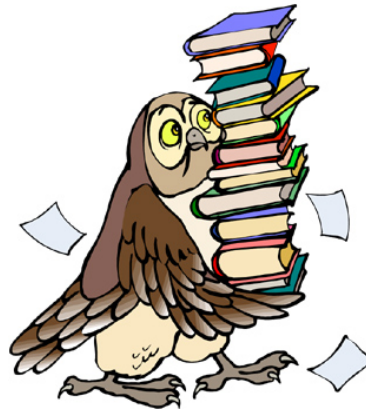


IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL

ORDIN nr. 400 din 12 iunie 2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice



Conceptul de control intern

- **Definiție:** „Control intern/managerial - **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 în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile. Sintagma "control intern/managerial" **subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice**”
- **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 dispositive** implementate de către responsabilii de la toate nivelurile organizației pentru a deține controlul asupra funcționării activităților lor.

Obiective SCIM:

- Organizarea sistemului de control intern/managerial al oricărei entități publice are în vedere realizarea a trei categorii de obiective permanente, care pot fi grupate astfel:
 - 1. Obiective cu privire la eficacitatea și eficiența funcționării** - cuprind obiectivele legate de scopurile entității publice și de utilizarea în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor, incluzând și obiectivele privind protejarea resurselor entității publice de utilizare inadecvată sau de pierderi, precum și identificarea și gestionarea pasivelor;
 - 2. obiective cu privire la fiabilitatea informațiilor externe și interne** - includ obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, de calitatea informațiilor utilizate în entitatea publică sau difuzate către terți, precum și de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor;
 - 3. obiective cu privire la conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne** - cuprind obiectivele legate de asigurarea că activitățile entității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Instrumentarul de control intern/managerial poate fi clasificat în șase grupe mari: 1. obiective; 2. mijloace; 3. sistem informațional; 4. organizare; 5. proceduri; 6. control.

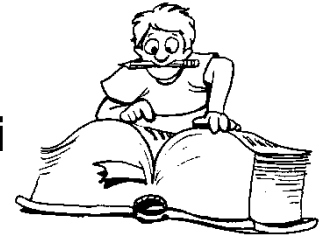
Construirea unui sistem de control intern solid este un proces de durată, care necesită eforturi importante din partea întregului personal al entității și în mod deosebit din partea angajaților cu funcții de conducere.

Proiectarea și implementarea 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 ofere asigurări rezonabile că obiectivele entității vor fi atinse;
- e)** costurile aplicării sistemului de control intern să fie inferioare beneficiilor rezultate din acesta;
- f)** să fie guvernat de regulile minimale de management cuprinse în standardele de control intern/managerial.

Legislație specifică dezvoltării sistemelor de control intern/ managerial

ORDIN nr. 400 din 12 iunie 2015 pentru aprobarea Codului intern/managerial al entităților publice



Conducătorul instituției dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare, măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemului de control intern/managerial, inclusiv a procedurilor formalizate pe activități.

Obiectivele, acțiunile, responsabilitățile, termenele, precum și alte componente ale măsurilor respective se cuprind în **Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial, elaborat și actualizat la nivelul fiecărei entități publice.**

În program se evidențiază distinct și **acțiunile de perfecționare profesională**, atât pentru persoanele cu funcții de conducere, cât și pentru cele de execuție, **prin cursuri organizate** de Secretariatul General al Guvernului, Agenția Națională a Funcționarilor Publici sau de alte organisme abilitate

Legislație specifică dezvoltării sistemelor de control intern/ managerial



OG nr.119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv

Reglementează obligațiile conducătorului instituției publice în domeniul Controlului Intern și stabilește obiectivele generale și specifice ale Controlului Intern.

Art.4. alin (1). Conducătorul instituției publice trebuie sa asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea și perfecționarea structurilor organizatorice, reglementărilor metodologice, procedurilor și criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerințele generale și specifice de control intern/managerial.

