

COMISIA DE MONITORIZARE, COORDONARE SI INDRUMARE METODOLOGICA A DEZVOLTARII SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL AL MINISTERULUI ECONOMIEI SI FINANTELOR

**PROGRAMUL DE DEZVOLTARE
A SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL AL
MINISTERULUI ECONOMIEI ȘI FINANTELOR**

- Etapa 4 -

Etapa 4 - Autoevaluarea bazată pe analiza sistemului de control managerial al ministerului, respectiv al direcțiilor generale/direcțiilor (inclusiv în ceea ce privește procedurile) și identificarea elementelor de disfuncționalitate și a riscurilor ce pot afecta realizarea obiectivelor ministerului, respectiv al direcțiilor generale/direcțiilor.

- **Inspekția generală**

În vederea elaborării de soluții privind îmbunătățirea rezultatelor activității direcției, considerăm ca în această etapă este necesară o analiză a eventualelor disfuncționalități și riscuri ce pot determina realizarea obiectivelor propuse.

La nivel general:

Au fost identificate potențiale disfuncționalități și riscuri, care pot afecta atingerea obiectivelor direcției:

- atractivitatea redusă a posturilor vacante din cadrul direcției, cauzată de complexitatea și caracterul confidențial al activitatilor de control (disfuncționalitate);
- nivel ridicat de fluctuație a personalului angajat, cauzat în principal de specificul delicat al activitatilor de control (disfuncționalitate),
- restructurarea și reducerea numărului de personal angajat (risc).
- reorganizare la nivelul aparatului guvernamental care poate determina disfuncționalități în procesul de îndeplinire a obiectivelor, urmate de procese îndelungate și relativ dese de reorganizare a activității la nivelul aparatului central (risc);

În ceea ce privește realizarea Obiectivelor specifice:

Referitor la activitățile desfășurate în vederea realizării Obiectivului nr. 1, respectiv „combaterea fraudelor sesizate în interiorul M.E.F.”, se identifica următoarele posibile cauze de nerealizare:

- implicarea insuficientă a structurilor supuse controlului, în anumite cazuri, prin neparticiparea la reuniunile de lucru organizate de către direcție (disfuncționalitate);
- absența unei motivații corespunzătoare a personalului care desfășoară activități de control (disfuncționalitate).

În legătură cu activitățile desfășurate pentru atingerea Obiectivului nr. 2, respectiv „Intensificarea controalelor efectuate în vederea eficientizării utilizării fondurilor publice”, analiza relevă următoarele posibile cauze de nerealizare:

- sesizările eronate sau tendențioase adresate inspekției Generale (disfuncționalitate);
- prezentarea, în anumite cazuri, a unor puncte de vedere confuz redactate sau insuficient argumentate, ori primirea acestora cu întârziere (disfuncționalitate),
- perioada îndelungată de timp și dificultatea colectării probelor și a mijloacelor de probă (disfuncționalitate);

- neparticiparea la acțiunile de control, alături de personalul Inspecției Generale, și a unor specialiști și/sau persoane din cadrul altor structuri de control din domeniul de responsabilitate al ministerului (disfuncționalitate);
- lipsa ofertei unor programe de formare și schimb de informații din partea instituțiilor cu atribuții în domeniu. (disfuncționalitate).

Cu privire la aducerea la îndeplinire a Obiectivului nr. 3, respectiv „Intensificarea controalelor asupra modului de administrare a fondurilor comunitare”, posibile cauze de nerealizare ar fi:

- lipsa specialistilor în domeniul efectuării inspecțiilor privind modul de realizare a controlului utilizării fondurilor provenite din programele de asistență ale Uniunii Europene la operatorii economici care utilizează fonduri europene (disfuncționalitate);
- lipsa ofertei unor programe de formare și schimb de informații în legătura cu activitățile de îmbunătățire a administrării veniturilor și cheltuielilor aferente gestionării fondurilor comunitare, din partea instituțiilor cu atribuții în domeniu (disfuncționalitate).

Urmare analizei activităților desfășurate în vederea atingerii Obiectivului nr. 4, respectiv „Soluționarea în procent maxim a tuturor contestațiilor adresate Direcției”, se identifică posibile disfuncționalități/riscuri de realizare a obiectivului:

- sesizările eronate sau tendențioase adresate inspecției Generale (disfuncționalitate și risc);
- primirea, uneori cu întârziere, în cadrul colaborării cu alte direcții din interiorul sau din afara ministerului, a răspunsurilor la diversele solicitări ale Inspecției Generale (risc și disfuncționalitate).

• Unitatea de politici publice

Aspectele urmărite în dezvoltarea acestei etape, pe fiecare obiectiv, sunt: identificarea disfuncționalităților; modalitățile de gestionare a disfuncționalităților; identificarea riscurilor și a frecvenței acestora; estimarea probabilității ca aceste riscuri să se materializeze; estimarea pierderilor potențiale și a consecințelor; ierarhizarea riscurilor în funcție de importanța consecințelor și modalitățile de gestionare a riscurilor.

Ca orice sistem, și sistemul de control managerial al UPP este perfectibil.

1. Pentru activitățile ce trebuie realizate în vederea îndeplinirii primului obiectiv, acestea se desfășoară sau ar trebui să se desfășoare conform H.G. nr.775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central și conform OMEF nr.595/2006 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivelul Ministerului Finanțelor Publice, Agenției Naționale de Administrare Fiscală, Autorității Naționale a Vămilelor și Gărzii Financiare.

Aceste proceduri trebuie respectate nu numai de Unitatea de politici publice, ci și de direcțiile inițiatoare de acte normative. Din faptul că, de la înființarea UPP numai patru proiecte de acte normative în domeniul finanțe publice și două în domeniul economic au fost elaborate în baza unor propuneri de politică publică, rezultă clar că procedurile menționate anterior nu sunt respectate. Această idee este întărită și de faptul că cel puțin jumătate dintre cele 6 propuneri de politici publice au fost elaborate și transmise SGG numai după refuzarea înscrierii pe ordinea de zi a ședinței de Guvern a respectivelor proiecte de acte normative. Nu SGG, ci UPP ar trebui să lucreze ca și filtru pentru un mai bun proces de elaborare a actelor normative. Pentru a se putea îndeplini această funcție, ar trebui respectată procedura internă.

Procedurile existente ale UPP au fost elaborate când compartimentul era format din 2 manageri publici. În prezent UPP este formată din director și 4 manageri publici. Pentru moment, ar trebui să se asigure respectarea procedurilor existente, urmând ca pe viitor acestea să fie îmbunătățite.

De altfel, acesta este și principalul risc, ca prin nerespectarea procedurilor, funcția principală a UPP să nu fie îndeplinită.

În vederea îndepărtării acestui risc acționează (într-o mică măsură) și adoptarea Hotărârii Guvernului nr.1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului.

Un alt risc ce poate apărea în realizarea celei de-a doua activități ce trebuie efectuate în vederea atingerii primului obiectiv (Elaborarea rapoartelor de monitorizare și evaluare cu privire la politicile publice inițiate și implementate la nivelul Ministerului Economiei și Finanțelor, în colaborare cu direcțiile de specialitate) este nefurnizarea de către direcțiile de specialitate a informațiilor necesare elaborării rapoartelor de monitorizare și evaluare. Avem deja un exemplu în acest sens: în cazul elaborării raportului de monitorizare privind implementarea politicii publice “Asigurarea stabilității sistemului bancar și protejarea deponenților”, direcția de specialitate care a elaborat politica publică (fosta Unitate de management a Trezoreriei Statului) nu a furnizat nici o informație UPP. Toate datele au fost colectate de UPP direct de la Fondul de Garantare a Depozitelor în Sistemul Bancar.

În cuprinsul etapei a 5-a vom analiza mai detaliat modalitatea în care UPP poate acționa în sensul minimalizării riscurilor menționate anterior.

2. Pentru cel de-al doilea obiectiv riscul principal este nerespectarea termenelor stabilite pentru finalizarea Planului strategic. Un alt risc ar fi reprezentat de calitatea necorespunzătoare a materialelor transmise UPP de către membrii Grupului de management. Există posibilitatea, chiar și în condițiile aprobării de către Comisie, și deci a asumării responsabilității, ca Planul strategic să nu respecte principiile managementului strategic. Limitele responsabilității UPP nu sunt clar definite. Textul H.G. nr.1807/2006 prevede mai mult o responsabilitate tehnică, administrativă, dar competențele managerilor publici presupun cu mult mai mult. Pe viitor se impune delimitarea clară a responsabilităților în atingerea acestui obiectiv.

3. Pentru activitățile necesare atingerii celui de-al treilea obiectiv primele riscuri identificate constau în nerespectarea procedurilor și în nerespectarea termenelor-limită fixate în Programul actualizat de dezvoltare a sistemului de control managerial al MEF, aprobate de ministrul economiei și finanțelor. De asemenea, implicarea insuficientă a managementului direcțiilor și calitatea necorespunzătoare a materialelor aferente

etapelor este de natură a transforma o inițiativă laudabilă a colegilor din cadrul UCASMFC într-un demers birocratic, fără finalitate practică. În acest sens, un rol important în contracararea riscului l-ar putea constitui analizele critice elaborate de UPP la finalizarea etapelor. Ținând cont de faptul că, după citirea în plen a acestor analize se trece la vot, fără a se aduce nici o modificare materialelor elaborate, zădărnicește aceste eforturi corectoare ale UPP. Rămân, așadar extrem de importante observațiile transmise prin intermediul e-mailului de către UPP pe parcursul elaborării materialelor, direcțiilor de specialitate care solicită aceste observații.

4. Pentru cel de-al patrulea obiectiv, riscul principal derivă din insuficienta înțelegere a scopului organizării activităților de training, și anume, acela de a ușura activitatea ulterioară a direcțiilor de specialitate, în special în domeniul politicilor publice, al planificării strategice instituționale. Acest risc constă în desemnarea ca participanți la sesiunile de training a unor funcționari publici care ulterior nu vor fi implicați în activitățile de planificare strategică sau de elaborare a politicilor publice.

