

Model de implementare și evaluare a sistemului de control intern/managerial în cadrul unei entități

Abstract:

Conform noilor reglementări în domeniu (Legea 234/2010 și OMFP 1649/2011), fiecare entitate publică este responsabilă cu implementarea și evaluarea/auto-evaluarea unui sistem de control intern/managerial.

Elementele principale care stau la baza acestui proces sunt standardele de control intern, adoptate prin OMFP 946/2005.

Având în vedere faptul că nu există un model general acceptat sau promovat în ceea ce privește modul de implementare și evaluare a acestui sistem, această lucrare își propune elaborarea unui ghid/îndrumar, care să includă elementele de bază ale celor două procese menționate, și care ulterior pot fi dezvoltate/îmbunătățite/adaptate în funcție de realitățile existente la nivelul fiecărei entități.

Această abordare are în vedere următoarele aspecte:

- Posibilitatea aplicării mecanismelor și conceptelor utilizate în implementarea și evaluarea sistemului de management al calității. Acesta are la bază standarde care stabilesc cerințele minime obligatorii pentru implementare. Totodată, sistemul de evaluare și certificare presupune analizarea/evaluarea internă a modului de implementare a acestor standarde, dar și evaluarea externă, de către auditori de calitate desemnați. Astfel, procesul poate fi considerat similar cu cel necesar implementării și evaluării sistemului de control intern/managerial. Elementele care pot crea dificultăți în aplicarea acestuia constau în:
 - Existența unui cadru legal/procedural limitat în definirea mecanismelor de implementare și evaluare a acestui sistem, lăsând în responsabilitatea entităților/managerilor modalitatea practică de elaborare și aplicare a acestora,
 - definirea generală a standardelor de control intern și a cerințelor acestora,
 - existența unor suprapuneri în cerințele aferente unora dintre standarde¹.
- Modul de definire a standardelor și a cerințelor generale de implementare a acestora, implică stabilirea unui plan de implementare, incluzând activități principale și secundare, responsabili principali și secundari. Este evident faptul că acestea depind de structura organizatorică a entității respective.
- Evaluarea stadiului implementării standardelor de control intern presupune în primul rând o evaluare a modului de implementare a fiecărui standard în parte (a acțiunilor minime stabilite) și ulterior o evaluare generală, la nivelul entității.

Astfel, având în vedere cele menționate anterior, materialul va prezenta, în prima parte, un model general de implementare a sistemului de control intern/managerial la nivelul unei entități și, ulterior, un model de auto-evaluare/evaluare a acestuia.

1. Model de implementare a sistemului de control intern/managerial:

¹ La nivelul Comisiei Europene, urmare a necesității flexibilizării acestui proces, standardele de control intern au fost reevaluate, rezultând o diminuare a numărului acestora la 16 standarde.

Sistemul de control intern/managerial reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entității publice într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.

Componenta Control intern	Standard	Acțiuni minim necesare	Rezultate	Observații
Mediul de control	1. Etică, integritate <i>Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii, de către angajați, a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui Cod de Etică al angajaților ▪ Promovarea/difuzarea acestuia la nivelul entității ▪ Luarea la cunoștință de către toți angajații (la angajare sau cu ocazia fiecărei modificări) ▪ Constituirea sau definirea în cadrul Codului a unei Comisii speciale pentru analizarea cazurilor de nereguli/fraudă identificate (Comisie de disciplină existentă, cu extinderea prerogativelor acesteia) ▪ Elaborarea unei proceduri privind semnalarea și tratamentul neregulilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cod de Etică ▪ Comisie de Disciplină funcțională ▪ Procedură aferentă semnalării și tratării cazurilor de nereguli/abateri/ fraudă 	
	2. Atribuții, funcții, sarcini <i>Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>documentul privind misiunea entității publice;</i> • <i>regulamentele</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui Plan de dezvoltare instituțională, cu includerea misiunii, viziunii și obiectivelor generale ale entității ▪ Elaborarea și actualizarea periodică a ROF; ▪ Publicarea pe site-ul instituției a ROF-ului pentru a se asigura comunicarea acestuia către angajați; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de dezvoltare instituțională ▪ ROF elaborat/actualizat/ avizat ▪ ROF publicat și diseminat ▪ Fișe de post elaborate/actualizate/ semnate și avizate 	Planul de dezvoltare instituțională ar trebui să aibă în vedere dezvoltarea activității instituției pe ansamblul acesteia. Din acest document poate decurge ulterior și ROF-ul general.

	<p>interne; <ul style="list-style-type: none"> fișa postului (funcției). </p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea și actualizarea periodică a fișelor de post 		
	<p>3 – Competență, performanță Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea unei proceduri de sistem privind modalitatea de organizare și derulare a concursurilor de angajare/promovare la nivelul instituției Detalierea elementelor specifice privind cerințele posturilor la nivelul fiecărei structuri din entitate Elaborarea periodică a unei analize privind gradul de încărcare a personalului cu sarcini Elaborarea și actualizarea permanentă a Planului de formare profesională Elaborarea unei proceduri de sistem privind metodologia identificării și stabilirii nevoilor de formare ale personalului 	<ul style="list-style-type: none"> Procedura de sistem privind organizarea și derularea concursurilor de angajare/promovare la nivelul instituției Analiza anuală privind gradul de încărcare a personalului cu sarcini Plan de formare profesională actualizat anual Procedura de sistem privind metodologia identificării și stabilirii nevoilor de formare ale personalului 	
	<p>4 – Funcții sensibile Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea funcțiilor sensibile la nivelul entității Stabilirea listei cu salariații care ocupă funcțiile sensibile Stabilirea unui Plan de rotație a personalului de pe aceste funcții (având în vedere avantajele și dezavantajele acestei rotații, 	<ul style="list-style-type: none"> Lista funcții sensibile Lista salariați care ocupă funcții sensibile, actualizată permanent de către Resurse Umane Plan de rotație a personalului din 	<p>Analiza necesar a fi derulată în stabilirea funcțiilor sensibile ar trebui realizată plecând de la obiectivele instituției și identificarea activităților, respectiv a posturilor vulnerabile din</p>

