

Standardele de control intern/managerial la entitățile publice *)

Nr. St.	Denumirea standardului	Descrierea standardului	Cerinte generale
1	ETICA, INTEGRITATEA	<p>Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii de către angajați a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor*) și neregulilor.</p> <p>-----</p> <p>*) Frauda înseamnă orice acțiune sau omisiune intenționată în legătură cu: utilizarea sau prezentarea de declarații ori documente false, incorecte sau incomplete, inclusiv faptele penale prevăzute în cap. III secțiunea 4^1 din Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare, care au ca efect alocarea/dobândirea, respectiv utilizarea nepotrivită sau incorectă a fondurilor comunitare de la bugetul general al Comunității Europene și/sau a sumelor de cofinanțare aferente de la bugetul de stat, bugetele prevăzute la art. 1 alin. (2) lit. a) - f) și l) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, și la art. 1 alin. (2) lit. a) - d) din Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare; necomunicarea unei informații prin încălcarea unei obligații specifice, având același efect la care s-a făcut referire anterior; deturnarea acestor fonduri de la scopurile pentru care au fost acordate inițial [conform art. 2 lit. b) din Ordonanța Guvernului nr. 79/2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător, aprobată cu modificări prin Legea nr. 529/2003, cu modificările și completările ulterioare].</p>	<p>- Managerul și salariații trebuie să aibă un nivel corespunzător de integritate**) profesională și personală și să fie conștienți de importanța activității pe care o desfășoară;</p> <p>- Managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, sprijină și promovează valorile etice și integritatea profesională și personală a salariaților. Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valorificarea transparenței și probității în activitate; - valorificarea competenței profesionale; - inițiativa prin exemplu; - conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice; - respectarea confidențialității informațiilor; - tratamentul echitabil și respectarea indivizilor; - relațiile loiale cu colaboratorii; - caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor; - modul profesional de abordare a informațiilor financiare; <p>- Salariații manifestă acel comportament și dezvoltă acele acțiuni percepute ca etice în entitatea publică;</p> <p>- Managerul și salariații au o abordare pozitivă față de controlul financiar, a cărui funcționare o sprijină.</p> <p>**) Integritate: caracter integru; sentiment al demnității, dreptății și conștiinciozității, care servește drept călăuză în conduita omului; onestitate, cinste, probitate.</p> <p>Valorile etice fac parte din cultura entității publice și constituie un cod nescris, pe baza căruia sunt evaluate comportamentele. Separat de acesta, entitatea publică trebuie să aibă un cod de conduită oficial, scris, care este un mijloc de comunicare uniformă a valorilor etice a tuturor salariaților. Codul etic stabilește care sunt obligațiile rezultate din lege cărora trebuie să li se supună salariații, în plus peste cele rezultate ca urmare a raporturilor de muncă: depunerea declarației de avere, a declarației pentru prevenirea conflictului de interese. Există și cazuri în care legea prevede incompatibilități pentru ocuparea unor funcții publice.</p> <p>Codul de conduită a funcționarilor publici este aprobat prin lege. La nivelul fiecărei instituții, codul etic se aprobă de către conducător.</p> <p>Pentru a putea acționa în conformitate cu valorile entității publice, salariații au nevoie de sprijin și de o comunicare deschisă, în special atunci când este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor și a incertitudinilor în materie de conduită adecvată. Salariații entităților publice sunt liberi să comunice preocupările lor în materie de etică. Managementul entității trebuie să creeze un mediu adecvat acestui tip de comunicare.</p> <p>Conducerea trebuie să supravegheze comportamentul efectiv al salariaților din subordine, referitor la standardul de etică și integritate, și să trateze în mod adecvat orice abatere de la codul de conduită.</p>