- **Direcția de comunicare, relații publice, mass-media și transparență**

Pe parcursul acestei etape se vor urmări următoarele tipuri de activități – în conexiune cu obiectivele stabilite în etapele I și II:

- IV.1) Identificarea disfuncționalităților aparute în cadrul serviciului;
- IV.2) Gestionarea disfuncționalităților și evitarea transformării lor în disfuncționalități cronice;
- IV.3) Identificarea riscurilor potențiale și a probabilității lor de apariție;
- IV.4) Cuantificarea posibilității ca aceste riscuri să se materializeze;
- IV.5) Estimarea pierderilor potențiale și a consecințelor acestora;
- IV.6) Ierarhizarea riscurilor în funcție de importanța consecințelor, frecvența și potențialul de evoluare spre situații de criză; gestionarea riscurilor.

Cele 6 activități vor fi abordate așa cum ele influențează realizarea celor **5 obiective specifice ale DCRPMMT**.

În ceea ce privește aceste obiective se poate spune că, în afara disfuncționalităților identificate în cadrul etapei III, se pot observa și nonconformități legate de latura calitativă a activităților desfășurate.

Având în vedere specificul obiectivelor se pot identifica două tipuri de comunicare:

- cea **reglementată** prin legi și normative în vigoare (cum ar fi legile 233/2002, 544/2001, 52/2002);

- comunicarea **neformalizata** (cea care este destinata atat comunicarii unilaterale a MEF catre publicul larg - facuta cu scop educational-cognitiv, destinata optimizarii imaginii generale a ministerului – cat si comunicarii interne prin care este facilitat procesul de transmitere bilaterala de informatii intre directiile MEF si/sau intre acestea si SCRП, informatii structurate in mod organizat, utilizabile in procesul managerial);

Una dintre primele disfunctionalitati este legata de lipsa procedurilor legate de comunicarea neformalizata .

Exista o inerenta inertie a structurilor MEF fata de comunicarea neformalizata, justificata de cele mai multe ori prin multiplele sarcini rezultate din obligativitatea implicata de prevederile legilor mentionate mai sus. Pentru o optimizare a acestui aspect consideram necesara formalizarea in mare parte a comunicarii interne pentru a implica mai mult structurile MEF in participarea la formularea strategiei generale de comunicare a ministerului - luat ca entitate unica.

De asemenea lipsa stabilirii obiectivelor generale de comunicare - atribut al conducerii MEF constituie o dificultate în elaborarea strategiei de comunicare a MEF.

SCRП se afla in faza de elaborare a **Manualului de Proceduri de Comunicare (MCP)**, destinat sa minimalizeze aceasta disfunctionalitate si care va cuprinde:

- a) Manualul de identitate vizuala ;
- b) Ghidul de comunicare pentru funcționarii publici din cadrul sistemului MEF;
- c) Manualul de comunicare interactiva cu mass media;
- d) Manualul procedurilor de protocol si reprezentare;
- e) Ghidul procedurilor de training de specialitate.

O alta disfunctionalitate este cea legata – indirect – de mobilitatea profesionala care afecteaza nu numai cantitativ structura organizatorica a SCRП si a grupului de comunicatori abilitati ci si calitatea actului de comunicare. Pe perioade diferite, osciland intre foarte scurte si lungi, comunicarea externa si interna a compartimentelor de unde persoanele abilitate au plecat/au fost transferate a fost afectata de lipsa de pregatire specializata. Implicit, calitatea actului la nivelul serviciului de profil (SCRП) a fost afectata. **MPC** va include un pachet de proceduri care vor stipula in mod obligatoriu nominalizarea imediata a unui comunicator de catre directiile deficitare precum si module de training rapid in comunicare pentru acesta pentru a avea – cu ocazia intalnirilor cu comunicatorii planificate de catre SCRП – personal cu un bagaj omogen de cunostiinte in domeniul comunicarii, existand practic posibilitatea elaborarii de tematici comune, uniforme.

In mod similar, exista pericolul aparitiilor unor disfunctionalitati temporare datorate perioadelor legal prevazute in care comunicatorii delegati nu isi pot indeplini sarcinile. Procedura va include ca obligatorie nominalizarea si training-ul comunicatorului-delegat/suplinitor.

Dintre factorii exogeni sistemului de comunicare o influenta partial negativa o are lipsa unei proceduri de informare-colaborare atat pe orizontala (la nivelul serviciilor / departamentelor cu aceleasi activitati de la nivelul celorlalte ministere, agentii guveramentale etc.) cat si pe verticala

(respectiv cu structurile similare care tin de Guvernul Romaniei – in amonte – si cele de la compartimentele teritoriale) pe tematica realizari unor campanii corelate imagologic, temporal sau ideatic.

O disfunctionalitate importanta este data de faptul ca, prin ROF (deci formal), nu sunt specificate clar criteriile de delegare a competentelor pe posturi, activitati si compartimente, creandu-se astfel conditiile aparitiei crizelor de comunicare cu efecte majore.

Pentru a completa problematica disfunctionalitatilor identificate in activitate trebuie in mod imperativ abordat raportul care trebuie sa existe – si care trebuie stipulat ca atare in ROF – intre timpul alocat activitatilor curente si cel alocat activitatii cu caracter continuu (vezi cele desfasurate pentru realizarea obiectivului specific 1), acolo unde, prin atributiile de serviciu, este cazul. Riscul ca, datorita imperativitatii unor activitati curente, sa nu poata fi realizate obiective generale, consumatoare de timp si resurse, este deosebit ca impact asupra intregii institutii. Activitatea curenta este, de regula, cea reglementata.

Un alt factor de perturbare partiala a activitatii specifice SCRP este modul in care circula si sunt arhivate informatiile, atat in interiorul serviciului cat si cele care sunt transmise sau receptionate catre directii/compartimente din cadrul MFP. Trebuie trecut la o comunicare cat mai formalizata, singura care este capabila sa elimine distorsiunile create de comunicarea verbala, fapt care este luat in evidenta pentru elaborarea **MPC**. Mai mult, formalizarea creaza premisele crearii unei baze de date necesare activitatii de analiza statistica a performantelor DCRPMMT dar si ale celorlalte directii ale MFP.

Riscurile potentiale care pot apare ca urmare a disfunctionalitatilor astfel identificate sunt numeroase si cu potential diferit de materializare.

Astfel, pentru obiectivul nr. 1 status quo-ul ar putea duce la imposibilitatea elaborarii si implementarii unei strategii de comunicare coerenta si eficienta cu efectul deteriorarii continue a imaginii MEF in randul publicului larg, cu implicatii deosebite in modul de percepere a activitatii acestuia. Riscul este amplificat de lipsa de comunicare interna (de ex. inertia / omisiunea directiilor MEF de a pune la dispozitia DCRPMMT date, informatii sau tematici necesare elaborarii unei strategii de comunicare), fapt corectabil prin formalizarea acestui flux informational.

Un alt risc important pentru realizarea acestor obiective este legat de neadaptarea la cerintele unui management modern in domeniu care presupune, acolo unde este cazul, externalizarea unor atributiuni, in mare parte cele cu caracter ocazional/sezonier. Tentativa de a rezolva la intern toate sarcinile/activitatile specifice poate duce mai mult la risipa de resurse si, in final, chiar la neindeplinirea obiectivelor specifice (mai ales obiectivul 1).

In ceea ce priveste **obiectivele specifice nr.2, 3 si 4**, obiective care tin in principal de comunicarea reglementata legal, disfunctionalitile de mai sus pot conduce la efecte substantiale (inclusiv riscul raspunderii administrative), datorita interactiunii constante atat cu cetatenii in mod direct sau mediat, dar si cu diverse entitati sociale dintre care reprezentativa pentru specificul DCRPMMT este, in principal, presa. Riscurile sunt

numeroase, in mare parte cuantificabile; marja in care sunt ele cuantificabile este insa foarte mare (de la amenzi in conformitate cu legile care guverneaza domeniul pana la deteriorarea drastica a imaginii MEF, a demnitarilor sai sau chiar a Guvernului Romaniei). Elaborarea procedurilor care momentan lipsesc este destinata prioritar prevenirii situatiilor de criza deoarece, in conditiile prezente, riscul materializat poate duce la efecte necontrolabile.

Un risc major il poate reprezenta (mai ales datorat disfunctionalitatilor legate de lipsa procedurilor privind comunicarea neformalizata) transmiterea de informatii catre mass-media in nume propriu / in numele serviciului fara ca, preventiv, sa se verifice compatibilitatea acestora cu prevederile legilor competente in domeniu.

Referitor la **obiectivul 5** riscul principal este cel legat de neelaborarea unor pachete de pregatire profesionala aplicate si de lipsa de continuitate in training. Acestea, coroborate cu lipsa de proceduri si disfunctionalitatile legate de mobilitatea profesionala, pot duce la aparitia unor erori/vicii de comunicare cu efecte extrem de grave.

In acelasi context, DCRPMMT trebuie sa includa in bibliografia obligatorie pentru examenele de angajare toata legislatia specifica in vigoare pentru a asigura ex-ante prevenirea aparitiei unor situatii de risc in ceea ce priveste realizarea obiectivelor 1-4.

In cadrul etapei III s-au prezentat tabelele 1-4 care reflecta – intr-o forma sintetica – o autoevaluare facuta de DCRPMMT asupra influentelor exercitate de aplicarea standardelor prevazute in Codul controlului intern la situatia actuala a serviciului. Obiectivul DCRPMMT este ca, pe masura elaborarii si implementarii *MPC*, influentele negative si neutre sa evolueze spre pozitiv.

- **Unitatea pentru coordonarea și verificarea achizițiilor publice**

In elaborarea acestei etape s-au urmarit cu precadere, pentru fiecare obiectiv in parte, urmatoarele aspecte: identificarea disfunctionalitatilor, modalitatile de gestionare a disfunctionalitatilor, identificarea riscurilor si a frecventei acestora, estimarea probabilitatii ca aceste riscuri sa se materializeze, estimarea pierderilor potentiale si a consecintelor, ierarhizarea riscurilor in functie de importanta consecintelor si modalitatile de gestionare a riscurilor.

Sistemul de control managerial al Unitatii pentru Coordonarea si Verificarea Achizitiilor Publice este un sistem deschis, perfectibil.

