

ORDIN nr. 946 din 4 iulie 2005

pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial

EMITENT: MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE

PUBLICAT ÎN: MONITORUL OFICIAL nr. 675 din 28 iulie 2005

În temeiul art. 11 alin. (5) din Hotărârea Guvernului nr. 208/2005 privind organizarea și funcționarea Ministerului Finanțelor Publice și a Agenției Naționale de Administrare Fiscală, cu modificările ulterioare, al art. 5 alin. (2) din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, și al art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare, având în vedere angajamentele asumate de România în cadrul capitolului 28 "Control financiar" de negociere cu Uniunea Europeană,

luând în considerare prevederile referitoare la controlul financiar din cap. 12 al Programului de guvernare pe perioada 2005-2008,

ministrul finanțelor publice emite următorul ordin:

ART. 1

Se aproba Codul controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice, prevăzut în anexa care face parte integrantă din prezentul ordin.

ART. 2

(1) Coducătorii entităților publice vor dispune - ținând cont de particularitățile cadrului legal, organizational, de personal, de finanțare și de alte elemente specifice, precum și de standardele prevăzute în anexa la prezentul ordin - măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial ale fiecărei organizații, inclusiv a procedurilor, formalizate pe activități.

(2) Obiectivele, acțiunile, responsabilitățile, termenele, precum și alte componente ale măsurilor respective vor fi cuprinse în programe de dezvoltare a sistemelor de control managerial, elaborate la nivelul fiecărei entități publice.

(3) În programe vor fi cuprinse în mod distinct și acțiunile de perfecționare profesională, atât pentru persoanele cu funcții de conducere, cât și pentru cele de execuție, prin cursuri organizate de Școala de Finanțe Publice și Vama, Institutul Național de Administrație sau de alte organisme abilitate.

ART. 3

(1) În vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice cu privire la sistemele proprii de control managerial, prin act de decizie internă, conducătorul entității publice constituie structuri cu atribuții în acest sens.

(2) Componenta, modul de organizare și de lucru, precum și alte elemente privind structurile prevăzute la alin. (1) se stabilesc, în funcție de volumul și de complexitatea activităților din fiecare entitate publică, de către conducătorul acesteia.

ART. 4

(1) Programele întocmite conform art. 2 alin. (2) și actele de constituire a structurilor prevăzute la art. 3 alin. (1) vor fi transmise, în vederea informării și armonizării, la entitățile publice superioare, până la data de 29 iulie 2005.

(2) Documentele prevăzute la alin. (1), care se referă la entitățile publice în care se exercita funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, al bugetului asigurărilor sociale de stat sau al bugetului oricărui fond special, vor fi transmise de către acestea la Ministerul Finanțelor Publice, Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control, până la data de 15 august 2005.

(3) Progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemelor de control managerial, în raport cu programele prevăzute la art. 2 alin. (2), precum și situațiile deosebite observate în acțiunile de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică derulate de structurile prevăzute la art. 3 alin. (1) vor face obiectul informărilor care vor fi transmise până pe data de 10 a lunii următoare fiecărui trimestru încheiat, în cazul entităților prevăzute la art. 4 alin. (1) și, respectiv, până la data de 15 a lunii următoare fiecărui trimestru încheiat, în cazul entităților prevăzute la art. 4 alin. (2).

ART. 5

În vederea asigurării bunei gestiuni a fondurilor publice și/sau a patrimoniului public, Ministerul Finanțelor Publice, prin Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control, va aviza, din punct de vedere al referirilor la procedurile de control, proiectele de reglementări cu implicații financiare, care se elaborează și se aproba la nivelul entitatilor publice în care se exercita funcția de ordonator principal de credite al bugetului de stat, al bugetului asigurărilor sociale de stat sau al bugetului oricărui fond special, la solicitarea acestora.

ART. 6

Prezentul ordin va fi publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, și va fi cuprins în pagina de Internet a Ministerului Finanțelor Publice.

Ministrul finanțelor publice,
Ionel Popescu

București, 4 iulie 2005.
Nr. 946.

ANEXA

CODUL CONTROLULUI INTERN cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice STANDARDELE DE MANAGEMENT/CONTROL INTERN LA ENTITĂȚILE PUBLICE

- Prezentare generală -

1. O nouă abordare a controlului intern

Acquis-ul comunitar în domeniul controlului intern este alcătuit, în mare măsură, din principii generale de bună practică, acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană.

Modalitatea în care aceste principii, se transpun în sistemele de management/control intern este specifică fiecărei țări, ținând cont de condițiile constituționale, administrative, legislative, culturale etc.

În contextul principiilor generale de bună practică care compun acquis-ul comunitar, controlului i se asociază o accepțiune mult mai largă, acesta fiind privit ca o funcție managerială, și nu ca o operațiune de verificare. Prin funcția de control, managementul constată abaterile rezultatelor de la obiective, analizează cauzele care le-au determinat și dispune măsurile corective sau preventive ce se impun.

● Natura obiectivelor

Obiectivele entității publice pot fi grupate în trei categorii:

1) Eficacitatea și eficiența funcționării

Această categorie cuprinde obiectivele legate de scopurile entității publice și de utilizarea eficientă a resurselor. De asemenea, tot aici sunt incluse și obiectivele privind protejarea resurselor entității publice de utilizare inadecvată sau de pierdere, ca și identificarea și gestionarea pasivelor.

2) Fiabilitatea informațiilor interne și externe

Această categorie include obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate în entitatea publică sau difuzate către terți. De asemenea, în această categorie sunt incluse și obiectivele privind protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor.

3) Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne

Această categorie cuprinde obiective legate de asigurarea ca activitățile entității publice se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de lege și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

● Descompunerea și formularea obiectivelor

În entitatea publică, obiectivele generale se descompun în obiective derivate, care, la rândul lor, se descompun în obiective specifice (individuale), formând un ansamblu coerent. Formularea obiectivelor poate fi calitativă sau cantitativă, însă, în orice caz, trebuie definiți indicatori de rezultate, pe cât posibil comensurabili.

● Planificarea

Pentru a se realiza obiectivele, se desfășoară activități adecvate, cărora este necesar să li se aloce resurse. Expresia valorică a resurselor se reflectă în buget, care reprezintă planul financiar. Obiectivele, activitățile eșalonate în timp și resursele aferente constituie planul de management. Planificarea constituie un element fundamental al sistemului de control, managerial, deoarece, prin plan, se stabilește baza de referință în raport cu care aceasta se exercită.