Art.4, alin (2), lit. b) - Unul dintre obiectivele generale al controlului intern este “protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei”, iar un obiectiv specific este “reflectarea în documente scrise a organizării controlului intern/managerial, a tuturor operațiunilor instituției și a tuturor evenimentelor semnificative, precum și înregistrarea și păstrarea în mod adecvat a documentelor, astfel încât acestea sa fie disponibile cu promptitudine pentru a fi examinate de către cei în drept;”

Legislație specifică dezvoltării sistemelor de control intern/ managerial

Legea 234/2010 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv

- Conducătorul entității publice elaborează anual un raport asupra sistemului de control intern/managerial, care se prezintă ca anexă la situația financiară a exercițiului bugetar încheiat.
- [...] neîndeplinirea de către ordonatorul de credite a obligației de a elabora și prezenta raportul anual asupra sistemului de control intern/managerial, prevăzută la art. 4 alin. (3) se sancționează cu amendă de la 3.000 lei la 5.000 lei”.



Cine sunt responsabilii cu implementarea SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL?

- Conform prevederilor legale **ORDIN nr. 400 din 12 iunie 2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice** responsabilii cu implementarea SCIM sunt:
- Conducatorul entității publice;
- Membrii Comisiei de implementare SCIM;
- Presedintele Comisiei de implementare SCIM;
- Conducătorii compartimentelor componente ale entității publice;
- Restul salariaților - prin extrapolare.

COMISIA DE MONITORIZARE



MOD DE CONSTITUIRE:

- - **responsabilitatea revine conducătorului entității / managerului general**
- - participă șefii de compartimente/managementul de linie și specialiști recunoscuți din cadrul acestora
- - **se constituie prin ordin sau decizie a managementului general**
- - este o **comisie de lucru** și monitorizare a activităților specifice implementării sistemului de control managerial – SCIM
- - este o **comisie constituită temporar**, nu un compartiment (birou, serviciu)
- - **autoevaluarea membrilor grupului de lucru** pentru a stabili nivelul de cunoaștere a prevederilor **ORDINULUI nr. 400 din 12 iunie 2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice**.
 - **MODUL DE LUCRU:**
- - se elaborează **Programul de dezvoltare a SCIM**, care conține activitățile, respectiv **etapele de implementare a SCIM**, responsabilitățile compartimentelor și termenele de realizare;
- - asigură îndrumarea metodologică a procesului de implementare a SCIM și monitorizarea progreselor înregistrate;
- - analizează și centralizează rezultatele din etapele procesului de implementare în vederea **asigurării raportărilor periodice** și stabilirii în continuare a măsurilor care se impun.

Implementarea sistemului de control intern/managerial

Procedurile

Totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și regulilor de aplicat, în vederea executării activității, atribuției sau sarcinii.

Exemple: procedura de organizare și desfășurare a concursurilor pentru ocuparea posturilor publice vacante; procedura de inventariere; procedura de înregistrare contabilă; etc.

Cerințe:

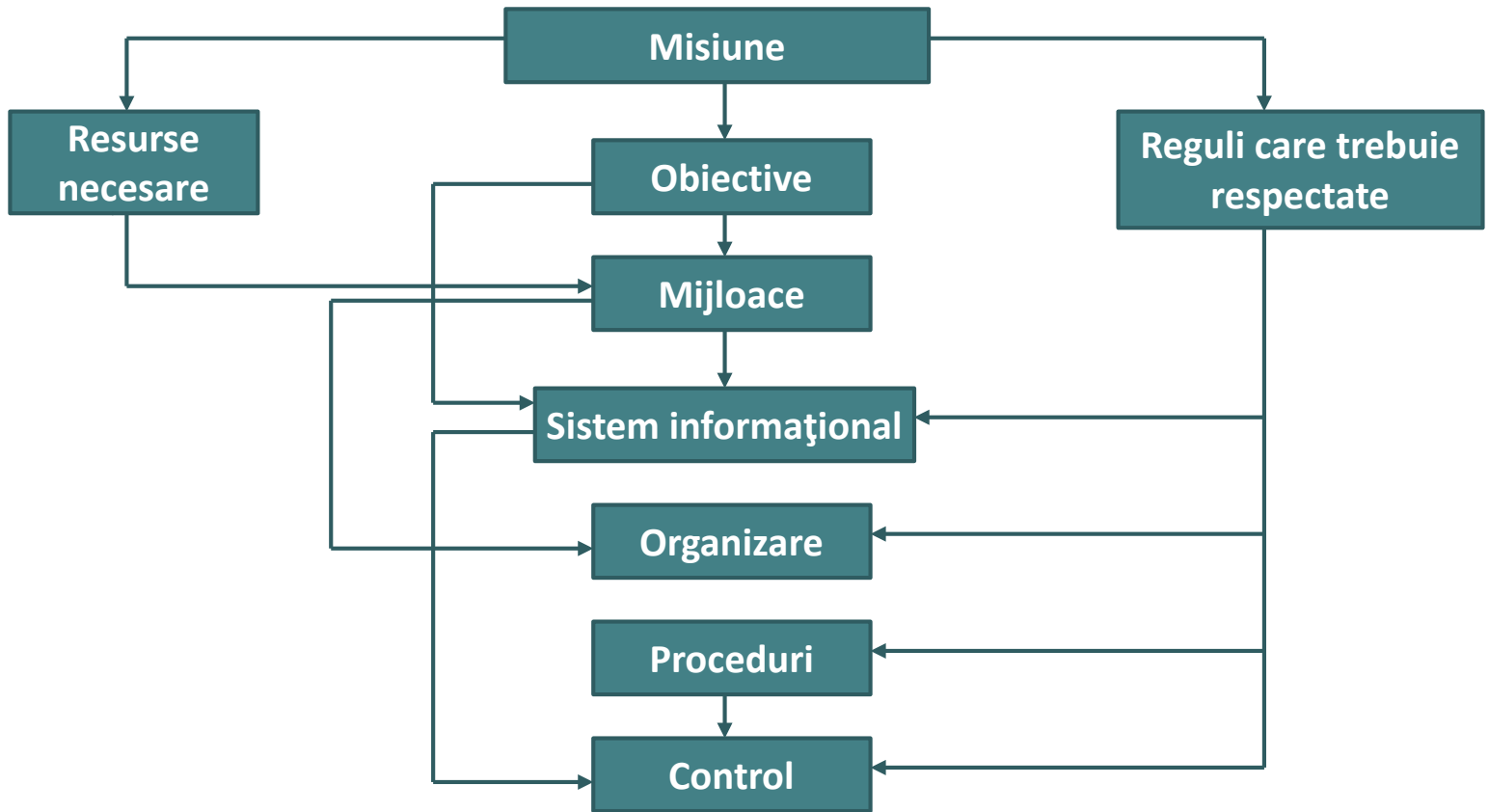
Pentru ca procedurile să devină instrumente eficiente de control intern, acestea trebuie:

- 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 precizate în documente scrise;
- să fie simple, complete, precise și adaptate activității procedurii;
- să fie actualizate în permanență;
- să fie aduse la cunoștința personalului implicat

De ce sunt utile procedurile?