2	ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI	<p>Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentul privind misiunea entității publice; - regulamentele interne; - fișa postului (funcției). 	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuțiile entității publice pot fi realizate numai dacă sunt cunoscute de salariați și aceștia acționează concertat; - Fiecare salariat are un rol bine definit în entitatea publică, stabilit prin fișa postului; - Sarcinile sunt încredințate și rezultatele sunt comunicate numai în raportul manager - salariat - manager (șef - subaltern - șef); - Managerii trebuie să identifice sarcinile în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile și care influențează în mod negativ managementul entității; - Managerul trebuie să susțină salariatul în îndeplinirea sarcinilor sale. <p>Managementul entității publice va comunica tuturor angajaților care sunt sarcinile entității, rezultate din actul normativ de organizare și funcționare. Totodată, se va îngriji ca aceste sarcini să se regăsească în Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice, la care să aibă acces toți salariații. Se vor întocmi și se vor actualiza, ori de câte ori necesitățile o vor cere, fișele postului pentru toți funcționarii publici și personalul contractual din entitatea publică. Aceasta este o obligație permanentă a fiecărui nivel de management.</p> <p>Regulamentul de organizare și funcționare a entității se publică pe pagina de internet a entității publice.</p>
3	COMPETENȚA, PERFORMANȚA*)	<p>Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Managerul și salariații au acele cunoștințe, abilități și experiență care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor; - Competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, stabil. Acțiuni pentru asigurarea acestuia: <ul style="list-style-type: none"> - definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă; - conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit; - identificarea planului de pregătire de bază a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare; - revederea necesităților de pregătire în contextul evaluării anuale a angajaților și urmărirea evoluției carierei; - asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute; - dezvoltarea capacității interne de pregătire complementară formelor de pregătire externe entității publice; - definirea politicii de pregătire/mobilitate; - Performanțele angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an și sunt discutate cu aceștia de către realizatorul raportului; - Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc.; - Nivelul de competență necesar este cel care constituie premisa performanței. <p>*) Salariații entității publice trebuie să aibă cunoștințele profesionale, competențele, atribuțiile și instrumentele necesare pentru a contribui la realizarea obiectului de activitate al entității publice.</p> <p>Este stabilit prin lege că ocuparea posturilor unei entități publice se face prin concurs. Acest lucru asigură premisele realizării sarcinilor entității de către persoane capabile și competente, precum și atingerea obiectivelor de viitor ale entității publice. Managementul entității publice evaluează continuu nevoile și cerințele acesteia, fapt care permite luarea unor decizii motivate în materie de formare, supraveghere, atribuire a sarcinilor și de reorganizare. Conducerea poate recurge la servicii externe pentru a răspunde nevoilor care nu pot fi satisfăcute cu resursele entității publice. Formarea profesională poate fi axată pe acele competențe care favorizează performanțele individuale și pe abilitățile interpersonale care vizează luarea deciziilor și învățarea în grup.</p>

4	FUNȚII SENSIBILE	Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții.	<ul style="list-style-type: none"> - În entitatea publică se întocmesc: <ul style="list-style-type: none"> - inventarul funcțiilor sensibile; - lista cu salariații care ocupă funcții sensibile; - planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcție, de regulă, mai mult de 5 ani; - În inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele; - Rotația personalului se face cu efect minim asupra activității entității publice și a salariaților.
5	DELEGAREA	Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegează.	<ul style="list-style-type: none"> - Delegarea de competență se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii; - Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat; - Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură; - Subdelegarea este posibilă cu acordul managerului; - Delegarea de competență nu îl exonerează pe manager de responsabilitate.
6	STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	Entitatea publică definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componentă structurală și informează în scris salariații	<ul style="list-style-type: none"> - Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice; - Competența constituie capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea activităților specifice postului; - Responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini sarcinile și se înscrie în limitele ariei de competență; - Raportarea reprezintă obligația de a informa asupra îndeplinirii sarcinilor. <p>În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, managerul aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru. Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regăsește în statul de funcții al entității. Scopul acestei acțiuni este realizarea în bune condiții de eficiență și eficacitate a obiectivelor entității.</p>
7	OBIECTIVE	Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinate, legate de scopurile entității, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și să comunice obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați.	<ul style="list-style-type: none"> - Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entității publice; - Entitatea publică transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică personalului; - Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe "S.M.A.R.T."*); - Fixarea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și salariaților; - Multitudinea și complexitatea obiectivelor impun utilizarea unor criterii diverse de grupare, cu scopul de a facilita concretizarea responsabilităților, răspunderilor, de a asigura operativitate în cunoașterea rezultatelor etc. <p>*) S - Precise (în limba engleză: Specific); M - Măsurabile și verificabile (în limba engleză: Measurable and verifiable); A - Necesare (în limba engleză: Appropriate); R - Realiste (în limba engleză: Realistic); T - Cu termen de realizare (în limba engleză: Time-dependent).</p> <p>Obiectivele generale ale oricărei entități publice se referă la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, astfel cum sunt prezentate aceste obiective în actul normativ care reglementează organizarea și funcționarea entității publice.</p>

