In acest sens, el trebuie sa vizeze un anumit impact. Daca va propuneti sa participati la 3 targuri internationale de turism in decurs de un an, dar nu aveti resursele si capacitatea de a primi turisti in oras, de a le oferi servicii specifice s-ar putea sa se dovedeasca un obiectiv nerelevant si costisitor.



Incadrat in Timp - face referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul atingerii obiectivului. Indiferent ca va propuneti sa cresteti veniturile cu 25% sau sa adaugati in portofoliu inca 5 clienti, este imperativ necesar sa va stabiliti un interval de timp. Pentru a verifica daca un obiectiv este sau nu incadrat in Timp, utilizati intrebari precum:

- Cand?
- Pana cand?

Un exemplu de obiectiv incadrat in timp este: „Realizarea unei sesiuni de instruire pentru membrii departamentului de Achizitii Publice in perioada 10-14 noiembrie 2018,,

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 organizare/ continuitate a activităților, care are la bază identificarea și evaluarea cauzelor care pot afecta continuitatea operațională.

Situații care generează disfuncționalități la nivelul organizației pot fi : fluctuația personalului; lipsa de coordonare; management defectuos; fraude; distrugerea sau pierderea documentelor; dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri, instabilitate politică și/sau legislativă etc.

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

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

- proceduri documentate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea proceselor și activităților;
- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
- achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;
- servicii 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.



Capitolul III

Standardele de control intern managerial. Definiție, grupare, structura.

1. Standardele de control intern managerial definesc un minimum de cerințe generale de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze.
2. Scopul standardelor de control este de a crea un model de control intern managerial uniform și coerent, care să permită comparații între entități de același fel sau în cadrul aceleiași entități, la momente diferite și să facă posibilă evidențierea rezultatelor entității și a evoluției sale.
3. Stabilirea sistemului de control intern managerial intră în responsabilitatea conducerii fiecărei entități publice și trebuie să aibă la bază standardele de control intern promovate de Secretariatul General al Guvernului, în temeiul legii.

Formularea cât mai generală a acestora este necesară pentru a da posibilitatea tuturor conducătorilor să le aplice, în pofida deosebirilor semnificative între diferitele entități publice.

Sistemele de control intern managerial trebuie dezvoltate ținând cont de specificul legal, organizațional, de personal, de finanțare etc. al fiecărei entități publice în parte.

4. Standardele sunt grupate pe cinci componente ale controlului intern managerial:
 - Mediul de control - grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etică, deontologie și integritate;
 - Performanțe și managementul riscului - vizează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management), performanțe (monitorizarea performanțelor) și gestionarea riscurilor;
 - Activități de control - standardele grupate în această componentă se focalizează asupra: elaborării procedurilor, continuității derulării proceselor și activităților, separării atribuțiilor, supravegherii;
 - Informarea și comunicarea - În această secțiune sunt grupate problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte privind execuția planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, precum și a gestionării documentelor;
 - Evaluare și audit - problematica vizată de această grupă de standarde privește dezvoltarea capacității de evaluare a controlului intern managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.



5. Fiecare standard de control este structurat astfel:

- *Descrierea standardului* - prezintă trăsăturile definitorii ale domeniului specific la care se referă standardul, domeniu fixat prin titlul acestuia;
- *Cerințe generale* - prezintă direcțiile determinante în care trebuie acționat, în vederea respectării standardului;
- *Referințe principale* - precizează actele normative reprezentative, care cuprind reglementări aplicabile standardului, neavând însă caracter exhaustiv.

LISTA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL LA ENTITĂȚILE PUBLICE

a) Mediul de control

- Standardul 1 - Etica și integritatea
- Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini
- Standardul 3 - Competența, performanța
- Standardul 4 - Structura organizatorică

b) Performanțe și managementul riscului

- Standardul 5 - Obiective
- Standardul 6 - Planificarea
- Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor
- Standardul 8 - Managementul riscului

c) Activități de control

- Standardul 9 - Proceduri
- Standardul 10 - Supravegherea
- Standardul 11 - Continuitatea activității

d) Informarea și comunicarea

- Standardul 12 - Informarea și comunicarea
- Standardul 13 - Gestionarea documentelor
- Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară

e) Evaluare și audit

- Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial
- Standardul 16 - Auditul intern



Standardul 1 - Etica și integritatea

1.1. Descrierea standardului

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

1.2. Cerințe generale

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

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

1.2.3. 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.