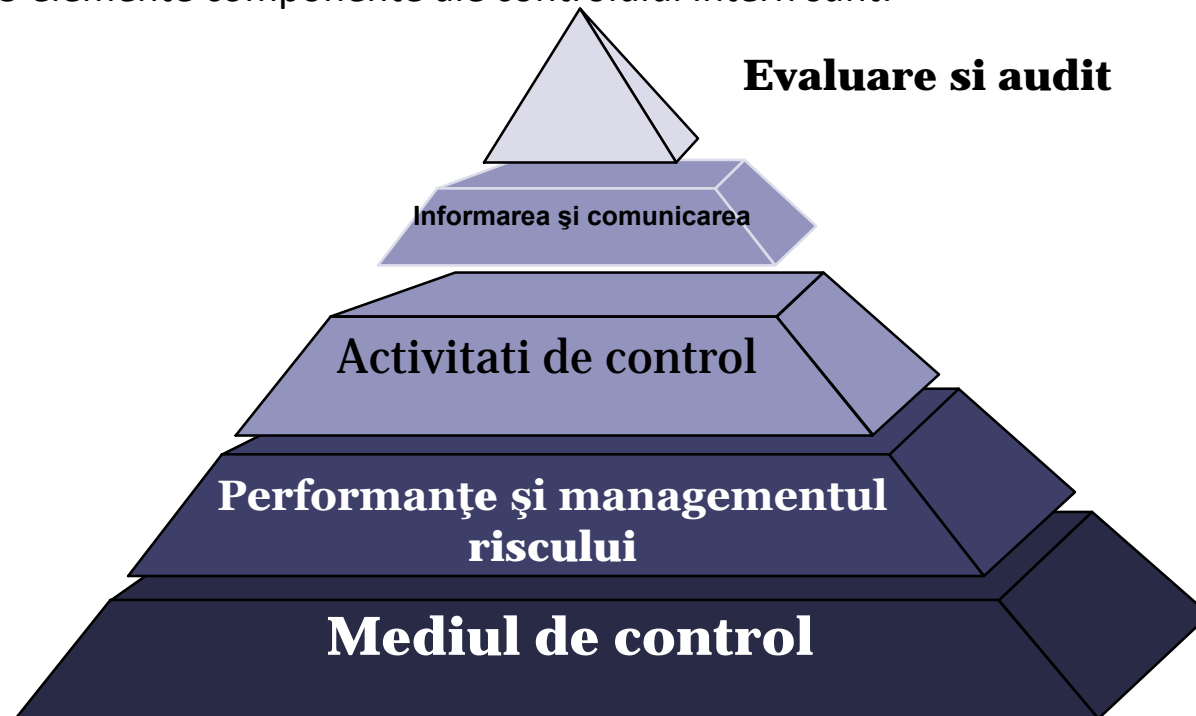
- Angajatii inteleg mai bine procesul si pasii ce trebuiesc urmati astfel scade probabilitatea de a face greseli dintr-o intelegere inadecvata
- Procesul poate fi verificat mai usor cu rezultate mai bune atat de catre management cat si de catre auditori
- Angajatii noi asimileaza mai repede informatia necesara si au nevoie de o perioada de training mai mica
- Procesele care au la baza proceduri sunt in general mai bine structurate, exista proceduri standard de la care se poate porni care se adapteaza la particularitatile institutiei, iar aceste proceduri tind catre cele mai bune practici existente pe piata
- Prin procedurarea unui proces acesta poate fi optimizat mai usor deoarece se pot identifica pasii redundanti, interdependentele, activitatile care nu aduc valoare, blocajele din proces
- Unii angajati, din comoditate sau din alte motive cauta sa evite anumite cerinte clare atata timp cat ele nu sunt puse in scris

Schema logică pentru dezvoltarea SCI/M



Componente ale controlului intern/managerial

- Controlul intern cuprinde 5 componente strâns interdependente care decurg din maniera în care sunt administrate activitățile și care sunt integrate în aceste activități.
- Deși toate cele 5 componente ale controlului intern sunt aplicabile oricărei entitati, punerea lor în practică se realizează în mod diferit în conformitate cu particularitățile proprii fiecărei entități în parte.
- Cele 5 elemente componente ale controlului intern sunt:



LISTA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN / MANAGERIAL LA ENTITĂȚILE PUBLICE