8	PLANIFICAREA	Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificarea este una din funcțiile esențiale ale managementului; - Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare; - Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului; - Gradul de structurare a procesului de planificare, de detaliere a planurilor variază în funcție de diverși factori, precum: mărirea entității publice, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor activități etc. - După orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează: <ul style="list-style-type: none"> - planuri anuale; - planuri multianuale. - Specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri ce trebuie luate pentru atingerea obiectivelor. <p>Controlul este un mecanism necesar în raport cu planificarea, în sensul existenței unui set clar de instrumente de măsurare care să poată indica - pe de o parte - care este progresul în realizarea obiectivelor și - pe de altă parte - acțiunile corective, atunci când este necesar.</p>
9	COORDONAREA	Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.	<ul style="list-style-type: none"> - Managementul asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale entității publice; - Atunci când necesitățile o impun, se pot organiza structuri specializate, care să sprijine managementul în activitatea de coordonare; - Coordonarea influențează decisiv rezultatele interacțiunii dintre salariați în cadrul raporturilor profesionale; - Salariații trebuie să țină cont de consecințele deciziilor lor și ale acțiunilor lor asupra întregii entități publice; - Coordonarea eficientă presupune consultări prealabile, atât în cadrul structurilor unei entități publice, cât și între structurile respective.
10	MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR*)	Entitatea publică asigură, pentru fiecare politică și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.	<ul style="list-style-type: none"> - Managementul trebuie să primească sistematic raportări asupra desfășurării activității entității publice; - Managementul evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiective, în scopul luării măsurilor corective ce se impun; - Sistemul de monitorizare a performanței este influențat de mărirea și natura entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/și a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații. <p>*) Monitorizarea performanțelor - supraveghere, urmărire, de către aparatul de conducere al entității publice, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activității aflate în coordonare.</p>
11	MANAGEMENTUL RISCULUI*)	Entitatea publică analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații	<ul style="list-style-type: none"> - Orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor; - Riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar; - Riscurile semnificative apar și se dezvoltă în special ca urmare a: <ul style="list-style-type: none"> - managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică și mediile în care aceasta acționează; - unor sisteme de conducere centralizate excesiv;