	<i>funcții.</i>	existența resurselor umane suficiente ca număr și pregătire, etc.). Acest Plan ar trebui revizuit anual.	funcțiile sensibile, actualizat anual.	punctul de vedere a atingerii obiectivelor instituției. Recomandare: poate fi solicitată o misiune de consiliere a auditului intern, o misiune de audit extern sau poate fi constituit un grup de lucru coordonat la nivelul secretarului general sau Comisiei de Implementare a sistemului de control intern/managerial pentru stabilirea acestei liste.
	5 – Delegarea <i>Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare la nivelul structurii a competențelor și responsabilităților ce pot fi delegate/nu pot fi delegate ▪ Stabilirea prin intermediul fișelor de post a limitelor de competență și a responsabilităților delegate sau prin acte administrative interne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista competențe și responsabilități la nivelul structurii, cu evidențierea celor care se delegă/nu se delegă ▪ Fișe de post completate corespunzător, inclusiv cu limitele de competență ▪ Acte administrative/note interne delagare competențe, asumate de manager și persoana către care s-au delegat 	Se bazează pe ROF, prevederi speciale din cadrul legal aplicabil domeniului de activitate

			responsabilitățile	
	<p>6 – Structura organizatorică <i>Entitatea publică definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componentă structurală și informează în scris salariații.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare organigramă ▪ Elaborare ROF ▪ Elaborare fișe de post ▪ Comunicarea acestor documente către angajați ▪ Elaborare procedură privind modul de întocmire ROF, fișe de post ▪ Evaluare periodică a flexibilității și conformității structurii organizatorice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigrama publicată sau comunicată angajaților ▪ ROF publicat sau comunicat angajaților ▪ Fișe de post, avizate și semnate ▪ Procedura de sistem privind întocmirea/actualizarea ROF și fișe de post ▪ Analize periodice ale modului de organizare și funcționare/propuneri de flexibilizare a activității 	<p>În elaborarea structurii organizatorice se are în vedere, în cazul entității publice, funcțiile stabilite prin HG de constituire și derularea unor analize periodice privind activitățile noi apărute sau posibilele suprapuneri de activități</p>

Evaluarea riscurilor	<p>7 - Obiective <i>Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinante, legate de scopurile entității, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și să comunice obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea obiectivelor generale și operaționale ale entității, cu respectarea principiului SMART (excepție pentru activitățile/procese care au rol direct în creșterea calității activității și indirect în ceea ce privește indicatorii cantitativi) ▪ Elaborarea Planului Strategic/de dezvoltare instituțională al entității și comunicarea către angajați 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Strategic/Plan de dezvoltare instituțională/lista obiective strategice/operaționale 	<p>In stabilirea obiectivelor, se recomandă o adoptare top-down, plecând de la agenda publică și agenda instituțională definite pe un orizont de timp – pentru extragerea obiectivelor strategice, care ulterior sunt definite la nivel operațional pentru fiecare structură componentă, în funcție de aportul acesteia la îndeplinirea obiectivelor.</p>
	<p>8 - Planificarea <i>Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor, stabilirea resurselor necesare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Strategic/Plan de dezvoltare instituțională 	<p>Planurile Strategice/de dezvoltare instituțională includ atât obiectivele, cât și activitățile/rezultatele așteptate și resursele alocate.</p>
	<p>9 - Coordonarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei structurii 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structura de 	<p>Această structură are</p>

	<p><i>Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuie să fie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.</i></p>	<p>coordonatoare privind elaborarea, monitorizarea implementării și actualizarea planurilor strategice/anuale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei metodologii/proceduri de organizare și funcționare a acestei structuri, modul de luare a deciziilor, limitele de competență, domeniile de acțiune 	<p>coordonare</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologie de organizare și funcționare a structurii de coordonare 	<p>rolul de a stabili o metodologie de monitorizare a modului de implementare a planului și modalitatea de revizuire/actualizare a acestuia, precum și a modului de luare a deciziilor majore.</p>
	<p>10 - Monitorizarea performanțelor <i>Entitatea publică asigură, pentru fiecare politică și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unui set de indicatori pentru evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor strategice ▪ Stabilirea unui set de indicatori pentru evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor operaționale/derivate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Set indicatori cantitativi/calitativi, asociați atingerii rezultatelor prestabilite 	<p>Indicatorii pot fi calitativi și/sau cantitativi, relevanța acestora putând fi evaluată de structura coordonatoare cu ocazia evaluărilor anuale.</p>
	<p>11 – Managementul riscului <i>Entitatea publică analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei proceduri de sistem privind managementul riscurilor ▪ Instruirea personalului și a managementului în domeniul managementului riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedura managementul riscurilor ▪ Registrul riscurilor ▪ Plan de acțiune pentru diminuarea riscurilor 	