Mediul de control

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

Performanțe și managementul riscului

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

Activități de control

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

Informarea și comunicarea

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

Auditarea și evaluarea

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

Standardul 1 - Etică, integritate

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

Cerinte generale

- Conducerea entității publice sprijină și promovează, prin deciziile sale și prin puterea exemplului personal, valorile etice, integritatea personală și profesională a salariaților.
- Conducerea entității publice adoptă un cod etic/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 neregularităților.
- Conducerea entității publice înlesnește comunicarea deschisă de către salariați a preocupărilor acestora în materie de etică și integritate, prin crearea unui mediu adecvat.
- Acțiunea de semnalare de către salariați a neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune și trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale.
- Salariații care semnalează neregularități de care, direct sau indirect, au cunoștință sunt protejați împotriva oricăror discriminări, iar managerii au obligația de a întreprinde cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate, și de a lua, dacă este cazul, măsurile ce se impun.
- Conducerea și salariații entității publice au o abordare pozitivă față de controlul intern/managerial, a cărui funcționare o sprijină în mod permanent.

Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini

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

Cerinte generale

- Regulamentul de organizare și funcționare al entității publice cuprinde într-o manieră integrală sarcinile entității, rezultate din actul normativ de organizare și funcționare, precum și din alte acte normative; acesta se comunică salariaților și se publică pe pagina de internet a entității publice.
- Fiecare salariat trebuie să cunoască misiunea încredințată entității, obiectivele și atribuțiile entității publice și ale compartimentului din care face parte, rolul său în cadrul compartimentului, stabilit prin fișa postului, precum și obiectivele postului pe care îl ocupă.
- Conducătorii compartimentelor entității publice au obligația de a întocmi și de a actualiza, ori de câte ori este cazul, fișele posturilor pentru personalul din subordine.
- Sarcinile trebuie să fie clar formulate și strâns relaționate cu obiectivele postului, astfel încât să se realizeze o deplină concordanță între conținutul sarcinilor și conținutul obiectivelor postului.
- Conducătorii compartimentelor entității publice trebuie să identifice sarcinile noi și dificile ce revin salariaților și săle acorde sprijin în realizarea acestora.

Standardul 3 – Competență, performanță

- Conducătorul entității publice **asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a angajaților.**
- **Performanțele profesionale individuale ale angajaților sunt evaluate anual** în scopul confirmării cunoștințelor profesionale, aptitudinilor și abilităților necesare îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților încredințate.

Cerinte generale

- Conducătorul entității publice și salariații dispun de cunoștințele, abilitățile și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor, precum și buna înțelegere și îndeplinire a responsabilităților **legate de controlul intern/managerial.**
- Competența angajaților 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;
 - întocmirea planului de pregătire profesională a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;
 - revederea necesităților de pregătire profesională și stabilirea cerințelor de formare profesională în contextul evaluării anuale a angajaților, precum și urmărirea evoluției carierei acestora;
 - asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
 - dezvoltarea capacității interne de pregătire complementară formelor de pregătire externe entității publice.
- Performanțele profesionale individuale ale angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an în raport cu obiectivele anuale individuale și sunt discutate cu aceștia de către evaluator.
- Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, programele informatice, brevetele, metodele de lucru etc.
- Conducătorii compartimentelor entității publice asigură fiecărui angajat participarea în fiecare an la cursuri de pregătire profesională în domeniul său de competență.

Standardul 4 – Structura organizatorica

- Conducătorul entității publice definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, liniile de raportare pentru fiecare componentă structurală și comunică salariaților documentele de formalizare a structurii organizatorice
- Conducătorul entității publice stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.

Cerinte generale

- Structura organizatorică este stabilită astfel încât să corespundă scopului și misiunii entității și să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite.
- În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, conducătorul entității publice aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru.
- Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri 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 fixate titularilor de posturi.
- Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie bine definite, clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice.
- Conducerea entității publice analizează și determină periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul și/sau exteriorul entității, pentru a asigura o permanentă relevanță și eficiență a controlului intern.

În fiecare entitate publică **delegarea se realizează, în principal, prin regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor** și, în unele cazuri, prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni.

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

Actul de delegare 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 manager toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;
 - este confirmat, prin semnătură, de către salariatul cărui a i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.
- **Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii**, iar managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

Standardul 5 – Obiective

- Conducerea entității publice definește obiectivele determinante, legate de scopurile entității, precum și pe cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, și comunică obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați.