1.2.4. 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.

1.2.5. 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.

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

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



1.3. Referințe principale

- Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicată;
- Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 115/1996 pentru declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, a unor persoane cu funcții de conducere și de control și a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- Lege nr. 184 din 17 octombrie 2016 privind instituirea unui mecanism de prevenire a conflictului de interese în procedura de atribuire a contractelor de achiziție publică;
- Legea nr. 251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției;
- Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 583 din 10 august 2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;



- Hotărârea Guvernului nr. 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 525 din 27 iulie 2016 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 privind managementul strategic al funcției publice, 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 președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 4108/2015 pentru aprobarea procedurii privind completarea și transmiterea informațiilor privind respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici și implementarea procedurilor disciplinare în cadrul autorităților și instituțiilor publice.
- Codul de conduită al entității publice;

Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini

2.1. Descrierea standardului

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

2.2. Cerințe generale

2.2.1. 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.

2.2.2. Fiecare salariat trebuie să cunoască misiunea și viziunea entității, obiectivele generale și specifice ale entității publice și ale compartimentului din care face parte, rolul său în cadrul compartimentului, stabilit prin fișa postului, precum și atribuțiile postului pe care îl ocupă.



2.3. 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.

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

2.2.5. 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.

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

2.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 365/2004 pentru ratificarea Convenției Națiunilor Unite împotriva corupției, adoptată la New York la 31 octombrie 2003;
- Legea nr. 215 din 23 aprilie 2001 administrației publice locale, republicată;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;



- Hotărârea Guvernului nr. 557 din 3 august 2016 privind managementul tipurilor de risc;
- Hotărârea Guvernului nr. 525 din 27 iulie 2016 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 privind managementul strategic al funcției publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 11/2004 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 228/2004, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003 pentru stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului, a ministerelor, a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și a unor instituții publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 194/2004, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 21/2004 privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 15/2005, cu modificările și completările ulterioare și în Legea nr. 481/2004 privind protecția civilă, republicată, cu modificările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;

Standardul 3 - Competența, performanța

3.1. Descrierea standardului

Conducerea entității publice asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor și asigură condiții pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a salariaților.

Performanțele profesionale ale salariaților sunt evaluate anual în raport cu obiectivele postului.

3.2. Cerințe generale

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



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

- definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
- conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare prestabilit;
- identificarea nevoilor de pregătire profesională și stabilirea cerințelor de formare profesională în contextul evaluării anuale a salariaților, precum și urmărirea evoluției carierei acestora; nevoile de pregătire identificate sunt corelate cu rezultatele din rapoartele/fișele de evaluare a performanțelor profesionale individuale.

3.2.3. 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.

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

3.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Lege cadru nr. 153 din 28 iunie 2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;



- Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 595/2009 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1021/2004 pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată cu modificările
- și completările ulterioare.

Standardul 4 - Structura organizatorică

4.1. Descrierea standardului

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

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

4.2. Cerințe generale

4.2.1. 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.



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

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

4.2.4. 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.

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

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

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

Actul de delegare a atribuțiilor și competențelor este conform atunci când:

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

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



4.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare ;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare ;
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului 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;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și organigrama entității publice.

Standardul 5 - Obiective

5.1. Descrierea standardului

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



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

5.2. Cerințe generale

5.2.1. 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.

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

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

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

5.2.5. 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.

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

5.3. Referințe principale

- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 215 din 23 aprilie 2001 administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legile bugetare anuale;



- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 611 din 4 iunie 2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau unui ansamblu de acțiuni;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice.

Standard 6 - Planificarea

6.1. Descrierea standardului

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

6.2. Cerințe generale

6.2.1. 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.

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



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

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

6.3. Referințe principale

- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 215/2001 administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.807 din 13 decembrie 2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- Hotărârea Guvernului nr. 158 din 13 februarie 2008 pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central.
- Hotărârea Guvernului nr. 866/1996 pentru actualizarea normativelor privind spațiile cu destinația de birou sau pentru activități colective ori de deservire ce pot fi utilizate de ministere, alte organe de specialitate ale administrației publice centrale, de instituțiile publice din subordinea acestora, precum și de prefecturi;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;



- Hotărârea Guvernului nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 478/2016 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 123/2002.
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 80/2001 privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritățile administrației publice și instituțiile publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 247/2002, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni;
- Strategiile fiscal bugetare ale României.

Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor

7.1. Descrierea standardului

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

7.2. Cerințe generale

7.2.1. 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.



7.2.2. Conducătorii compartimentelor se asigură că este stabilit cel puțin un indicator de performanță pentru obiectivele stabilite și activitățile prevăzute în plan și/sau desfășurate, cu ajutorul căruia se monitorizează și 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.

7.2.3. 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.

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

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

7.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- Hotărârea Guvernului nr. 478/2016 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 123/2002;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;



- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni.

Standardul 8 - Managementul riscului

8.1. Descrierea standardului

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

8.2. Cerințe generale

8.2.1. 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.

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

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

- a) identificarea** riscurilor în strânsă legătură cu activitățile din cadrul obiectivelor specifice a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor; identificarea amenințărilor/vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale entității care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor propuse și la săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;
- b) evaluarea** riscurilor, prin estimarea probabilității de materializare, 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, reevaluarea riscurilor existente etc.

8.2.4. 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.

8.2.5. 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, prezentat în Anexa nr. 1*, document care atestă că în cadrul entității publice există un proces de management al riscurilor și că acesta funcționează; *Registrul de riscuri pe entitate* include numai riscurile semnificative.

8.2.6. 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 monitorizează implementarea acestora, după ce în prealabil acestea au fost aprobate de către conducătorul compartimentului.

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

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



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

8.2.10. 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.

8.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 557/2016 privind managementul tipurilor de risc;
- Hotărârea Guvernului nr. 583/2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Metodologia de management al riscurilor elaborată de Secretariatul General al Guvernului.



Standardul 9 - Proceduri

9.1. Descrierea standardului

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

9.2. Cerințe generale

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

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

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

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

9.2.4. 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.

9.2.5. Conducătorii entităților publice în care, din cauza numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să fie conștienți de apariția riscurilor menționate anterior și



să compenseze această limitare prin măsuri de control suplimentare implementate pe fluxul proceselor sau activităților procedurate.

9.2.6. 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.

9.2.7. 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.

9.3. Referințe principale

- Legea nr. 22/1969 privind angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor agenților economici, autorităților sau instituțiilor publice, cu modificările ulterioare;
- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 213/1998 privind bunurile proprietate publică, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legile bugetare anuale;



- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 841/1995 privind procedurile de transmitere fără plată și de valorificare a bunurilor aparținând instituțiilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 781/2002 privind protecția informațiilor secrete de serviciu;
- Hotărârea Guvernului nr. 1151/2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare și exercitare a controlului financiar de gestiune;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 142/2012, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 94/2011 privind organizarea și funcționarea inspecției economico-financiare, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 107/2012, cu modificările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1235/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, aprobată cu modificări prin Legea nr. 201/2003, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1661 bis/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de încasare și utilizare a fondurilor bănești primite sub forma donațiilor și sponsorizărilor de către instituțiile publice;



- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2861/2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1718/2011 pentru aprobarea Precizărilor privind întocmirea și actualizarea inventarului centralizat al bunurilor din domeniul public al statului;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 923/2014 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și Codul specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu, republicat, cu modificările ulterioare.

Standardul 10 - Supravegherea

10.1. 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.

10.2. Cerințe generale

10.2.1. 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.

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

10.2.3. 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.

10.2.4. Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:



- fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
- se evaluează sistematic activitatea fiecărui salariat;
- se aprobă rezultatele activității în diverse etape de realizare a acesteia.

10.3. Referințe principale

- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea <LLNK 12014 86180 301 0 46> OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice.

Standardul 11 - Continuitatea activității

11.1. Descrierea standardului

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

11.2. Cerințe generale

11.2.1. 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.

11.2.2. Conducătorii compartimentelor inventariază situațiile generatoare care pot conduce la discontinuități în activitate și întocmesc un plan de continuitate a



activităților, care are la bază identificarea și evaluarea cauzelor care pot afecta continuitatea operațională.

Situații curente generatoare de discontinuități: fluctuația personalului; lipsa de coordonare; management defectuos; fraude; distrugerea sau pierderea documentelor; dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri, instabilitate politică și/sau legislativă etc.

11.2.3. 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.

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

- proceduri documentate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea proceselor și activităților;
- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
- achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;
- servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare.

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

11.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice, cu modificările și completările ulterioare;



- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului 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;

Standardul 12 - Informarea și comunicarea

12.1. Descrierea standardului

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

12.2. Cerințe generale

12.2.1. 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.