- Organizarea

Activitățile prin care se realizează obiectivele (individuale, derivate și generale) sunt transpuse în sarcini (componenta elementară), atribuțiuni și funcțiuni (componente agregate) și sunt atribuite, spre efectuare, componentelor structurale ale entității publice (posturi și compartimente). Aceasta conduce la definirea unei structuri organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor. Controlul managerial nu poate opera în afara unui plan și a unei structuri organizatorice adecvate.

- Riscurile

Evenimentele care pot afecta realizarea obiectivelor constituie riscuri care trebuie identificate.

Managementul are obligația de a identifica riscurile și de a întreprinde acele acțiuni care plasează și mențin riscurile în limite acceptabile. Trebuie menținut un echilibru între nivelul acceptabil al riscurilor și costurile pe care le implică aceste acțiuni.

- Procedurile

Pentru realizarea obiectivelor trebuie să se asigure un echilibru între sarcini, competența (autoritate decizională conferită prin delegare) și responsabilități (obligația de a realiza obiectivele) și să se definească proceduri. Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați (algoritmul) în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților.

În acest context, se afirmă, despre controlul intern, că:

- este integrat în sistemul de management al fiecărei componente structurale a entității publice;
- intră în grija personalului de la toate nivelurile;
- oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale și terminând cu cele generale.

- Activitățile de control

Controlul este prezent pe toate palierele entității publice și se manifestă sub forma autocontrolului, controlului în lanț (pe faze ale procesului) și a controlului ierarhic. Din punct de vedere al momentului în care se exercită, controlul este concomitent (operativ), ex-ante (feed-forward) și ex-post (feed-back).

Printre activitățile de control curente se regăsesc: observarea, compararea, aprobarea, raportarea, coordonarea, verificarea, analiza, autorizarea, supervizarea, examinarea, separarea funcțiilor și monitorizarea. În afara activităților de control integrate în linia de management, pot fi organizate controale specializate, efectuate de componente structurate anume constituite (comisii, compartimente de control etc), a căror activitate se desfășoară în baza unui plan conceput prin luarea în considerare a riscurilor.

- Definirea

Pentru o înțelegere adecvată a conceptului de control intern, privit prin prisma principiilor generale de bună practică acceptate pe plan internațional și în Uniunea Europeană, se redă mai jos definiția adoptată de Comisia Europeană.

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

2. Scopul și definirea standardelor de control intern

Standardele de control intern definesc un minimum de reguli de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze.

Obiectivul standardelor, este de a crea un model de control managerial uniform și coerent. De asemenea, standardele constituie un sistem de referință, în raport cu care se evaluează, sistemele de control intern, se identifică zonele și direcțiile de schimbare.

Stabilirea sistemelor de control intră în responsabilitatea managementului fiecărei entități publice și trebuie să aibă la bază standardele, elaborate de Ministerul Finanțelor Publice, Formularea cât mai generală a standardelor a fost necesară pentru a da posibilitatea managerilor să le aplice, în pofida deosebirilor semnificative între diferitele entități publice.

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

La elaborarea standardelor interne s-a ținut cont de experiența în domeniu a Comisiei Europene, INTOSAI, Comitetului Entităților publice de Sponsorizare a Comisiei Treadway, Institutului Canadian al Contabililor Autorizați.

Standardele sunt grupate în cadrul a cinci elemente-cheie ale controlului managerial:

- Mediul de control. Acesta grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etica, deontologie și integritate.

*) Alte definiții ale controlului intern:

- INTOSAI

Controlul intern este un instrument managerial utilizat pentru a furniza o asigurare rezonabilă ca obiectivele managementului sunt îndeplinite;

- Comitetul Entităților Publice de Sponsorizare a Comisiei Treadway (S.U.A.) - COSO

Controlul intern este un proces implementat de managementul entității publice, care intenționează să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la atingerea obiectivelor, grupate în următoarele categorii: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informațiilor financiare; respectarea faptelor și regulamentelor.

- Institutul Canadian al Contabililor Autorizați (Criteria of Control) - CoCo

Controlul Intern este ansamblul elementelor unei organizații (inclusiv resursele, sistemele, procesele, cultura, structura și sarcinile) care, în mod colectiv, îi ajută pe oameni să realizeze obiectivele entității publice, grupate în trei categorii: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informației interne și externe; respectarea legilor, regulamentelor și politicilor interne.

- Performanța și managementul riscurilor. Acest element subsumează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management) și performanța (monitorizarea performanței).

- Informarea și comunicarea. În această secțiune sunt grupate problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte privind execuția planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, semnalarea abaterilor. De asemenea, conservarea și arhivarea documentelor trebuie avută în vedere.

- Activități de control. Standardele subsumate acestui element-cheie al controlului managerial se focalizează asupra: documentării procedurilor; continuității operațiunilor; înregistrării excepțiilor (abaterilor de proceduri); separării atribuțiilor; supravegherii (monitorizării) etc.

- Auditarea și evaluarea. Problematika vizată de această grupă de standarde privește dezvoltarea capacității de evaluare a controlului managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.

Fiecare standard este structurat pe 3 componente:

- Descrierea standardului - prezintă trăsăturile definitorii ale domeniului de management la care se referă standardul, domeniu fixat prin titlul acestuia;

- Cerințe generale - anunță direcțiile determinante în care trebuie acționat, în vederea respectării standardului;

- Referințe principale - listează actele normative reprezentative, care cuprind prevederi aplicabile standardului.

Pe ansamblu, standardele și referințele principale asociate constituie pachetul reprezentativ al normelor de reglementare - Codul controlului intern -, care guvernează obiectivele, organizarea și funcționarea sistemelor de management financiar și control (control intern) la entitățile publice.

STANDARDELE DE MANAGEMENT/CONTROL INTERN LA ENTITĂȚILE PUBLICE

- lista standardelor -

- Mediul de control

Standardul 1 - ETICA, INTEGRITATEA

Standardul 2 - ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Standardul 3 - COMPETENȚA, PERFORMANȚA

Standardul 4 - FUNCȚII SENSIBILE

Standardul 5 - DELEGAREA

Standardul 6 - STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

- Performanțe și managementul riscului

Standardul 7 - OBIECTIVE

Standardul 8 - PLANIFICAREA

Standardul 9 - COORDONAREA

Standardul 10 - MONITORIZAREA PERFORMANTELOR

Standardul 11 - MANAGEMENTUL RISCULUI

Standardul 15 - IPOTEZE, REEVALUARI

- Informarea și comunicarea

Standardul 12 - INFORMAREA

Standardul 13 - COMUNICAREA

Standardul 14 - CORESPONDENTA

Standardul 16 - SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR

- Activități de control

Standardul 17 - PROCEDURI

Standardul 18 - SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

Standardul 19 - SUPRAVEGHEREA

Standardul 20 - GESTIONAREA ABATERILOR

Standardul 21 - CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

Standardul 22 - STRATEGII DE CONTROL

Standardul 23 - ACCESUL LA RESURSE

- Auditarea și evaluarea

Standardul 24 - VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

Standardul 25 - AUDITUL INTERN

Standard 1

ETICA, INTEGRITATEA

1.1. Descrierea standardului

Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii, de către angajați, a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor*) și neregulilor.