	<p><i>desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații responsabili în aplicarea planurilor respective.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea riscurilor generale și a celor aferente activităților derulate la nivelul fiecărei structuri ▪ Evaluarea riscurilor ▪ Stabilirea apetitului pentru risc de către managementul superior – nivelul de risc acceptat ▪ Identificarea măsurilor/instrumentelor de control aplicabile ▪ Monitorizarea riscurilor și reevaluarea acestora ▪ Reactualizarea Planurilor de acțiune ▪ Elaborarea registrului riscurilor 		
	<p>15 – Ipoteze, reevaluări <i>Fixarea obiectivelor are în vedere ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarea evaluărilor periodice a modului de îndeplinire a obiectivelor și a elementelor care au condus la definirea/stabilirea obiectivelor inițiale ▪ Ajustarea/actualizarea corespunzătoare a obiectivelor ▪ (opțional) Elaborarea unui set de cerințe minime privind elementele care se revăd la momentul actualizării unei planificări strategice/anuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planuri strategice/anuale actualizate 	<p>In corelatie cu standardul 10, orice evaluare a modului de îndeplinire a obiectivelor poate genera anumite rezultate, care impun revizuirea corespunzătoare a obiectivelor strategice/operaționale.</p>

Informare și comunicare	<p>12 – Informarea <i>Entitatea publică stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinarii acestora, astfel încât managerii și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să-și poată îndeplini sarcinile.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarierea informațiilor/documentelor gestionate la nivelul entității (tipologie, frecvență, drepturi și reguli de acces, destinatari, sursa și intermediarii, etc.) ▪ Stabilirea unei liste centralizate la nivelul entității și a unei liste specifice la nivelul fiecărui departament ▪ Stabilirea unor reguli de accesare/primire/prelucrare și transmitere a informațiilor/documentelor – eventual procedura de sistem. Aceste reguli trebuie stabilite inițial la nivel central/general valabile pentru toată entitatea (pentru a nu exista diferențe de interpretare de la un compartiment la altul) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista centralizată informații/ documente ▪ Liste specifice la nivelul fiecărui compartiment ▪ Reguli de utilizare/prelucrare /acces /transmitere informații, stabilite la nivel central, general valabile pentru toate compartimentele 	<p>Necesitatea stabilirii unei proceduri de sistem este determinată de numărul și complexitatea documentelor gestionate la nivelul entității.</p>
	<p>13 – Comunicarea <i>Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarierea fluxurilor informaționale/documentare inter și extra instituționale (pornind de la nivel de compartiment și până la nivel centralizat/instituțional). ▪ Stabilirea timpilor alocați pentru primirea/prelucrarea și transmiterea informațiilor/documentelor. Se va avea în vedere corelarea cu anumite cerințe specifice, stabilite anterior prin acte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem dezvoltat de comunicare internă și externă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pornește de la lista de documente/ informații identificate la standardul 12.

		<p>normative/administrative.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea responsabililor de primire/transmitere informații/documente, în funcție de tipologia acestora. ▪ Stabilirea căilor/mijloacelor corespunzătoare pentru transmiterea fiecărui tip de informație (ex: e-mail cu sau fără semnătură electronică, adrese, comunicate de presă, etc.). ▪ În funcție de complexitatea acestui proces, poate fi elaborată o procedură specifică. 		
	<p>14 – Corespondența <i>Fiecare entitate publică organizează primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil managerului, angajaților și terților interesați, cu abilitare în domeniu.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extragerea documentelor/informațiilor din lista de informații/documente identificate în standardele anterioare ▪ Clasificarea tipurilor de corespondență, după criteriile generale stabilite la nivel central (de o Comisie sau de o structură desemnată special) ▪ Elaborarea și implementarea unei proceduri privind înregistrarea, primirea, circulația și arhivarea corespondenței. ▪ Dezvoltarea și implementarea unei aplicații informatice suport pentru înregistrarea și monitorizarea corespondenței la nivel de compartiment și la nivel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem de corespondență elaborat și implementat (lista/tipologie corespondență, procedura de utilizare/transmitere /arhivare, aplicație suport pentru implementarea procedurii) 	<p>Corespondența este parte integrantă a informațiilor/documentelor identificate la standardele 12 și 13.</p>

		de entitate.		
	<p>16 – Semnalarea neregulilor <i>Salariații au posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inequitabil sau discriminatoriu față de salariații care se conformează unor astfel de proceduri.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unei proceduri privind semnalarea și tratamentul neregulilor (definirea tipurilor de nereguli și a modului de tratare a acestora. Se poate porni de la cazurile specifice, identificate la nivelul fiecărui compartiment și ulterior generalizate/centralizate la nivel de entitate). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedură aferentă semnalării și tratării cazurilor de nereguli/abateri/ fraudă 	<p>Acțiunea poate fi implementată fie în cadrul standardului 1, fie a standardului 16, conținutul și scopul acestui document fiind similar.</p>