Cerinte generale

Conducerea entității publice stabilește obiectivele generale astfel încât acestea să fie concordante cu misiunea entității publice și să se refere la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate.

- 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 "S.M.A.R.T."***.

*) S - Precise (în limba engleză: Specific); M - Măsurabile și verificabile (în limba engleză: Measurable and verifiable); A- Necesare (în limba engleză: Appropriate); R - Realiste (în limba engleză: Realistic); T - Cu termen de realizare (în limba engleză: Time-dependent).

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

- Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise acceptate conștient prin consens.

- Conducerea entității publice actualizează/reevaluează obiectivele ori de câte ori constată modificarea ipotezelor/premiselor care au stat la baza fixării obiectivelor, ca urmare a transformării mediului intern și/sau extern.

Standardul 6 – Planificarea

- Conducerea entității publice întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime.

Cerinte generale

- Conducerea entității publice elaborează planuri/programe de activitate pentru toate obiectivele entității, identifică și repartizează resursele, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor, și organizează procesele de muncă în vederea desfășurării activităților planificate.
- Repartizarea resurselor necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare, dat fiind caracterul limitat al resurselor.
- Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului/programului.
- Pentru atingerea obiectivelor, conducătorul entității publice asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor entității și organizează consultări prelabile atât în cadrul compartimentelor entității, cât și între compartimentele respective.

Standardul 7 – Monitorizarea performanțelor

- Conducătorul entității publice asigură monitorizarea performanțelor pentru fiecare obiectiv și activitate, prin intermediul unor indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.

Cerinte generale

- Conducătorii compartimentelor entității publice monitorizează performanțele activităților aflate în coordonare, prin intermediul unor indicatori cantitativi și calitativi, care trebuie să fie: măsurabili; specifici; accesibili; relevanți; stabiliți pentru o anumită durată în timp.
- Conducerea entității publice se asigură că pentru fiecare obiectiv specific există cel puțin un indicator de performanță cu ajutorul căruia se raportează realizările.
- Sistemul de monitorizare a performanțelor este influențat de mărimea și complexitatea entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/și a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.
- Conducerea entității publice evaluează performanțele, constată eventualele abateri de la obiective și ia măsurile corective ce se impun.

Standardul 8 – Managementul riscului

- Conducătorul entității publice instituie și pune în aplicare un proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea eficientă și eficace a obiectivelor sale.

Cerinte generale

- Fiecare entitate publică trebuie să își definească propria strategie în privința riscurilor cu care se poate confrunta și să asigure documentarea completă și adecvată a strategiei, precum și accesibilitatea documentației în întreaga organizație.
- Conducerea entității publice trebuie să își definească clar obiectivele, în vederea identificării și definirii riscurilor asociate acestora.
- Conducătorul entității publice are obligația creării și menținerii unui sistem eficient de management al riscurilor, fin principal, prin:
 - a)** identificarea riscurilor în strânsă legătură cu obiectivele 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 săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;
 - b)** evaluarea riscurilor, prin măsurarea probabilității de apariție și a impactului asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează; ierarhizarea și prioritizarea riscurilor în funcție de toleranța la risc stabilită de conducerea entității;
 - c)** stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor, astfel încât acestea să se încadreze în limitele toleranței la risc stabilite, și delegarea responsabilității de gestionare a riscurilor către cele mai potrivite niveluri decizionale;
 - d)** monitorizarea implementării măsurilor de control, precum și a eficacității acestora;
 - e)** revizuirea și raportarea periodică a situației riscurilor.
- Toate activitățile și acțiunile inițiate și puse în aplicare în cadrul procesului de gestionare a riscurilor sunt riguros documentate, iar sinteza informațiilor/datelor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în Registrul riscurilor, document care atestă că în organizație s-a introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează.
- Conducerea entității publice analizează mediul extins de risc în care acționează și stabilește modul în care acesta îi afectează strategia de gestionare a riscurilor.