In vederea indeplinirii primului obiectiv, este necesar ca activitatile desfasurate in sensul realizarii acestuia sa fie conforme cu prevederile legislative ale Ordonantei de urgenta a Guvernului nr.30/2006 privind functia de verificare a aspectelor procedurale aferente procesului de

atribuire a contractelor de achizitie publica, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr.228/2007 si sa se deruleze cu respectarea procedurile cuprinse in Hotararea de Guvern nr.942/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a OUG nr.30/2006, cu modificarile si completarile ulterioare. De asemenea, asigurarea indeplinirii acestui obiectiv impune cunoasterea si respectarea cadrului national legislativ in domeniul achizitiilor publice, anume: Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, aprobata prin Legea nr.337/2006, cu modificarile si completarile ulterioare, precum si Normele de aplicare ale acesteia aprobate prin H.G. nr. 925/2006.

Principalul risc rezida in nerespectarea procedurilor interne privind verificarea procedurala, precum si in neaplicarea/necunoasterea reglementarilor legislative in domeniul achizitiilor publice, astfel incat functia principala a U.C.V.A.P. sa nu fie indeplinita.

Pentru cel de-al doilea obiectiv, aceste proceduri urmeaza sa fie detaliate in Manualul operațional pentru activitatea de observare și verificare a atribuirii contractelor de achiziție publică si pe viitor, daca este cazul, sa fie imbunatatite.

Principalul risc rezida in nerespectarea procedurilor si a termenelor fixate prin programele de verificare anuale, trimestriale si lunare, ca urmare a faptului ca la întocmirea proiectului programului de activitate se au în vedere, printre altele, informațiile privind programele anuale de achiziții publice transmise de autoritățile contractante catre U.C.V.A.P. In acest sens, exista riscul aparitiei unor situatii de natura sa conduca la imposibilitatea autoritatilor contractante de respecta prevederile legislative referitoare la transmiterea catre MEF – U.C.V.A.P. a programelor anuale de achiziții publice.

Pentru indeplinirea celui de-al treilea obiectiv, activitatile necesare se desfasoara pe baza de protocoale de colaborare cu institutiile implicate in domeniul achizitiilor publice.

Evantualele riscuri pot fi asociate cu posibile nerespectari ale conditiilor de reciprocitate specificate in aceste protocoale.

Pentru indeplinirea celui de-al patrulea obiectiv, activitatile aferente acestuia se desfasoara in functie de evenimentele si necesitatile Ministerului Economiei si Finantelor.

- **Direcția generală juridică**

În vederea finalizării etapelor IV și V a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Finanțelor Publice vă transmitem:

- autoevaluarea bazată pe analiza sistemului managerial al Direcției Generale Juridice și identificarea elementelor de disfuncționalitate și a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor direcției.
- stabilirea orientărilor/modalităților de dezvoltare a sistemului de control managerial al Direcției Generale Juridice

Autoevaluarea bazată pe analiza sistemului managerial al Direcției Generale Juridice și identificarea elementelor de disfuncționalitate și a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor direcției.

I. În ceea ce privește obiectivul nr.1 - asigurarea legalității actelor și documentelor elaborate de Ministerul Finanțelor Publice sau supuse avizului acestuia.

La nivelul Direcției Generale Juridice nu există proceduri standard în ceea ce privește realizarea activităților aferente îndeplinirii acestui obiectiv.

- pentru petițiile primite sunt aplicabile dispozițiile Ordonanței Guvernului nr.27/2002 *privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor*, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.233/2002.
- pentru actele normative primite sunt aplicabile dispozițiile:
 - ~ Legii nr.24/2000 *privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative*, republicată;
 - ~ Hotărârea Guvernului nr.50/2005 *pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile, la nivelul Guvernului, pentru elaborarea, avizarea și prezentarea proiectelor de acte normative spre adoptare*, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
 - ~ Hotărârea Guvernului nr.1361/2006 *privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului*.
- pentru solicitările care vizează informațiile de interes public sunt aplicabile dispozițiile Legii nr.544/2001 *privind liberul acces la informațiile de interes public*, cu modificările și completările ulterioare.
- pentru reclamații administrative sunt aplicabile prevederile Legii *contenciosului administrativ* nr.554/2004.

Disfuncționalități:

A. Imposibilitatea gestionării în condiții optime a lucrărilor care necesită colaborarea mai multor direcții.

Riscul generat este acela de a nu respecta termenele impuse de actele normative menționate mai sus și atragerea răspunderii Ministerului Finanțelor Publice pentru acest aspect.

Pentru eliminarea acestui risc se impune elaborarea unor proceduri stricte cu termene clare care să vizeze modul de colaborare al direcțiilor din minister în cazul lucrărilor (petiții, proiecte de acte normative, reclamații administrative, etc.) care necesită conlucrarea mai multor direcții.

B. Utilizarea unui mod neunitar de redactare a lucrărilor din punct de vedere al datării acestora pe nivele ierarhice.
Riscul generat este de a nu putea analiza în mod corect activitatea persoanelor care au redactat/avizat lucrarea.
Pentru eliminarea acestui risc se impune elaborarea unui standard de prezentare a datei redactării/avizării lucrărilor.

C. Modul de împărțire a lucrărilor în interiorul direcției prin transmiterea directă a acestora de la director general/general adjunct la executant.

Riscul generat este a nu se putea analiza de către șeful de serviciu gradul de încărcare a unui executant și, pe cale de consecință, activitatea acestuia.

Pentru eliminarea acestui risc se impune ca desemnarea executantului, care urmează să întocmească lucrarea, să se facă:

- de directorul general/general adjunct, cu transmiterea lucrării șefului de serviciu pentru a o înainta executantului;
- de șeful de serviciu, după ce s-a efectuat repartizarea pe servicii de către directorul general/general adjunct.

D. Modul de restituire a lucrărilor de către director general/general adjunct pentru a fi refăcute de executant, prin transmiterea directă a acestora la executant.

Riscul generat este ca șeful de serviciu să nu cunoască motivul pentru care lucrarea a fost restituită pentru a fi refăcută.

Pentru eliminarea acestui risc se impune ca lucrarea să se restituie executantului, după caz, astfel:

- directorul general/general adjunct va restitui lucrarea șefului de serviciu, prezentându-i motivul/ele restituirii, iar acesta o va restitui executantului explicându-i motivul/ele restituirii;
- directorul general/general adjunct va restitui lucrarea executantului, urmând ca în prezența șefului de serviciu să prezinte motivul/ele restituirii.

E. Modul de informare cu privire la aspectele discutate în cadrul unor grupuri de lucru sau al unor întâlniri (în cadrul ministerului sau interinstituționale).

Riscul generat este ca în cazul unor noi întâlniri la care participă alte persoane decât cele care au participat inițial, să nu se cunoască problematica discutată/convenită anterior.

Pentru eliminarea acestui risc se impune ca în urma întâlnirilor să se redacteze o notă sintetică cu privire la aspectele discutate, cu soluțiile adoptate și problemele care urmează a se discuta la întâlnirile următoare.

II. În ceea ce privește obiectivul nr.2 - asigurarea reprezentării Ministerului Finanțelor Publice și a statului în cauzele aflate pe rolul instanțelor de judecată sau al altor organisme cu caracter jurisdicțional.

La nivelul Direcției Generale Juridice nu există proceduri standard în ceea ce privește îndeplinirea activităților aferente îndeplinirii acestui obiectiv.

Disfuncționalități:

Cronologia și conformitatea înregistrării lucrărilor cu termen (citații, comunicări de hotărâri judecătorești, somații și alte acte procedurale) la primirea acestora de la agenții procedurali. S-au constatat, nu de puține ori, neconcordanțe între datele de înregistrare al unor astfel de lucrări la registratura generală a instituției, conform ștampilelor existente pe actul comunicat instituției și, respectiv, procesul verbal de îndeplinire a procedurii (de citare, de comunicare), care se restituie autorității emitente.

Riscul generat îl constituie nerespectarea termenelor procedurale imperative pentru asigurarea prezenței reprezentantului instituției la termenul de judecată, formularea actelor procedurale necesare susținerii intereselor instituției și a căilor legale de atac împotriva hotărârilor judecătorești nefavorabile, în termenele imperative prevăzute de codurile de procedură.

Pentru eliminarea acestui risc se impune elaborarea unor proceduri stricte referitoare la actele procedurale care să vizeze modul de înregistrare a acestora și repartizarea lor Direcției Generale Juridice.

- **Unitatea centrală de armonizare pentru auditul public intern**

În cadrul acestei etape s-a urmărit pe ansamblul obiectivelor UCAAPI identificarea și gestionarea disfuncționalităților și riscurilor.

UCAAPI are de realizat 6 obiective repartizate pe cele trei servicii. Atribuțiile structurate pe servicii asigură realizarea obiectivelor și sunt cuprinse în fișele posturilor care au fost actualizate periodic și sunt în conformitate cu ROF-ul ministerului.

Personalul UCAAPI este specializat potrivit cerințelor și are la bază o expertiză de câțiva ani, respectiv din 2003.