Activități de control	<p>17 - Proceduri <i>Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare procedură de elaborare a procedurilor ▪ Identificarea la nivelul fiecărui compartiment a activităților procedurabile ▪ Identificarea la nivelul entității a proceselor/activităților procedurabile, cu caracter general, a structurilor implicate și a responsabililor de proces/elaborare proceduri ▪ Stabilire calendar de elaborare și aprobare proceduri operaționale și de sistem ▪ Derulare proces de elaborare proceduri ▪ Publicarea procedurilor pe site-ul entității sau comunicarea sub un format acceptat pentru luare la cunoștință și utilizare ▪ Implementarea și revizuirea procedurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceduri operaționale și de sistem elaborate/aprobate /diseminate 	<p>Este un proces de durată, complexitatea acestuia fiind dată de complexitatea activităților/proceselor derulate la nivelul entității.</p>
	<p>18 – Separarea atribuțiilor <i>Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie să</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare procese la nivelul entității și a compartimentelor implicate ▪ Identificare activități derivate din procese la nivelul fiecărui compartiment și clasificarea acestora în funcție de tipologie și necesitatea de separare ▪ Identificare eventuale incompatibilități și stabilirea unor măsuri de remediere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza proceselor/activităților derulate la nivel de entitate/compartiment ▪ Incompatibilități identificate și corectate ▪ Procedura/reguli de separare a atribuțiilor 	<p>Pentru a putea avea o separare corepunzătoare a activităților incompatibile este necesară, în prima fază, inventarierea proceselor/activităților și ulterior stabilirea regulilor de separare și monitorizarea aplicării acestora. Eventualele</p>

	<i>fie separate.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unor reguli generale/specifice pentru alocarea și derularea activităților (în funcție de rezultatele analizei derulate anterior) 		abateri pot fi raportate, conform procedurii de semnalare a neregulilor, menționate la standardele 1 și 17.
	<p>19 – Supravegherea <i>Entitatea publică asigură măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unor instrumente pentru monitorizarea activității la nivel central și la nivel de compartimente (ex: tablou de bord) și a modului de implementare a acestora (elaborare procedură) ▪ Analizarea periodică a raportărilor la nivel de manager și management superior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrument implementat de monitorizare a activității entității 	Instrumentele aplicate pot asigura inclusiv analiza activității din punctul de vedere al suprapunerilor de activități sau grad de încărcare personal.
	<p>20 – Gestionarea abaterilor <i>Entitatea publică se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare la nivelul fiecărui compartiment a cazurilor de abateri de la proceduri/buna practică înregistrate și a modului de abordare a acestora ▪ Raportarea acestora către managementul superior și stabilirea unor reguli generale de încadrare și tratare a acestora ▪ Identificare cazuri abateri prin intermediul misiunilor de audit intern ▪ Stabilirea unei proceduri interne de raportare a tuturor cazurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cazuistica abateri identificate ▪ Procedura internă de raportare și gestionare a abaterilor 	

<p><i>corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.</i></p>	<p>de abateri și a modalității de tratare a acestora (din punctul de vedere al documentelor necesar a fi elaborate și a nivelului de luare a deciziilor)</p>		
<p>21 – Continuitatea activității <i>Entitatea publică asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico - financiar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare situații cu risc major asupra derulării activităților (la nivel de compartimente și ulterior la nivel centralizat) ▪ Stabilire măsuri de control aplicabile în astfel de situații ▪ Revizuirea periodică a acestora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de gestionare a situațiilor de criză/de discontinuitate activitate 	<p>Aceste riscuri pot fi identificate inclusiv în standardul privind managementul riscurilor, dar măsurile de control pot fi stabilite într-un document separat, având în vedere faptul că, în general, aceste situații sunt ipotetice și vor fi tratate ca fiind riscuri cu probabilitatea de apariție medie sau minoră.</p>
<p>22 – Strategii de control <i>Entitatea publică elaborează politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem standarde 7, 8, 9, 10,11, 15 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem standarde 7, 8, 9, 10,11, 15 	<p>Activitățile prevăzute la aceste standarde acoperă măsurile necesare pentru implementarea acestui standard. Prin urmare, derularea acestor activități conduce la implementarea acestui standard.</p>

	<p>23 – Accesul la resurse <i>Managerul stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale entității publice și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare structuri care gestionează resursele materiale, financiare, informaționale ale entității ▪ Stabilire listă persoane autorizate pentru gestionarea acestora ▪ Stabilire reguli drepturi de acces/gestionare ▪ Realizarea de verificări periodice privind gestionarea acestor resurse (de o structură independentă) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reguli drept de acces și gestionare resurse ▪ Listă personal cu atribuții în gestionarea resurselor 	
Auditarea și evaluarea	<p>Verificarea și evaluarea controlului Standardul 24 <i>Entitatea publică instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilire sistem de autoevaluare a implementării sistemului de control intern (procedură, documente de monitorizare și evaluare, criterii de evaluare a stadiului implementării standardelor de control intern, termene de raportare, responsabili pentru raportare la nivel de compartiment și la nivel central) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcție/sistem de evaluare a controlului intern implementat 	
	<p>Audit intern Standardul 25 <i>Entitatea publică înființează sau are</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituie funcție audit intern (cf. legislației aplicabile) ▪ Utilizarea funcției de audit intern în consilierea managementului 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcție de audit intern operațională în scopul evaluării sistemului de control 	

