

ORDIN nr. 946 din 4 iulie 2005 (\*actualizat\*)  
pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzand standardele de management/control intern la entitatile publice si pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial (actualizat pana la data de 12 septembrie 2006\*)

EMITENT: MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE

-----  
\*) Textul initial a fost publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 675 din 28 iulie 2005. Aceasta este forma actualizata de S.C. "Centrul Teritorial de Calcul Electronic" S.A. Piatra Neamt pana la data de 12 septembrie 2006, cu modificarile si completarile aduse de ORDINUL nr. 1.389 din 22 august 2006.

In temeiul art. 11 alin. (5) din Hotararea Guvernului nr. 208/2005 privind organizarea si functionarea Ministerului Finantelor Publice si a Agentiei Nationale de Administrare Fiscala, cu modificarile ulterioare, al art. 5 alin. (2) din Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata, si al art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare,

avand in vedere angajamentele asumate de Romania in cadrul capitolului 28 "Control financiar" de negociere cu Uniunea Europeana,

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

ministrul finantelor publice emite urmatorul ordin:

#### ART. 1

Se aproba Codul controlului intern, cuprinzand standardele de management/control intern la entitatile publice, prevazut in anexa nr. 1.

-----  
Art. 1 a fost modificat prin pct. 1 al art. I din ORDINUL nr. 1.389 din 22 august 2006 publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 771 din 12 septembrie 2006.

#### ART. 2

(1) Coducatorii entitatilor publice vor dispune - tinand cont de particularitatile cadrului legal, organizational, de personal, de finantare si de alte elemente specifice, precum si de standardele prevazute in anexa la prezentul ordin - masurile necesare pentru elaborarea si/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial ale fiecarei organizatii, inclusiv a procedurilor, formalizate pe activitati.

(2) Obiectivele, actiunile, responsabilitatile, termenele, precum si alte componente ale masurilor respective vor fi cuprinse in programe de dezvoltare a sistemelor de control managerial, elaborate la nivelul fiecarei entitati publice.

(3) In programe vor fi cuprinse in mod distinct si actiunile de perfectionare profesionala, atat pentru persoanele cu functii de conducere, cat si pentru cele de executie, prin cursuri organizate de Scoala de Finante Publice si Vama, Institutul National de Administratie sau de alte organisme abilitate.

#### ART. 3

(1) In vederea monitorizarii, coordonarii si indrumarii metodologice cu privire la sistemele proprii de control managerial, prin act de decizie interna, conducatorul entitatii publice constituie structuri cu atributii in acest sens.

(2) Componenta, modul de organizare si de lucru, precum si alte elemente privind structurile prevazute la alin. (1) se stabilesc, in functie de volumul si de complexitatea activitatilor din fiecare entitate publica, de catre conducatorul acesteia.

(3) In vederea elaborarii procedurilor formalizate pe activitati, entitatile publice pot utiliza modelul prezentat in anexa nr. 2.

-----  
Alin. (3) al art. 3 a fost introdus prin pct. 2 al art. I din ORDINUL nr. 1.389 din 22 august 2006 publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 771 din 12 septembrie 2006.

#### ART. 4

(1) Programele intocmite conform art. 2 alin. (2) si actele de constituire a structurilor prevazute la art. 3 alin. (1) vor fi transmise, in vederea informarii si armonizarii, la entitatile publice superioare, pana la data de 29 iulie 2005.

(2) Documentele prevazute la alin. (1), care se refera la entitatile publice in care se exercita functia de ordonator principal de credite al bugetului de stat, al bugetului asigurarilor sociale de stat sau al bugetului oricarui fond special, vor fi transmise de catre acestea la Ministerul Finantelor Publice, Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, pana la data de 15 august 2005.

(3) Progresele inregistrate cu privire la dezvoltarea sistemelor de control managerial, in raport cu programele prevazute la art. 2 alin. (2), precum si situatiile deosebite observate in actiunile de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica derulate de structurile prevazute la art. 3 alin. (1) vor face obiectul informarilor care vor fi transmise pana pe data de 10 a lunii urmatoare fiecarui trimestru incheiat, in cazul entitatilor prevazute la art. 4 alin. (1) si, respectiv, pana la data de 15 a lunii urmatoare fiecarui trimestru incheiat, in cazul entitatilor prevazute la art. 4 alin. (2).

#### ART. 5

In vederea asigurarii bunei gestiuni a fondurilor publice si/sau a patrimoniului public, Ministerul Finantelor Publice, prin Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, va aviza, din punct de vedere al referirilor la procedurile de control, proiectele de reglementari cu implicatii financiare, care se elaboreaza si se aproba la nivelul entitatilor publice in care se exercita functia de ordonator principal de credite al bugetului de stat, al bugetului asigurarilor sociale de stat sau al bugetului oricarui fond special, la solicitarea acestora.

#### ART. 5<sup>1</sup>

Anexele nr. 1 si 2 fac parte integranta din prezentul ordin.

-----  
Alin. (3) al art. 3 a fost introdus prin pct. 2 al art. I din ORDINUL nr. 1.389 din 22 august 2006 publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 771 din 12 septembrie 2006.

#### ART. 6

Prezentul ordin va fi publicat in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, si va fi cuprins in pagina de Internet a Ministerului Finantelor Publice.

Ministrul finantelor publice,  
Ionel Popescu

Bucuresti, 4 iulie 2005.  
Nr. 946.

#### ANEXA 1

CODUL CONTROLULUI INTERN  
cuprinzand standardele de management/control intern la entitatile publice

## STANDARDELE DE MANAGEMENT /CONTROL INTERN LA ENTITATILE PUBLICE

### - Prezentare generala -

#### 1. O noua abordare a controlului intern

Acquis-ul comunitar in domeniul controlului intern este alcatuit, in mare masura, din principii generale de buna practica, acceptate pe plan international si in Uniunea Europeana.

Modalitatea in care aceste principii, se transpun in sistemele de management/control intern este specifica fiecarei tari, tinand cont de conditiile constitutionale , administrative, legislative, culturale etc.

In contextul principiilor generale de buna practica care compun acquis -ul comunitar, controlului i se asociaza o acceptiune mult mai larga, acesta fiind privit ca o functie manageriala, si nu ca o operatiune de verificare. Prin functia de control, managementul constata abaterile rezultatelor de la obiective, analizeaza cauzele care le -au determinat si dispune masurile corective sau preventive ce se impun.

#### Natura obiectivelor

Obiectivele entitatii publice pot fi grupate in trei categorii:

##### 1) Eficacitatea si eficienta functionarii

Aceasta categorie cuprinde obiectivele legate de scopurile entitatii publice si de utilizarea eficienta a resurselor. De asemenea, tot aici sunt incluse si obiectivele privind protejarea resurselor entitatii publice de utilizare inadecvata sau de pierderi, ca si identificarea si gestionarea pasivelor.

##### 2) Fiabilitatea informatiilor interne si externe

Aceasta categorie include obiectivele legate de tinerea unei contabilitati adecvate, ca si de fiabilitatea informatiilor utilizate in entitatea publica sau difuzate catre terti. De asemenea, in aceasta categorie sunt incluse si obiectivele privind protejarea documentelor impotriva a doua categorii de fraude: disimularea fraudei si distorsionarea rezultatelor.

##### 3) Conformitatea cu legile, regulamentele si politicile interne

Aceasta categorie cuprinde obiective legate de asigurarea ca activitatile entitatii publice se desfasoara in conformitate cu obligatiile impuse de lege si de regulamente, precum si cu respectarea politicilor interne.

#### Descompunerea si formularea obiectivelor

In entitatea publica, obiectivele generale se descompun in obiective derivate, care, la randul lor, se descompun in obiective specifice (individuale), formand un ansamblu coerent. Formularea obiectivelor poate fi calitativa sau cantitativa, insa, in orice caz, trebuie definiti indicatori de rezultate, pe cat posibil comensurabili.

#### Planificarea

Pentru a se realiza obiectivele, se desfasoara activitati adecvate, carora este necesar sa li se aloce resurse. Expresia valorica a resurselor se reflecta in buget, care reprezinta planul financiar. Obiectivele, activitatile esalonate in timp si resursele aferente constituie planul de management. Planificarea constituie un element fundamental al sistemului de control, managerial, deoarece, prin plan, se stabileste baza de referinta in raport cu care aceasta se exercita.

#### Organizarea

Activitatile prin care se realizeaza obiectivele (individuale, derivate si generale) sunt transpuse in sarcini (componenta elementara), atributiuni si functiuni (componente agregate) si sunt atribuite, spre efectuare, componentelor structurale ale entitatii publice (posturi si compartimente). Aceasta conduce la definirea unei structuri organizatorice adecvate indeplinirii obiectivelor. Controlul managerial nu poate opera in afara unui plan si a unei structuri organizatorice adecvate.

## Riscurile

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

Managementul are obligatia de a identifica riscurile si de a intreprinde acele actiuni care plaseaza si mentin riscurile in limite acceptabile. Trebuie mentinut un echilibru intre nivelul acceptabil al riscurilor si costurile pe care le implica aceste actiuni.

## Procedurile

Pentru realizarea obiectivelor trebuie sa se asigure un echilibru intre sarcini, competenta (autoritate decizionala conferita prin delegare) si responsabilitati (obligatia de a realiza obiectivele) si sa se defineasca proceduri. Procedurile reprezinta pasii ce trebuie urmati (algoritmul) in realizarea sarcinilor, exercitarea competentelor si angajarea responsabilitatilor.

In acest context, se afirma, despre controlul intern, ca:

- este integrat in sistemul de management al fiecărei componente structurale a entitatii publice;
- intra in grija personalului de la toate nivelurile;
- ofera o asigurare rezonabila a atingerii obiectivelor, incepand cu cele individuale si terminand cu cele generale.

## Activitatile de control

Controlul este prezent pe toate palierele entitatii publice si se manifesta sub forma autocontrolului, controlului in lant (pe faze ale procesului) si a controlului ierarhic. Din punct de vedere al momentului in care se exercita, controlul este concomitent (operativ), ex -ante (feed-forward) si ex-post (feed-back).

Printre activitatile de control curente se regasesc: observarea, compararea, aprobarea, raportarea, coordonarea, verificarea, analiza, autorizarea, supervizarea, examinarea, separarea functiunilor si monitorizarea. In afara activitatilor de control integrate in linia de management, pot fi organizate controale specializate, efectuate de componente structurate anume constituite (comisii, compartimente de control etc), a caror activitate se desfasoara in baza unui plan conceput prin luarea in considerare a riscurilor.

## Definirea

Pentru o intelegere adecvata a conceptului de control intern, privit prin prisma principiilor generale de buna practica acceptate pe plan international si in Uniunea Europeana, se reda mai jos definitia adoptata de Comisia Europeana.

Controlul intern reprezinta ansamblul politicilor si procedurilor concepute si implementate de catre managementul si personalul entitatii publice, in vederea furnizarii unei asigurari rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entitatii publice intr-un mod economic, eficient si eficace; respectarea regulilor externe si a politicilor si regulilor managementului; protejarea bunurilor si a informatiilor; prevenirea si depistarea fraudelor si greselilor; calitatea documentelor de contabilitate si producerea in timp util de informatii de incredere, referitoare la segmentul financiar si de management\*).

## 2. Scopul si definirea standardelor de control intern

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

Obiectivul standardelor, este de a crea un model de control managerial uniform si coerent. De asemenea, standardele constituie un sistem de referinta, in raport cu care se evalueaza, sistemele de control intern, se identifica zonele si directiile de schimbare.

Stabilirea sistemelor de control intra in responsabilitatea managementului fiecărei entitati publice si trebuie sa aiba la baza standardele, elaborate de Ministerul Finantelor Publice, Formularea cat mai generala a standardelor a fost necesara pentru a da posibilitatea managerilor sa le aplice, in pofida deosebirilor semnificative in tre diferitele entitati publice.

Sistemele de control managerial trebuie dezvoltate tinand cont de specificul legal, organizational, de personal, de finantare etc., al fiecărei entitati publice in parte.