1.2. Cerințe generale

- Managerul și salariații trebuie să aibă un nivel corespunzător de integritate**) profesională și personală și să fie conștienți de importanța activității pe care o desfășoară;

- Managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, sprijină și promovează valorile etice și integritatea profesională și personală a salariaților. Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecte:

- valorificarea transparenței și probității în activitate;
- valorificarea competenței profesionale;
- inițiativa prin exemplu;
- conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice;
- respectarea confidențialității informațiilor;
- tratamentul echitabil și respectarea indivizilor;
- relațiile loiale cu colaboratorii;
- caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor;
- modul profesional de abordare a informațiilor financiare;

- Salariații manifestă acel comportament și dezvoltă acele acțiuni percepute ca etice în entitatea publică;

- Managerul și salariații au o abordare pozitivă față de controlul financiar, a cărui funcționare o sprijină.

13. Referințe principale***)

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

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

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

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

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

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

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

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 14/2005 privind modificarea formularelor privind declarația de avere și pentru declarația de interese;

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 56/2003 privind crearea statutului special al funcționarului public denumit manager public, cu modificările și completările ulterioare;

- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1190/2004 pentru aprobarea Codului etic al profesiei de controlor delegat;

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

*) Frauda înseamnă orice acțiune sau omisiune intenționată în legătura cu: utilizarea sau prezentarea de declarații ori documente false, incorecte sau incomplete, inclusiv faptele penale prevăzute în Cap. III, secțiunea 4¹ din Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările ulterioare, care au ca efect alocarea/dobândirea, respectiv utilizarea nepotrivită sau incorectă a fondurilor comunitare de la bugetul general al Comunității Europene și/sau a sumelor de cofinanțare aferente de la bugetul de stat, bugetele prevăzute la art. 1 alin. (2) lit. a) - f) și l) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare, și la art. 1 alin. (2) lit. a) - d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 aprobată cu modificări prin Legea nr. 108/2004, cu modificările ulterioare; necomunicarea unei informații prin încălcarea unei obligații specifice, având același efect la care s-a făcut referire anterior; deturnarea acestor fonduri de la scopurile pentru care au fost acordate inițial (conform art. 2 lit. b) din Ordonanța Guvernului nr. 79/2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător, cu modificările și completările ulterioare).

**) Integritate: Caracter integru; sentiment al demnității, dreptății și conștiințozității, care servește drept calauza în conduita omului; onestitate, cinste, probitate.

***) Valorile etice fac parte din cultura entității publice și constituie un cod nescris, pe baza căruia sunt evaluate comportamentele. Separat de acesta, entitatea publică trebuie să aibă un cod de conduita oficial, scris, care este un mijloc de comunicare uniformă a valorilor etice a tuturor salariaților. Codul etic stabilește care sunt obligațiile rezultate din lege cărora trebuie să li se supună salariații, în plus peste cele rezultate ca urmare a raporturilor de muncă: depunerea declarației de avere, a declarației pentru prevenirea conflictului de interese. Există și cazuri în care legea prevede incompatibilități pentru ocuparea unor funcții publice.

Codul de conduita a funcționarilor publici este aprobat prin lege. La nivelul fiecărei instituții, codul etic se aproba de către conducător.

Pentru a putea acționa în conformitate cu valorile entității publice, salariații au nevoie de sprijin și de o comunicare deschisă, în special atunci când este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor și a incertitudinilor în materie de conduita adecvată. Salariații entităților publice sunt liberi să comunice preocupările lor în materie de etică. Managementul entității trebuie să creeze un mediu adecvat acestui tip de comunicare.

Conducerea trebuie să supravegheze comportamentul efectiv al salariaților din subordine, referitor la standardul de etică și integritate și să trateze în mod adecvat orice abatere de la codul de conduita.

Standard 2

ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

2.1. Descrierea standardului

Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent:

- documentul privind misiunea entității publice;
- regulamentele interne;

- fișa postului (funcției).

2.2. Cerințe generale

- Atribuțiile entității publice pot fi realizate numai dacă sunt cunoscute de salariați și aceștia acționează concertat;
- Fiecare salariat are un rol bine definit în entitatea publică, stabilit prin fișa postului;
- Sarcinile sunt încredințate și rezultatele sunt comunicate numai în raportul manager - salariat - manager (șef - subaltern - șef);
- Managerii trebuie să identifice sarcinile în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile și care influențează în mod negativ managementul entității;
- Managerul trebuie să susțină salariatul în îndeplinirea sarcinilor sale.

2.3. Referințe principale*)

- Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, modificată și completată prin Legea nr. 23/2004;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003 privind stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 11/2004 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale;
- Hotărârea Guvernului nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 2.288/2004 pentru aprobarea repartizării principalelor funcții de sprijin pe care le asigură ministerele, celelalte organe centrale și organizații neguvernamentale privind prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență.

*) Managementul entității publice va comunica tuturor angajaților care sunt sarcinile entității, rezultate din actul normativ de organizare și funcționare. Totodată, se va îngriji ca aceste sarcini să se regasească în Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice, la care să aibă acces toți salariații. Se vor întocmi și se vor actualiza, ori de câte ori necesitățile o vor cere, fișele postului pentru toți funcționarii publici și personalul contractual din entitatea publică. Aceasta este o obligație permanentă, a fiecărui nivel de management.

Regulamentul de organizare și funcționare a entității se publică pe pagina de Internet a entității publice.

Standard 3

COMPETENTA, PERFORMANTA*)

3.1. Descrierea standardului

Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.

3.2. Cerințe generale

- Managerul și salariații au acele cunoștințe, abilitați și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor;
- Competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent stabil. Acțiuni pentru asigurarea acestuia:
 - definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
 - conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit;
 - identificarea planului de pregătire de bază a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;
 - revederea necesităților de pregătire, în contextul evaluării anuale a angajaților și urmărirea evoluției carierei;
 - asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
 - dezvoltarea capacității interne de pregătire, complementarea formelor de pregătire externe entității publice;
 - definirea politicii de pregătire/mobilitate;
- Performanțele angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an și sunt discutate cu aceștia de către realizatorul raportului;
- Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc;
- Nivelul de competență necesar este cel care constituie premisa performanței.