Totuși, putem identifica o serie de riscuri și disfuncționalități care pot afecta realizarea obiectivelor direcției și care trebuie eliminate în perioada următoare, dintre care menționăm:

Nr. crt	OBIECTIV	1.1 ACTIVITĂȚI	RISCURI	DISFUNȚIONALITĂȚI
1.	Dezvoltarea unei strategii unitare in domeniul auditului public intern în concordanță cu standardele internaționale acceptate în Uniunea Europeană	1.1. Actualizarea documentului strategic in domeniul controlului financiar public intern, capitolul audit intern	<ul style="list-style-type: none"> • Netratarea principalelor elemente de noutate apărute în activitatea de audit intern • Neidentificarea direcțiilor de acțiune care ar trebui să fie avute în vedere pentru implementarea elementelor de noutate • Neagreaarea din partea Comisiei Europene a direcțiilor de acțiune pentru elementele de progres preconizate 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea unor decalaje față de evoluția activității de audit intern față de celelalte țări europene • Afectează eficacitatea activității de audit intern • Implementarea parțială a elementelor de noutate identificate • Întârzieri în definitivarea documentului strategic
2.	Dezvoltarea cadrului normativ	2.1. Actualizarea cadrului legislativ privind auditul intern	<ul style="list-style-type: none"> • Neluarea în considerație a tuturor direcțiilor de acțiune stabilite în documentul strategic, referitoare la adaptarea cadrului legislativ preconizat • Neadecvarea textelor legislative pentru implementarea direcțiilor de acțiune 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea parțială a Documentului strategic și neaplicarea în practică a acestuia • Crearea dificultăților în aplicarea legii • Necesitatea reluării procesului

Nr. crt	OBIECTIV	1.1 ACTIVITĂȚI	RISCURI	DISFUNȚIONALITĂȚI
				legislativ
		2.2. Modificarea si completarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit intern	<ul style="list-style-type: none"> Nerealizarea cadrului procedural pentru toate elementele de noutate stabilite prin cadrul legislativ Insuficiența gradului de detaliere sau a clarității cadrului procedural 	<ul style="list-style-type: none"> Imposibilitatea implementării cadrului legislativ Dificultăți în aplicarea cadrului procedural (aplicare neuniformă, greoaie, reducerea eficienței activității)
		2.3. Elaborarea si actualizarea ghidurilor practice	<ul style="list-style-type: none"> Ghidurile procedurale nu abordează în totalitate obiectivele și activitățile domeniului pentru care au fost elaborate Neasigurarea unui portofoliu de ghiduri practice minimale care să acopere principalele activități din cadrul unei entități publice 	<ul style="list-style-type: none"> Neasigurarea valorii adăugate a activității de audit intern pentru management Realizarea unor misiuni de audit intern de o calitate mai redusă neavând un model de lucru Creșterea duratei misiunilor de audit intern și a costurilor de realizare a acestora
		2.4. Actualizarea Codului privind conduita etica a auditorului intern	<ul style="list-style-type: none"> Necuprinderea tuturor elementelor de noutate care au apărut pe plan internațional 	<ul style="list-style-type: none"> Neconcordanța Codului privind conduita etica a auditorului intern cu nivelul și evoluția documentelor

Nr. crt	OBIECTIV	1.1 ACTIVITĂȚI	RISCURI	DISFUNȚIONALITĂȚI
				similare de pe plan internațional
		2.5. Actualizarea Cartei auditului intern	<ul style="list-style-type: none"> • Necuprinderea tuturor elementelor de noutate care au apărut pe plan internațional 	<ul style="list-style-type: none"> • În timp, mărirea decalajului față de țările care au implementat sistematic elementele de noutate
		2.6. Avizarea normelor proprii ale entităților publice centrale	<ul style="list-style-type: none"> • Avizarea unor norme proprii incomplete sau care cuprind atribuții care depășesc cadrul normativ general 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea de misiuni care nu respectă cadrul metodologic general
		2.7. Rezolvarea adreselor/petițiilor	<ul style="list-style-type: none"> • Nerespectarea termenelor legale de răspuns 	<ul style="list-style-type: none"> • Încălcarea prevederilor OG nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor
			<ul style="list-style-type: none"> • Soluțiile oferite petiționarilor exced cadrului normativ sau sunt neclare/confuze 	<ul style="list-style-type: none"> • Nerealizarea atribuției UCAAPI de coordonare/îndrumare a activității de audit intern din sistem
3.	Îmbunătățirea nivelului de recrutare și pregătire profesională în domeniul auditului public	3.1. Stabilirea cadrului de competente al auditorilor interni	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența cadrului de competențe al auditorilor interni 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea incompletă a auditorilor interni
			<ul style="list-style-type: none"> • Neactualizarea periodică a cadrului de competente al auditorilor interni 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectarea unor auditori interni cu o pregătire necorespunzătoare

Nr. crt	OBIECTIV	1.1 ACTIVITĂȚI	RISCURI	DISFUNȚIONALITĂȚI
	intern	3.2. Stabilirea nevoilor de formare și asigurarea perfecționării pregătirii profesionale a auditorilor interni	<ul style="list-style-type: none"> • Neidentificarea corespunzătoare a nevoilor de formare a auditorilor interni • Neasigurarea perfecționării pregătirii profesionale a auditorilor interni pe domenii specifice auditului intern 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentarea necorespunzătoare a programelor de perfecționare a pregătirii profesionale • Eficacitate redusă a activității de audit intern
4.	Îmbunătățirea activității de audit intern	4.1. Planificarea activității de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentarea necorespunzătoare a planului 	<ul style="list-style-type: none"> • Nefocalizarea misiunilor de audit intern pe domenii cu risc major
		4.2. Desfășurarea misiunilor de audit intern de natura intersectorială	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea neadecvată a participanților la misiunile de audit intern intersectoriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Neatingerea în totalitate a obiectivelor stabilite pentru misiunile intersectoriale • Nerespectarea termenelor planificate de realizare a misiunilor intersectoriale
		4.3. Raportări periodice privind activitatea de audit intern	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemul de informare și colectare periodică a informațiilor este incomplet 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea de rapoarte periodice incomplete
		4.4. Raportul anual privind activitatea de audit intern	<ul style="list-style-type: none"> • Nerespectarea structurii minimale a rapoartelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea obținerii unei sinteze corespunzătoare raportului anual de activitate

Nr. crt	OBIECTIV	1.1 ACTIVITĂȚI	RISCURI	DISFUNȚIONALITĂȚI
			<ul style="list-style-type: none"> Raportul conține informații cu caracter general 	<ul style="list-style-type: none"> Obținerea unui raport anual de activitate care nu creează o imagine fidelă a activității de audit intern
5.	Îmbunătățirea activității de audit intern la entitățile din sistem	5.1. Asigurarea independenței șefilor structurilor de audit intern din cadrul entităților publice	<ul style="list-style-type: none"> Numirea șefilor compartimentelor de audit intern fără avizul prealabil UCAAPI/organul ierarhic superior Destituirea șefilor compartimentelor de audit intern fără avizul prealabil UCAAPI/organul ierarhic superior 	<ul style="list-style-type: none"> Numirea în funcții de conducere a structurilor de audit intern a unor persoane care nu au pregătirea profesională corespunzătoare Schimbarea cu ușurință a auditorilor interni specializați, neasigurându-se continuitatea derulării activității în domeniu
		5.2. Desfășurarea misiunilor de evaluare a activității de audit intern	<ul style="list-style-type: none"> Nerespectarea metodologiei de derulare a misiunilor de evaluare a activității de audit intern 	<ul style="list-style-type: none"> Nu se asigură valoarea adăugată așteptată de managementul entității evaluate
			<ul style="list-style-type: none"> Neidentificarea tuturor aspectelor de îmbunătățire în activitatea de audit intern din cadrul entităților 	<ul style="list-style-type: none"> Manifestarea în continuare a unor deficiențe în activitatea de audit intern

Nr. crt	OBIECTIV	1.1 ACTIVITĂȚI	RISCURI	DISFUNȚIONALITĂȚI
6.	Dezvoltarea unitară a normelor pentru auditarea fondurilor externe în concordanță cu standardele în domeniu	6.1 Avizarea manualelor pentru auditarea fondurilor externe	<ul style="list-style-type: none"> Avizarea unor manuale pentru auditarea fondurilor externe incomplete sau care cuprind atribuții care depășesc cadrul normativ general 	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea de misiuni care nu respectă cadrul metodologic general

- Direcția de audit public intern**

Activități	Riscuri
OBIECTIV A: Furnizarea de asigurări managementului superior privind buna funcționare a sistemelor de management și control din cadrul MEF	
OBIECTIV DERIVAT A1: Furnizarea de asigurări managementului superior privind buna funcționare a sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri bugetare naționale	
Planificarea strategică a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea ineficientă a

	<p>resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare</p>
	<p>Neluarea în considerare pentru planificarea strategică a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)</p>
	<p>Nerevizuirea anuală a planului strategic de audit poate conduce la lipsa de actualitate a datelor, precum și la neconcordanțe între planul strategic și planurile anuale de audit</p>
	<p>Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării strategice poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit</p>
Planificarea anuală a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	<p>Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea ineficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare</p>
	<p>Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării anuale poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit</p>
	<p>Neprevizionarea corectă a fondului de timp necesar pentru realizarea misiunilor de audit ad-hoc și a altor activități non audit poate conduce la neîndeplinirea planului de audit și modificarea frecventă a acestuia pe parcursul anului</p>

	Neluarea în considerare pentru planificarea anuală a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)
Realizarea de misiuni de audit intern, conform planului	Stabilirea într-o manieră nerealistă a obiectivelor specifice misiunii, și a nivelelor de testare aferente, poate conduce la nerespectarea fondului de timp alocat realizării misiunii.
	Supraîncărcarea echipelor de audit cu sarcini suplimentare activităților prevăzute prin planul de audit poate conduce la întâzieri în realizarea misiunilor în timpul planificat.
	Neatribuirea/ nerespectarea unor responsabilități clare în cadrul programului de audit, în funcție de calificarea și experiența fiecărui membru al echipei, poate avea un impact nefavorabil asupra calității activității și nerespectării planului de audit.
	Lipsa unei supervizări corespunzătoare poate conduce la nerespectarea procedurilor de audit, a formatelor standard, inclusiv la întâziera misiunilor.
Realizarea de misiuni ad-hoc, la solicitarea managementului	Lipsa unei analize pertinente pentru prioritizarea misiunilor ad-hoc vs. misiuni planificate, în funcție de nivelele de risc asociate și termenele de finalizare solicitate/ stabilite, poate conduce la realizarea în exces a unor misiuni de audit ad-hoc cu nivele de risc scăzut și renunțarea la misiunile de audit planificate.
	Întârzierea nejustificată a activităților ad-hoc poate avea implicații negative în relațiile dintre DAPI și alte departamente/instituții.
Realizarea de activități non-audit de verificare a posibilelor iregularități demnalate, la solicitarea managementului	