La elaborarea standardelor interne s-a tinut cont de experienta in domeniu a Comisiei Europene, INTOSAI, Comitetului Entitatilor publice de Sponsorizare a Comisiei Treadway, Institutului Canadian al Contabililor Autorizati.

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

Mediul de control. Acesta grupeaza problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etica, deontologie si integritate.

-----

\*) Alte definitii ale controlului intern:

- INTOSAI

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

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

Controlul intern este un proces implementat de managementul entitatii publice, care intentioneaza sa furnizeze o asigurare rezonabila cu privire la atingerea obiectivelor, grupate in urmatoarele categorii: eficacitatea si eficienta functionarii; fiabilitatea informatiilor financiare; respectarea fagilor si regulamentelor.

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

Controlul Intern este ansamblul elementelor unei organizatii (inclusiv resursele, sistemele, procesele, cultura, structura si sarcinile) care, in mod colectiv, ii ajuta pe oameni sa realizeze obiectivele entitatii publice, grupate in trei categorii: eficacitatea si eficienta functionarii; fiabilitatea informatiei interne si externe; respectarea legilor, regulamentelor si politicilor interne.

Performanta si managementul riscurilor. Acest element subsumeaza problematica managementului legata de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuala), programare (planul de management) si performanta (monitorizarea performantei).

Informarea si comunicarea. In aceasta sectiune sunt grupate problemele ce tin de crearea unui sistem informational adecvat si a unui sistem de rapoarte privind executia planului de management, a bugetului, a utilizarii resurselor, semnalarea abaterilor. De asemenea, conservarea si arhivarea documentelor trebuie avuta in vedere.

Activitati de control. Standardele subsumate acestui element -cheie al controlului managerial se focalizeaza asupra: documentarii procedurilor; continuitatii operatiunilor; inregistrarii ex ceptiilor (abaterilor de proceduri); separarii atributiilor; supravegherii (monitorizarii) etc.

Auditarea si evaluarea. Problematika vizata de aceasta grupa de standarde priveste dezvoltarea capacitatii de evaluare a controlului managerial, in scopul asigurarii continuitatii procesului de perfectionare a acestuia.

Fiecare standard este structurat pe 3 componente:

Descrierea standardului - prezinta trasaturile definitorii ale domeniului de management la care se refera standardul, domeniu fixat prin titlul acestuia;

Cerinte generale - anunta directiile determinante in care trebuie actionat, in vederea respectarii standardului;

Referinte principale - listeaza actele normative reprezentative, care cuprind prevederi aplicabile standardului.

Pe ansamblu, standardele si referintele principale asociate constituie pachetul reprezentativ al normelor de reglementare - Codul controlului intern -, care guverneaza obiectivele, organizarea si functionarea sistemelor de management financiar si control (control intern) la entitatile publice.

In contextul actiunilor pentru elaborarea si/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial, entitatile publice au obligatia actualizarii permanente a listei actelor normative reprezentative, cuprinse in componenta "referinte principale" a fiecarui standard, precum si a completarii acestuia cu orice alte reglementari care cuprind prevederi aplicabile fiecarui standard.

STANDARDELE DE MANAGEMENT/CONTROL INTERN LA ENTITATILE  
PUBLICHE

- lista standardelor -

- Mediul de control

- Standardul 1 - ETICA, INTEGRITATEA
- Standardul 2 - ATRIBUTII, FUNCTII, SARCINI
- Standardul 3 - COMPETENTA, PERFORMANTA
- Standardul 4 - FUNCTII SENSIBILE
- Standardul 5 - DELEGAREA
- Standardul 6 - STRUCTURA ORGANIZATORICA

- Performante si managementul riscului

- Standardul 7 - OBIECTIVE
- Standardul 8 - PLANIFICAREA
- Standardul 9 - COORDONAREA
- Standardul 10 - MONITORIZAREA PERFORMANTELOR
- Standardul 11 - MANAGEMENTUL RISCULUI
- Standardul 15 - IPOTEZE, REEVALUARI

- Informarea si comunicarea

- Standardul 12 - INFORMAREA
- Standardul 13 - COMUNICAREA
- Standardul 14 - CORESPONDENTA
- Standardul 16 - SEMNALAREA NEREGULARITATILOR

- Activitati de control

- Standardul 17 - PROCEDURI
- Standardul 18 - SEPARAREA ATRIBUTIILOR
- Standardul 19 - SUPRAVEGHEREA
- Standardul 20 - GESTIONAREA ABATERILOR
- Standardul 21 - CONTINUITATEA ACTIVITATII
- Standardul 22 - STRATEGII DE CONTROL
- Standardul 23 - ACCESUL LA RESURSE

- Auditarea si evaluarea

- Standardul 24 - VERIFICAREA SI EVALUAREA CONTROLULUI
- Standardul 25 - AUDITUL INTERN

## Standard 1 ETICA, INTEGRITATEA

### 1.1. Descrierea standardului

Entitatea publica asigura conditiile necesare cunoasterii, de catre angajati, a reglementarilor care guverneaza comportamentul acestora, prevenirea si raportarea fraudelor\*) si neregulilor.

### 1.2. Cerinte generale

- Managerul si salariatii trebuie sa aiba un nivel corespunzator de integritate\*\*) profesionala si personala si sa fie constienti de importanta activitatii pe care o desfasoara;

- Managerul, prin deciziile sale si exemplul personal, sprijina si promoveaza valorile etice si integritatea profesionala si personala a salariatilor. Deciziile si exemplul personal trebuie sa reflecte:

- valorificarea transparentei si probitatii in activitate;
- valorificarea competentei profesionale;

initiativa prin exemplu;  
conformitatea cu legile, regulamentele, regulile si politicile specifice;  
respectarea confidentialitatii informatiilor;  
tratamentul echitabil si respectarea indivizilor;  
relatiile loiale cu colaboratorii;  
caracterul complet si exact al operatiilor si documentatiilor;  
modul profesional de abordare a informatiilor financiare;  
- Salariatii manifesta acel comportament si dezvolta acele actiuni percepute ca etice in entitatea publica;  
- Managerul si salariatii au o abordare pozitiva fata de controlul financiar, a carui functionare o sprijina.

### 13. Referinte principale\*\*\*)

- Legea nr. 188/1999 privind Statutul functionarilor publici, republicata, cu modificarile ulterioare;  
- Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduita a functionarilor publici;  
- Legea nr. 251/2004 privind unele masuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor actiuni de protocol in exercitarea mandatului sau a functiei;  
- Legea nr. 161/2003 privind unele masuri pentru asigurarea transparentei in exercitarea demnitatilor publice, a functiilor publice si in mediul de afaceri, prevenirea si sanctionarea coruptiei, cu modificarile si completarile ulterioare;  
- Legea nr. 115/1996 privind declararea si controlul averii demnitarilor, magistratilor, functionarilor publici si unor persoane cu functii de conducere, cu modificarile si completarile ulterioare;  
- Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduita a personalului contractual din autoritatile si entitatile publice;  
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea si sanctionarea faptelor de coruptie, cu modificarile si completarile ulterioare;  
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 14/2005 privind modificarea formularelor privind declaratia de avere si pentru declaratia de interese;  
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 56/2003 privind crearea statutului special al functionarului public denumit manager public, cu modificarile si completarile ulterioare;  
- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1190/2004 pentru aprobarea Codului etic al profesiei de controlor delegat;  
- Ordinul nr. 252/2004 al ministrului finantelor publice, pentru aprobarea Codului privind conduita etica a auditorului intern.

-----  
\*) Frauda inseamna orice actiune sau omisiune intentionata in legatura cu: utilizarea sau prezentarea de declaratii ori documente false, incorecte sau incomplete, inclusiv faptele penale prevazute in Cap. III, sectiunea 4<sup>1</sup> din Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea si sanctionarea faptelor de coruptie, cu modificarile ulterioare, care au ca efect alocarea/dobandirea, respectiv utilizarea nepotrivita sau incorecta a fondurilor comunitare de la bugetul general al Comunitatii Europene si/sau a sumelor de cofinantare aferente de la bugetul de stat, bugetele prevazute la art. 1 alin. (2) lit. a) - f) si l) din Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare, si la art. 1 alin. (2) lit. a) - d) din Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 aprobata cu modificari prin Legea nr. 108/2004, cu modificarile ulterioare; necomunicarea unei informatii prin incalcarea unei obligatii specifice, avand acelasi efect la care s-a facut referire anterior; deturnarea acestor fonduri de la scopurile pentru care au fost acordate initial (conform art. 2 lit. b) din Ordonanta Guvernului nr. 79/2003 privind controlul si recuperarea fondurilor comunitare, precum si a fondurilor de cofinantare aferente utilizate necorespunzator, cu modificarile si completarile ulterioare).

\*\*\*) Integritate: Caracter integru; sentiment al demnitatii, dreptatii si constiinciozitatii, care serveste drept calauza in conduita omului; onestitate, cinste, probitate.

\*\*\*\*) Valorile etice fac parte din cultura entitatii publice si constituie un cod nescris, pe baza caruia sunt evaluate comportamentele. Separat de acesta, entitatea publica trebuie sa aiba un cod de conduita oficial, scris, care este un mijloc de comunicare uniforma a valorilor etice a tuturor salariatilor Codul etic stabileste care sunt obligatiile rezultate din lege carora trebuie sa li se supuna salariatii, in plus peste cele rezultate ca urmare a raporturilor de munca: depunerea declaratiei de avere, a declaratiei pentru prevenirea conflictului de interese. Exista si cazuri in care legea prevede incompatibilitati pentru ocuparea unor functii publice.

Codul de conduita a functionarilor publici este aprobat prin lege. La nivelul fiecarei institutii, codul etic se aproba de catre conducator.

Pentru a putea actiona in conformitate cu valorile entitatii publice, salariatii au nevoie de sprijin si de o comunicare deschisa, in special atunci cand este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor si a incertitudinilor in materie de conduita adecvata. Salariatii entitatilor publice sunt liberi sa comunice preocuparile lor in materie de etica. Managementul entitatii trebuie sa creeze un mediu adecvat acestui tip de comunicare.

Conducerea trebuie sa supravegheze comportamentul efectiv al salariatilor din subordine, referitor la standardul de etica si integritate si sa trateze in mod adecvat orice abatere de la codul de conduita.

## Standard 2 ATRIBUTII, FUNCTII, SARCINI

### 2.1. Descrierea standardului

Entitatea publica transmite angajatilor si actualizeaza permanent:

- documentul privind misiunea entitatii publice;
- regulamamentele interne;
- fisa postului (functiei).

### 2.2. Cerinte generale

- Atributiile entitatii publice pot fi realizate numai daca sunt cunoscute de salariatii si acestia actioneaza concertat;
- Fiecare salariat are un rol bine definit in entitatea publica, stabilit prin fisa postului;
- Sarcinile sunt incredintate si rezultatele sunt comunicate numai in raportul manager - salariat - manager (sef - subaltern - sef);
- Managerii trebuie sa identifice sarcinile in realizarea carora salariatii pot fi expusi unor situatii dificile si care influenteaza in mod negativ managementul entitatii;
- Managerul trebuie sa sustina salariatul in indeplinirea sarcinilor sale.

### 2.3. Referinte principale\*)

- Legea nr. 90/2001 privind organizarea si functionarea Guvernului Romaniei si a ministerelor, modificata si completata prin Legea nr. 23/2004;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 64/2003 privind stabilirea unor masuri privind infiintarea, organizarea, reorganizarea sau functionarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 11/2004 privind stabilirea unor masuri de re organizare in cadrul administratiei publice centrale;
- Hotararea Guvernului nr. 1209/2003 privind organizarea si dezvoltarea carierei functionarilor publici;
- Actul normativ de organizare si functionare a entitatii publice;
- Hotararea Guvernului nr. 2.288/2004 pentru aprobarea repartizarii principalelor functii de sprijin pe care le asigura ministerele, celelalte organe centrale si organizatii neguvernamentale privind prevenirea si gestionarea situatiilor de urgenta.