3.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici;
- Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale;
- Hotărârea Guvernului nr. 1021/2004 pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2004 privind reglementarea drepturilor salariale și a altor drepturi ale funcționarilor publici pentru anul 2005;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 82/2004 privind unele măsuri în domeniul funcției publice;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2004 privind reglementarea drepturilor salariale și a altor drepturi ale funcționarilor publici pentru anul 2005;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 82/2004 privind unele măsuri în domeniul funcției publice;
- Legea nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de baza în sectorul bugetar și a indemnizațiilor pentru persoane care ocupa funcții de demnitate publică;
- Legea nr. 40/1991 cu privire la salarizarea Președintelui și Guvernului României și a personalului Președinției, republicată;
- Hotărârile Guvernului pentru aprobarea planului de ocupare a funcțiilor publice;
- Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
- Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
- Ordinul nr. 206/2005 al Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici pentru aprobarea metodologiei de evaluare a posturilor și a criteriilor de evaluare a posturilor;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 15/2005 privind unele măsuri pentru ocuparea prin concurs a funcțiilor publice vacante din cadrul autorităților și entităților publice implicate în implementarea angajamentelor asumate prin negocierile pentru aderarea României la Uniunea Europeană;
- Actele normative prin care au fost aprobate statutele specifice ale personalului din entitățile sistemului de apărare și ordine publică, precum și statutele corpurilor profesionale;
- Legea nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare;
- Hotărârea Guvernului nr. 170/2005 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare.

*) Salariații entității publice trebuie să aibă cunoștințele profesionale, competențele, atribuțiile și Instrumentele necesare pentru a contribui la realizarea obiectului de activitate al entității publice.

Este stabilit prin lege ca ocuparea posturilor unei entități publice se face prin concurs. Acest lucru asigură premisele realizării sarcinilor entității de către persoane capabile și competente, precum și atingerea obiectivelor de viitor ale entității publice. Managementul entității publice evaluează continuu nevoile și cerințele acesteia, fapt care permite luarea unor decizii motivate în materie de formare, supraveghere, atribuire a sarcinilor și de reorganizare. Conducerea poate recurge la servicii externe pentru a răspunde nevoilor care nu pot fi satisfăcute cu resursele entității publice.

Formarea profesională poate fi axată pe acele competente care favorizează performanțele individuale și pe abilitățile interpersonale care vizează luarea deciziilor și învățarea în grup.

Standard 4

FUNCȚII SENSIBILE

4.1. Descrierea standardului

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

4.2. Cerințe generale

- În entitatea publică se întocmesc:
 - inventarul funcțiilor sensibile;
 - lista cu salariații care ocupa funcții sensibile;
 - planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcție, de regula, mai mult de 5 ani;
- În inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regula, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele;

- Rotatia personalului se face cu efect minim asupra activității entitatii publice și a salariaților.

4.3. Referinte principale

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

Standard 5

DELEGAREA

5.1. Descrierea standardului

Managerul stabilește, în scris, limitele competentelor și responsabilităților pe care le delega.

5.2. Cerințe generale

- Delegarea de competenta se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii;

- Salariatul delegat trebuie sa aibă cunostinta, experienta și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;

- Asumarea responsabilității, de către salariatul delegat, se confirma prin semnatura;

- Subdelegarea este posibila cu acordul managerului;

- Delegarea de competenta nu exonereaza pe manager de responsabilitate.

5.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare, art. 20 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite pot delega aceasta calitate inlocuitorilor de drept, secretarilor generali sau altor persoane împuternicite în acest scop. Prin actul de delegare ordonatorii principali de credite vor preciza limitele și condițiile delegării.";

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;

- Regulamentul de organizare și funcționare a entitatii publice;

- Fișa postului;

- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a ministerului (pag. 14, pct. 2.1.2. "Delegarea de competenta").

Standard 6

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

6.1. Descrierea standardului

Entitatea publica defineste propria structura organizatorică, competentele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componenta structurală, și informează în scris salariații.

6.2. Cerințe generale

- Competenta, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie sa fie clare, coerente și sa reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entitatii publice;

- Competenta constituie capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea activităților specifice postului;

- Responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini sarcinile și se înscrie în limitele ariei de competenta;

- Raportarea reprezintă obligația de a informa asupra îndeplinirii sarcinilor.

6.3. Referinte principale*)

- Hotărârea Guvernului nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;

- Actul normativ de organizare și funcționare a entitatii publice.

*) În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entitatii publice, managerul aproba structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru. Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regaseste în statul de funcții a entitatii. Scopul acestei acțiuni este realizarea în bune condiții de eficienta și eficacitate a obiectivelor entitatii.

OBIECTIVE

7.1. Descrierea standardului

Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinate, 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

7.2. Cerințe generale

- Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entității publice;
- Entitatea publică transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunica personalului;
- Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe "S.M.A.R.T.*");
- Fixarea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și salariaților;
- Multitudinea și complexitatea obiectivelor impune utilizarea unor criterii diverse de grupare, cu scopul de a facilita concretizarea responsabilităților, răspunderilor, de a asigura operativitate în cunoașterea rezultatelor etc.

7.3. Referințe principale**)

- Acest standard presupune ca, pentru toate obiectivele, să fie alocate resursele financiare, materiale și umane necesare. În acest sens, Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare, prevede:

• art. 3 alin. (2): "Creditele bugetare aprobate se utilizează pentru finanțarea funcțiilor administrației publice, programelor, acțiunilor, obiectivelor și sarcinilor prioritare, potrivit scopurilor prevăzute în legi și alte reglementări [...]";

• art. 4 alin. (5): "Pentru acțiunile multianuale se înscriu în buget, distinct, creditele de angajament și creditele bugetare";

• art. 14 alin. (1): "Cheltuielile bugetare au destinație precisă și limitată și sunt determinate de autorizările conținute în legi specifice și în legile bugetare anuale";

• art. 15 alin. (1): "În cazurile în care se fac propuneri de elaborare a unor proiecte de acte normative a căror aplicare atrage micșorarea veniturilor sau majorarea cheltuielilor aprobate prin buget, inițiatorii au obligația să prevadă și mijloacele necesare pentru acoperirea minusului de venituri sau creșterea cheltuielilor [...]";

• art. 22 alin. (1): "Ordonatorii de credite au obligația de a angaja și a utiliza creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuielile strict legate de activitatea entităților publice respective și cu respectarea dispozițiilor legale";

• art. 28 lit. f): referitor la estimarea anuală a performanțelor fiecărui program care trebuie să precizeze: "acțiunile, costurile asociate, obiectivele urmărite, rezultatele obținute și estimate pentru anii următori, măsurate prin indicatori precisi, a căror alegere este justificată";

• art. 56 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite au obligația să întocmească și să anexeze la situațiile financiare anuale [...] obiectivele [...]";

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;

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

- Legile bugetare anuale.