Standardul 9 – Proceduri

- **Conducerea entității publice asigură elaborarea procedurilor scrise pentru activitățile derulate în entitate și le aduce la cunoștința personalului implicat**

Cerinte generale

- Conducerea entității publice se asigură că pentru toate procesele majore, activitățile, acțiunile și/sau evenimentele semnificative există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente.
- Pentru ca procedurile să devină instrumente eficiente de control intern, acestea trebuie:
 - 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 precizate în documente scrise;
 - să fie simple, complete, precise și adaptate activității procedurii;
 - să fie actualizate în permanență;
 - să fie aduse la cunoștința personalului implicat.
- Conducerea entității publice se asigură că, pentru toate situațiile în care datorită unor circumstanțe deosebite apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.
- 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
- Procedurile concepute și aplicate de personalul entității publice trebuie să asigure o separare a funcțiilor de inițiere și verificare, astfel încât atribuțiile și responsabilitățile de aprobare, efectuare și control al operațiunilor să fie încredințate unor persoane diferite. În acest mod se reduce considerabil riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de nedetectare a acestor probleme.
- Conducătorii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților trebuie să fie conștienți de riscul cumulării atribuțiilor și responsabilităților și să compenseze această limitare prin alte măsuri de control.
- În entitatea publică, accesul la resursele materiale, financiare și informaționale, 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.

Standardul 10 – Supravegherea

- Conducerea entității publice inițiază, aplică și dezvoltă controale adecvate de supraveghere a activităților, operațiunilor și tranzacțiilor, în scopul realizării eficiente a acestora.

Cerinte generale

Conducerea entității publice trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu.

- Controalele de supraveghere implică revizuri ale activității realizate de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor.
- Conducătorii compartimentelor verifică și aprobă activitățile salariaților, dau instrucțiunile necesare pentru a asigura minimizarea erorilor și pierderilor, eliminarea neregulilor și fraudei, respectarea legislației și corecta înțelegere și aplicare a instrucțiunilor.
- **Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:**
 - fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
 - se evaluează sistematic activitatea fiecărui salariat;
 - se aprobă rezultatele activității în diverse etape de realizare a acesteia.

Standardul 11 – Continuitatea activitatii

- 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 unei perturbări majore.

Cerinte generale

- Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor stabilite.
 - Conducerea entității publice inventariază situațiile care pot conduce la discontinuități în activitate și întocmește un plan de continuitate a activității, care are la bază identificarea și evaluarea riscurilor care pot afecta continuitatea operațională.
- Situații generatoare de discontinuități:**
- fluctuația personalului;
 - lipsa de coordonare, rezultat al unui management defectuos;
 - fraude;
 - dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare;
 - disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii;
 - schimbări de proceduri etc.
- Planul de continuitate a activității trebuie să fie cunoscut, accesibil și aplicat în practică de salariații care au stabilite sarcini și responsabilități în implementarea acestuia.
 - Conducerea entității publice acționează în vederea asigurării continuității activității prin măsuri care să prevină apariția **situațiilor de discontinuitate**, de exemplu:
 - angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
 - delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
 - proceduri formalizate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea operațională și a tranzacțiilor financiare relevante;
 - achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;
 - servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare.
 - Conducerea entității publice asigură revizuirea și îmbunătățirea planului de continuitate a activității, astfel încât acesta să reflecte întotdeauna toate schimbările ce intervin în organizație.

Standardul 12 – Informarea si comunicarea

- În entitatea publică sunt 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.

Cerinte generale

- Calitatea informațiilor și comunicarea eficientă sprijină conducerea și angajații entității în îndeplinirea sarcinilor, a responsabilităților și în atingerea obiectivelor și țintelor privind controlul intern/managerial.
- Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat.
- Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior, care 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 și a transcrierii inutile de date.
- Conducerea entității publice stabilește metode și căi de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor organizației, inclusiv îndeplinirii obiectivelor de control.
- Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern, și să servească scopurilor utilizatorilor.
- Comunicarea cu părțile externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate, stabilite de manager.
- 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.