-----  
\*) Managementul entitatii publice va comunica tuturor angajatilor care sunt sarcinile entitatii, rezultate din actul normativ de organizare si functionare. Totodata, se va ingriji ca aceste sarcini sa se regaseasca in Regulamentul de organizare si functionare a entitatii publice, la care sa aiba acces toti salariatii. Se vor intocmi si se vor actualiza, ori de cate ori necesitatea o vor cere, fisele postului pentru toti functionarii publici si personalul contractual din entitatea publica. Aceasta este o obligatie permanenta, a fiecarui nivel de management.

Regulamentul de organizare si functionare a entitatii se publica pe pagina de Internet a entitatii publice.

### Standard 3 COMPETENTA, PERFORMANTA\*)

#### 3.1. Descrierea standardului

Managerul asigura ocuparea posturilor de catre persoane competente, carora le incredinteaza sarcini potrivit competentelor si asigura conditii pentru dezvoltarea capacitatii profesionale a salariatului.

#### 3.2. Cerinte generale

- Managerul si salariatii au acele cunostinte, abilitati si experienta care fac posibila indeplinirea eficienta si efectiva a sarcinilor;

- Competenta angajatilor si sarcinile incredintate trebuie sa se afle in echilibru permanent stabil. Actiuni pentru asigurarea acestuia:

definirea cunostintelor si deprinderilor necesare pentru fiecare loc de munca;

conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit;

identificarea planului de pregatire de baza a noului angajat, inca din timpul procesului de recrutare;

revederea necesitatilor de pregatire, in contextul evaluarii anuale a angajatilor si urmarirea evolutiei carierei;

asigurarea faptului ca necesitatile de pregatire identificate sunt satisfacute;

dezvoltarea capacitatii interne de pregatire, complementara formelor de pregatire externe entitatii publice;

definirea politicii de pregatire/mobilitate;

- Performantele angajatilor se evalueaza cel putin o data pe an si sunt discutate cu acesti de catre realizatorul raportului;

- Competenta si performanta trebuiesc sustinute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc;

- Nivelul de competenta necesar este cel care constituie p remisa performantei.

#### 3.3. Referinte principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, cu modificarile si completarile ulterioare;

- Hotararea Guvernului nr. 1209/2003 privind organizarea si dezvoltarea carierei functionarilor publici;

- Hotararea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al functionarilor publici;

- Legea nr. 215/2001 a administratiei publice locale;

- Hotararea Guvernului nr. 1021/2004 pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 92/2004 privind reglementarea drepturilor salariale si a altor drepturi ale functionarilor publici pentru anul 2005;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 82/2004 privind unele masuri in domeniul functiei publice;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 92/2004 privind reglementarea drepturilor salariale si a altor drepturi ale functionarilor publici pentru anul 2005;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 82/2004 privind unele masuri in domeniul functiei publice;
- Legea nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de baza in sectorul bugetar si a indemnizatiilor pentru persoane care ocupa functii de demnitate publica;
- Legea nr. 40/1991 cu privire la salarizarea Presedintelui si Guvernului Romaniei si a personalului Presedintiei, republicata;
- Hotararile Guvernului pentru aprobarea planului de ocupare a functiilor publice;
- Ordonanta Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesionala a adultilor;
- Hotararea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonantei Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesionala a adultilor;
- Ordinul nr. 206/2005 al Presedintelui Agentiei Nationale a Functionarilor Publici pentru aprobarea metodologiei de evaluare a posturilor si a criteriilor de evaluare a posturilor;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 15/2005 privind unele masuri pentru ocuparea prin concurs a functiilor publice vacante din cadrul autoritatilor si entitatilor publice implicate in implementarea angajamentelor asumate prin negocierile pentru aderarea Romaniei la Uniunea Europeana;
- Actele normative prin care au fost aprobate statutele specifice ale personalului din entitatile sistemului de aparare si ordine publica, precum si statutele corpurilor profesionale;
- Legea nr. 490/2004 privind stimularea financiara a personalului care gestioneaza fonduri comunitare;
- Hotararea Guvernului nr. 170/2005 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiara a personalului care gestioneaza fonduri comunitare.

-----  
 \*) Salariatii entitatii publice trebuie sa aiba cunostintele profesionale, competentele, atributiile si Instrumentele necesare pentru a contribui la realizarea obiectului de activitate al entitatii publice.

Este stabilit prin lege ca ocuparea posturilor unei entitati publice se face prin concurs. Acest lucru asigura premisele realizarii sarcinilor entitatii de catre persoane capabile si competente, precum si atingerea obiectivelor de viitor ale entitatii publice. Managementul entitatii publice evalueaza continuu nevoile si cerintele acesteia, fapt care permite luarea unor decizii motivate in materie de formare, supraveghere, atribuire a sarcinilor si de reorganizare. Conducerea poate recurge la servicii externe pentru a raspunde nevoilor care nu pot fi satisfacute cu resursele entitatii publice.

Formarea profesionala poate fi axata pe acele competente care favorizeaza performantele individuale si pe abilitatile interpersonale care vizeaza luarea deciziilor si invatarea in grup.

#### Standard 4 FUNCTII SENSIBILE

##### 4.1. Descrierea standardului

Entitatea publica identifica functiile considerate ca fiind sensibile si stabileste o politica adecvata de rotatie a salariatilor care ocupa astfel de functii.

##### 4.2. Cerinte generale

- In entitatea publica se intocmesc:
  - inventarul functiilor sensibile;
  - lista cu salariatii care ocupa functii sensibile;
  - planul pentru asigurarea rotatiei salariatilor din functii sensibile, astfel incat un salariat sa nu activeze intr-o astfel de functie, de regula, mai mult de 5 ani;
- In inventarul functiilor sensibile sunt reflectate, de regula, acele functii care prezinta risc semnificativ in raport cu obiectivele;

- Rotatia personalului se face cu efect minim asupra activitatii entitatii publice si a salariatilor.

#### 4.3. Referinte principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, cu modificarile si completarile ulterioare ;
- Legea nr. 188/1999 privind statutul functionarilor publici, republicata, cu modificarile ulterioare;
- Alte reglementari in domeniul muncii.

### Standard 5

#### DELEGAREA

##### 5.1. Descrierea standardului

Managerul stabileste, in scris, limitele competentelor si responsabilitatilor pe care le delega.

##### 5.2. Cerinte generale

- Delegarea de competenta se face tinand cont de imparialitatea deciziilor ce urmeaza a fi luate de persoanele delegate si de riscurile asociate acestor decizii;
- Salariatul delegat trebuie sa aiba cunostinta, experienta si capacitatea necesara efectuarii actului de autoritate incredintat;
- Asumarea responsabilitatii, de catre 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 finantele publice, cu modificarile ulterioare, art. 20 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite pot delega aceasta calitate inlocuitorilor de drept, secretarilor generali sau altor persoane imputernicite in acest scop. Prin actul de delegare ordonatorii principali de credite vor preciza limitele si conditiile delegarii.";
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;
- Regulamentul de organizare si functionare a entitatii publice;
- Fisa postului;
- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finantelor Publice, Directia generala de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a ministerului (pag. 14, pct. 2.1.2. "Delegarea de competenta").

### Standard 6

#### STRUCTURA ORGANIZATORICA

##### 6.1. Descrierea standardului

Entitatea publica defineste propria structura organizatorica, competentele, responsabilitatile, sarcinile si obligatia de a raporta pentru fiecare componenta structurala, si informeaza in scris salariatii.

##### 6.2. Cerinte generale

- Competenta, responsabilitatea, sarcina si obligatia de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie sa fie clare, coerente si sa reflecte elementele avute in vedere pentru realizarea obiectivelor entitatii publice;
- Competenta constituie capacitatea de a lua decizii, in limite definite, pentru realizarea activitatilor specifice postului;
- Responsabilitatea reprezinta obligatia de a indeplini sarcinile si se inscrie in limitele ariei de competenta;
- Raportarea reprezinta obligatia de a informa asupra indeplinirii sarcinilor.

### 6.3. Referinte principale\*)

- Hotararea Guvernului nr. 1209/2003 privind organizarea si dezvoltarea carierei functionarilor publici;
- Actul normativ de organizare si functionare a entitatii publice.

-----  
\*) In temeiul actului normativ privind organizarea si functionarea entitatii publice, managerul aproba structura organizatorica: departamente, directii generale, directii, servicii, birouri, posturi de lucru. Incadrarea cu personal de conducere si personal de executie a acestor structuri se regaseste in statul de functii a entitatii. Scopul acestei actiuni este realizarea in bune conditii de eficienta si eficacitate a obiectivelor entitatii.

## Standard 7

### OBIECTIVE

#### 7.1. Descrierea standardului

Entitatea publica trebuie sa defineasca obiectivele determinante, legate de scopurile entitatii, precum si cele complementare, legate de fiabilitatea informatiilor, conformitatea cu legile, regulamentele si politicile interne si sa comunice obiectivele definite tuturor salariatilor si tertilor interesati

#### 7.2. Cerinte generale

- Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entitatii publice;
- Entitatea publica transpune obiectivele generale in obiective specifice si in rezultate asteptate pentru fiecare activitate si le comunica personalului;
- Obiectivele trebuie astfel definite incat sa raspunda pachetului de cerinte "S.M.A.R.T.\*");
- Fixarea obiectivelor reprezinta atributul managementului, iar responsabilitatea realizarii acestora revine atat managementului, cat si salariatilor;
- Multitudinea si complexitatea obiectivelor impune utilizarea unor criterii diverse de grupare, cu scopul de a facilita concretizarea responsabilitatilor, raspunderilor, de a asigura operativitate in cunoasterea rezultatelor etc.

#### 7.3. Referinte principale\*\*)

- Acest standard presupune ca, pentru toate obiectivele, sa fie alocate resursele financiare, materiale si umane necesare. In acest sens, Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare, prevede:

art. 3 alin. (2): "Creditele bugetare aprobate se utilizeaza pentru finantarea functiilor administratiei publice, programelor, actiunilor, obiectivelor si sarcinilor prioritare, potrivit scopurilor prevazute in legi si alte reglementari [...]";

art. 4 alin. (5): "Pentru actiunile multianuale se inscriu in buget, distinct, creditele de angajament si creditele bugetare";

art. 14 alin. (1): "Cheltuielile bugetare au destinatie precisa si limitata si sunt determinate de autorizarile continute in legi specifice si in legile bugetare anuale";

art. 15 alin. (1): "In cazurile in care se fac propuneri de elaborare a unor proiecte de acte normative a caror aplicare atrage micșorarea veniturilor sau majorarea cheltuielilor aprobate prin buget, initiatorii au obligatia sa prevada si mijloacele necesare pentru acoperirea minusului de venituri sau cresterea cheltuielilor [...]";

art. 22 alin. (1): "Ordonatorii de credite au obligatia de a angaja si a utiliza creditele bugetare numai in limita prevederilor si destinatiilor aprobate, pentru cheltuielile strict legate de activitatea entitatilor publice respective si cu respectarea dispozitiilor legale";

art. 28 lit. f): referitor la estimarea anuala a performantelor fiecarui program care trebuie sa precizeze: "actiunile, costurile asociate, obiectivele urmarite, rezultatele obtinute si estimate pentru anii urmatori, masurate prin indicatori precisi, a caror alegere este justificata";

art. 56 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite au obligatia sa intocmeasca si sa anexeze la situatiile financiare anuale [...] obiectivele [...]"

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;

- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea instructiunilor privind continutul, forma de prezentare si structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite in scopul finantarii unor actiuni sau ansamblu de actiuni;

- Legile bugetare anuale.

-----  
\*) S - Precise (in limba engleza: Specific); M - Masurabile si verificabile (in limba engleza: Measurable and verifiable); A - Necesare (in limba engleza: Appropriate); R - Realiste (in limba engleza: Realistic); T - Cu termen de realizare (in limba engleza: Time - dependent);

\*\*\*) Obiectivele generale ale oricarei entitati publice se refera la realizarea unor servicii publice de buna calitate, in conditii de eficienta si eficacitate maxima, astfel cum sunt prezentate aceste obiective in actul normativ care reglementeaza organizarea si functionarea entitatii publice.