*) S - Precise (în limba engleză: Specific); M - Masurabile 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);

**) Obiectivele generale ale oricărei entități publice se referă la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, astfel cum sunt prezentate aceste obiective în actul normativ care reglementează organizarea și funcționarea entității publice.

PLANIFICAREA

8.1. Descrierea standardului

Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.

8.2. Cerințe generale

- Planificarea este una din funcțiile esențiale ale managementului;
- Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare;
- Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului;
- Gradul de structurare a procesului de planificare, de detaliere a planurilor, variază în funcție de diversi factori, precum: mărimea entității publice, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor activități etc.
- După orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează:
 - planuri anuale;
 - planuri multianuale;
- Specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri ce trebuie luate pentru atingerea obiectivelor.

8.3. Referințe principale *)

- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare;
 - Art. 4 alin. (1): "Legea bugetară anuală prevede și autorizează, pentru anul bugetar, veniturile și cheltuielile bugetare, precum și reglementări specifice exercițiului bugetar";
 - Art. 4 alin. (5): "Pentru acțiunile multianuale se înscriu în buget distinct, creditele de angajament și creditele bugetare";
 - Art. 4 alin. (6): "În vederea realizării acțiunilor multianuale ordonatorii de credite încheie angajamente legale, în limita creditelor de angajament aprobate prin buget pentru anul bugetar respectiv";
 - Art. 22 alin. (2) lit. g): "Organizarea evidenței programelor, inclusiv a indicatorilor aferenți acestora.";
 - Art. 32: "Ministerul Finanțelor Publice va înainta Guvernului, până la data de 1 mai, obiectivele politicii fiscale și bugetare pentru anul bugetar pentru care se elaborează proiectul de buget și următorii 3 ani împreună cu limitele de cheltuieli stabilite pe ordonatorii principali de credite [...]";
 - Art. 34 alin. (1): "Ordonatorii principali de credite au obligația ca până la data de 15 iulie a fiecărui an să depună la Ministerul Finanțelor Publice propunerile pentru proiectul de buget și anexele la acesta, pentru anul bugetar următor, cu încadrarea în limitele de cheltuieli și estimările pentru următorii 3 ani [...]";
 - Art. 39 alin. (1): "Ordonatorii principali de credite vor prezenta anual programul de investiții publice, pe clasificarea funcțională";
 - Art. 39 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite vor transmite pentru fiecare obiectiv de investiții inclus în programul de investiții informații financiare și nefinanciare";
 - Art. 43, referitor la cuprinderea în buget a obiectivelor de investiții;
 - Art. 53 alin. (1) - (3), referitor la planificarea plății salariilor;
- Hotărârea Guvernului nr. 461/2001 pentru aprobarea normelor de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 60/2001 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
 - Art. 2 alin. (1): "Autoritatea contractantă are obligația de a stabili programul anual al achizițiilor publice. Programul anual al achizițiilor publice cuprinde totalitatea contractelor de furnizare, de lucrări și de servicii, pe care autoritatea contractantă intenționează să le atribuie în decursul anului bugetar următor";
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;
- Hotărârea Guvernului nr. 866/1996 pentru actualizarea normativelor privind spațiile cu destinația de birou sau pentru activități colective ori de deservire ce pot fi utilizate de ministere;

- Ordonanta Guvernului nr. 80/2001 privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritățile administrației publice și entitățile publice, cu modificările ulterioare;
- Ordonanta de urgență a Guvernului nr. 63/1999 cu privire la gestionarea fondurilor nerambursabile alocate României de către Comunitatea Europeană, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente acestora, cu modificările și completările ulterioare.

*) Controlul este un mecanism necesar în raport cu planificarea, în sensul existenței unui set clar de instrumente de măsurare care să poată indica - pe de o parte - care este progresul în realizarea obiectivelor și - pe de altă parte - acțiunile corective, atunci când este necesar.

Standard 9

COORDONAREA

9.1. Descrierea standardului.

Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuie să fie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.

9.2. Cerințe generale

- Managementul asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale entității publice;
- Atunci când necesitățile o impun, se pot organiza structuri specializate, care să sprijine managementul în activitatea de coordonare;
- Coordonarea influențează decisiv rezultatele interacțiunii dintre salariați în cadrul raporturilor profesionale;
- Salariații trebuie să țină cont de consecințele deciziilor lor și ale acțiunilor lor asupra întregii entități publice;
- Coordonarea eficientă presupune consultări prealabile, atât în cadrul structurilor unei entități publice, cât și între structurile respective.

9.3. Referințe principale

- Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată;
 - Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare:
- "Art. 22. - (1) Ordonatorii de credite au obligația de a angaja și de a utiliza creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea entităților publice respective și cu respectarea dispozițiilor legale.
- (2) Ordonatorii de credite răspund, potrivit legii, de:
- a) angajarea, lichidarea și ordonanțarea cheltuielilor în limita creditelor bugetare repartizate aprobate potrivit prevederilor art. 21;
 - b) realizarea veniturilor;
 - c) angajarea și utilizarea creditelor bugetare pe baza bunei gestiuni financiare;
 - d) integritatea bunurilor încredințate entității pe care o conduc;
 - e) organizarea și ținerea la zi a contabilității și prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrare și execuției bugetare;
 - f) organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziții publice și a programului de lucrări de investiții publice;
 - g) organizarea evidenței programelor, inclusiv a indicatorilor aferenți acestora;
 - h) organizarea și ținerea la zi a evidenței patrimoniului, conform prevederilor legale."
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, art. 4 alin. (1): "Conducătorii entității publice trebuie să 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";
 - Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;
 - Hotărârea Guvernului nr. 461/2001 pentru aprobarea normelor de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 60/2001 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare, art. 2 alin. (1), referitor la programul anual al achizițiilor publice.

MONITORIZAREA PERFORMANTELOR*)

10.1. Descrierea standardului

Entitatea publica asigura, pentru fiecare politica și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanti, inclusiv cu privire la economicitate, eficiența și eficacitate.

10.2. Cerințe generale

- Managementul trebuie să primească sistematic raportări asupra desfășurării activității entității publice;
- Managementul evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiective, în scopul luării măsurilor corective ce se impun;
- Sistemul de monitorizare a performanței este influențat de mărimea și natura entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/și a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.