		responsabili în aplicarea planurilor respective.	<ul style="list-style-type: none"> - Un sistem de control intern/managerial eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor; - Managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern/managerial sănătos, în principal, prin: <ul style="list-style-type: none"> - identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor; - definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri; - evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia; - monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor; - verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe. <p>*) Managementul riscului - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitatea publică, cu costuri minime.</p> <p>Managementul riscului cuprinde o gamă largă de activități rigurose definite și organizate, plecând de la condițiile de existență și obiectivele fundamentale ale entității publice, precum și analiza factorilor de risc într-o concepție de funcționare optimă și eficientă.</p>
12	INFORMAREA	Entitatea publică stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii acestora, astfel încât managerii și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să își poată îndeplini sarcinile.	<ul style="list-style-type: none"> - Informația este indispensabilă unui management sănătos, unei monitorizări eficiente, identificării situațiilor de risc în faze anterioare ale manifestării acestora; - Cultura entității publice*) are o incidență majoră asupra cantității, naturii și fiabilității informațiilor, ca și în ceea ce privește lărgirea gamei acestora în domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilităților și obligațiilor de raportare, obiectivelor entității publice, planurilor etc.; - Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat; - Managerul și salariații trebuie să primească și să transmită informațiile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor; - Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior. <p>*) Cultura entității publice - forma de cultură organizațională, ce reprezintă armonizarea valorilor individuale, în vederea orientării lor convergente spre realizarea obiectivelor fundamentale ale entității publice. Cultura reflectă atitudinea pe care o are entitatea publică față de schimbare.</p> <p>Într-o entitate publică cultura se transmite prin reguli scrise, reguli nescrise și prin standarde de etică socială și de comportare. Acestea sunt relativ stabile în timp.</p> <p>În entitățile publice există, în general, o cultură de tip normativ, în care accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor, care sunt mai importante decât rezultatele. De asemenea, în acest tip de cultură organizațională, standardele profesionale, morale etc. sunt ridicate.</p>
13	COMUNICAREA	Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la	<ul style="list-style-type: none"> - Managerul asigură funcționarea unui sistem eficient de comunicare; - Prin componentele sale, sistemul de comunicare servește scopurilor utilizatorilor; - Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern; - Procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de

		utilizatori.	comunicare.
14	CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA	Fiecare entitate publică organizează primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil managerului, angajaților și terților interesați cu abilitare în domeniu.	<ul style="list-style-type: none"> - Corespondența trebuie să fie purtătoarea unor informații utile în interiorul și în exteriorul entității publice; - Corespondența utilizează purtători diferiți ai informației (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și se realizează prin mijloace diferite (curierul, poșta, poșta electronică, fax etc.); - Ponderea în care entitatea publică utilizează unul sau altul dintre purtători și apelează la unul sau altul dintre mijloacele de realizare a corespondenței este determinată de o serie de factori, cum ar fi: gradul de dotare internă și/sau al terților, nivelul de pregătire al salariaților, urgența, distanța, costul, siguranța, restricțiile din reglementări etc.; - În funcție de tipul de purtător și mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuie adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind: <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; - confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; - stocarea (arhivarea) corespondenței; - accesul la corespondența realizată.
15	IPOTEZE, REEVALUĂRI	Fixarea obiectivelor ia în considerare ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor.	<ul style="list-style-type: none"> - Ipotezele se formulează în legătură cu obiectivele ce urmează a fi realizate și stau la baza fixării acestora; - Salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie conștienți de ipotezele formulate și acceptate în legătură cu obiectivul în cauză; - Ipotezele de care salariații nu sunt conștienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare; - Reevaluări ale nevoilor de informare - concretizate în schimbări în ceea ce privește informațiile necesar a fi colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau al sistemelor de informații conexe - trebuie efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.
16	SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR*)	Salariații, deosebit de comunicările pe care le realizează în legătură cu atingerea obiectivelor față de care sunt responsabili, au și posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inechitabil sau discriminatoriu față de salariatul care se conformează unor astfel de proceduri.	<ul style="list-style-type: none"> - Managerii trebuie să stabilească și să comunice salariaților procedurile corespunzătoare, aplicabile în cazul semnalării unor neregularități; - Managerii au obligația să întreprindă cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și, dacă este cazul, să ia măsurile ce se impun; - Salariații care semnalează, conform procedurilor, neregularități, de care, direct sau indirect, au cunoștință, vor fi protejați împotriva oricăror discriminări; - Semnalarea neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune; - Managerul trebuie să promoveze respectul față de lege și spiritul de încredere. <p>*) Realizarea acestui standard este un demers managerial extrem de dificil, în contextul aplicării valorilor culturii încrederii și al asigurării unui mediu de moralitate în cadrul entității publice, dat fiind riscul de percepere a standardului ca fiind la interfață cu delațiunea. Pentru ca acest risc să fie limitat, trebuie cultivat un sistem de valori bazat pe înțelegerea faptului că, în cadrul entității publice, toți salariații exercită diverse nivele de management și că au, în mod esențial, aceleași obiective:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de a realiza servicii publice de bună calitate, cu costuri minime, trebuincioase contribuabilului; - de a-și păstra locurile de muncă. <p>Într-un astfel de mediu se creează anticorpii necesari reechilibrării sistemului, în cazul producerii unor agresiuni din interiorul sau din exteriorul entității publice. Dacă nu se creează astfel de anticorpi, managementul trebuie să asigure descoperirea și înlăturarea</p>