Urmărirea implementării recomandărilor din rapoartele de audit intern aprobate	Nestabilirea unui Plan de acțiune pentru implementarea recomandărilor formulate în cadrul misiunilor de audit poate conduce la imposibilitatea urmăririi stadiului de implementare.
	Nestabilirea unui cadru de lucru comun cu structurile auditate în ceea ce privește modalitatea de urmărire periodică a implementării recomandărilor, conduce la inexistența unei imagini clare asupra stadiului acestora.
	Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.
Rapoarte periodice (anuale) de activitate	Sincope/ dificultăți în colectarea informațiilor necesare în vederea realizării unor rapoarte de activitate comprehensive.
	Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.
Evaluarea activității de audit intern la structurile subordonate/sub autoritatea MEF	Complexitatea excesivă a procedurii de evaluare a structurilor de audit intern conduce la imposibilitatea evaluării acestora într-o perioadă de 3 ani, conform legislației aplicabile.
	Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.
OBIECTIV DERIVAT A2: Oferirea de asigurări managementului superior privind buna funcționare a sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri externe	
Planificarea strategică a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea inefficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit

	neprioritare
	Neluarea în considerare pentru planificarea strategică a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)
	Nerevizuirea anuală a planului strategic de audit poate conduce la lipsa de actualitate a datelor, precum și la neconcordanțe între planul strategic și planurile anuale de audit
	Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării strategice poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit
Planificarea anuală a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea ineficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare
	Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării anuale poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit
	Neprevizionarea corectă a fondului de timp necesar pentru realizarea misiunilor de audit ad-hoc și a altor activități non audit poate conduce la neîndeplinirea planului de audit și modificarea frecventă a acestuia pe parcursul anului

	Neluarea în considerare pentru planificarea anuală a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)
Realizarea de misiuni de audit intern, conform planului	Stabilirea într-o manieră nerealistă a obiectivelor specifice misiunii, și a nivelelor de testare aferente, poate conduce la nerespectarea fondului de timp alocat realizării misiunii.
	Supraîncărcarea echipelor de audit cu sarcini suplimentare activităților prevăzute prin planul de audit poate conduce la întâzieri în realizarea misiunilor în timpul planificat.
	Neatribuirea/ nerespectarea unor responsabilități clare în cadrul programului de audit, în funcție de calificarea și experiența fiecărui membru al echipei, poate avea un impact nefavorabil asupra calității activității și nerespectării planului de audit.
	Lipsa unei supervizări corespunzătoare poate conduce la nerespectarea procedurilor de audit, a formatelor standard, inclusiv la întâziera misiunilor.
Realizarea de misiuni/ sesizări ad-hoc , la solicitarea managementului	Lipsa unei analize pertinente pentru prioritizarea misiunilor ad-hoc vs. misiuni planificate, în funcție de nivelele de risc asociate și termenele de finalizare solicitate/ stabilite, poate conduce la realizarea în exces a unor misiuni de audit ad-hoc cu nivele de risc scăzut și renunțarea la misiunile de audit planificate.
	Întârzierea nejustificată a activităților ad-hoc poate avea implicații negative în relațiile dintre DAPI și alte departamente/ instituții.
Urmărirea implementării recomandărilor din rapoartele de audit intern	Nestabilirea unui Plan de acțiune pentru implementarea recomandărilor formulate în cadrul misiunilor de audit poate conduce la imposibilitatea urmăririi stadiului de implementare.

aprobate	Nestabilirea unui cadru de lucru comun cu structurile auditate în ceea ce privește modalitatea de urmărire periodică a implementării recomandărilor, conduce la inexistența unei imagini clare asupra stadiului acestora.
	Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.
Rapoarte periodice (anuale) de activitate	Sincope/ dificultăți în colectarea informațiilor necesare în vederea realizării unor rapoarte de activitate comprehensive.
	Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.
Implementarea angajamentelor din domeniul auditului intern, aferente DAPI, asumate de România în procesul de aderare la UE	Neidentificarea obligațiilor DAPI în perspectiva implementării fondurilor structurale, a trecerii la EDIS sau a altor obligații care decurg din calitatea de stat membru în acest domeniu.
	Nestabilirea clară a responsabilităților în cadrul DAPI, în ceea ce privește respectarea și monitorizarea obligațiilor asumate.
OBIECTIV B: Oferirea de consiliere managementului în vederea îmbunătățirii sistemelor de management și control ale MEF	
OBIECTIV DERIVAT B1: Oferirea de consiliere managementului în vederea îmbunătățirii sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri bugetare nationale	
Realizarea de misiuni de consiliere la solicitarea managementului MEF, conform procedurii aprobate prin OMEF nr. 1702/2005 și a Ghidului practic de	Lipsa/insuficiența resurselor umane necesare realizării misiunilor/activităților de consiliere solicitate, din punct de vedere al expertizei necesare și al asigurării principiului de independență al auditorilor.
	Lipsa unei supervizări corespunzătoare poate conduce la nerespectarea procedurilor de audit, a formatelor standard,

aplicare a normelor de consiliere	inclusiv la întârzierea misiunilor.
	Confundarea scopului și rolului misiunilor de conformitate cu cele de consiliere de către structurile auditate/auditori ca urmare a noutății acestui tip de misiuni de audit
	Furnizarea unor puncte de vedere nerelevante, slabe calitativ sau inutilizabile ca urmare a personalului insuficient pregătit, supervizării necorespunzătoare, întârzierilor înregistrate în elaborarea acestora
	Imposibilitatea previzionării corecte în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.
OBIECTIV DERIVAT B2: Oferirea de consiliere managementului în vederea îmbunătățirii sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri externe	
Realizarea de misiuni de consiliere la solicitarea managementului MEF, conform procedurii aprobate prin OMEF nr. 1702/2005 și a Ghidului practic de aplicare a normelor de consiliere	Lipsa/insuficiența resurselor umane necesare realizării misiunilor/activităților de consiliere solicitate, din punct de vedere al expertizei necesare și al asigurării principiului de independență al auditorilor.
	Lipsa unei supervizări corespunzătoare poate conduce la nerespectarea procedurilor de audit, a formatelor standard, inclusiv la întârzierea misiunilor.
	Confundarea scopului și rolului misiunilor de conformitate cu cele de consiliere de către structurile auditate/auditori ca urmare a noutății acestui tip de misiuni de audit
	Furnizarea unor puncte de vedere nerelevante, slabe calitativ sau inutilizabile ca urmare a personalului insuficient pregătit, supervizării necorespunzătoare, întârzierilor înregistrate în elaborarea acestora
	Imposibilitatea previzionării corecte în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.

	Dificultăți în menținerea gradului de cunoaștere a schimbărilor frecvente survenite în domeniul implementării fondurilor prestructurale/ structurale
OBIECTIV C: Implementarea prevederilor Protocolului încheiat între Direcția de Audit Public Intern și Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern, referitor la coordonarea activităților structurilor de audit intern din cadrul entităților publice cu atribuții în gestionarea fondurilor europene	
Coordonarea planificării misiunilor de audit la nivelul structurilor de audit intern / extern implicate în auditul fondurilor europene.	Deficiențe în implementarea mecanismului de coordonare: - cu structurile de audit intern, în vederea corelării misiunilor de audit planificate, astfel încât să se poată obține o imagine de ansamblu asupra instrumentelor auditate; - cu Autoritatea de Audit, în vederea evitării suprapunerii misiunilor de audit.
Efectuarea unor misiuni de audit în comun cu auditorii din cadrul altor instituții publice, pe teme de interes major privind gestiunea fondurilor europene	Inconsecvențe în cadrul procedural existent la nivelul diferitelor structuri de audit, poate cauza diminuarea calității activității de audit.
Facilitarea schimbului de experiență, a întâlnirilor profesionale, seminariilor, grupurilor de lucru în domeniul auditului fondurilor europene	Inexistența unei strategii la nivelul DAPI (obiective, riscuri, identificare nevoi, plan de acțiune, analiza resurselor necesare vs. disponibile) în ceea ce privește implementarea acestei prevederi.
Realizarea, în comun cu UCAAPI, de misiuni de evaluare a modului de organizare și funcționare a auditului intern la nivelul unităților ce gestionează	Lipsa unui cadru procedural pentru evaluarea structurilor de audit din zona fondurilor europene.
	Afectarea planului de audit DAPI, ca urmare a implicării personalului în acțiuni de audit neplanificate din timp.

fondurilor europene	
OBIECTIV D: Creșterea calității activității de audit public intern în cadrul Direcției de Audit Public Intern și îmbunătățirea imaginii auditului intern în cadrul Ministerului Finanțelor Publice	
OBIECTIV D1: Creșterea calității activității de audit intern în cadrul Direcției de Audit Public Intern	
Actualizarea periodică a/elaborarea procedurilor interne având funcție suport pentru desfășurarea activităților specifice DAPI	Lipsa uniformității procedurilor de lucru de audit utilizate în cadrul DAPI poate conduce la neclarități din partea structurilor auditate și la îngreunarea procesului de audit
	Lipsa unor proceduri specifice, cum ar fi: eșantionarea, cadrul comun pt urmărirea recomandărilor, elaborarea rapoartelor periodice, evaluarea structurilor de audit subordonate, prioritizarea misiunilor ad-hoc vs misiuni planificate, etc.
	Neactualizarea procedurilor în funcție de schimbările survenite.
Implementarea Planului de pregătire profesională pentru auditorii interni (perioada destinată în acest scop fiind de minim 15 zile pe an)	Nerespectarea perioadei minime prevăzută de lege pentru pregătirea profesională (15 zile) cauzată de: lipsa resurselor financiare necesare asigurării unei pregătiri de calitate pentru auditorii interni, inclusiv pentru certificarea internațională a acestora, lipsa opțiunilor/cursurilor de formare specializată în domeniul auditului, imposibilitatea angrenării în programele de formare a tuturor auditorilor din cadrul DAPI ca urmare a sarcinilor de serviciu urgente/numeroase
	Dificultăți în elaborarea unui Plan de formare profesională realist și adaptat nevoilor de formare ale DAPI
Elaborarea unui program de asigurare și îmbunătățire a calității sub toate aspectele activității de audit public	Nealocarea fondului de timp necesar pentru elaborarea și implementarea unui mecanism de evaluare internă
	Imposibilitatea atragerii unor experți specializați în evaluarea externă a funcției de audit public intern;

intern	Redactarea unor rapoarte irelevante sau incomplete pentru activitatea DAPI
	Costuri adiționale angajate pentru cooptarea unor firme specializate în vederea realizării unei evaluări externe oportune și realiste
	Posibilitatea apariției/existența unor suprapuneri în evaluările externe realizate de către UCAAPI, experți ai Comisiei Europene, Curtea de Conturi.
Implementarea și gestionarea proiectelor de asistență tehnică având ca beneficiar DAPI	Dificultăți în implementarea corectă a proiectelor, generate de factori interni (lipsa resurselor materiale, restricții bugetare) sau factori externi (experți externi insuficient pregătiți pentru a transmite know-how în domeniul auditului, întârzieri în realizarea activităților planificate)
OBIECTIV D2: Îmbunătățirea imaginii auditului intern în cadrul Ministerului Finanțelor Publice	
Evaluarea percepției actuale asupra rolului auditului public intern	Utilizarea unor instrumente improprii pentru obținerea unor rezultate corespunzătoare, inclusiv furnizarea unor informații neconcludente care pot distorsiona percepția asupra auditului intern
	Lipsa de cooperare a subiecților supuși procesului de evaluare în transmiterea unor informații relevante și corecte
	Lipsa cunoștințelor/experienței necesare în vederea interpretării rezultatelor obținute ca urmare a procesului de evaluare
Elaborarea și implementarea unor instrumente de promovare a imaginii auditului public intern (broșuri, sesiuni de informare, pliante)	Utilizarea unor instrumente necorespunzătoare pentru promovarea imaginii auditului public intern ceea ce conduce la o eficiență scăzută/ineficiența utilizării acestora
	Lipsa participanților la sesiunile de promovare

- **Direcția generală de sinteză a politicilor bugetare**

Având în vedere complexitatea și angajamentele etapei actuale și mai ales perspectiva orizontului 2007- 2010, când România este membră a Uniunii Europene, activitatea de control are o accepțiune mult mai largă, fiind privit ca o funcție managerială și nu ca o simplă operațiune de verificare. În acest context, direcția noastră acordă o atenție deosebită dezvoltării controlului managerial, pentru ca activitatea desfășurată să corespundă standardelor europene.