## Standard 8

### PLANIFICAREA

#### 8.1. Descrierea standardului

Entitatea publica intocmeste planuri prin care se pun in concordanta activitatile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat astfel incat riscurile de a nu realiza obiectivele sa fie minime.

#### 8.2. Cerinte generale

- Planificarea este una din functiile esentiale ale managementului;

- Planificarea se refera la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Avand in vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesita decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare;

- Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprima 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, variaza in functie de diversi factori, precum: marimea entitatii publice, structura decizionala a acesteia, necesitatea aprobarii formale a unor activitati etc.

- Dupa orizontul de timp la care se refera, in general, se elaboreaza:

planuri anuale;

planuri multianuale;

- Specific planificarii multianuale este stabilirea unei succesiuni de masuri ce trebuiesc luate pentru atingerea obiectivelor.

#### 8.3. Referinte principale \*)

- Legile bugetare anuale;

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare;

Art. 4 alin. (1): "Legea bugetara anuala prevede si autorizeaza, pentru anul bugetar, veniturile si cheltuielile bugetare, precum si reglementari specifice exercitiului bugetar";

Art. 4 alin. (5): "Pentru actiunile multianuale se inscriu in buget distinct, creditele de angajament si creditele bugetare";

Art. 4 alin. (6): "In vederea realizarii actiunilor multianuale ordonatorii de credite incheie angajamente legale, in limita creditelor de angajament aprobate prin buget pentru anul bugetar respectiv";

Art. 22 alin. (2) lit. g): "Organizarea evidentei programelor, inclusiv a indicatorilor aferenti acestora.";

Art. 32: "Ministerul Finantelor Publice va inainta Guvernului, pana la data de 1 mai, obiectivele politicii fiscale si bugetare pentru anul bugetar pentru care se elaboreaza proiectul de buget si urmatorii 3 ani impreuna cu limitele de cheltuieli stabilite pe ordonatorii principali de credite [...]";

Art. 34 alin. (1): "Ordonatorii principali de credite au obligatia ca pana la data de 15 iulie a fiecarui an sa depuna la Ministerul Finantelor Publice propunerile pentru proiectul de buget si anexele la acesta, pentru anul bugetar urmator, cu incadrarea in limitele de cheltuieli si estimarile pentru urmatorii 3 ani [...]";

Art. 39 alin. (1): "Ordonatorii principali de credite vor prezenta anual programul de investitii publice, pe clasificatia functionala";

Art. 39 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite vor transmite pentru fiecare obiectiv de investitii inclus in programul de investitii informatii financiare si nefinanciare";

Art. 43, referitor la cuprinderea in buget a obiectivelor de investitii;

Art. 53 alin. (1) - (3), referitor la planificarea platii salariilor;

- Hotararea Guvernului nr. 461/2001 pentru aprobarea normelor de aplicare a Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 60/2001 privind achizitiile publice, cu modificarile si completarile ulterioare;

Art. 2 alin. (1): "Autoritatea contractanta are obligatia de a stabili programul anual al achizitiilor publice. Programul anual al achizitiilor publice cuprinde totalitatea contractelor de furnizare, de lucrari si de servicii, pe care autoritatea contractanta intentioneaza sa le atribui in decursul anului bugetar urmator";

- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instructiunilor privind continutul, forma de prezentare si structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite in scopul finantarii unor actiuni sau ansamblu de actiuni;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;

- Hotararea Guvernului nr. 866/1996 pentru actualizarea normativelor privind spatiile cu destinatia de birou sau pentru activitati colective ori de deservire ce pot fi utilizate de ministere;

- Ordonanta Guvernului nr. 80/2001 privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritatile administratiei publice si entitatile publice, cu modificarile ulterioare;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 63/1999 cu privire la gestionarea fondurilor nerambursabile alocate Romaniei de catre Comunitatea Europeana, precum si a fondurilor de cofinantare aferente acestora, cu modificarile si completarile ulterioare.

-----  
\*) Controlul este un mecanism necesar in raport cu planificarea, in sensul existentei unui set clar de instrumente de masurare care sa poata indica - pe de o parte - care este progresul in realizarea obiectivelor si - pe de alta parte - actiunile corective, atunci cand este necesar.

## Standard 9

### COORDONAREA

#### 9.1. Descrierea standardului.

Pentru atingerea obiectivelor, deciziile si actiunile componentelor structurale ale entitatii publice trebuiesc coordonate, in scopul asigurarii convergentei si coerentei acestora.

#### 9.2. Cerinte generale

- Managementul asigura coordonarea deciziilor si actiunilor compartimentelor structurale ale entitatii publice;

- Atunci cand necesitatile o impun, se pot organiza structuri specializate, care sa sprijine managementul in activitatea de coordonare;
- Coordonarea influenteaza decisiv rezultatele interactiunii dintre salariati in cadrul raporturilor profesionale;
- Salariatii trebuie sa tina cont de consecintele deciziilor lor si ale actiunilor lor asupra intregii entitati publice;
- Coordonarea eficienta presupune consultari prealabile, atat in cadrul structurilor unei entitati publice, cat si intre structurile respective.

### 9.3. Referinte principale

- Legea nr. 82/1991 a contabilitatii, republicata;
- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare:
  - "Art. 22. - (1) Ordonatorii de credite au obligatia de a angaja si de a utiliza creditele bugetare numai in limita prevederilor si destinatiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea entitatilor publice respective si cu respectarea dispozitiilor legale.
  - (2) Ordonatorii de credite raspund, potrivit legii, de:
    - a) angajarea, lichidarea si ordonantarea cheltuielilor in limita creditelor bugetare repartizate aprobate potrivit prevederilor art. 21;
    - b) realizarea veniturilor;
    - c) angajarea si utilizarea creditelor bugetare pe baza unei gestiuni financiare;
    - d) integritatea bunurilor incredintate entitatii pe care o conduc;
    - e) organizarea si tinerea la zi a contabilitatii si prezentarea la termen a situatiilor financiar e asupra situatiei patrimoniului aflat in administrare si executiei bugetare;
    - f) organizarea sistemului de monitorizare a programului de achizitii publice si a programului de lucrari de investitii publice;
    - g) organizarea evidentei programelor, inclusiv a indicatorilor aferenti acestora;
    - h) organizarea si tinerea la zi a evidentei patrimoniului, conform prevederilor legale."
- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata, art. 4 alin. (1): "Conducatorii entitatii publice trebuie sa asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea si perfectionarea structurilor organizatorice, reglementarilor metodologice, procedurilor si criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerintele generale si specifice de control intern";
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;
- Hotararea Guvernului nr. 461/2001 pentru aprobarea normelor de aplicare a Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 60/2001 privind achizitiile publice, cu modificarile si completarile ulterioare, art. 2 alin. (1), referitor la programul anual al achizitiilor publice.

## Standard 10

### MONITORIZAREA PERFORMANTELOR\*)

#### 10.1. Descrierea standardului

Entitatea publica asigura, pentru fiecare politica si activitate, monitorizarea performantelor, utilizand indicatori cantitativi si calitativi relevanti, inclusiv cu privire la economicitate, eficienta si eficacitate.

#### 10.2. Cerinte generale

- Managementul trebuie sa primeasca sistematic raportari asupra desfasurarii activitatii entitatii publice;
- Managementul evalueaza performantele, constatand eventualele abateri de la obiective, in scopul luarii masurilor corective ce se impun;

- Sistemul de monitorizare a performantei este influentat de marimea si natura entitatii publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/si a indicatorilor, de modul de acces al salariatilor la informatii.

### 10.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare:

art. 22 alin. (2) lit. c): "angajarea si utilizarea creditelor bugetare pe baza bunei gestiuni financiare.";

art. 22 alin. (2) lit f): "organizarea sistemului de monitorizare a programului de achizitii publice si a programului de lucrari si investitii publice.";

art. 56 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite au obligatia sa intocmeasca si sa anexeze la situatiile financiare anuale rapoarte anuale de performanta, in care sa se prezinte, pe fiecare program, obiectivele, rezultatele preconizate si cele obtinute, indicatorii si costurile asociate, precum si situatii privind angajamentele legale.";

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;

- Hotararea Guvernului nr. 925/2003 privind reorganizarea Consiliului Guvernamental pentru Monitorizarea Reformei Administratiei Publice;

- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea instructiunilor privind continutul, forma de prezentare si structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite in scopul finantarii unor actiuni sau ansamblu de actiuni.

-----

\*) Monitorizarea performantelor - supraveghere, urmarire, de catre aparatul de conducere al entitatii publice, prin intermediul unor indicatori relevanti, a performantelor activitatii aflate in coordonare.

## Standard 11

### MANAGEMENTUL RISCULUI\*)

#### 11.1. Descrierea standardului

Entitatea publica analizeaza sistematic, cel putin o data pe an, riscurile legate de desfasurarea activitatilor sale, elaboreaza planuri corespunzatoare, in directia limitarii posibilelor consecinte ale acestor riscuri, si numeste salariatii responsabili in aplicarea planurilor respective.

#### 11.2. Cerinte generale

- Orice actiune sau inactiune prezinta un risc de nerealizare a obiectivelor;

- Riscurile sunt acceptabile, daca masurile care vizeaza evitarea acestora nu se justifica in plan financiar;

- Riscurile semnificative apar si se dezvoltă in special ca urmare a:

managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publica si mediile in care aceasta actioneaza;

unor sisteme de conducere centralizate excesiv;

- Un sistem de control intern eficient presupune implementarea in entitatea publica a managementului riscurilor;

- Managerul are obligatia crearii si mentinerii unui sistem de control intern sanatos, in principal, prin:

identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea si eficienta operatiunilor, respectarea regulilor si regulamentelor, increderea in informatiile financiare si de management intern si extern, protejarea bunurilor, prevenirea si descoperirea fraudelor;

definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;

evaluarea probabilitatii ca riscul sa se materializeze si a marimii impactului acestuia;



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

verificarea raportarii executiei bugetului, inclusiv a celui pe programe.

### 11.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare:

art. 21 alin. (4): "Ordonatorii principali de credite vor repartiza, potrivit alin. (1), creditele bugetare, dupa retinerea a 10% din prevederile aprobate acestora, pentru asigurarea unei executii bugetare prudente, cu exceptia cheltuielilor de personal si a celor care decurg din obligatii internationale, care vor fi repartizate integral. Repartizarea sumelor retinute in proportie de 10% se face in semestrul al doilea, dupa examinarea de catre Guvern a executiei bugetare pe primul semestru.";

- Hotararea Guvernului nr. 2.288/2004 pentru aprobarea repartizarii functiilor pe care le asigura ministerele si organizatiile neguvernamentale privind prevenirea situatiilor de urgenta;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;

- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finantelor Publice, Directia generala de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a Ministerului Finantelor Publice - (pagina 82, pct. 4.4. "Controlul preventiv al unor operatiuni cu risc ridicat".)

\*) Managementul riscului - metodologie care vizeaza asigurarea unui control global al riscului, ce permite mentinerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitatea publica, cu costuri minime.

Managementul riscului cuprinde o gama larga de activitati rigurosi definite si organizate, plecand de la conditiile de existenta si obiectivele fundamentale ale entitatii publice, precum si analiza factorilor de risc intr-o conceptie de functionare optima si eficienta.

## Standard 12

### INFORMAREA

#### 12.1. Descrierea standardului

Entitatea publica stabileste tipurile de informatii, continutul, calitatea, frecventa, sursele si destinatarul acestora, astfel incat managerii si salariatii, prin primirea si transmiterea informatiilor, sa-si poata indeplini sarcinile.

#### 12.2. Cerinte generale

- Informatia este indispensabila unui management sanatos, unei monitorizari eficiente, identificarii situatiilor de risc in faze anterioare ale manifestarii acestora;

- Cultura entitatii publice\*) are o incidenta majora asupra cantitatii, naturii si fiabilitatii informatiilor, ca si in ceea ce priveste largirea gamei acestora in domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilitatilor si obligatiilor de raportare, obiectivelor entitatii publice, planurilor etc.;

- Informatia trebuie sa fie corecta, credibila, clara, completa, oportuna, utila, usor de inteles si receptat;

- Managerul si salariatii trebuie sa primeasca si sa transmita informatiile necesare pentru indeplinirea sarcinilor;

- Informatia trebuie sa beneficieze de o circulație rapida, in toate sensurile, inclusiv in si din exterior.