			<p>neregularităților, prin dialog liber cu membrii entității publice. Angajaților le revine sarcina ca, în cazul identificării unor dovezi în ceea ce privește existența unor posibile fraude, corupție sau orice altă activitate ce poate afecta în sens negativ interesele majore ale entității publice, care depășesc nivelul de competență al managementului propriu, sau în cazul în care sunt implicate nivelele ale acestuia, să aducă respectivele dovezi la cunoștința organelor abilitate ale statului. În niciun caz un salariat care descoperă dovezi de acest gen și acționează pentru scoaterea lor la lumină nu trebuie sancționat, și nici recompensat. Acțiunea sa trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale.</p> <p>Realizarea în practică a acestui standard se face și cu ajutorul fișei postului.</p>
17	PROCEDURI*)	<p>Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente; - Documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice; - Documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor; - Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul; - Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal; - Lipsa documentației, caracterul incomplet sau/și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor; - Întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică. <p>*) Există două accepțiuni cu privire la proceduri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aceea a procedurilor gen norme metodologice, precizări și instrucțiuni, elaborate de către entitatea publică pentru organizarea aplicării unor reglementări de rang superior, aprobate de către conducătorul entității publice sau chiar de către Guvern (a se vedea, ca exemplu, art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002, cu modificările și completările ulterioare); - aceea a metodelor de lucru și a procedurilor scrise, formalizate - care constituie obiectul acestui standard - specifice pentru fiecare entitate publică, referitoare la activitățile acesteia. Aceste proceduri trebuie să fie: <ul style="list-style-type: none"> - scrise, respectiv formalizate. Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordinea care corespunde scopurilor entității publice; - simple și specifice. Procedurile scrise se constituie în instrument de lucru, pentru ca executanții să cunoască normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entității publice; - actualizate în mod permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie; - aduse la cunoștința executanților.
18	SEPARAREA ATRIBUȚIILOR	<p>Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie să fie separate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Separarea atribuțiilor și responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de a nu putea detecta aceste probleme; - Prin separarea atribuțiilor se creează condițiile ca nicio persoană sau compartiment să nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment; - Separarea atribuțiilor și responsabilităților între mai multe persoane creează premisele unui echilibru eficace al puterilor; - Managerii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să fie conștienți de riscuri și să compenseze această limitare prin alte măsuri.