Aspectele urmărite în această etapă se referă la:

- Analiza atentă a solidității sistemului de control la nivelul direcției pentru realizarea coerentă a activităților desfășurate în cadrul acesteia pentru îndeplinirea cu bune rezultate a obiectivelor stabilite la nivelul direcției;
- Analiza disfuncționalităților și identificarea principalelor riscuri care pot apărea în desfășurarea activității acesteia, precum și a modalităților de gestionare a acestora;
- Estimarea probabilității ca aceste riscuri să se materializeze și consecințele care pot apărea din manifestarea acestora.

Controlul intern la nivelul direcției noastre reprezintă un ansamblu de proceduri, instrumente desfășurate într-un cadru organizat, formalizat și permanent implementat de actorii responsabili la diverse nivele în vederea desfășurării normale a activității direcției și care are scopul de a conferi o siguranță rezonabilă în îndeplinirea obiectivelor. Acesta urmărește atingerea obiectivelor specifice direcției, corelate cu obiectivele generale ale ministerului, în condiții de eficacitate și eficiență și cu respectarea regulamentelor și procedurilor.

Activitatea Direcției generale de sinteză a politicilor bugetare are un caracter de sinteză și coordonare, atribuțiile sale structurându-se, potrivit funcțiilor Ministerului Finanțelor Publice pentru a contribui eficient și transparent la elaborarea și implementarea politicii guvernamentale. Caracterul de sinteză al unora dintre lucrările de analiză conferă controlului caracteristici specifice legate de evaluarea corectă a proceselor și rezultatelor.

Structura organizatorică a direcției noastre este următoarea:

- 1 director general;
- 2 directori generali adjuncți;
- Serviciul sinteză, metodologie și elaborarea legilor bugetare și a proiectelor de buget
- Serviciul sinteza bugetului de stat, a bugetelor ordonatorilor principali de credite și a anexelor la acestea
- Serviciul sinteza execuției bugetului general consolidat, statistica și clasificarea indicatorilor finanțelor publice;
- Serviciul sinteză, metodologie și legislație bugete locale;
- Serviciul coordonare politici bugetare sectoriale locale și sinteză a bugetelor unităților administrativ-teritoriale;

📄 Secretariat.

Activitățile de control curente exercitate de managementul direcției sunt cele integrate în linia de management, respectiv: analiza, compararea, examinarea, verificarea, aprobarea, implementarea, monitorizarea, raportarea, coordonarea, evaluarea activităților desfășurate.

Pentru ca activitatea de control managerial la nivelul direcției să-si atingă scopul și să se desfășoare în mod unitar și organizat, a fost întocmit Programul de management pentru dezvoltarea și consolidarea controlului managerial prin stabilirea obiectivelor specifice direcției, a activităților care se desfășoară în anul calendaristic, asociate fiecărui obiectiv în parte, precum și a serviciilor componente ale direcției care participă la aceste activități, corelat cu Programul de management pentru dezvoltarea și consolidarea controlului managerial la nivelul ministerului.

1. Activitățile ce trebuie îndeplinite în vederea îndeplinirii PRIMULUI OBIECTIV, respectiv „Elaborarea proiectului anual de buget, a legii bugetare anuale și a legilor de rectificare la termenele prevăzute de lege, pe baza informațiilor și documentelor primite de la direcțiile implicate din minister”, se desfășoară conform Legii nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare și Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale. Cele două legi reprezintă legi cadru privind procesul bugetar la nivel central și la nivel local, care stabilesc conceptele, principiile, actorii implicați, calendarul bugetar, precum și cele 4 etape ale procesului bugetar respectiv, angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata.

Principalele riscuri care pot interveni în cadrul realizării activităților pentru realizarea primului obiectiv sunt:

- Inexistența unei orientări clare fiscal-bugetare pentru anul pentru care se elaborează proiectul de buget și pentru următorii trei ani, din partea decidenților politici;
- Schimbarea de politici la nivel macroeconomic care determină o reconsiderare a politicilor fiscal - bugetare susținute prin bugetul aprobat, cu schimbarea țintei de deficit;
- Neîndeplinirea la termenele prevăzute de Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice a etapelor calendarului bugetar de către entitățile implicate în procesul bugetar;
- Un flux informațional deficitar între entitățile implicate în procesul bugetar;
- Probleme legate de sistemul IT care determină uneori realizarea cu întârziere a situațiilor solicitate pentru întocmirea proiectului de buget;
- Dificultăți în fundamentarea unor cheltuieli pentru acțiuni, servicii și instituții care se finanțează prin sume defalcate din unele venituri ale bugetului de stat determinate de furnizarea cu întârziere a datelor necesare de către unele instituții centrale care au competențe în domeniile finanțate prin bugetele locale;

- Lipsa de fundamentare a unor cheltuieli, propunerea unor cheltuieli nerealiste bazate pe necesități fără respectarea metodologiei anuale de elaborare a proiectelor de buget, ceea ce necesită analize repetate, elaborarea unor multitudini de variante în vederea încadrării în deficitul bugetar.

Consecințele privind manifestarea acestor riscuri pot conduce la nedeplinirea în termen a proiectului de buget la Guvern și, deci, aprobarea cu întârziere a acestuia de către Parlament, cu repercusiuni asupra desfășurării activității pentru anul pentru care se întocmește bugetul.

Principalul instrument de gestionare care diminuează manifestarea acestor riscuri la nivelul direcției noastre îl constituie „Programul de desfășurare a acțiunilor privind elaborarea proiectului bugetului de stat, bugetelor locale, bugetului asigurărilor sociale de stat, bugetul asigurărilor pentru șomaj și bugetul fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pe anul următor față de anul bugetar și a estimărilor pe următorii trei ani”, care cuprinde principalele obiective și activități, compartimentele/direcțiile/structurile implicate în furnizarea informațiilor pentru întocmirea proiectului de buget și termenele de realizare.

Cel de-al doilea instrument îl constituie „Procedurile scrise pentru etapele elaborării proiectului de buget”, aprobate de conducerea ministerului prin Nota nr. 123.526/14.12.2004, care descriu etapele elaborării proiectului de buget, principalele entități implicate în elaborarea proiectului de buget, precum și fluxurile informaționale dintre acestea.

Aceste proceduri urmează să fie completate, adaptate în funcție de modificările intervenite în activitatea direcției, urmând a fi integrate în manualul de proceduri ce va fi elaborat la nivelul direcției.

2. Realizarea activităților privind cel de-al DOILEA OBIECTIV, respectiv, „Elaborarea documentelor de sinteză privind bugetul general consolidat prin agregarea informațiilor primite de la direcțiile implicate din minister” se circumscrie celor specificate la punctul 1.

3. Pentru realizarea activităților cuprinse la OBIECTIVUL AL TREILEA, respectiv, „Elaborarea repartizării pe trimestre a prevederilor bugetare aprobate prin legile bugetare anuale”, vor fi elaborate proceduri scrise. Principalul risc constă în nerespectarea termenelor stabilite prin adresele de înaintare a bugetelor de către ordonatorii principali de credite care reprezintă actorii principali în furnizarea informațiilor privind repartizarea pe trimestre a bugetelor aprobate prin legea bugetară anuală, respectiv a influențelor în cazul rectificării bugetare. De asemenea, există riscul unei repartizări nejudicioase a creditelor bugetare și implicit a deficitului bugetar și a finanțării acestuia determinată de tendința unor ordonatori principali de credite de a propune repartizarea creditelor bugetare în primele două trimestre.

4. Realizarea activităților cuprinse la OBIECTIVUL AL PATRULEA, respectiv „Monitorizarea și analiza execuției bugetului general consolidat pe baza informațiilor primite de direcțiile implicate, în scopul păstrării unei poziții bugetare solide”, presupune un

număr de lucrări de analiză și informarea factorilor de decizie privind politica bugetară și execuția bugetară. Fiind lucrări de analiză, de regulă nu există proceduri scrise, controlul și supravegherea având trăsături specifice.

Excepție face elaborarea bugetului general consolidat pentru care s-a demarat elaborarea de proceduri scrise care să permită aplicarea unor reguli bine determinate de înregistrare și raportare a execuției bugetare.

Principalele riscuri care pot apărea sunt legate de existența unui flux informațional deficitar între entitățile implicate în raportarea execuției bugetelor componente ale bugetului general consolidat.

Aceste riscuri pot fi diminuate prin completarea procedurilor deja existente cu aspecte referitoare la activitățile care conduc la realizarea obiectivelor 3 și 4. Menționăm că elaborarea procedurilor pentru aceste activități este în curs de desfășurare în cadrul direcției noastre.

5. Realizarea activităților privind cel de-al CINCILEA OBIECTIV, respectiv „Elaborarea clasificărilor și statisticilor indicatorilor privind finanțele publice” este condiționată de colaborarea cu direcțiile implicate.