\*) Cultura entitatii publice - forma de cultura organizationala, ce reprezinta armonizarea valorilor individuale. In vederea orientarii lor convergente spre realizarea obiectivelor

fundamentale ale entitatii publice. Cultura reflecta atitudinea pe care o are entitatea publica fata de schimbare.

Intr-o entitate publica cultura se transmite prin reguli scrise, reguli nescrise si prin standarde de etica sociala si de comportare. Acestea sunt relativ stabile in timp.

In entitatile publice exista, in general, o cultura de tip normativ, in care accentul se pune pe urmarirea corecta a procedurilor, care sunt mai importante decat rezultatele. De asemenea, in acest tip de cultura organizationala, standardele profesionale, morale etc. sunt ridicate.

### 12.3. Referinte principale

- Legea nr. 52/2003 privind transparenta decizionala in administratia publica;
- Legea nr. 143/1999 privind ajutorul de stat cu modificarile si completarile ulterioare;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 27/2003 privind procedura aprobarii tacite, aprobata prin Legea nr. 486/2003;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informatii de interes public;
- Hotararea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informatii de interes public;
- Legile bugetare anuale;
- Bugetul aprobat al fiecarei institutii publice;
- Analize periodice asupra executiei bugetare;
- Analize periodice asupra documentelor a caror viza a fost refuzata de controlul financiar preventiv, precum si asupra operatiunilor efectuate pe propria raspundere a ordonatorului de credite;
- Ordine/decizii ale conducatorului entitatii publice.

## Standard 13

### COMUNICAREA

#### 13.1. Descrierea standardului

Entitatea publica trebuie sa dezvolte un sistem eficient de comunicare interna si externa, care sa asigure o difuzare rapida, fluenta si precisa a informatiilor, astfel incat acestea, sa ajunga complete si la timp la utilizatori.

#### 13.2. Cerinte generale

- Managerul asigura functionarea unui sistem eficient de comunicare;
- Prin componentele sale, sistemul de comunicare serveste scopurilor utilizatorilor;
- Sistemul de comunicare trebuie sa fie flexibil si rapid, atat in interiorul entitatii publice, cat si intre aceasta si mediul extern;
- Procesul de comunicare trebuie sa fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, in ceea ce priveste prelucrarea informatiilor si achitarea de responsabilitati in materie de comunicare.

#### 13.3. Referinte principale

- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public;
- Hotararea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001;
- Adresa pe Internet a entitatii publice;
- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata;
- Legea nr. 82/1991 a contabilitatii, republicata;
- Hotararea Guvernului nr. 26/2003 privind transparenta relatiilor financiare dintre autoritatile publice si intreprinderile publice, precum si transparenta financiara in cadrul anumitor intreprinderi;

- Hotararea Guvernului nr. 1085/2003 pentru aplicarea unor proceduri ale Legii nr. 161/2003 referitoare la implementarea Sistemului Electronic National;
- Hotararea Guvernului nr. 1723/2004 privind aprobarea Programului de masuri pentru combaterea birocratiei in activitatea de relatii cu publicul

## Standard 14

### CORESPONDENTA SI ARHIVAREA

#### 14.1. Descrierea standardului

Fiecare entitate publica organizeaza primirea/expedierea, inregistrarea si arhivarea corespondentei astfel incat sistemul sa fie accesibil managerului, angajatilor si tertilor interesati cu abilitare in domeniu.

#### 14.2. Cerinte generale

- Corespondenta trebuie sa fie purtatoarea unor informatii utile in interiorul si in exteriorul entitatii publice;
- Corespondenta utilizeaza purtatori diferiti ai informatiei (hartie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) si se realizeaza prin mijloace diferite (curierul, posta, posta electronica, fax etc);
- Ponderea in care entitatea publica utilizeaza unul sau altul dintre purtatori si apeleaza la unul sau altul dintre mijloacele de realizare a corespondentei este determinata de o serie de factori, cum ar fi: gradul de dotare internă si/sau al tertilor, nivelul de pregătire al salariatilor, urgenta, distanta, costul, siguranta, restrictiile din reglementari etc;
- In functie de tipul de purtator si mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondenta, operatiunile de intrare, iesire, inregistrare si stocare trebuiesc adaptate corespunzator, pe baza unor planuri elaborate in acest sens, astfel incat, pentru fiecare caz, sa poata fi reflectate cerintele majore privind:
  - asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondentei;
  - confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondentei;
  - stocarea (arhivarea) corespondentei;
  - accesul la corespondenta realizata.

#### 14.3. Referinte principale

- Hotararea Guvernului nr. 1007/2001 pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind informatizarea administratiei publice;
- Legea nr. 455/2001 privind semnatura electronica;
- Hotararea Guvernului nr. 1259/2001 privind aprobarea Normelor tehnice si metodologice pentru aplicarea Legii nr. 455/2001 privind semnatura electronica;
- Legea Arhivelor Nationale nr. 16/1998, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Hotararea Guvernului nr. 51/2003 privind procedura de predare -primire a documentelor creatorilor si/sau detinatorilor de documente, persoane juridice, care s-au desfiintat;
- Ordonanta Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activitatii de solutionare a petitiilor;
- Hotararea Guvernului nr. 1349/2002 privind colectarea, transportul, distribuirea si protectia, pe teritoriul Romaniei, a corespondentei clasificate.

## Standard 15

### IPOTEZE, REEVALUARI

#### 15.1. Descrierea standardului

Fixarea obiectivelor ia in considerare ipoteze acceptate constant, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformarii mediului, impune reevaluarea obiectivelor.

#### 15.2. Cerinte generate

- Ipotezele se formuleaza in legatura cu obiectivele ce urmeaza a fi realizate si stau la baza fixarii acestora;
- Salariatii implicati in realizarea unui obiectiv trebuie sa fie constienti de ipotezele formulate si acceptate in legatura cu obiectivul in cauza;
- Ipotezele de care salariatii nu sunt constienti reprezinta un obstacol in capacitatea de adaptare;
- Reevaluari ale nevoilor de informare - concretizate in schimbari in ceea ce priveste informatiile necesar a fi colectate, in modul de colectare, in continutul rapoartelor sau sistemelor de informatii conexe - trebuiesc efectuate daca se modifica ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.

### 15.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;
- Actul normativ de organizare si functionare a entitatii publice.

## Standard 16

### SEMNALAREA NEREGULARITATILOR \*)

#### 16.1 Descrierea standardului

Salariatii, deosebit de comunicarile pe care le realizeaza in legatura cu atingerea obiectivelor fata de care sunt responsabili, au si posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, sa semnaleze neregularitati, fara ca astfel de semnalari sa atraga un tratament inechitabil sau discriminatoriu fata de salariatul care se conformeaza unor astfel de proceduri.

#### 16.2. Cerinte generale

- Managerii trebuie sa stabileasca si sa comunice salariatilor procedurile corespunzatoare, aplicabile in cazul semnalarilor unor neregularitati;
- Managerii au obligatia sa intreprinda cercetarile adecvate, in scopul elucidarii celor semnalate si, daca este cazul, sa ia masurile ce se impun;
- Salariatii care semnaleaza, conform procedurilor, neregularitati, de care, direct sau indirect, au cunostinta, vor fi protejati impotriva oricaror discriminari;
- Semnalarea neregularitatilor trebuie sa aiba un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delatiune;
- Managerul trebuie sa promoveze respectul fata de lege si spiritul de incredere.

#### 16.3. Referinte generale

- Legea nr. 571/2004 privind protectia personalului din autoritatile publice, entitatile publice si din alte unitati care semnaleaza incalcari ale legii;
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea si sanctionarea faptelor de coruptie;
- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999, privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata;
- Legea nr. 672/2002 privind, auditul public intern, cu modificarile si completarile ulterioare.

-----  
 \*) Realizarea acestui standard este un demers managerial extrem de dificil, in contextul aplicarii valorilor culturii increderii si al asigurarii unui mediu de moralitate in cadrul entitatii publice, dat fiind riscul de percepere a standardului ca fiind la interfața cu delatiunea. Pentru ca acest risc sa fie limitat, trebuie cultivat un sistem de valori bazat pe integritatea faptului ca, in cadrul entitatii publice, toti salariatii exercita diverse nivele de management si ca au, in mod esential, aceleasi obiective:

- de a realiza servicii publice de buna calitate, cu costuri minime, trebuincioase contribuabilului;

- de a-si pastra locurile de munca.

Intr-un astfel de mediu se creeaza anticorpii necesari reechilibrarii sistemului, in cazul producerii unor agresiuni din interiorul sau din exteriorul entitatii publice. Daca nu se creeaza astfel de anticorpi, managementul trebuie sa asigure descoperirea si inlaturarea neregularitatilor, prin dialog liber cu membrii entitatii publice. Angajatilor le revine sarcina ca, in cazul identificarii unor dovezi in ceea ce priveste existenta unor posibile fraude, coruptie sau orice alta activitate ce poate afecta in sens negativ interesele majore ale entitatii publice, care depasesc nivelul de competenta al managementului propriu, sau in cazul in care sunt implicate nivele ale acestuia, sa aduca respectivele dovezi la cunostinta organelor abilitate ale statului. In nici un caz un salariat care descopera dovezi de acest gen si actioneaza pentru scoaterea lor la lumina nu trebuie sanctionat, si nici recompensat. Actiunea sa trebuie privita ca exercitarea unei indatoriri profesionale.

Realizarea in practica a acestui standard se face si cu ajutorul fisei postului.

## Standard 17

### PROCEDURI \*)

#### 17.1. Descrierea standardului

Pentru activitatile din cadrul entitatii publice si, in special, pentru operatiunile economice, aceasta elaboreaza proceduri scrise, care se comunica tuturor salariatilor implicati.

#### 17.2. Cerinte generale

- Entitatea publica trebuie sa se asigure ca, pentru orice actiune si/sau eveniment semnificativ, exista o documentatie adecvata si ca operatiunile sunt consemnate in documente;

- Documentatia trebuie sa fie completa, precisa si sa corespunda structurilor si politicilor entitatii publice;

- Documentatia cuprinde, politici administrative, manuale, instructiuni operationale, check - lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor;

- Documentatia trebuie sa fie actualizata, utila, precisa, usor de examinat, disponibila si accesibila managerului, salariatilor, precum si tertilor, daca este cazul;

- Documentatia asigura continuitatea activitatii, in pofida fluctuatiei de personal;

- Lipsa documentatiei, caracterul incomplet sau/si neactualizarea acesteia constituie riscuri in realizarea obiectivelor;

- Intocmirea si urmarirea executarii graficului de circulatie a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publica.

#### 17.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare;

- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;

- Ordonanta Guvernului nr. 79/2003 privind controlul si recuperarea fondurilor comunitare, precum si a fondurilor de cofinantare aferente utilizate necorespunzator;

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata:

art. 4 alin. (1): "Conducatorul entitatii publice trebuie sa asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea si perfectionarea structurilor organizatorice, reglementarilor metodologice, procedurilor\*) si criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerintele generale si specifice de control intern,";

- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 912/2004 pentru modificarea si completarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobate prin Ordinul ministrului finantelor publice nr. 522/2003, cu modificarile ulterioare;

- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea si plata cheltuielilor entitatilor publice, precum si organizarea, evidenta si raportarea angajamentelor bugetare si legale;
- Ordinul Presedintelui Consiliului Concurentei nr. 136/2003 pentru punerea in aplicare a instructiunilor privind vanzarile de terenuri si/sau cladiri de catre autoritatile publice.