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

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

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



12.2.5. 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.

12.2.6. 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.

12.2.7. 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.

12.2.8. 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.

12.3. Referințe principale

- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată;
- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 677/2001 pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 26/2003 privind transparența relațiilor financiare dintre autoritățile publice și întreprinderile publice, precum și transparența financiară în cadrul anumitor întreprinderi;



- Hotărârea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1085/2003 pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1723/2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 27/2003 privind procedura aprobării tacite, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 486/2003, cu modificările și completările ulterioare;
- Bugetul aprobat al fiecărei entități publice;
- Ordine/decizii ale conducătorului entității publice;
- Adresa de internet a entității publice.

Standardul 13 - Gestionarea documentelor

13.1. Descrierea standardului

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

13.2. Cerințe generale

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



13.2.2. 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.

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

13.2.4. 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.

13.2.5. 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.

13.3. Referințe principale

- Legea Arhivelor Naționale nr. 16/1996, republicată;
- Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 455/2001 privind semnătura electronică, republicată;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 1007/2001 pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind informatizarea administrației publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 1259/2001 privind aprobarea Normelor tehnice și metodologice pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnătura electronică, cu modificările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1349/2002 privind colectarea, transportul, distribuirea și protecția, pe teritoriul României, a corespondenței clasificate, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 233/2002;



- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul Parlamentului European și Consiliului Uniunii Europene nr. 679 din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date.

Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară

14.1. Descrierea standardului

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

14.2. Cerințe generale

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

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

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

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



14.3. Referințe principale

- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 81/2003 privind reevaluarea și amortizarea activelor fixe aflate în patrimoniul instituțiilor publice, aprobată prin Legea nr. 493/2003, 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 ministrului finanțelor publice nr. 1.802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.917/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și conducerea contabilității instituțiilor publice, Planul de conturi pentru instituțiile publice și instrucțiunile de aplicare a acestuia, cu modificările și completările ulterioare;
- Norme metodologice privind întocmirea și depunerea situațiilor financiare trimestriale, precum și a unor rapoarte financiare lunare, elaborate de Ministerul Finanțelor Publice;
- Norme metodologice privind principalele aspecte legate de întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale și a rapoartărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice.



Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial

15.1. Descrierea standardului

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

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

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

15.2. Cerințe generale

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

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

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

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



15.3. Referințe principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 215/2001 administrației publice locale, republicată;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice.

Standardul 16 - Auditul intern

16.1. Descrierea standardului

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

16.2. Cerințe generale

16.2.1. 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.

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



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

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

16.2.5. 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.

16.2.6. 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.

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

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

16.3. Referințe principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 235/2003 pentru aprobarea Normelor privind modul de nominalizare a membrilor Comitetului pentru Audit Public Intern, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- Hotărârea Guvernului nr. 1183/2012 pentru aprobarea Normelor privind sistemul de cooperare pentru asigurarea funcției de audit public intern;
- Hotărârea Guvernului nr. 1259/2012 pentru aprobarea Normelor privind coordonarea și desfășurarea proceselor de atestare națională și de pregătire profesională continuă a auditorilor interni din sectorul public și a persoanelor fizice;



- Ordinul Ministrului finanțelor publice nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etică a auditorului intern.

Capitolul IV

Instrumentarul sistemului de control intern managerial.

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, fiind stabilite și implementate de conducerea entității pentru a-i permite deținerea unui bun control asupra funcționării entității în ansamblul ei, precum și a fiecărei activități/operațiuni în parte.

Instrumentarul de control intern managerial poate fi clasificat în șase grupe mari:

- obiective;
- mijloace (resurse);
- sistem informațional;
- organizare;
- proceduri;
- control.

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

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

b) Obiective de raportare - cuprind obiectivele 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;

c) Obiective de conformitate - cuprind obiectivele 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 de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.



Resurse - totalitatea elementelor de natură fizică, umană, informațională și financiară, necesare ca intrări pentru ca strategiile de lucru să fie operaționale;

Pentru realizarea obiectivelor este necesar să stabilim resursele și mijloacele de realizare:

- resurse de **natura fizica si umana**: compartimentele, persoanele care aplică acțiunile, se vor derula;
- resurse de **natura informatională**: tehnica de calcul necesară, programele informatice folosite în realizarea acțiunilor, care se vor derula;
- resursele de **natura financiară**: prevederi bugetare, credite bugetare deschise la capitolele de cheltuieli implicate

Sistemul informational - Cuprinde toate caile, procedeele și mijloacele informativale, inclusiv informatice, prin care se stabilesc în cadrul entității procesele de comunicare pentru îndeplinirea tuturor activităților.