	<p><i>acces la o structură de audit, care are în componența sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.</i></p>	<p>pentru implementarea/evaluarea sistemului de control intern/managerial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derularea misiunilor de audit intern având ca obiectiv evaluarea sistemului de control intern implementat 	intern/managerial	
--	--	---	-------------------	--

Nota:

- Acțiunile necesare sunt definite la nivel general, ca și cerințe de îndeplinit și nu au în vedere situațiile particulare existente la nivelul unei entități. Din aceste considerente, acest model/îndrumar poate fi adaptat/modificat corespunzător, dar cu menținerea/respectarea cerințelor și justificarea/fundamentarea abaterilor.
- Pentru acțiunile generale trebuie stabilită o Comisie generală de implementare a standardelor la nivelul entității, care ulterior poate desemna structurile sau structura responsabilă pentru fiecare acțiune și termenele de implementare.

2. Model de evaluare a sistemului de control intern/managerial²:

Acesta va avea ca elemente de bază:

- Precondiția aplicării standardelor de control intern în integralitate la nivelul unei entități, dar diferențiat la nivelul structurilor din cadrul entității respective (ex: anumite standarde – audit intern – se aplică entității, dar nu se aplică fiecărei structuri din cadrul entității)
- Acțiunile minim necesare stabilite anterior. Pentru acestea, vor fi evidențiați responsabilii principali și secundari implicați.

Din aceste considerente, evaluarea finală va avea 2 componente:

- **Evaluarea specifică** a standardelor - care se aplică exclusiv la nivelul unor structuri din cadrul entității
- **Evaluarea generală** a standardelor - care se aplică uniform la nivelul structurilor din cadrul unei entități.

În final, rezultatul evaluării implementării standardelor de control intern va avea în vedere cumularea rezultatelor obținute în cadrul celor 2 componente.³

² Acesta va avea în vedere raportarea la structura organizatorică de la nivelul unui minister.

³ Aceste rezultate vor fi raportate la metodologia de cuantificare a implementării generale a standardelor de control intern, conform prevederilor OMFP 1649/2011.

Componenta Control intern	Standard	Acțiuni minim necesare	Responsabili (principali/secundari)	Observații
Mediul de control	<p>1. Etică, integritate <i>Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii, de către angajați, a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui Cod de Etică al angajaților ▪ Promovarea/difuzarea acestuia la nivelul entității ▪ Luarea la cunoștință de către toți angajații (la angajare sau cu ocazia fiecărei modificări) ▪ Constituirea sau definirea în cadrul Codului a unei Comisii speciale pentru analizarea cazurilor de nereguli/fraudă identificate (Comisie de disciplină existentă, cu extinderea prerogativelor acesteia) ▪ Elaborarea unei proceduri privind semnalarea și tratamentul neregulilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dir. Resurse Umane sau/și grup de lucru desemnat la nivelul ministerului (organizației) ▪ Fiecare structura din cadrul ministerului (organizației) ▪ Dir. Resurse Umane sau/si grup de lucru desemnat la nivelul ministerului (organizației) ▪ Dir. Resurse Umane sau/si grup de lucru desemnat la nivelul ministerului 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>
	<p>2. Atribuții, funcții, sarcini <i>Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>documentul privind misiunea entității publice;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui Plan de dezvoltare instituțională, cu includerea misiunii, viziunii și obiectivelor generale ale entității ▪ Elaborarea și actualizarea periodică a ROF; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau grup de lucru desemnat ▪ Dir. Resurse Umane și fiecare structură din cadrul ministerului avizat 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>regulamentele interne;</i> • <i>fișa postului (funcției).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicarea pe site-ul instituției a ROF-ului pentru a se asigura comunicarea acestuia către angajați; ▪ Elaborarea și actualizarea periodică a fișelor de post 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dir. Resurse Umane și Direcția IT ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului 	
	<p>3 – Competență, performanță <i>Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unei proceduri de sistem privind modalitatea de organizare și derulare a concursurilor de angajare/promovare la nivelul instituției ▪ Detalierea elementelor specifice privind cerințele posturilor la nivelul fiecărei structuri din entitate ▪ Elaborarea periodică a unei analize privind gradul de încărcare a personalului cu sarcini ▪ Elaborarea și actualizarea permanentă a Planului de formare profesională ▪ Elaborarea unei proceduri de sistem privind metodologia identificării și stabilirii nevoilor de formare ale personalului 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dir. Resurse Umane ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub supervizarea Dir. Resurse Umane ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului în coordonarea Dir. Resurse Umane ▪ Dir. Resurse Umane 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>
	<p>4 – Funcții sensibile <i>Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea funcțiilor sensibile la nivelul entității ▪ Stabilirea listei cu salariații care ocupă funcțiile sensibile ▪ Stabilirea unui Plan de rotație a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grup de lucru coordonat la nivelul secretarului general sau Comisia de Implementare a 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>