- 
- \*) Exista doua acceptiuni cu privire la proceduri:
- aceea a procedurilor gen norme metodologice, precizari si instructiuni, elaborate de catre entitatea publica pentru organizarea aplicarii unor reglementari de rang superior, aprobate de catre conducatorul entitatii publice sau chiar de catre Guvern (a se vedea, ca exemplu, art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002);
  - aceea a metodelor de lucru si a procedurilor scrise, formalizate - care constituie obiectul acestui standard - specifice pentru fiecare entitate publica, referitoare la activitatile acesteia. Aceste proceduri trebuie sa fie:
    - scrise, respectiv formalizate. Cunoastintele individuale si colective trebuie stocate si puse in ordinea care corespunde scopurilor entitatii publice;
    - simple si specifice. Procedurile scrise se constituie in instrument de lucru, pentru ca executantii sa cunoasca normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entitatii publice;
    - actualizate in mod permanent, in functie de evolutia reglementarilor in materie;
    - aduse la cunoastinta executantilor.

## Standard 18

### SEPARAREA ATRIBUTIILOR

#### 18.1. Descrierea standardului

Elementele operationale, si financiare ale fiecarei actiuni sunt efectuate de persoane independente una fata de cealalta, respectiv functiile de initiere si verificare trebuie sa fie separate.

#### 18.2. Cerinte generale

- Separarea atributiilor si -responsabilitatilor este una dintre modalitatile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, incalcare a legislatiei, precum si riscul de a nu putea detecta aceste probleme;

- Prin separarea atributiilor se creeaza conditiile ca nici o persoana sau compartiment sa nu poata controla toate etapele importante ale unei operatiuni sau ale unui eveniment;

- Separarea atributiilor si responsabilitatilor intre mai multe persoane creeaza premisele unui echilibru eficace al puterilor;

- Managerii entitatilor publice in care, datorita numarului mic de salariati, se limiteaza posibilitatea de aplicare a separarii atributiilor si responsabilitatilor, trebuie sa fie constienti de riscuri si sa compenseze aceasta limitare prin alte masuri.

#### 18.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare:

- art. 24 alin. (1): "Angajarea, lichidarea si ordonantarea cheltuielilor din fonduri publice se aproba de catre ordonatorul de credite, iar plata acestora se efectueaza de catre contabil.";

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata:

- art. 11: "Separarea atributiilor": "Persoana care exercita controlul financiar preventiv propriu nu trebuie sa fie implicata, prin sarcinile de serviciu, in efectuarea operatiunii supuse controlului financiar preventiv propriu".;

- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finantelor Publice, Directia generala de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a Ministerului Finantelor Publice - Cap. 2 - "Actorii financiari. Principiul separarii functiunilor [...]";
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004.

## Standard 19

### SUPRAVEGHEREA\*)

#### 19.1. Descrierea standardului

Entitatea publica asigura masuri de supraveghere adecvate a operatiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex -post, in scopul realizarii in mod eficace a acestora.

#### 19.2. Cerinte generale

- Managerul trebuie sa monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura ca procedurile sunt respectate de catre salariati in mod efectiv si continuu;
- Controalele de supraveghere implica revizui in ceea ce priveste munca depusa de salariati, rapoarte despre exceptii, testari prin sondaje sau orice alte modalitati care confirma respectarea procedurilor;
- Managerul verifica si aproba munca salariatilor, da instructiunile necesare pentru a minimiza erorile, a elimina frauda, a respecta legislatia si pentru a veghea asupra intelegerii si aplicarii instructiunilor;
- Supravegherea activitatilor este adecvata, in masura in care:
  - fiecarui salariat i se comunica atributiile, responsabilitatile si limitele de competenta atribuite;
  - se evalueaza sistematic munca fiecarui salariat;
  - se aproba rezultatele muncii obtinute in diverse etape ale realizarii operatiunii.

#### 19.3. Referinte principale

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata:
  - art. 4: "Obligatiile conducatorului entitatii publice in domeniul controlului intern; cerintele controlului intern." [alin. (1) si alin. (2)];
  - art. 22: "Masuri operative." alin. (1) - (9) cu privire la inspectii;
- Actul normativ de organizare si functionare a entitatii publice;
- Regulamentul de organizare si functionare a entitatii publice.

-----  
\*) Managementul entitatilor publice are datoria de a stabili, pentru fiecare nivel de organizare, atributiile ce ii revin pe linia supravegherii curente a activitatii, conditie de exercitare a acesteia si raspunderile si, de asemenea, sa initieze, sa aplice si sa dezvolte forme de control (supraveghere) flexibile si eficiente, bazate cu deosebire pe autocontrolul, controlul mutual si controlul ierarhic al salariatilor.

## Standard 20

### GESTIONAREA ABATERILOR

#### 20.1 Descrierea standardului

Entitatea publica se asigura ca, pentru toate situatiile in care, datorita unor circumstante deosebite, apar abateri fata de politicile sau procedurile stabilite, se intocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzator, inainte de efectuarea operatiunilor.

#### 20.2. Cerinte generale

- In derularea actiunilor pot aparea circumstante deosebite, care nu au putut fi anticipate si care induc abateri ce nu permit derularea tranzactiilor prin procedurile existente;
- Abaterile de la procedurile existente trebuie sa fie documentate si justificate, in vederea prezentarii spre aprobare;
- Este necesara analiza periodica a circumstantelor si a modului cum au fost gestionate actiunile, in vederea desprinderii unor concluzii de buna practica pentru viitor, ce urmeaza a fi formalizate.

#### 20.3. Referinte principale

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata:

art. 20: "Regimul refuzului de viza";

art. 21: "Autorizarea efectuarii unor operatiuni pentru care se refuza viza de control financiar preventiv";

art. 22: "Masuri operative" (referitor la efectuarea de inspectii de catre Ministerul Finantelor Publice, in cazurile in care exista indicii ale unor abateri de la legalitate sau regularitate in efectuarea de operatiuni, in cazul in care este sesizat de catre un contabil -sef in legatura cu efectuarea de operatiuni pe propria raspundere a ordonatorului de credite, fara viza de control financiar preventiv etc.).

### Standard 21

#### CONTINUITATEA ACTIVITATII

##### 21.1. Descrierea standardului

Entitatea publica asigura masurile corespunzatoare pentru ca activitatea acesteia sa poata continua in orice moment, in toate imprejurarile si in toate planurile, cu deosebire in cel economico-financiar.

##### 21.2. Cerinte generale

- Entitatea publica este o organizatie a carei activitate trebuie sa se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala intrerupere a activitatii acesteia afecteaza atingerea obiectivelor propuse;

- Situatii diferite, care afecteaza continuitatea activitatii: mobilitatea salariatilor; defectiuni ale echipamentelor din dotare; disfunctionalitati produse de unii prestatori de servicii; schimbari de proceduri etc.;

- Pentru fiecare din situatiile care apar, entitatea publica trebuie sa actioneze in vederea asigurarii continuitatii, prin diverse masuri, de exemplu:

angajarea de personal in locul celor pensionati sau plecati din entitatea publica din alte considerente;

delegarea, in cazul absentei temporare (concedii, plecari in misiune etc.);

contracte de service pentru intretinerea echipamentelor din dotare;

contracte de achizitii pentru inlocuirea unor echipamente din dotare ;

- Existenta inventarului situatiilor care pot conduce la discontinuitati in activitate si a masurilor care sa previna aparitia lor.

##### 21.3. Referinte principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, cu modificarile ulterioare;

- Hotararea Guvernului nr. 1.209/2003 privind organizarea si dezvoltarea carierei functionarilor publici;

- Hotararea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al functionarilor publici;

- Hotararea Guvernului nr. 1021/2004 pentru aprobarea modelului com un european de curriculum vitae;



- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 82/2004 privind unele masuri in domeniul functiei publice;
- Legea nr. 19/2000 privind sistemul public de pensii si alte drepturi de asigurari sociale, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul functionarilor publici, republicata, cu modificarile ulterioare.

## Standard 22

### STRATEGII DE CONTROL

#### 22.1. Descrierea standardului

Entitatea publica construieste politici adecvate strategiilor de control si programelor concepute pentru atingerea obiectivelor si mentinerea in echilibru a acestor strategii.

#### 22.2. Cerinte generale

- Exista un raport de interdependent a intre strategiile, politicile si programele elaborate pentru atingerea obiectivelor si strategiile de control. Fara o strategie de control adecvata, creste riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politica si programele entitatii publice si, d eci, al nerealizarii obiectivelor la nivelul exigentelor preconizate;
- Strategiile de control sunt cu atat mai complexe si mai laborioase cu cat fundamentarea si realizarea obiectivelor entitatii publice sunt mai complexe si mai dificile;
- Strategiile de control se supun conceptului de strategie, in general, acestea necesitand studii, in vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregatirii personalului de control, a imbunatatirii metodelor si procedurilor de control, a m odului de evaluare a controalelor etc.;
- Strategiile de control se refera si la tipurile de control aplicabile situatiei. In paleta larga a modalitatilor de control si a criteriilor de clasificare a acestora, regasim:
  - activitati de control: observatia; compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor;
  - coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.;
  - clasificarea controlului in functie de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj);
  - clasificarea controlului in functie de scopul urmarit: control de conformitate; control de perfectionare; control de adaptare etc;
  - clasificarea controlului in functie de apartenenta organelor de control: control propriu; contr ol exterior;
  - clasificarea controlului in functie de executanti: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate;
  - clasificarea controlului in functie de modul de executie: control direct; control indirect; control incrucisat;
  - clasificarea controlului in functie de baza normativa: control normativ; control practic; control teoretic;
  - clasificarea controlului in functie de interesul entitatii: control pentru sine; control pentru altii;
  - clasificarea controlului in functie de orientarea sa: control tematic; control nedirijat;
  - clasificarea controlului in functie de momentul efectuarii acestuia: control ex -ante; control concomitent; control ex -post;
  - etc.

#### 22.3. Referinte principale

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Strategia dezvoltarii controlului financiar public intern in R omania;

- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, cu modificarile si completarile ulterioare.

## Standard 23

### ACCESUL LA RESURSE

#### 23.1. Descrierea standardului

Managerul stabileste, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare si informationale ale entitatii publice si numeste persoanele responsabile pentru protejarea si folosirea corecta a acestor resurse.

#### 23.2. Cerinte generale

- Restrangerea accesului, la resurse reduce riscul utilizarii inadecvate a acestora;
- Severitatea restrictiei depinde de vulnerabilitatea tipului de resursa si de riscul pierderilor potientiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilitatii bunurilor si valorilor se au in vedere costul, riscul potential de pierdere sau utilizare inadecvata;

- Intre resurse si sumele inregistrate in evidente se fac comparatii periodice (inventare).  
Vulnerabilitatea bunurilor si valorilor determina frecventa acestor verificari;

#### 23.3. Referinte principale

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice cu modificarile ulterioare;
- Legea nr. 82/1991 a contabilitatii, republicata;
- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 618/2002 pentru aprobarea Precizarilor privind inventarierea bunurilor din domeniul public al statului;
- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1.753/2004 pentru aprobarea Normelor privind organizarea si efectuarea inventarierii elementelor de activ si de pasiv;
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea si utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, aprobata cu modificari prin Legea nr. 201/2003, cu modificarile ulterioare;
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publica si regimul juridic al acesteia;
- Legea nr. 143/1999 privind ajutorul de stat cu modificarile si completarile ulterioare;
- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1.661 bis/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de incasare si utilizare a fondurilor banesti primite sub forma donatiilor si sponsorizarilor de catre entitatile publice;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat in active corporale si necorporale, republicata;
- Hotararea Guvernului nr. 841/1995 privind procedurile de transmitere fara plata si de valorificare a bunurilor apartinand entitatilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Legea nr. 22/1969 privind angajarea gestionarilor, constituirea de garantii si raspunderea in legatura cu gestionarea bunurilor, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Decretul nr. 209/1976 pentru aprobarea Regulamentului operatiilor de casa;
- Legea nr. 182/2002 privind protectia informatiilor clasificate;
- Hotararea Guvernului nr. 781/2002 privind protectia informatiilor secrete de serviciu;
- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1.235/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea si utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, cu modificarile si completarile ulterioare.