La nivelul sistemului informational specific se pot avea în vedere:

- procedurile de comunicare aplicate în cadrul activităților - transmiterea și schimbul de informații (mesaje) între persoane; proces prin care un emițător transmite o informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte
- sedințe de informare - cum se stabilesc, cum se desfășoară, când se pune în discuție activitatea analizată;
- raportările interne - să se facă între compartimente pe niveluri ierarhice, dacă sunt necesare pentru procedura analizată, dacă sunt clare și înțelese de factorii decidenți;
Modalități de semnalare a neregularităților: dacă sunt stabilite, dacă sunt cunoscute, dacă sunt eficiente;

- sistemul informatic - baza de date, hardware, software, programele informatice cu care se lucrează în realizarea activităților.

Organizare - Organizarea internă a entității se realizează prin regulamente, instrucțiuni, norme interne, în funcție de resursele pe care le are la dispoziție entitatea la un moment dat.

Îmbunătățirea modului de organizare a entității are în vedere următoarele:



- verificarea permanenta si actualizarea fiselor de post , in functie de atributiile concrete ale fiecarui angajat implicat in realizarea obiectivelor stabilite si in functie de implicarea lui in alte activitati ce intervin,
- rotirea sarcinilor , in special in cazul functiilor sensibile definite la compartimentele implicate,
- asigurarea separarii atributiilor- in special pentru persoanele implicate in activitatile ALOP (angajare, lichidare, ordonantare, plata) pentru respectarea legalitatii pentru fiecare etapa,
- relatii organizatorice - ierarhice, de cooperare, functionale, de reprezentare , de control - daca se cunosc, daca se respecta aceste relatii in derularea activitatilor.

Proceduri - 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.

- Procedură documentată - modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale;
- Procedură operațională (procedură de lucru) - procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice;
- Procedura de sistem (procedură generală) - descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;

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

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

Lipsa unor proceduri pentru activitati importante, poate avea drept consecinta neindeplinirea unor obiective importante . Adoptarea doar formala a unei proceduri sau



introducerea unor proceduri neadecvate specificului entitatii publice pot avea efecte negative, de nerealizarea a obiectivelor propuse

Control - Controlul la nivelul entitatii publice, ca instrument al controlului intern managerial se poate realiza sub urmatoarele forme:

- control preventiv - de exemplu controlul financiar preventiv propriu;
- control concomitent - prin verificarile efectuate de managementul de linie in derularea activitatilor si conformitatea cu procedura stabilita, cu dispozitiile legale;
- control ulterior - prin verificarile efectuate de top-managementul prin sistemul raportarilor periodice, situatii centralizatoare, planuri sau programe de realizat conform specificului entitatii publice.

Controlul ar trebui aplicat la toate nivelurile si se raporteaza la evidentierea rezultatelor in functie de obiectivele pãropuse , determinand abaterile si masurile corective necesare atingerii obiectivelor propuse de entitatea publica.

Construirea unui sistem de control intern managerial solid este un proces de durată, care necesită eforturi importante din partea întregului personal al entității și, în mod deosebit, din partea personalului cu funcții de conducere.

Capitolul V

Indicatori de performanță. Corelarea obiectivului general al institutiei/ autorității publice cu obiectivele specifice, monitorizarea performantei prin indicatori.

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.



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

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

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

Stabilirea obiectivelor 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.

Pentru ca s-a menționat la stabilirea obiectivelor și chiar în unele anexe SCIM se pot solicita în mod expres, indicatorii de realizare a activităților ce duc la îndeplinirea obiectivelor și implicit la aplicarea standardelor SCIM, sunt esențiali.

Indicatorii descriu obiectivele în termeni cuantificabili referitori la calitate, cantitate, durată, loc etc.