	<i>o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții.</i>	personalului de pe aceste funcții (având în vedere avantajele și dezavantajele acestei rotații, existența resurselor umane suficiente ca număr și pregătire, etc.). Acest Plan ar trebui revizuit anual.	sistemului de control intern/managerial pentru stabilirea acestei liste în colaborare cu fiecare structură din cadrul ministerului	
	5 – Delegarea <i>Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare la nivelul structurii a competențelor și responsabilităților ce pot fi delegate/nu pot fi delegate ▪ Stabilirea prin intermediul fișelor de post a limitelor de competență și a responsabilităților delegate sau prin acte administrative interne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului în coordonarea Dir. Resurse Umane ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului în coordonarea Dir. Resurse Umane 	Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)
	6 – Structura organizatorică <i>Entitatea publică definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componentă structurală și informează în scris salariații.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare organigramă ▪ Elaborare ROF ▪ Elaborare fișe de post ▪ Comunicarea acestor documente către angajați ▪ Elaborare procedură privind modul de întocmire ROF, fișe de post ▪ Evaluare periodică a flexibilității și conformității structurii organizatorice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului în coordonarea Dir. Resurse Umane ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului ▪ Dir. Resurse Umane ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului în coordonarea Dir. Resurse Umane și cu sprijinul Dir. de Audit 	Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)

			Intern (misiune de consiliere)	
Evaluarea riscurilor	<p>7 - Obiective <i>Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinante, legate de scopurile entității, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și să comunice obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea obiectivelor generale și operaționale ale entității, cu respectarea principiului SMART (excepție pentru activitățile/procese care au rol direct în creșterea calității activității și indirect în ceea ce privește indicatorii cantitativi) ▪ Elaborarea Planului Strategic/de dezvoltare instituțională al entității și comunicarea către angajați 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau grup de lucru desemnat, în colaborare cu fiecare structură din cadrul ministerului 	Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)
	<p>8 - Planificarea <i>Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor, stabilirea resurselor necesare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a secretarului general 	Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)

	<i>minime.</i>			
	<p>9 - Coordonarea <i>Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei structurii coordonatoare privind elaborarea, monitorizarea implementării și actualizarea planurilor strategice/anuale ▪ Stabilirea unei metodologii/proceduri de organizare și funcționare a acestei structuri, modul de luare a deciziilor, limitele de competență, domeniile de acțiune 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial ▪ Secretariatul Comisiei sub coordonarea conducerii acesteia 	<p>Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)</p>
	<p>10 - Monitorizarea performanțelor <i>Entitatea publică asigură, pentru fiecare politică și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unui set de indicatori pentru evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor strategice ▪ Stabilirea unui set de indicatori pentru evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor operaționale/derivate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a secretarului general 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>
	<p>11 - Managementul riscului <i>Entitatea publică</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei proceduri de sistem privind managementul riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structură de la nivelul ministerului sub coordonarea Comisiei 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>

	<p><i>analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații responsabili în aplicarea planurilor respective.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruirea personalului și a managementului în domeniul managementului riscurilor ▪ Identificarea riscurilor generale și a celor aferente activităților derulate la nivelul fiecărei structuri ▪ Evaluarea riscurilor ▪ Stabilirea apetitului pentru risc de către managementul superior – nivelul de risc acceptat ▪ Identificarea măsurilor/instrumentelor de control aplicabile ▪ Monitorizarea riscurilor și reevaluarea acestora ▪ Reactualizarea Planurilor de acțiune ▪ Elaborarea registrului riscurilor 	<p>de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial, prin intermediul secretariatului acesteia, care va centraliza riscurile comunicate de fiecare structura din cadrul ministerului 	
	<p>15 – Ipoteze, reevaluări <i>Fixarea obiectivelor are în vedere ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarea evaluărilor periodice a modului de îndeplinire a obiectivelor și a elementelor care au condus la definirea/stabilirea obiectivelor inițiale ▪ Ajustarea/actualizarea corespunzătoare a obiectivelor ▪ (opțional) Elaborarea unui set de cerințe minime privind elementele care se revăd la momentul actualizării unei planificări strategice/anuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a secretarului general ▪ Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial, prin intermediul secretariatului acesteia 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>

Informare și comunicare	<p>12 – Informarea <i>Entitatea publică stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii acestora, astfel încât managerii și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să-și poată îndeplini sarcinile.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarierea informațiilor/documentelor gestionate la nivelul entității (tipologie, frecvență, drepturi și reguli de acces, destinatari, sursa și intermediarii, etc.) ▪ Stabilirea unei liste centralizate la nivelul entității și a unei liste specifice la nivelul fiecărui departament ▪ Stabilirea unor reguli de accesare/primire/prelucrare și transmitere a informațiilor/documentelor – eventual procedura de sistem. Aceste reguli trebuie stabilite inițial la nivel central/general valabile pentru toată entitatea (pentru a nu exista diferențe de interpretare de la un compartiment la altul) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Dir. Administrativ ▪ Dir. Administrativ 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>
	<p>13 – Comunicarea <i>Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarierea fluxurilor informaționale/documentare inter și extra instituționale (pornind de la nivel de compartiment și până la nivel centralizat/instituțional). ▪ Stabilirea timpilor alocăți pentru primirea/prelucrarea și transmiterea informațiilor/documentelor. Se va avea în vedere corelarea cu anumite cerințe specifice, stabilite anterior prin acte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Dir. Administrativ 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>