## Standard 24

## VERIFICAREA SI EVALUAREA CONTROLULUI

### 24.1. Descrierea standardului

Entitatea publica instituie o functie de evaluare a controlului intern si elaboreaza politici, planuri si programe de derulare a acestor actiuni.

### 24.2. Cerinte generale

- Managerul trebuie sa asigure verificarea si evaluarea in mod continuu a functionarii sistemului de control intern si a elementelor sale. Disfunctionalitatile sau alte probleme identificate trebuiesc rezolvate operativ, prin masuri corective;
  - Verificarea operatiunilor garanteaza contributia controalelor interne la realizarea obiectivelor;
  - Evaluarea eficacitatii controlului se poate referi, in functie de cerinte specifice si/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor entitatii publice, fie la unele dintre acestea, optiune care revine managerului;
  - Managerul stabileste modul de realizare a evaluarii eficacitatii controlului.
- ### 24.3. Referinte principale
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificarile si completarile ulterioare;
  - Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata;
  - Actul normativ de organizare si functionare a entitatii publice;
  - Regulamentul de organizare si functionare a entitatii publice.

## Standard 25

### AUDITUL INTERN

#### 25.1 Descrierea standardului

Entitatea publica infiinteaza sau are acces la o capacitate de audit, care are in structura sa auditori competenti, a caror activitate se desfasoara, de regula, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.

#### 25.2. Cerinte generale

- Auditul intern asigura evaluarea independenta si obiectiva a sistemului de control intern al entitatii publice;
- Auditorul intern finalizeaza actiunile sale prin rapoarte de audit, in care enunta punctele slabe identificate in sistem si formuleaza recomandari pentru eliminarea acestora ;
- Managerul dispune masurile necesare, avand in vedere recomandarile din rapoartele de audit intern, in scopul eliminarii punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

#### 25.3. Referinte principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificarile si completarile ulterioare;
- Ordinul ministrului finantelor publice nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activitatii de audit public intern, cu modificarile ulterioare;
- Actul intern de aprobare a Normelor metodologice de organizare si exercitare a auditului public intern in cadrul entitatilor publice.

-----  
Pct. 2 din Anexa nr. 1 a fost completat prin pct. 4 al art. I din ORDINUL nr. 1.389 din 22 august 2006 publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 771 din 12 septembrie 2006.

## ANEXA 2

\*T\*



AAAAAA  
AAAAAA

31.3.3Aprobat 3 3 3 3 3

AAAAAA  
AAAAAAU

UAAAAA  
AAAAAA

3 Entitate publica 3 Procedura operationala 3 Editia ..... 3

3 ..... 3 ..... 3 Nr. de ex. .... 3

3 3 AAAAA

3 3 3 Revizia ..... 3

3 3 3 Nr. de ex. .... 3

3 Departamentul (Directia)3 Cod: P.O. .... AAAAA

3 ..... 3 3 Pagina ... din .... 3

3 3 AAAAA

3 3 3 Exemplar nr. .... 3

AAAAAA  
AAAAAAU

## 2. Situatiile editiilor si a reviziilor in cadrul editiilor procedurii operationale

UAAAAA  
AAAAAA

3 3 3 3 3 Data la care se 3

3 3 Editia sau, dupa caz, 3 Componenta 3 Modalitatea 3 aplica prevederile3

3 3 revizia in cadrul editiei3 revizuita 3 reviziei 3 editiei sau 3

3 3 3 3 reviziei editiei 3

3

AAAAAA  
AAAAAA

3 3 1 3 2 3 3 4 3

AAAAAA  
AAAAAA

32.1.3Editia I 3 x 3 x 3 3

AAAAAA  
AAAAAA

32.2.3Revizia 1 3 3 3 3

AAAAAA  
AAAAAA

32.3.3Revizia 2 3 3 3 3























AA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

3 8. 3Descrierea procedurii operationale 3 3

AA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

3 9. 3Responsabilitati si raspunderi in derularea 3 3  
3 3activitatii 3 3

AA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

3 10. 3Anexe, inregistrari, arhivari 3 3

AA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

3 11. 3Cuprins 3 3

AA  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

\*ST\*

## PRECIZARI

cu privire la modelul de procedura operationala

### A. Precizari generale

a.1) Prezenta procedura operationala este un model.

Modelul prezentat completeaza segmentul instrumentelor de lucru referitoare la activitatile entitatilor publice in domeniul dezvoltarii sistemelor de management financiar si control, procedurile operationale fiind cunoscute in practica si sub alte denumiri: proceduri de proces, proceduri formalizate etc.

a.2) Entitatile publice, in functie de marimea entitatii, de politica adoptata cu privire la sistemul propriu de management financiar si control, de gradul de dotare, de tipurile de activitati si complexitatea acestora etc., pot utiliza modelul de procedura operationala in forma prezentata, in forme completate si imbunatatite cu noi componente, sau pot elabora proceduri de proces, dupa modelul altor ghiduri intalnite in practica domeniului, cu precizarea ca, indiferent de forma adoptata, trebuie avute in vedere prevederile Standardului de control intern nr. 17 "Proceduri", prezentat in anexa nr. 1 la ordin.

a.3) Pentru o buna gestionare a elaborarii, aprobarii si aplicarii procedurilor operationale, conducatorii entitatilor publice trebuie sa asigure derularea tuturor actiunilor privind elaborarea si/sau dezvoltarea sistemelor de management financiar si control, dispuse la art. 2, 3 si 4 din ordin.

a.4) Procedurile trebuie elaborate, aprobate si aplicate in conditiile cunoasterii si respectarii regulilor de management constituite in cele 25 de standarde de control prevazute in anexa nr. 1 la ordin.

Indiferent de activitatea la care se refera, o procedura operationala poarta amprenta fiecarui standard de control, din oricare dintre cele 5 elemente -cheie ale controlului managerial, respectiv mediul de control, performanta si managementul riscului, informarea si comunicarea, activitatile de control, auditarea si evaluarea.



a.5) Condițiile esențiale ale procedurilor operationale stabilesc, printre altele, ca acestea trebuie să fie scrise și formalizate pe suport hartie și/sau electronic, simple și specifice pentru fiecare activitate, actualizate în mod permanent și aduse la cunoștința executanților și celorlalți factori interesați.

a.6) În măsura în care dotarea tehnică și pregătirea personalului permit, operațiunile de elaborare, avizare, aprobare, difuzare, utilizare etc. a procedurilor operationale se pot derula și prin utilizarea sistemelor informatice.

## B. Precizări privind componentele modelului de procedura operatională

### b.1) Precizări comune componentelor

b.1.1) Datele de identificare din cartusul de capăt se trec pe fiecare pagină, cu modificările cerute de rubrici, acolo unde este cazul.

b.1.2) Denumirea procedurii operationale și codul acesteia se stabilesc în cadrul fiecărei entități publice și trebuie să reflecte activitatea procedurată și locul acesteia în sistemul de codificare utilizat.

b.1.3) Edițiile se numerotează cu cifre romane, iar reviziile din cadrul acestora, cu cifre arabe.

b.1.4) Orice modificare de reglementare, organizatorică sau de altă natură, cu efect asupra activității procedurate, determină revizia sau, după caz, elaborarea unei noi ediții pentru procedura operatională respectivă.

b.1.5) În măsura în care este posibil, se asigură pagina distinctă pentru fiecare componentă a procedurii operationale.

### b.2) Precizări specifice componentelor

b.2.1) Cu privire la Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operationale (componenta 1):

- responsabilii se stabilesc, pentru fiecare operațiune (elaborare, verificare, aprobare), prin act de decizie internă a conducătorului entității publice;
- când una sau mai multe dintre operațiuni se realizează, conform deciziei, de către un grup sau o comisie, în lista se cuprind toți membrii grupului sau ai comisiei.

b.2.2) Cu privire la Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operationale (componenta 2):

- se cuprind, în ordine cronologică, toate edițiile și, respectiv, reviziile în cadrul edițiilor;
- când se realizează o nouă ediție a procedurii operationale, coloanele nr. 2 și 3, privind componenta revizuită, precum și modalitatea reviziei, nu se completează;
- coloana nr. 3 (Modalitatea reviziei) privește acțiunile de modificare, adăugare, ștergere sau altele asemenea, după caz, referitoare la una sau mai multe componente ale procedurii operationale;

- la fixarea datei de la care se aplică prevederile noii ediții sau revizii (coloana nr. 4) se are în vedere asigurarea timpului necesar pentru difuzarea și studierea acesteia de către aplicatori.

b.2.3) Cu privire la Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operationale (componenta 3):

- coloana nr. 1 (Scopul difuzării) are în vedere faptul că oricare compartiment/persoană a cărui/are activitate intră sub incidența aplicării, informării, evidenței, arhivării sau este în alte scopuri în legătură cu procedura respectivă trebuie să aibă la dispoziție acest instrument, inclusiv cu ocazia actualizării prin noi ediții sau revizii.

b.2.4) Cu privire la Scopul procedurii operationale (componenta 4):

- entitatea publică, spre deosebire de scopurile considerate generale și prezentate ca exemple în modelul procedurii operationale la această componentă, identifică și înscrie scopurile specifice în cazul fiecărei proceduri operationale elaborate, ținând cont de rolul, locul, importanța, precum și de alte elemente privind activitatea procedurată; de exemplu, în cazul unei activități de aprovizionare, unul dintre scopurile specifice ale procedurii operationale este și acela al descrierii, identificării și asigurării necesarului de produse și servicii.

b.2.5) Cu privire la Domeniul de aplicare a procedurii operationale (componenta 5):

- aceasta componenta se bazeaza pe colaborarea dintre compartimentele entitatii publice, astfel incat la fixarea si definirea activitatii (pct. 5.1), la delimitarea acesteia de alte activitati (pct. 5.2 si 5.3) sau la precizarea compartimentelor cu atributii legate de activitatea respectiva (pct. 5.4) sa fie eliminata orice situatie de suprapunere de activitati, de activitati necuprinse in procesul de analiza si elaborare a procedurilor, de suprapunere de atributii intre compartimente, de atributii pentru care nu au fost fixate responsabilitati etc.;

- de exemplu, in cazul unei proceduri operationale privind raportarea numarului de personal si a veniturilor salariale se recomanda:

- prezentarea activitatii de raportare a datelor privind numarul de personal si veniturile salariale ale acestuia (pct. 5.1);

- delimitarea acesteia, in special de alte activitati de raportare, cum ar fi cele financiare, cele privind achizitiile etc. (pct. 5.2);

- nominalizarea activitatilor privind organizarea concursurilor, examenelor de angajare sau de intocmire a pontajelor ori a statelor de salarii etc., ca activitati furnizoare de informatii catre activitatea de raportare a numarului de personal si a veniturilor salariale, sau nominalizarea activitatii de elaborare a rapoartelor de sinteza, pe ansamblul entitatii publice, care se bazeaza pe informatiile primite de la activitatea procedurata (pct. 5.3);

- nominalizarea, ca furnizoare de date, a compartimentului/persoanei cu atributii/sarcini de organizare a concursurilor/examenelor de angajare, a directiilor/serviciilor la nivelul carora se intocmesc pontajele, a compartimentului/persoanei care elaboreaza statele de salarii etc. sau a compartimentului de sinteza, ca beneficiar de informatii. Se nominalizeaza ca fiind implicate in procesul activitatii persoana/biroul/serviciul cu sarcina evidentei personalului si a stabilirii drepturilor salariale ale acestuia (pct. 5.4).

b.2.6) Cu privire la Documentele de referinta (reglementari) aplicabile activitatii procedurate (componenta 6):

- aceasta componenta priveste, in special, listarea documentelor cu rol de reglementare fata de activitatea procedurata;

- este necesar sa fie cunoscute si respectate toate reglementarile care guverneaza fiecare activitate;

- gruparea pe cele 4 categorii are rol de sistematizare a reglementarilor, unde: reglementarile internationale in legatura cu domeniul respectiv sunt cele la care Romania este parte; legislatia primara se refera la legi si la ordonante ale Guvernului; legislatia secundara are in vedere hotarari ale Guvernului sau acte ale organismelor cu atributii de reglementare si care sunt emise in aplicarea legilor si/sau a ordonantelor Guvernului; alte documente, inclusiv reglementari interne ale entitatii publice (legislatie tertiara), se refera la instructiuni, precizari, decizii, ordine sau altele asemenea si au efect asupra activitatii procedurate.