Sursele de verificare indică unde și în ce formă pot fi găsite informațiile legate de realizările proiectului sau indicatori. Sursele de verificare trebuie să specifice:

- forma în care informația poate fi găsită (rapoarte, conturi, statistici oficiale etc)
- cine este responsabil să furnizeze aceste informații
- periodicitatea cu care vor fi furnizate aceste informații (lunar, trimestrial, anual)

Dezvoltarea și utilizarea Indicatorilor de Performanță ar trebui să constituie baza pentru analiza performanței actuale a unei organizații, a cerințelor viitoare și a strategiilor de dezvoltare necesare pentru dobândirea unui succes continuu.

Capitolul VI

Funcții sensibile. Criterii privind identificarea și măsuri/ modalități de gestionare a funcțiilor sensibile. Exemple - aplicabilitate.

Conducătorul entității publice dispune identificarea funcțiilor sensibile pe baza unor factori de risc, centralizarea acestora la nivelul entității publice și stabilirea unei politici adecvate de gestionare a acestora prin elaborarea unor măsuri, astfel încât



efectele negative asupra activităților desfășurate în cadrul entității publice să fie minime.

Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții.

Cerințe generale - În entitatea publică se întocmesc:

- inventarul funcțiilor sensibile;
- lista cu salariații care ocupă funcții sensibile;
- planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcție;

În inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele. Rotația personalului se face cu efect minim asupra activității entității publice și a salariaților.

Referințe principale - Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată; - Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare; - Alte reglementări în domeniul muncii.

În vederea stabilirii inventarului funcțiilor sensibile, se vor avea în vedere următorii factori de risc:

- acces la resursele materiale, financiare și informaționale, fără deținerea unui document de autorizare;
- activități ce se exercită în condiții de monopol, drepturi exclusive sau speciale;
- modul de delegare a competențelor;
- evaluare și consiliere, care pot implica grave consecințe;
- achiziția publică de bunuri/servicii/lucrări, prin eludarea reglementarilor legale în materie;
- neexecutarea sau executarea necorespunzătoare a sarcinii de muncă atribuite;
- lucrul în relație directă cu cetățenii, politicienii sau terțe persoane juridice.
- funcțiile cu competența decizională exclusivă.

Zonele cu risc ridicat:

- accesul la informații confidențiale;
- gestionarea banilor ;
- achiziția publică de bunuri/ servicii și lucrări;
- conformitatea cu prevederilor legale;
- performanța angajatului.



Funcția sensibilă și verificarea antecedentelor

O funcție în care, în general, există posibilitatea de a produce daune securității entității publice și/sau securității naționale și în care apar riscuri care se pot manifesta în atingerea obiectivelor entității este desemnată ca funcție sensibilă.

Ocuparea unei funcții sensibile este posibilă dacă, din documentarea și verificările efectuate, rezultă că sunt îndeplinite, integral, condițiile stabilite în acest sens.

Funcția sensibilă și verificarea antecedentelor (investigația de securitate) sunt asociate. Spre exemplu, următorii indicatori arată dacă un candidat este vulnerabil sau reprezintă un risc potențial pentru siguranță, în general:

- antecedente judiciare;
- activități subversive și/sau antidemocratice;
- simptome de dependență, generatoare de acțiuni lipsite de integritate;
- vulnerabilitate financiară;
- supus influențelor din exterior;
- comportament înșelător, fals și secretos;
- comportament iresponsabil și riscant.

Rezultatele investigației de securitate vor indica, eventual, cât de substanțial este riscul. Ordonatorul de credite stabilește, în final, funcțiile sensibile și numește în aceste funcții persoanele în cazul cărora verificarea efectuată are un rezultat pozitiv.

Fișa funcției sensibile

Pentru fiecare funcție sensibilă, este necesară o abordare specifică (un cod propriu de conduită/manual) care, bazat pe principiile Fișei standardului 2, oferă o metodă executabilă și sigură, inclusiv proceduri de lucru, care reduc riscurile și contribuie la îmbunătățirea procedurilor operaționale sau de sistem și, în final, la îndeplinirea, de către persoanele aflate în funcție, a sarcinilor de muncă care le-au fost atribuite.