10.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare:
 - art. 22 alin. (2) lit. c): "angajarea și utilizarea creditelor bugetare pe baza bunei gestiuni financiare.";
 - art. 22 alin. (2) lit f): "organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziții publice și a programului de lucrări și investiții publice.";
 - art. 56 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite au obligația să întocmească și să anexeze la situațiile financiare anuale rapoarte anuale de performanță, în care să se prezinte, pe fiecare program, obiectivele, rezultatele preconizate și cele obținute, indicatorii și costurile asociate, precum și situații privind angajamentele legale.";
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;
- Hotărârea Guvernului nr. 925/2003 privind reorganizarea Consiliului Guvernamental pentru Monitorizarea Reformei Administrației Publice;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni.

*) Monitorizarea performanțelor - supraveghere, urmărire, de către aparatul de conducere al entității publice, prin intermediul unor indicatori relevanti, a performanțelor activității aflate în coordonare.

MANAGEMENTUL RISCULUI*)

11.1. Descrierea standardului

Entitatea publica 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.

11.2. Cerințe generale

- Orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor;
- Riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar;
- Riscurile semnificative apar și se dezvoltă în special ca urmare a:
 - managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică și mediile în care aceasta acționează;
 - unor sisteme de conducere centralizate excesiv;
- Un sistem de control intern eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor;
- Managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern sanatos, în principal, prin:
 - identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
 - definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;
 - evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia;

- monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor;

- verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe.

11.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare:

- art. 21 alin. (4): "Ordonatorii principali de credite vor repartiza, potrivit alin. (1), creditele bugetare, după reținerea a 10% din prevederile aprobate acestora, pentru asigurarea unei execuții bugetare prudente, cu excepția cheltuielilor de personal și a celor care decurg din obligații internaționale, care vor fi repartizate integral. Repartizarea sumelor reținute în proporție de 10% se face în semestrul al doilea, după examinarea de către Guvern a execuției bugetare pe primul semestru.";

- Hotărârea Guvernului nr. 2.288/2004 pentru aprobarea repartizării funcțiilor pe care le asigura ministerele și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea situațiilor de urgență;

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;

- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a Ministerului Finanțelor Publice - (pagina 82, pct.

4.4. "Controlul preventiv al unor operațiuni cu risc ridicat".)

*) Managementul riscului - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitatea publică, cu costuri minime.

Managementul riscului cuprinde o gamă largă de activități riguros definite și organizate, plecând de la condițiile de existență și obiectivele fundamentale ale entității publice, precum și analiza factorilor de risc într-o concepție de funcționare optimă și eficientă.

Standard 12

INFORMAREA

12.1. Descrierea standardului

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.

12.2. Cerințe generale

- Informația este indispensabilă unui management sanatos, unei monitorizări eficiente, identificării situațiilor de risc în faze anterioare ale manifestării acestora;

- Cultura entității publice*) are o incidență majoră asupra cantității, naturii și fiabilității informațiilor, ca și în ceea ce privește lărgirea gamei acestora în domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilităților și obligațiilor de raportare, obiectivelor entității publice, planurilor etc.;

- Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptivă;

- Managerul și salariații trebuie să primească și să transmită informațiile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;

- Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior.

*) Cultura entității publice - forma de cultură organizațională, ce reprezintă armonizarea valorilor individuale. În vederea orientării lor convergente spre realizarea obiectivelor fundamentale ale entității publice. Cultura reflectă atitudinea pe care o are entitatea publică față de schimbare.

Într-o entitate publică cultura se transmite prin reguli scrise, reguli nescrise și prin standarde de etică socială și de comportare. Acestea sunt relativ stabile în timp.

În entitățile publice există, în general, o cultură de tip normativ, în care accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor, care sunt mai importante decât rezultatele. De asemenea, în acest tip de cultură organizațională, standardele profesionale, morale etc. sunt ridicate.

12.3. Referințe principale

- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică;

- Legea nr. 143/1999 privind ajutorul de stat cu modificările și completările ulterioare;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 27/2003 privind procedura aprobării tacite, aprobată prin Legea nr. 486/2003;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informații de interes public;
- Hotărârea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informații de interes public;
- Legile bugetare anuale;
- Bugetul aprobat al fiecărei instituții publice;
- Analize periodice asupra execuției bugetare;
- Analize periodice asupra documentelor a căror viza a fost refuzată de controlul financiar preventiv, precum și asupra operațiunilor efectuate pe propria răspundere a ordonatorului de credite;
- Ordine/decizii ale conducătorului entității publice.

Standard 13

COMUNICAREA

13.1. Descrierea standardului

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.

13.2. Cerințe generale

- Managerul asigură funcționarea unui sistem eficient de comunicare;
- Prin componentele sale, sistemul de comunicare servește scopurilor utilizatorilor;
- Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern;
- Procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de comunicare.

13.3. Referințe principale

- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Hotărârea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001;
- Adresa pe Internet a entității publice;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată;
- Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată;
- Hotărârea Guvernului nr. 26/2003 privind transparența relațiilor financiare dintre autoritățile publice și întreprinderile publice, precum și transparența financiară în cadrul anumitor întreprinderi;
- Hotărârea Guvernului nr. 1085/2003 pentru aplicarea unor proceduri ale Legii nr. 161/2003 referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național;
- Hotărârea Guvernului nr. 1723/2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocratiei în activitatea de relații cu publicul

Standard 14

CORRESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA

14.1. Descrierea standardului

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.

14.2. Cerințe generale

- Corespondența trebuie să fie purtătoarea unor informații utile în interiorul și în exteriorul entității publice;
- Corespondența utilizează purtători diferiți ai informației (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și se realizează prin mijloace diferite (curierul, posta, posta electronică, fax etc.);
- Ponderea în care entitatea publică utilizează unul sau altul dintre purtători și apelează la unul sau altul dintre mijloacele de realizare a corespondenței este determinată de o serie de factori, cum ar fi: gradul de dotare internă și/sau al terților, nivelul de pregătire al salariaților, urgenta, distanța, costul, siguranța, restricțiile din reglementări etc;

- În funcție de tipul de purtător și mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondenta, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuie adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind;

- asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondentei;
- confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondentei;
- stocarea (arhivarea) corespondentei;
- accesul la corespondenta realizată.

14.3. Referințe principale

- Hotărârea Guvernului nr. 1007/2001 pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind informatizarea administrației publice;
- Legea nr. 455/2001 privind semnatura electronică;
- Hotărârea Guvernului nr. 1259/2001 privind aprobarea Normelor tehnice și metodologice pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnatura electronică;
- Legea Arhivelor Naționale nr. 16/1998, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 51/2003 privind procedura de predare-primire a documentelor creatorilor și/sau deținătorilor de documente, persoane juridice, care s-au desființat;
- Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petitiilor;
- Hotărârea Guvernului nr. 1349/2002 privind colectarea, transportul, distribuirea și protecția, pe teritoriul României, a corespondentei clasificate.