Principalul risc care poate apărea se referă la participarea inadecvată a entităților implicate în procesul bugetar privind cunoașterea legislației pentru transmiterea informațiilor privind actualizarea/modificarea clasificărilor bugetare, respectiv încadrarea incorectă a unor elemente de cheltuieli la alte articole bugetare decât cele corecte.

6. În ceea ce privește activitățile ce conduc la realizarea OBIECTIVULUI nr. 6, respectiv, “Perfecționarea cadrului legislativ din domeniul finanțelor publice, în scopul adaptării acestuia la evoluțiile din domeniu” precizăm că acestea au în general un caracter mai puțin frecvent, deoarece îndeplinirea acestui obiectiv este condiționată de procesul de armonizare cu procedurile europene în domeniu, cu anumite prevederi conținute în programul de Guvernare. Este prin excelență un proces de durată, foarte complex care se poate extinde pe o perioadă mai mare de un an și care se realizează prin constituirea unui colectiv compus din reprezentanți ai entităților interesate de perfecționarea cadrului legislativ al finanțelor publice.

Riscurile pot interveni din necunoașterea unor reglementări europene în domeniu de către participanți, dar opinăm că nu există un risc major deoarece în cadrul colectivului sunt dezbateri și un dialog deschis care concurează la realizarea cu succes a obiectivului stabilit.

7. În ceea ce privește activitățile pentru realizarea OBIECTIVULUI nr. 7 respectiv, „Participarea la elaborarea lucrărilor privind integrarea României în Uniunea Europeană”, precizăm că acestea se realizează după metodologiile deja stabilite de factorii responsabili care coordonează elaborarea lucrărilor respective, care sunt lucrări cu caracter de sinteză și la care fiecare direcție din minister participă pe anumite probleme specifice.

Principalele riscuri;

- nerespectarea metodologiilor deja existente de către entitățile implicate, care poate conduce la nedepunerea la termen a lucrărilor respective la instituțiile europene;
- fluxuri informaționale deficitare pentru elaborarea lucrărilor menționate la obiectivul nr. 7.

Întrucât anumite segmente din cadrul acestui obiectiv sunt specifice, direcția noastră a început deja să contureze elaborarea de proceduri pentru activitatea referitoare la „Elaborarea și transmiterea notificării deficitului și a datoriei guvernamentale conform metodologiei ESA 95”.

8. Activitățile care compun OBIECTIVUL nr. 8, respectiv, „Participarea și elaborarea lucrărilor privind furnizarea de informații la organismele financiare (Comisia Europeană, F.M.I., O.E.C.D., B.M.) sau diverse misiuni ale agențiilor de rating” de regulă se realizează conform metodologiilor stabilite de instituțiile ce solicită analizele respective, și care au caracter de sinteză, la care participă mai multe direcții din minister pe probleme specifice. Activitățile care compun aceste obiective sunt activități curente, uneori cu caracter de urgență care nu necesită proceduri specifice.

9. În cadrul OBIECTIVULUI nr. 9, respectiv, „Avizarea de proiecte de acte normative, Elaborarea lucrărilor și corespondenței ce decurg din relațiile cu structurile din minister, organisme politice, entități publice, structuri administrative interne, cetățeni” pot apare o serie de disfuncționalități:

- suprapunerea unui număr foarte mare de proiecte de acte normative primite de la direcții de specialitate din minister, cu proiecte de acte normative primite de la alte instituții într-un interval foarte scurt de timp;
- prezentarea lucrărilor cu termen de rezolvare extrem de scurt, ceea ce nu dă posibilitatea aprofundării legislației în domeniu pentru a se redacta un răspuns corespunzător problemelor specifice direcției noastre;
- lipsa punctului de vedere/opinii proprii a direcțiilor de specialitate care transmit spre avizare proiecte de acte normative/corespondență direcției noastre, astfel încât punctul de vedere al direcției avizatoare să-l completeze pe cel al direcției competente în domeniul în cauză, având drept consecință avize interpretabile, întârzieri și chiar retransmiterea acestora la avizare.

10. Activitățile de la OBIECTIVUL nr. 10, respectiv, „Asigurarea transparenței și valorii informaționale a bugetului, prin publicarea pe site-ul MEF a unor lucrări elaborate la nivelul direcției (ex: Legea bugetului de stat, Bugetul pe scurt, Buletinul informativ lunar, Execuția bugetului general consolidat, Raportul privind situația macroeconomică pentru anul bugetar și proiecția acesteia pentru următorii trei ani față de anul bugetar)” nu comportă aspecte speciale, ele au o frecvență bine determinată : lunară (buletinul informativ lunar, prezentarea lunară a bugetului general consolidat și a bugetelor componente ale acestuia) și anuală (legea bugetară anuală, raportul la proiectul de buget).

- formularul utilizat nu este cel corespunzător;
- formularul nu este completat în totalitate sau este completat greșit;
- la formular nu sunt anexate cererile de modificare ale OPC sau protocoalele de predare-primire, în situația trecerii de unități, acțiuni sau sarcini de la un OPC la altul.

- **Direcția generală de programare bugetară**

Activități	Disfuncionalitati	Riscuri	Riscuri Majore
Obiectiv 1 Programarea alocațiilor bugetare anuale și trimestriale pentru instituțiile/autoritățile publice aflate în finanțare			
-stabilirea limitelor de cheltuieli bugetare pe fiecare ordonator principal de credite, pe surse, capitole și titluri de cheltuieli pentru anul bugetar pentru care se elaborează proiectul de buget, precum și proiecțiile pentru următorii 3 ani	- primirea cu întârziere a datelor necesare în stabilirea limitelor de cheltuieli (estimarea comisioanelor, dobânzilor și rambursărilor de credite externe, fondurilor externe nerambursabile)	-neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvern a obiectivelor politicii fiscale și bugetare pentru anul bugetar pentru care se elaborează proiectul de buget și următorii 3 ani, împreună cu limitele de cheltuieli stabilite pe ordonatorii principali de credite	- primirea cu întârziere a datelor necesare în stabilirea limitelor de cheltuieli (estimarea comisioanelor, dobânzilor și rambursărilor de credite externe, fondurilor externe nerambursabile)
	- slaba colaborare a ordonatorilor principali de credite în furnizarea de date pentru stabilirea necesarului de finanțare pentru anii următori a activitatilor noi ce urmează a fi finanțate începând cu bugetul pe anul următor		
-analizarea propunerilor de cheltuieli ale ordonatorilor principali de credite pentru exercițiul bugetar pentru care se	-neîncadrarea ordonatorilor principali de credite în limita de cheltuieli aprobată de Guvern		-neîncadrarea ordonatorilor principali de credite în limita de cheltuieli aprobată de Guvern

<p>elaborează proiectul de buget și pentru următorii 3 ani, precum și a propunerilor de rectificare a bugetelor ordonatorilor principali de credite</p>	<p>-propunerile de cheltuieli nerealiste fără respectarea Metodologiei anuale de elaborare a proiectelor de buget</p>		<p>-propunerile de cheltuieli nerealiste fără respectarea Metodologiei anuale de elaborare a proiectelor de buget</p>
	<p>- prezentarea cu întârziere și în diferite variante a propunerilor de buget de către ordonatorii principal de credite</p>		<p>- prezentarea cu întârziere și în diferite variante a propunerilor de buget de către ordonatorii principal de credite</p>
	<p>- prezentarea cu întârziere a anexelor la proiectul de buget</p>		<p>- prezentarea cu întârziere a anexelor la proiectul de buget</p>
	<p>- necorelarea anexelor la proiectul de buget cu bugetul cash</p>		<p>- necorelarea anexelor la proiectul de buget cu bugetul cash</p>
<p>-definitivarea proiectelor de buget ale ordonatorilor principali de credite, inclusiv detalierea acestora la nivel de articole și alineate</p>	<p>-feed back-ul întârziat al ordonatorilor principali de credite poate conduce la neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvern a proiectului de buget</p>	<p>-neincadrearea în termenul legal de depunere la Guvern a proiectelor de buget ale ordonatorilor principali de credite</p>	
	<p>- funcționarea necorespunzătoare a aplicației informatice de buget care poate determina întârzieri</p>		<p>- funcționarea necorespunzătoare a aplicației informatice de buget care poate determina întârzieri</p>
	<p>- funcționarea necorespunzătoare a echipamentelor IT</p>		<p>- funcționarea necorespunzătoare a echipamentelor IT</p>

<p>-elaborarea de fundamentări cu privire la justificarea sumelor înscrise în proiectele de buget ale ordonatorilor principali de credite</p>	<p>- neprezentarea de către ordonatorii principali de credite a fundamentărilor la proiectul de buget sau prezentarea unor fundamentări nerealiste sau care nu corespund cu cele din proiectul de buget însușit de Guvern</p>		<p>- neprezentarea de către ordonatorii principali de credite a fundamentărilor la proiectul de buget sau prezentarea unor fundamentări nerealiste sau care nu corespund cu cele din proiectul de buget însușit de Guvern</p>
<p>-elaborarea propunerilor pentru repartizarea pe trimestre a creditelor bugetare aprobate la partea de cheltuieli în bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat și bugetele fondurilor speciale, în vederea aprobării potrivit legii</p>	<p>- lipsa de obiectivitate a ordonatorilor principali de credite în repartizarea pe trimestre a bugetului aprobat</p>		<p>- lipsa de obiectivitate a ordonatorilor principali de credite în repartizarea pe trimestre a bugetului aprobat</p>
	<p>- slaba colaborare cu direcțiile de specialitate din minister în ceea ce privește propunerile de repartizare pe trimestre a anumitor categorii de cheltuieli: comisioane, dobânzi, rambursari de credite externe și fonduri externe nerambursabile</p>		
<p>-face propuneri de elaborare și modificare, în funcție de legislație și de modificarea acesteia, a clasificăției indicatorilor privind finanțele publice, împreună cu Direcția generală de sinteză a politicilor bugetare, pe baza propunerilor ordonatorilor principali de credite</p>			