		<p>normative/administrative.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea responsabililor de primire/transmitere informații/documente, în funcție de tipologia acestora. ▪ Stabilirea căilor/mijloacelor corespunzătoare pentru transmiterea fiecărui tip de informație (ex: e-mail cu sau fără semnătură electronică, adrese, comunicate de presă, etc.). ▪ În funcție de complexitatea acestui proces, poate fi elaborată o procedură specifică. 		
	<p>14 – Corespondența <i>Fiecare entitate publică organizează primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil managerului, angajaților și terților interesați, cu abilitare în domeniu.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extragerea documentelor/informațiilor din lista de informații/documente identificate în standardele anterioare ▪ Clasificarea tipurilor de corespondență, după criteriile generale stabilite la nivel central (de o Comisie sau de o structură desemnată special) ▪ Elaborarea și implementarea unei proceduri privind înregistrarea, primirea, circulația și arhivarea corespondenței. ▪ Dezvoltarea și implementarea unei aplicații informatice suport pentru înregistrarea și monitorizarea corespondenței la nivel de compartiment și la nivel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisie sau structura desemnată special ▪ Direcția IT cu sprijinul Comisiei desemnate 	<p>Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)</p>

		de entitate.		
	<p>16 – Semnalarea neregulilor <i>Salariații au posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inequitabil sau discriminatoriu față de salariații care se conformează unor astfel de proceduri.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unei proceduri privind tratamentul neregulilor (definirea tipurilor de nereguli și a modului de tratare a acestora. Se poate porni de la cazurile specifice, identificate la nivelul fiecărui compartiment și ulterior generalizate/centralizate la nivel de entitate). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dir. Resurse Umane sau/și grup de lucru desemnat la nivelul ministerului 	<p>Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)</p> <p><i>Actiunea poate fi implementată în cadrul standardului 1 sau a standardului 16, conținutul și scopul acestui document fiind similar.</i></p>

Activități de control	<p>17 - Proceduri <i>Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare procedură de elaborare a procedurilor ▪ Identificarea la nivelul fiecărui compartiment a activităților procedurabile ▪ Identificarea la nivelul entității a proceselor/activităților procedurabile, cu caracter general, a structurilor implicate și a responsabililor de proces/elaborare proceduri ▪ Stabilire calendar de elaborare și aprobare proceduri operaționale și de sistem ▪ Derulare proces de elaborare proceduri ▪ Publicarea procedurilor pe site-ul entității sau comunicarea sub un format acceptat pentru luare la cunoștință și utilizare ▪ Implementarea și revizuirea procedurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structura desemnată la nivelul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a secretarului general ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului ▪ Structura desemnată la nivelul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a secretarului general ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului și Direcția IT ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>
	<p>18 - Separarea atribuțiilor <i>Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare procese la nivelul entității și a compartimentelor implicate ▪ Identificare activități derivate din procese la nivelul fiecărui compartiment și clasificarea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>

	<i>de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificarea trebuie să fie separate.</i>	<p>acestora în funcție de tipologie și necesitatea de separare</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea eventuale incompatibilități și stabilirea unor măsuri de remediere ▪ Stabilirea unor reguli generale/specifice pentru alocarea și derularea activităților (în funcție de rezultatele analizei derulate anterior) 	secretarului general, inclusiv cu desemnarea unei structuri care să centralizeze informațiile (eventual secretariat comisie)	
	19 – Supravegherea <i>Entitatea publică asigură măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unor instrumente pentru monitorizarea activității la nivel central și la nivel de compartimente (ex: tablou de bord) și a modului de implementare a acestora (elaborare procedură) ▪ Analizarea periodică a raportărilor la nivel de manager și management superior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structura desemnată de Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau de secretarul general ▪ Fiecare manager al structurilor ministerului și Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial/secretarul general/secretari de stat/ministru 	Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)
	20 – Gestionarea abaterilor <i>Entitatea publică se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea la nivelul fiecărui compartiment a cazurilor de abateri de la proceduri/buna practică înregistrate și a modului de abordare a acestora ▪ Raportarea acestora către managementul superior și 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului 	Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)

	<p><i>deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.</i></p>	<p>stabilirea unor reguli generale de încadrare și tratare a acestora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare cazuri abateri prin intermediul misiunilor de audit intern ▪ Stabilirea unei proceduri interne de raportare a tuturor cazurilor de abateri și a modalității de tratare a acestora (din punctul de vedere al documentelor necesar a fi elaborate și a nivelului de luare a deciziilor) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structura desemnată /structuri desemnate de Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau de secretarul general 	
	<p>21 – Continuitatea activității <i>Entitatea publică asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico - financiar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare situații cu risc major asupra derulării activităților (la nivel de compartimente și ulterior la nivel centralizat) ▪ Stabilire măsuri de control aplicabile în astfel de situații ▪ Revizuirea periodică a acestora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiecare structură din cadrul ministerului sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau a secretarului general, inclusiv cu desemnarea unei structuri care să centralizeze informațiile (eventual secretariat comisie) 	<p>Implică o implementare de nivel general (mai multe structuri)</p>
	<p>22 – Strategii de control <i>Entitatea publică elaborează politici adecvate strategiilor de control și</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem standarde 7, 8, 9, 10,11, 15 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabili desemnați în cadrul standardelor menționate. 	<p><i>Activitățile prevăzute la aceste standarde acoperă măsurile necesare pentru implementarea acestui standard. Prin urmare,</i></p>