Standard 15

IPOTEZE, REEVALUARI

15.1. Descrierea standardului

Fixarea obiectivelor ia în considerare ipoteze acceptate constient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor.

15.2. Cerințe generate

- Ipotezele se formulează în legatura cu obiectivele ce urmează a fi realizate și stau la baza fixării acestora;
- Salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie constienți de ipotezele formulate și acceptate în legatura cu obiectivul în cauză;
- Ipotezele de care salariații nu sunt constienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare;
- Reevaluări ale nevoilor de informare - concretizate în schimbări în ceea ce privește informațiile necesare a fi colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau sistemelor de informații conexe - trebuie efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.

15.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice.

Standard 16

SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR *)

16.1 Descrierea standardului

Salariații, deosebit de comunicările pe care le realizează în legatura cu atingerea obiectivelor față de care sunt responsabili, au și posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inechitabil sau discriminatoriu față de salariatul care se conformează unor astfel de proceduri.

16.2. Cerințe generale

- Managerii trebuie să stabilească și să comunice salariaților procedurile corespunzătoare, aplicabile în cazul semnalării unor neregularități;
- Managerii au obligația să întreprindă cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și, dacă este cazul, să ia măsurile ce se impun;

- Salariații care semnalează, conform procedurilor, neregularități, de care, direct sau indirect, au cunostința, vor fi protejați împotriva oricăror discriminări;
- Semnalarea neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delatiune;
- Managerul trebuie să promoveze respectul față de lege și spiritul de încredere.

16.3. Referințe generale

- Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, entitățile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999, privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată;
- Legea nr. 672/2002 privind, auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare.

*) Realizarea acestui standard este un demers managerial extrem de dificil, în contextul aplicării valorilor culturii încrederii și al asigurării unui mediu de moralitate în cadrul entității publice, dat fiind riscul de percepere a standardului ca fiind la interfață cu delatiunea. Pentru ca acest risc să fie limitat, trebuie cultivat un sistem de valori bazat pe integritatea faptului că, în cadrul entității publice, toți salariații exercită diverse nivele de management și că au, în mod esențial, aceleași obiective:

- de a realiza servicii publice de bună calitate, cu costuri minime, trebuincioase contribuabilului;
- de a-și păstra locurile de muncă.

Într-un astfel de mediu se creează anticorpii necesari reechilibrării sistemului, în cazul producerii unor agresiuni din interiorul sau din exteriorul entității publice. Dacă nu se creează astfel de anticorpi, managementul trebuie să asigure descoperirea și înlăturarea neregularităților, prin dialog liber cu membrii entității publice. Angajaților le revine sarcina că, în cazul identificării unor dovezi în ceea ce privește existența unor posibile fraude, corupție sau orice altă activitate ce poate afecta în sens negativ interesele majore ale entității publice, care depășesc nivelul de competență al managementului propriu, sau în cazul în care sunt implicate nivele ale acestuia, să aducă respectivele dovezi la cunostința organelor abilitate ale statului. În nici un caz un salariat care descoperă dovezi de acest gen și acționează pentru scoaterea lor la lumină nu trebuie sancționat, și nici recompensat. Acțiunea sa trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale.

Realizarea în practică a acestui standard se face și cu ajutorul fisei postului.

Standard 17

PROCEDURI *)

17.1. Descrierea standardului

Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.

17.2. Cerințe generale

- Entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente;
- Documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice;
- Documentația cuprinde, politici administrative, manuale, instrucțiuni operationale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor;
- Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul;
- Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal;
- Lipsa documentației, caracterul incomplet sau și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor;
- Întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică.

17.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;
- Ordonanța Guvernului nr. 79/2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător;

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată:
 - art. 4 alin. (1): "Conducătorul entitatii 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,";
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 912/2004 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 522/2003, cu modificările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor entitatilor publice, precum și organizarea, evidenta și raportarea angajamentelor bugetare și legale;
- Ordinul Președintelui Consiliului Concurenței nr. 136/2003 pentru punerea în aplicare a instrucțiunilor privind vânzările de terenuri și/sau clădiri de către autoritățile publice.

-
- *) Exista doua acceptiuni cu privire la proceduri:
- aceea a procedurilor gen norme metodologice, precizări și instrucțiuni, elaborate de către entitatea publica pentru organizarea aplicării unor reglementări de rang superior, aprobate de către conducătorul entitatii publice sau chiar de către Guvern (a se vedea, ca exemplu, art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002);
 - aceea a metodelor de lucru și a procedurilor scrise, formalizate - care constituie obiectul acestui standard - specifice pentru fiecare entitate publica, referitoare la activitățile acesteia. Aceste proceduri trebuie sa fie:
 - scrise, respectiv formalizate. Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordinea care corespunde scopurilor entitatii publice;
 - simple și specifice. Procedurile scrise se constituie în instrument de lucru, pentru ca executantii sa cunoască normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entitatii publice;
 - actualizate în mod permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie;
 - aduse la cunostinta executantilor.

Standard 18

SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

18.1. Descrierea standardului

Elementele operationale, și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una fata de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie sa fie separate.

18.2. Cerințe generale

- Separarea atribuțiilor și -responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de a nu putea detecta aceste probleme;
- Prin separarea atribuțiilor se creează condițiile ca nici o persoana sau compartiment sa nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment;
- Separarea atribuțiilor și responsabilităților între mai multe persoane creează premisele unui echilibru eficace al puterilor;
- Managerii entitatilor publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separarii atribuțiilor și responsabilităților, trebuie sa fie constienti de riscuri și sa compenseze aceasta limitare prin alte măsuri.

18.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare:
 - art. 24 alin. (1): "Angajarea, lichidarea și ordonanțarea cheltuielilor din fonduri publice se aproba de către ordonatorul de credite, iar plata acestora se efectuează de către contabil.";
- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată:
 - art. 11: "Separarea atribuțiilor": "Persoana care exercita controlul financiar preventiv propriu nu trebuie sa fie implicata, prin sarcinile de serviciu, în efectuarea operațiunii supuse controlului financiar preventiv propriu".;
- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a Ministerului Finanțelor Publice - Cap. 2 - "Actorii financiari. Principiul separarii funcțiunilor [...]";
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004.

Standard 19

SUPRAVEGHEREA*)

19.1. Descrierea standardului

Entitatea publica asigura măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.