Standardul 13 – Gestionarea documentelor

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

Cerinte generale

- În fiecare entitate publică sunt definite reguli clare și sunt stabilite proceduri cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosarierea, protejarea și păstrarea documentelor.
- Conducătorul entității publice organizează un compartiment distinct pentru primirea, înregistrarea și expedierea documentelor, iar la nivelul fiecărui compartiment se ține, în mod obligatoriu, o evidență a documentelor primite și expediate.
- În entitatea publică sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc.
- Conducerea entității publice asigură condițiile necesare cunoașterii și respectării de către angajați a reglementărilor legale privind accesul la documentele clasificate și modul de gestionare a acestora.
- În entitatea publică este creat un sistem de păstrare/arhivare exhaustiv și actualizat a documentelor, potrivit unor reguli și proceduri stabilite, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi accesibile personalului competent în a le utiliza.

Standardul 14 – Raportarea contabila si financiara

- 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.

Cerinte generale

- Conducătorul entității publice este responsabil de organizarea și ținerea la zi a contabilității și de prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrarea sa, precum și a execuției bugetare, în vederea asigurării exactității tuturor informațiilor contabile aflate sub controlul său.
- Conducătorul compartimentului financiar-contabil asigură calitatea informațiilor și datelor contabile utilizate la realizarea situațiilor contabile, care reflectă în mod real activele și pasivele entității publice.
- Situațiile financiare anuale sunt însoțite de rapoarte anuale de performanță, în care se prezintă pentru fiecare program obiectivele, rezultatele preconizate și cele obținute, indicatorii și costurile asociate.
- În entitatea publică sunt elaborate proceduri și controale contabile documentate în mod corespunzător, vizând corecta aplicare a actelor normative din domeniul financiar-contabil și al controlului intern.

Standardul 15 – Evaluarea sistemului de control intern / managerial

- Conducătorul entității publice instituie o funcție de evaluare a controlului intern/managerial, elaborând în acest scop politici, planuri și programe.
- Conducătorul entității publice elaborează anual, prin asumarea responsabilității manageriale, un raport asupra propriului sistem de control intern/managerial.

Cerinte generale

- 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 slăbiciunile/deficiențele controlului intern și pentru a lua măsuri de corectare/eliminare în timp util a acestora.
- Conducerea entității publice efectuează, cel puțin o dată pe an, pe baza unui program/plan de evaluare și a unei documentații adecvate, 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.
- Conducătorul entității publice ia măsuri adecvate și prompte pentru remedierea deficiențelor/slăbiciunilor identificate în procesul de autoevaluare a sistemului de control intern/managerial.
- Conducătorul entității publice elaborează anual un raport asupra sistemului de control intern/managerial, ca bază pentru un plan de acțiune care să conțină zonele vulnerabile identificate, instrumentele de control necesar a fi implementate, măsuri și direcții de acțiune pentru creșterea capacității controlului intern/managerial în realizarea obiectivelor entității.

Standardul 16 – Auditul intern

- Entitatea publică înființează sau are acces la o capacitate de audit competentă, care are în structura sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscurilor.

Cerinte generale

- Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a sistemului de control intern/managerial al entității publice.
- Domeniul activității de audit intern trebuie să permită obținerea unei asigurări cu privire la procesul de management al riscurilor, de control și de conducere (governanță).
- 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.
- Atribuțiile șefului compartimentului de audit intern trebuie asumate prin semnătură de către un responsabil.
- Auditorii interni din cadrul compartimentului de audit public intern trebuie să posede competențele profesionale necesare pentru realizarea activităților cuprinse în sfera auditului public intern.
- Auditorii interni trebuie să își îmbunătățească cunoștințele, abilitățile și valorile în cadrul formării profesionale continue și să asigure compatibilitatea pregătirii cu tipul și natura misiunilor de audit intern care trebuie realizate.
- Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora.
- Conducătorul entității publice dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

Vă mulțumim pentru atenție!

Harrison Consulting & Management