	<i>programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.</i>			<i>derularea acelor activități conduce la implementarea acestui standard.</i>
	23 – Accesul la resurse <i>Managerul stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale entității publice și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare structuri care gestionează resursele materiale, financiare, informaționale ale entității ▪ Stabilire listă persoane autorizate pentru gestionarea acestora ▪ Stabilire reguli drepturi de acces/gestionare ▪ Realizarea de verificări periodice privind gestionarea acestor resurse (de o structură independentă) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcția Administrativ sub coordonarea Comisiei de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau de secretarul general (sau altă structură desemnată) ▪ Direcția de Audit Intern 	Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)

Auditarea și evaluarea	<p>Verificarea și evaluarea controlului Standardul 24 <i>Entitatea publică instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilire sistem de autoevaluare a implementării sistemului de control intern (procedură, documente de monitorizare și evaluare, criterii de evaluare a stadiului implementării standardelor de control intern, termene de raportare, responsabili pentru raportare la nivel de compartiment și la nivel central) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structura/structuri desemnată/desemnate de Comisia de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial sau de secretarul general 	<p>Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)</p>
	<p>Audit intern Standardul 25 <i>Entitatea publică înființează sau are acces la o structură de audit, care are în componența sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituie funcție audit intern (cf. legislației aplicabile) ▪ Utilizarea funcției de audit intern în consilierea managementului pentru implementarea/evaluarea sistemului de control intern/managerial ▪ Derularea misiunilor de audit intern având ca obiectiv evaluarea sistemului de control intern implementat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management superior entitate (la nivelul unui minister, funcția de audit intern este obligatoriu să fie funcțională la acest moment) ▪ Direcția de Audit Intern 	<p>Implică o implementare de nivel specific (este limitată la coordonarea unei structuri unice)</p>

Limitări în evaluare:

- La o primă evaluare realizată de auditul intern sau de management pot fi identificate activități pentru care nu au fost stabiliți responsabili sau dacă există o responsabilitate generală (la nivelul tuturor structurilor din cadrul ministerului), nu există o centralizare/coordonare a informațiilor furnizate de acestea. În astfel de situații, gradul de implementare a standardelor respective nu poate fi cuantificat. (din punctul de vedere al implementării la nivelul unei entități).
- Chiar dacă unele activități au caracter de implementare general (sunt implicate mai multe structuri), există o singură structură coordonatoare. În aceste situații, decizia și modul de implementare a standardului trebuie să plece de la nivelul superior spre cel inferior, astfel încât toate activitățile să aibă un caracter unitar și coordonat. Din aceste considerente, anumite standarde nu pot fi evaluate sau nu pot fi considerate implementate dacă această decizie nu s-a adoptat la nivel centralizat/coordonat.

Model de evaluare a stadiului implementării standardelor:

1. se analizează în prima fază standardele cu caracter specific (nivel restrâns al structurilor implicate în implementare – conform observațiilor menționate în tabel).
2. se analizează ulterior modul de implementare a standardelor cu caracter general (cu un număr mare de structuri implicate în implementare).
3. se cuantifică rezultatele la nivelul fiecărui standard și ulterior la nivel de entitate/minister.

Pentru o evaluare unitară, se poate aborda următorul model general:

Pentru fiecare standard, indiferent de numărul de activități asociate acestuia, se pot acorda note de la 1 la 3, respectiv:

Nota	Explicații
1	Activități neimplementate (nicio activitate dintre cele minimale nu este implementată)
2	Activități implementate parțial (cel puțin una dintre activitățile minimale este implementată)
3	Activități implementate în totalitate (toate activitățile minimale sunt implementate)

Cu mențiunea că în tabelul de evaluare/autoevaluare se va explica fiecare notă acordată, cu specificarea fiecărei activități implementate/derulate și a stadiului acesteia.

Exemplu:

Nr. Crt.	Standard	Activități minimale	Activități implementate (cu explicații)	Nota acordată prin evaluare	Evaluare finală
1.	Standard 1.....	Se preia din tabelul de mai sus	Se completează de structurile responsabile sau evaluator, cu atașarea documentor justificative	Se completează de evaluator	Standard implementat/parțial implementat/neimplementat (în funcție de punctajul obținut)
2.				

Punctaje finale posibile:

Evaluare generală	Punctaj obținut	Explicații
Sistem de control intern/managerial neimplementat	25 puncte	Toate standardele de control intern sunt neimplementate
Sistem de control intern/managerial parțial implementat	26 – 74 puncte	Standardele de control intern sunt parțial sau total implementate (evaluare individuală)
Sistem de control intern/managerial integral implementat	75 puncte	Toate standardele de control intern sunt implementate

Trebuie menționat faptul ca acest model poate fi utilizat atât în procesul de autoevaluare (ca o completare a chestionarului prevăzut în anexa 4.1 din cadrul OMFP 1649/2011), dar în special în cel de evaluare derulat de structura de audit intern.

La o a doua evaluare a sistemului, structura de audit intern poate detalia criteriile de evaluare, respectiv poate extinde grila de evaluare pe o scală de la 1 la 5, cu definirea nivelelor în funcție de constatările realizate cu ocazia primei evaluări.

Bibliografie:

- OMFP 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și a măsurilor pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial
- OMFP nr.1649/2011 al ministrului finanțelor publice privind modificarea și completarea Ordinului nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și a măsurilor pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial.

- Legea nr. 234/2010 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr.119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv;
- Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice - Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar si Control (MFP)
- Ghid practic privind Auditarea mediului de control intern – aprilie 2011, Institutul Auditorilor Interni