Scopul standardului, este de a garanta, ca instrument de prevenire, o înțelegere clară, structurată, transparentă a confidențialității și a funcțiilor sensibile și de a reduce riscurile posibile asociate. În practică, se recomandă includerea conținutului și a principiilor standardului 2 într-un îndrumar concis, care ar trebui să conducă la:

- posibilitatea unei înțelegeri structurate, transparente, a funcțiilor sensibile;



- claritate, cu privire la cine este responsabil și pentru ce, în legătură cu politica relevantă, implementare și monitorizare;
- instrucțiuni practice, legate de identificarea, organizarea și gestionarea funcțiilor sensibile și atribuirea responsabilităților asociate;
- claritate, în legătură cu investigația de securitate (sponsor, investigator etc.);
- procedura de stabilire (și aprobare) a funcțiilor sensibile;
- posibilitatea de personalizare a situațiilor specifice (împreună cu o declarație de conformare sau explicare);
- un format pentru un „Registru al funcțiilor sensibile” și un format pentru planul de rotație;
- proceduri pentru asigurarea obligatorie a documentelor secrete. În funcție de structura organizațională, o abordare specifică produce cele mai bune și tangibile rezultate pe termen scurt.

În ceea ce privește funcțiile sensibile, acestea îndreaptă atenția către examinarea activităților generatoare de riscuri semnificative și a vulnerabilităților organizaționale și reprezintă, înainte de toate, o investigație preventivă. Scopul acesteia este de a identifica potențialele vulnerabilități din organizație și de a reduce vulnerabilitatea viitoare, prin diferite măsuri. Oferă, de asemenea, coordonatorului integrității, o asistență utilă și folositoare, prin efectuarea acestor sarcini.

Mai mult, o astfel de abordare oferă posibilitatea de a elimina eventualele prezumții, fără temeii, în legătură cu respectivul subiect, și de a oferi claritate și transparență legate de responsabilitățile relevante și sarcinile ordonatorului de credite.

EXEMPLU

Funcții sensibile în cadrul „INSTITUTIEI X”

În urma deciziei numărul xy din 21.09.20... s-a stabilit lista cu persoanele responsabile în situații de risc (funcții sensibile), în conformitate cu prevederile OSGG nr.600/2018, după cum urmează :



Categoriile de risc	Responsabil	Telefon
Incendiu	Funcție / nume	Numar de telefon
Inundatie	Funcție / nume	Numar de telefon
Cutremur	Funcție / nume	Numar de telefon

Capitolul VII

Posibile erori privind implementarea SMI - identificarea și gestionarea acestora.

Chiar de la inceputul implementării SCIM pot interveni erori - în primul rând de înțelegere a necesității implementării acestui sistem-standard. Indiferent de abordarea subiectivă sau obiectivă a echipei de implementare, există legislație specifică și aceasta trebuie aplicată.

Plecând de la acest prim risc, de înțelegere, componenta “Resurse Umane” este foarte importantă în procesul de implementare. Echipa de implementare, mai mult chiar decât echipa managerială, trebuie să fie formată din oameni cu experiență în elaborarea și implementarea de strategii - să fie capabili, asadar, să aibă viziune de ansamblu dar și abilitățile de a pune în practică o strategie.

Sincopele în monitorizarea constantă a aplicării S.C.I.M. pot duce la erori. Chiar dacă responsabilitățile sunt clare într-o echipă de implementare, intervine rutina, intervin alte priorități, intervin “urgentele” în activitatea curentă.

Monitorizarea constantă, adaptarea și revizuirea sunt esențiale pentru implementarea eficientă a SCIM. După “entuziasmul” de început al implementării, al existenței sistemului - pot interveni erori în menținerea interesului real de susținere a activității instituției/ autorității publice printr-un S.C.I.M. performant.

De ce? Pentru că de cele mai multe ori S.C.I.M. este realizat/ editat de către firme de consultanță și nu “in-house” iar implementarea să trebuie dusă la capăt cu personalul propriu. Poate demotivat, poate blazat, poate supra-incărcat cu alte atribuții de serviciu. De aceea componenta echipei de implementare este importantă. În afara





intelegerii, implementarii si monitorizarii, echipa de implementare, trebuie sa comunice constant cu intregul personal al organizatiei.

Asadar comunicarea/ stilul de comunicare reprezinta o alta trasatura care poate elimina erori de implementare a S.C.I.M.

Pierderea in detalii sau/ si insistarea pe forma procedurilor si nu pe continutul acestora - pot duce la posibile erori in implementarea S.C.I.M.

Scopul acestui sistem-standard trebuie mereu tinut in centrul atentiei - eficientizarea activitatii unei institutii/ autoritati publice. Acest lucru nu se realizeaza prin inmultirea documentelor inutile ci prin asumarea si aplicarea unor proceduri usor de inteles pentru oricine, indiferent de statutul angajatilor, noi veniti in sistem sau personal cu experienta, in acelasi sistem public.