b.2.7) Cu privire la Definitii si abrevieri ale termenilor utilizati in procedura operationala (componenta 7):

- se va urmari definirea acelor termeni care: reprezinta element de noutate; sunt mai putin cunoscuti; prezinta sensuri diferite; prin neexplicitarea lor pot conduce la confuzii etc.;

- se recomanda precizarea, acolo unde este cazul, a actului relevant care defineste termenul in cauza;

- se va avea in vedere abrevierea termenilor (cuvinte, expresii, denumiri de institutii etc.) utilizati cu mai mare frecventa in textul procedurii operationale si/sau care, in urma acestei actiuni, permit o intelegere si utilizare mai usoara a procedurii;

- se recomanda ca ordinea in care se inscriu atat definitiile termenilor in tabelul 7.1, cat si abrevierile termenilor in tabelul 7.2, sa fie aceea data de prima aparitie in textul procedurii operationale a termenului definit sau abreviat, dupa caz;

- in tabelele 7.1 si 7.2 din modelul de procedura operationala au fost definiti si, respectiv, abreviati, pentru exemplificare, termeni utilizati in model.

b.2.8) Cu privire la Descrierea procedurii operationale (componenta 8):

- aceasta componenta reprezinta, in fapt, esenta procedurii operationale. In acelasi timp este si acea componenta care nu este generalizabila prin model de procedura decat in termeni foarte largi. Componenta este dependenta, in mod direct, de conditiile concrete in care se desfasoara activitatea respectiva in cadrul entitatii publice, de modul de organizare, de gradul de subordonare, de gradul de dotare cu resurse materiale, financiare si umane, de calitatea si pregatirea profesionala a salariatilor si, nu in ultimul rand, de gradul de dezvoltare a sistemelor de management financiar si control. Cele cateva puncte si subpuncte, enumerate la aceasta componenta in prezentul model de procedura operationala, recomanda una din multitudinea de posibilitati de descriere a acestei componente;

- la "Generalitati" (pct. 8.1) se cuprind elemente de ansamblu privind caracteristicile activitatii. Se va evita repetarea acelor deja abordate in cadrul celorlalte componente ale procedurii operationale, cum ar fi cele legate de scopul procedurii operationale (prezentate la componenta 4), cele privind domeniul de aplicare a procedurii operationale (prezentate la componenta 5) sau cele privind documentele de referinta aplicabile activitatii procedurate (prezentate la componenta 6). De exemplu, in cazul unei proceduri operationale privind activitatea de aprovizionare, la "Generalitati" se poate mentiona ca aceasta urmareste descrierea clara a produsului/serviciului de achizitionat, verificarea si aprobarea documentelor utilizate in procesul de aprovizionare, relatiile cu furnizorii/prestatorii, receptia produsului/serviciului aprovizionat, pastrarea/arhivarea documentelor etc. De asemenea, se pot prezenta principiile generale aplicabile activitatii, cum ar fi: transparenta, egalitatea sanselor potentialilor furnizori/prestatori, legalitatea, imparzialitatea, confidentialitatea etc.;

- la "Documente utilizate" (pct. 8.2) se cuprind, in principal, cele de natura formularelor, dar si manuale, instructiuni operationale, liste de verificare (check-lists) etc., care furnizeaza informatii necesare derularii activitatii, contribuie la prelucrarea de date in cadrul procesului sau transmit rezultatele obtinute altor utilizatori. De retinut ca documentele trebuie sa fie actualizate, utile, precise, usor de examinat, disponibile si accesibile managerului, salariatilor si tertilor, daca este cazul. Subpct. 8.2.1, 8.2.2 si 8.2.3 au mai mult rolul de a ordona problemele abordate, ele putand fi comasate sau detaliate in functie de amploarea, volumul, diversitatea si complexitatea documentelor respective;

- la "Lista si provenienta documentelor utilizate" (subpct. 8.2.1) se are in vedere nominalizarea tuturor documentelor, a organismelor abilitate cu emiterea si actualizarea acestora, a codurilor de identificare, daca este cazul, a regimului informatiilor continute etc. In aceasta lista se nominalizeaza si documentele interne de aceasta natura, emise si utilizate in cadrul compartimentelor sau, prin colaborare, intre compartimentele entitatii publice;

- la "Continutul si rolul documentelor utilizate" (subpct. 8.2.2) pot fi redate in forma completa, anexand la procedura modele ale documentelor, instructiuni de completare a acestora si mentiuni referitoare la rolul lor;

- subpct. 8.2.3 "Circuitul documentelor" are in vedere compartimentele/persoanele la care trebuie sa circule documentele in procesul de realizare a activitatii, precum si operatiunile ce se efectueaza in legatura cu documentul respectiv, la fiecare compartiment/persoana pe la care circula. Este necesar ca circuitul documentelor aferente activitatii sa fie integrat in fluxul general al documentelor din cadrul entitatii publice. Se recomanda utilizarea reprezentarii grafice a circuitului documentelor;

- pct. 8.3 "Resurse necesare" se dezvolta pe structura clasica a acestora, respectiv resurse materiale (subpct. 8.3.1), resurse umane (subpct. 8.3.2) si, respectiv, resurse financiare (subpct. 8.3.3). De mentionat ca structura resurselor este foarte sensibila fata de activitatea la care ne referim; la unele activitati resursa necesara preponderenta este cea materiala, iar la altele este preponderenta resursa umana sau resursa financiara ori combinatii ale acestora;

- subpct. 8.3.1 "Resursa materiala" se dezvolta pe elementele de logistica: birouri, scaune, rechizite, linii telefonice, materiale informatice, calculatoare personale, acces la baza de date,

retea, imprimanta, posibilitati de stocare a informatiilor etc., dar si pe elemente de alta natura, daca specificul activitatii o impune. De exemplu, in cazul unei entitati publice cu activitate de teren intensa, cu deplasari auto frecvente, activitatea de transport capata o conotatie distincta, iar procedura operationala aferenta, la resursa materiala, va trebui sa reflecte parc ul auto, fapt care, in acest caz, va da greutate sporita acestui tip de resursa, in comparatie cu resursa umana sau financiara;

- subpct. 8.3.2 "Resursa umana" fixeaza compartimentul/compartimentele si/sau persoana/persoanele din cadrul entitatii publice care sunt implicate, prin atributiile/sarcinile de serviciu, in realizarea activitatii procedurate;

- subpct. 8.3.3 "Resursa financiara" are in vedere prevederea in buget a sumelor necesare cheltuielilor de functionare (achizitionarea materialelor c onsumabile necesare desfasurarii activitatii, acoperirea contravalorii serviciilor de intretinere a logisticii, plata cheltuielilor cu personalul direct implicat in activitatea respectiva etc.), dar si a sumelor necesare altor tipuri de cheltuieli proprii unei anume activitati. De exemplu, in situatia unei activitati de achizitie, resursa financiara trebuie sa reflecte sumele din buget aferente programului de achizitii al entitatii publice;

- pct. 8.4 "Modul de lucru" pentru o activitate poate fi formal izat, respectiv transpus in procedura operationala, numai prin aportul salariatilor implicati direct in acea activitate;

- subpct. 8.4.1 "Planificarea operatiunilor si a actiunilor activitatii" se sprijina, pe de o parte, pe actiunile identificate, asa cum sunt ele listate in cadrul tabelului de la componenta 9 "Responsabilitati si raspunderi in derularea activitatii", iar pe de alta parte, pe o buna cunoastere si stapanire a cerintelor generale si a celorlalte caracteristici ale Standardului de control intern nr. 8 "Planificarea" si a Standardului de control intern nr. 11 "Managementul riscului", prezentate in anexa nr. 1 la ordin. Actiunile analizate prin prisma resurselor de toate categoriile, a termenelor de realizare, a riscurilor identificate si a masurilor de limitare a efectului acestora, a conditiilor de eficienta si legalitate impuse, puse in corelatie si intr -o succesiune logica si cronologica, constituie in fapt instrumentul de planificare cuprins in procedura operationala pentru activitatea analizata. Un exemplu in acest sens poate fi considerat Cadrul general al proiectelor de operatiuni supuse vizei de control financiar preventiv, anexa nr. 1 la Normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobat e prin Ordinul ministrului finantelor publice nr. 522/2003, cu modificarile si completarile ulterioare, precum si cadrele specifice ale proiectelor de operatiuni supuse controlului financiar preventiv propriu, ca activitate de sine-statoare, documente elaborate si aprobate la nivelul fiecarei entitati publice;

- subpct. 8.4.2 "Derularea operatiunilor si actiunilor" reflecta programul de zi cu zi al compartimentului/persoanei implicate in realizarea activitatii, in care acesta/aceasta uzeaza de toate instrumentele specifice si actioneaza corespunzator prevederilor din procedura operationala si, in special, celor din instrumentul de planificare a activitatii. Se recomanda cuprinderea in procedura operationala, sub forma tabelara, a modului de operare, un de pe verticala se pot cuprinde etapele ce se deruleaza in legatura cu activitatea respectiva, iar pe orizontala se precizeaza intrarile de informatii (de la cine? ce?), operatiunile, actiunile/prelucrările, completarile etc., ce au loc fata de datele intr ate, instrumentele utilizate in acest scop, iesirile de rezultate (care? catre cine? etc.). Recomandam ca exemplu de instrument utilizat in derularea unei activitati consultarea modelelor privind listele de verificare (check -lists) a proiectelor de operatiuni prezentate la viza in cadrul activitatii de control financiar preventiv propriu, modele aprobate prin Ordinul ministrului finantelor publice nr. 912/2004 pentru modificarea si completarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea contro lului financiar preventiv, aprobate prin Ordinul ministrului finantelor publice nr. 522/2003, cu modificarile ulterioare;

- subpct. 8.4.3 "Valorificarea rezultatelor activitatii" poate fi orientat catre mai multe directii, ca de exemplu: analiza gradului de realizare a indicatorilor de performanta asociati activitatii;

furnizarea datelor si informatiilor cu privire la rezultatele activitatii catre beneficiarii acestora; identificarea masurilor de imbunatatire etc.

b.2.9) Cu privire la Responsabilitati si raspunderi in derularea activitatii (componenta 9):

- se va urmari identificarea tuturor actiunilor care au loc in legatura cu activitatea procedurata, precum si fixarea acestora pe compartimentele (posturile) carora le revin responsabilitatile si/sau, dupa caz, raspunderile fata de acestea;

- se recomanda cuprinderea actiunilor in tabel, pe cat posibil, in ordinea logica a desfasurarii lor, iar a compartimentelor (posturilor), in ordinea interventiei in proces;

- in tabelul 9 din modelul de procedura operationala, compartimentele (posturile) au fost simbolizate, ipotetic, cu I, II, III, ..., actiunile (operatiunile), cu a, b, c, ..., iar responsabilitatile/raspunderile, cu abrevierile regasite in tabelul 7.2, unde: E = elaborare; V = verificare; A = aprobare; Ap. = aplicare; Ah. = arhivare. Observam, de exemplu, ca operatiunea a este o operatiune de elaborare E, care revine compartimentului I; operatiunea c este o operatiune de aprobare A, in raspunderea postului III; actiunea f este o actiune de arhivare Ah., ce revine compartimentului VI etc.

b.2.10) Cu privire la Anexe, inregistrari, arhivari (componenta 10):

- este necesar ca procedura operationala sa cuprinda in anexe toate instrumentele relevante, prezentate in cadrul celorlalte componente ale acesteia, si care sunt aplicabile in realizarea activitatii;

- pentru o mai buna ordonare si evidenta a anexelor, se recomanda intocmirea tabelului prezentat la componenta 10 din model.

-----

Anexa nr. 2 a fost introdusa prin pct. 5 al art. I din ORDINUL nr. 1.389 din 22 august 2006 publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 771 din 12 septembrie 2006.