19.2. Cerințe generale

- Managerul trebuie sa monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura ca procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu;
- Controalele de supraveghere implica revizuri în ceea ce privește munca depusa de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirma respectarea procedurilor;
- Managerul verifica și aproba munca salariaților, da instrucțiunile necesare pentru a minimiza erorile, a elimina fraudă, a respecta legislația și pentru a veghea asupra înțelegerii și aplicării instrucțiunilor;
- Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:
 - fiecărui salariat i se comunica atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competența atribuite;
 - se evaluează sistematic munca fiecărui salariat;
 - se aproba rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii.

19.3. Referinte principale

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată:
 - art. 4: "Obligațiile conducătorului entității publice în domeniul controlului intern; cerințele controlului intern." [alin. (1) și alin. (2)];
 - art. 22: "Măsuri operative." alin. (1) - (9) cu privire la inspecții;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice.

*) Managementul entitatilor publice are datoria de a stabili, pentru fiecare nivel de organizare, atribuțiile ce îi revin pe linia supravegherii curente a activității, condiție de exercitare a acestora și răspunderile și, de asemenea, sa initieze, sa aplice și sa dezvolte forme de control (supraveghere) flexibile și eficiente, bazate cu deosebire pe autocontrolul, controlul mutual și controlul ierarhic al salariaților.

Standard 20

GESTIONAREA ABATERILOR

20.1 Descrierea standardului

Entitatea publica se asigura ca, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri fata de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.

20.2. Cerințe generale

- În derularea acțiunilor pot apărea circumstanțe deosebite, care nu au putut fi anticipate și care induc abateri ce nu permit derularea tranzacțiilor prin procedurile existente;
- Abaterile de la procedurile existente trebuie sa fie documentate și justificate, în vederea prezentării spre aprobare;
- Este necesară analiza periodică a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate acțiunile, în vederea desprinderii unor concluzii de buna practica pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

20.3. Referinte principale

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată:
 - art. 20: "Regimul refuzului de viza";
 - art. 21: "Autorizarea efectuării unor operațiuni pentru care se refuza viza de control financiar preventiv";
 - art. 22: "Măsuri operative" (referitor la efectuarea de inspecții de către Ministerul Finanțelor Publice, în cazurile în care exista indicii ale unor abateri de la legalitate sau regularitate în efectuarea de operațiuni, în cazul în care este sesizat de către un contabil-șef în legatura cu efectuarea de operațiuni pe propria răspundere a ordonatorului de credite, fără viza de control financiar preventiv etc.).

Standard 21

CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

21.1. Descrierea standardului

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.

21.2. Cerințe 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 propuse;
- Situații diferite, care afectează continuitatea activității: mobilitatea salariaților; defectiuni ale echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri etc.;
- Pentru fiecare din situațiile care apar, entitatea publică trebuie să acționeze în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu:
 - angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
 - delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
 - contracte de servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare;
 - contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare;
- Existența inventarului situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și a măsurilor care să prevină apariția lor.

21.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, cu modificările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici;
- Hotărârea Guvernului nr. 1021/2004 pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 82/2004 privind unele măsuri în domeniul funcției publice;
- Legea nr. 19/2000 privind sistemul public de pensii și alte drepturi de asigurări sociale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările ulterioare.

Standard 22

STRATEGII DE CONTROL

22.1. Descrierea standardului

Entitatea publică construiește politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.

22.2. Cerințe generale

- Există un raport de interdependență între strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor și strategiile de control. Fără o strategie de control adecvată, crește riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politica și programele entității publice și, deci, al nerealizării obiectivelor la nivelul exigențelor preconizate;
- Strategiile de control sunt cu atât mai complexe și mai laborioase cu cât fundamentarea și realizarea obiectivelor entității publice sunt mai complexe și mai dificile;
- Strategiile de control se supun conceptului de strategie, în general, acestea necesitând studii, în vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregătirii personalului de control, a îmbunătățirii metodelor și procedurilor de control, a modului de evaluare a controalelor etc.;
- Strategiile de control se referă și la tipurile de control aplicabile situației. În paleta largă a modalităților de control și a criteriilor de clasificare a acestora, regăsim:
 - activități de control: observația; compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.;
 - clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj);
 - clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc.;

- clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior;
- clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate;
- clasificarea controlului în funcție de modul de execuție: control direct; control indirect; control încrucișat;
- clasificarea controlului în funcție de baza normativă: control normativ; control practic; control teoretic;
- clasificarea controlului în funcție de interesul entității: control pentru sine; control pentru alții;
- clasificarea controlului în funcție de orientarea sa: control tematic; control nedirijat;
- clasificarea controlului în funcție de momentul efectuării acestuia: control ex-ante; control concomitent; control ex-post;
- etc.

22.3. Referințe principale

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;
- Strategia dezvoltării controlului financiar public intern în România;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, cu modificările și completările ulterioare.

Standard 23

ACCESUL LA RESURSE

23.1. Descrierea standardului

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.

23.2. Cerințe generale

- Restrângerea accesului, la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora;
- Severitatea restricției depinde de vulnerabilitatea tipului de resursă și de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor și valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată;
- Între resurse și sumele înregistrate în evidente se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor și valorilor determină frecvența acestor verificări;

23.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 618/2002 pentru aprobarea Precizărilor privind inventarierea bunurilor din domeniul public al statului;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.753/2004 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de activ și de pasiv;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, aprobată cu modificări prin Legea nr. 201/2003, cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia;
- Legea nr. 143/1999 privind ajutorul de stat cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.661 bis/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de încasare și utilizare a fondurilor bănești primite sub forma donațiilor și sponsorizarilor de către entitățile publice;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, republicată;
- Hotărârea Guvernului nr. 841/1995 privind procedurile de transmitere fără plată și de valorificare a bunurilor aparținând entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 22/1969 privind angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor, cu modificările și completările ulterioare;
- Decretul nr. 209/1976 pentru aprobarea Regulamentului operațiilor de casă;
- Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate;
- Hotărârea Guvernului nr. 781/2002 privind protecția informațiilor secrete de serviciu;

- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.235/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, cu modificările și completările ulterioare.

Standard 24

VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

24.1. Descrierea standardului

Entitatea publică instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.

24.2. Cerințe generale

- Managerul trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective;

- Verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor;

- Evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice și/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor entității publice, fie la unele dintre acestea, opțiune care revine managerului;

- Managerul stabilește modul de realizare a evaluării eficacității controlului.

24.3. Referințe principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată;

- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;

- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice.

Standard 25

AUDITUL INTERN

25.1 Descrierea standardului

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

25.2. Cerințe generale

- Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a sistemului de control intern al entității publice;

- Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunța punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora;

- Managerul dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

25.3. Referințe principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;

- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, cu modificările ulterioare;

- Actul intern de aprobare a Normelor metodologice de organizare și exercitare a auditului public intern în cadrul entităților publice.