19	SUPRAVEGHEREA*)	Entitatea publică asigură măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.	<ul style="list-style-type: none"> - Managerul trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu; - Controalele de supraveghere implică revizuirii în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor; - Managerul verifică și aprobă munca salariaților, dă instrucțiunile necesare pentru a minimiza erorile, a elimina fraudă, a respecta legislația și pentru a veghea asupra înțelegerii și aplicării instrucțiunilor; - Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care: <ul style="list-style-type: none"> - fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite; - se evaluează sistematic munca fiecărui salariat; - se aprobă rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii. <p>*) Managementul entităților publice are datoria de a stabili, pentru fiecare nivel de organizare, atribuțiile ce îi revin pe linia supravegherii curente a activității, condițiile de exercitare a acestora și răspunderile și, de asemenea, să inițieze, să aplice și să dezvolte forme de control (supraveghere) flexibile și eficiente, bazate cu deosebire pe autocontrolul, controlul mutual și controlul ierarhic al salariaților.</p>
20	GESTIONAREA ABATERILOR	Entitatea publică se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.	<ul style="list-style-type: none"> - În derularea acțiunilor pot apărea circumstanțe deosebite, care nu au putut fi anticipate și care induc abateri ce nu permit derularea tranzacțiilor prin procedurile existente; - Abaterile de la procedurile existente trebuie să fie documentate și justificate, în vederea prezentării spre aprobare; - Este necesară analiza periodică a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate acțiunile, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.
21	CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII	Entitatea publică asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico-financiar.	<ul style="list-style-type: none"> - Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor propuse; - Situații diferite, care afectează continuitatea activității: mobilitatea salariaților; defecțiuni ale echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri etc.; - Pentru fiecare din situațiile care apar, entitatea publică trebuie să acționeze în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu: <ul style="list-style-type: none"> - angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente; - delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.); - contracte de service pentru întreținerea echipamentelor din dotare; - contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare; - Existența inventarului situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și a măsurilor care să prevină apariția lor.
22	STRATEGII DE CONTROL	Entitatea publică construiește politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.	<ul style="list-style-type: none"> - Există un raport de interdependență între strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor și strategiile de control. Fără o strategie de control adecvată crește riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politica și programele entității publice și, deci, al nerealizării obiectivelor la nivelul exigențelor preconizate; - Strategiile de control sunt cu atât mai complexe și mai laborioase cu cât fundamentarea și realizarea obiectivelor entității publice sunt mai complexe și mai dificile; - Strategiile de control se supun conceptului de strategie, în general, acestea necesitând studii, în vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregătirii

			<p>personalului de control, a îmbunătățirii metodelor și procedurilor de control, a modului de evaluare a controalelor etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiile de control se referă și la tipurile de control aplicabile situației. În paleta largă a modalităților de control și a criteriilor de clasificare a acestora, regăsim: <ul style="list-style-type: none"> - activități de control: observația; compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.; - clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj); - clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc.; - clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior; - clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate; - clasificarea controlului în funcție de modul de execuție: control direct; control indirect; control încrucișat; - clasificarea controlului în funcție de baza normativă: control normativ; control practic; control teoretic; - clasificarea controlului în funcție de interesul entității: control pentru sine; control pentru alții; - clasificarea controlului în funcție de orientarea sa: control tematic; control nedirijat; - clasificarea controlului în funcție de momentul efectuării acestuia: control ex-ante; control concomitent; control ex-post; - etc.
23	ACCESUL LA RESURSE	<p>Managerul stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale entității publice și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora; - Severitatea restricției depinde de vulnerabilitatea tipului de resursă și de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor și valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată; - Între resurse și sumele înregistrate în evidențe se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor și valorilor determină frecvența acestor verificări.
24	VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI	<p>Entitatea publică instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Managerul trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective; - Verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor; - Evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice și/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor entității publice, fie la unele dintre acestea, opțiuni care revine managerului; - Managerul stabilește modul de realizare a evaluării eficacității controlului.
25	AUDITUL INTERN	<p>Entitatea publică înființează sau are acces la o capacitate de audit, care are în structura sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a sistemului de control intern al entității publice; - Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora; - Managerul dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

*) În scopul de a facilita parcurgerea mai rapidă a textului standardelor de control intern/managerial la entitățile publice, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, cu modificările și completările ulterioare, acestea sunt prezentate, în tabelul de mai sus, într-un format restrans, prin eliminarea, din cuprinsul fiecărui standard, a punctului intitulat “Referințe principale” . De asemenea, în același scop, au fost integrate, fie în coloana 3 “Descrierea standardului” , fie în coloana 4 “Cerințe generale”, după caz, informațiile (explicații, definiții) care, în textul original, sunt prezentate cu asterisc, în subsolul paginii fiecărui standard.