-face propuneri pentru metodologia privind elaborarea proiectelor bugetului de stat, bugetului asigurarilor sociale de stat și a bugetelor fondurilor speciale			
-Reîntregirea, la propunerea ordonatorilor principali de credite, a Fondului de rezervă bugetara la dispozitia Guvernului, prevăzut în bugetul de stat, cu creditele bugetare anulate sau reduse	- lipsa de obiectivitate a ordonatorilor principali de credite în analiza lunară a execuției bugetare și de a propune Ministerului Economiei și Finantelor cedarea la fondul de rezervă bugetară a creditelor bugetare anulate	- politica defectuoasa in ceea ce priveste efectuarea cheltuielilor are drept consecinta deteriorarea tintelor stabilite pentru indicatorii macroeconomici.	- lipsa de obiectivitate a ordonatorilor principali de credite în analiza lunară a execuției bugetare și de a propune Ministerului Economiei și Finantelor cedarea la fondul de rezervă bugetară a creditelor bugetare anulate
-Analizarea periodică a execuției operative a creditelor bugetare aprobate în bugetele ordonatorilor principali de credite și bugetului asigurarilor sociale de stat în vederea propunerii de măsuri necesare pentru limitarea cheltuielilor în vederea încadrării în deficitul bugetar aprobat	- slaba colaborare a ordonatorilor principali de credite în furnizarea de date privind estimarea plăților și necesarului de finanțare până la sfârșitul exercițiului financiar		
Obiectiv 2 Elaborarea proiectului anual al legii bugetului asigurarilor sociale de stat si proiectelor bugetului asigurarilor sociale de stat si bugetului asigurarilor pentru șomaj, precum și proiectul legii de rectificare a acestora.			
-Analizarea propunerilor primite de la Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de Șanse privind proiectul bugetului asigurarilor sociale de stat si al bugetului asigurarilor pentru	- prezentarea cu întârziere a propunerilor de buget		- prezentarea cu întârziere a propunerilor de buget
	- întârzieri în prezentarea anexelor la proiectul de buget		- întârzieri în prezentarea anexelor la proiectul de buget
	- neîncadrarea în limita de		- neîncadrarea în limita de

somaj pentru anul bugetar pentru care se elaboreaza bugetele si proiectiile pentru urmatoorii 3 ani.	cheltuieli aprobată		cheltuieli aprobată
- Definitivarea proiectelor bugetului asigurarilor sociale de stat si bugetului asigurarilor pentru somaj si elaborarea legii bugetului asigurarilor sociale de stat	- prezentarea unor fundamentări sumare - lipsa de colaborare a ordonatorilor principali de credite pentru încadrarea în termenul legal stabilit pentru depunerea proiectului de buget		- prezentarea unor fundamentări sumare
Obiectiv 3 Finanțarea activității instituțiilor/autorităților publice în cursul exercițiului financiar			
- Analizarea și avizarea cererilor de deschideri de credite bugetare ale ordonatorilor principali de credite în cadrul fiecărui exercițiu bugetar	- prezentarea de catre ordonatorii principali de credite a documentelor necesare incomplete/incorecte	- neavizarea deschiderilor de credite de catre Ministerul Economiei si Finantelor ceea ce conduce la imposibilitatea institutiilor de a efectua plati	- prezentarea de catre ordonatorii principali de credite a documentelor necesare incomplete/incorecte
- Analiza periodică a execuției bugetului de stat și propunerea anulării unor credite bugetare din bugetele aprobate instituțiilor/autorităților aflate în finanțare			
- Introducerea în bugetele instituțiilor/autorităților aflate în finanțare a modificărilor ce decurg din aplicarea prevederilor unor acte normative intrate în vigoare în cursul exercițiului financiar	- neclaritatea în redactarea unor acte normative face imposibilă operarea în bugetul ordonatorilor principali de credite a modificărilor ce decurg din aplicarea acestora,		

	cu atât mai mult cu cât ordonatorii principali de credite în domeniul cărora operează actele normative respective nu-și asumă responsabilitatea, solicitând soluții la Ministerul Economiei și Finanțelor și îndrumând persoanele fizice sau juridice să solicite soluții la Ministerul Economiei și Finanțelor		
- Analizarea și propunerea spre aprobare a solicitărilor ordonatorilor principali de credite cu privire la modificarea prevederilor trimestriale, precum și a virărilor de credite între subdiviziunile clasificăției bugetare, în conformitate cu prevederile Legii nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare	- inconsecvența ordonatorilor principali de credite în propunerile de virari între subdiviziunile clasificăției bugetare		- inconsecvența ordonatorilor principali de credite în propunerile de virari între subdiviziunile clasificăției bugetare
-Analizează și propune spre aprobare, în condițiile legii, modificări în structura bugetului de stat și în volumul și structura bugetelor ordonatorilor principali de credite			
Obiectiv 4 Avizarea de proiecte de acte normative ce implică finanțare din fonduri publice			

<p>- Analizarea și propunerea spre aviz a proiectelor de acte normative inițiate de instituțiile/autoritățile aflate în finanțare</p>	<p>-neîncadrarea în termenul legal de avizare a proiectului de act normativ datorită întârzierii punctelor de vedere primite de la direcțiile implicate, dar și a volumului și complexității unor acte normative, a timpului limitat pentru analiza acestora, a faptului că unele acte normative vin direct spre a fi avizate fără a fi transmise în copie pentru analiza</p>	<p>- presiuni din partea ordonatorilor principali de credite</p>	
	<p>-neprezentarea de către inițiator a fișei financiare conform art.15 din Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare</p>		<p>-neprezentarea de către inițiator a fișei financiare conform art.15 din Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare</p>
<p>- Formularea de avize, la solicitarea altor direcții din minister, cu privire la proiecte de acte normative cu influențe financiare asupra activității instituțiilor/autorităților aflate în finanțare</p>	<p>- transmiterea de către direcțiile din minister a proiectelor de acte normative cu termen de execuție scurt, ceea ce nu dă posibilitatea consultării legislației în domeniu pentru a se redacta un răspuns corespunzător.</p>		
<p>Obiectiv 5 Implementarea politicii Guvernului în domeniul cheltuielilor de personal aferente bugetului general consolidat, precum și a numărului de personal</p>			

-Programarea bugetară a cheltuielilor de personal și a numărului maxim de posturi pentru autoritățile și instituțiile publice finanțate integral din: bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetul asigurărilor pentru șomaj, bugetul Casei Naționale de Asigurări de Sănătate și bugetele locale	- lipsa promptitudinii și corectitudinii datelor furnizate de către instituțiile publice, care pot afecta estimările Ministerului Economiei și Finantelor cu privire la nivelul și evoluția numărului și a cheltuielilor de personal	-neincadrearea in termenul legal de depunere la Guvern a proiectelor de buget ale ordonatorilor principali de credite	- lipsa promptitudinii și corectitudinii datelor furnizate de către instituțiile publice, care pot afecta estimările Ministerului Economiei și Finantelor cu privire la nivelul și evoluția numărului și a cheltuielilor de personal
- Monitorizarea cheltuielilor de personal și a numărului de posturi aprobate instituțiilor din sistemul bugetar	- primirea cu întârziere a datelor de la instituțiile publice raportoare		
	- primirea de date eronate de la instituțiile publice raportoare		
- Analizarea și propunerea spre aviz a solicitărilor de transformări de posturi			
- Analizarea și propunerea spre aviz a proiectelor de acte normative în domeniul salarizării și a altor drepturi ale personalului din sectorul bugetar precum și cele care generează influențe financiare asupra bugetului general consolidat	- elaborarea de către instituțiile publice de acte normative care nu respectă politica Guvernului în domeniul cheltuielilor de personal și implică majorarea nivelului și a ponderii cheltuielilor de personal în bugetul general consolidat		- elaborarea de către instituțiile publice de acte normative care nu respectă politica Guvernului în domeniul cheltuielilor de personal și implică majorarea nivelului și a ponderii cheltuielilor de personal în bugetul general consolidat
Obiectiv 6 Coordonarea cadrului general de derulare a programului de investiții publice aferent ordonatorilor principali de credite ai bugetului de stat și bugetelor de asigurări sociale			
-elaborarea și actualizarea metodologiei privind criteriile de evaluare și selecție a obiectivelor de			

investiții publice.			
-analizarea și propunerea spre aprobare, după caz, a modificărilor în fișele de investiții anexe la bugetele ordonatorilor principali de credite.	- solicitarea de către ordonatorii principali de credite a unor redistribuiri ce nu se încadrează în prevederile legale în vigoare sau ce depășesc termenul legal de 31 octombrie prevăzut de Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare		- solicitarea de către ordonatorii principali de credite a unor redistribuiri ce nu se încadrează în prevederile legale în vigoare sau ce depășesc termenul legal de 31 octombrie prevăzut de Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare
- analizarea programului de investiții din punct de vedere al încadrării în limitele de cheltuieli stabilite	- colaborare greoaie a ordonatorilor principali de credite în ceea ce privește furnizarea de date pentru elaborarea programului de investiții publice ce urmează a fi finanțat începând cu bugetul pe anul următor		
-monitorizarea programului de investiții publice al ordonatorilor principali de credite.	- slaba colaborare a ordonatorilor principali de credite în furnizarea de date aferente derulării execuției programului de investiții publice		
-propunerea spre avizare, după caz, a programelor de investiții publice anuale și multianuale, elaborate de ordonatorii principali de credite.			

-elaborarea de lucrări specifice de analiză și sinteză privind domeniul investițiilor publice.			
-analizarea și propunerea spre avizare, după caz, a actelor normative de aprobare a indicatorilor tehnico-economici ai obiectivelor de investiții publice, precum și a altor acte normative ce privesc domeniul investițiilor publice, în colaborare cu alte direcții din minister (dacă este cazul)	- Neîncadrarea în termenul legal de soluționare a proiectului de act normativ datorită întârzierii punctelor de vedere primite de la direcțiile implicate, elaborarea incorectă de către initiator a anexei cu indicatorii tehnico-economici sau chiar redactarea neclară a proiectului de act normativ		
-asigurarea de asistență de specialitate în domeniul investițiilor publice.			
Obiectiv 7 Eficientizarea activității de protecție civilă din minister			
- organizarea și desfășurarea pregătirii pe linie de protecție civilă pentru sediul Ministerului Economiei și Finanțelor	- lipsa de cointeresare a conducătorilor de direcții și a angajaților ministerului		
- îndrumarea și controlul activității de protecție civilă la unitățile teritoriale subordonate ministerului	- elaborarea unor documente sumare fără respectarea prevederilor legislației în domeniu		- elaborarea unor documente sumare fără respectarea prevederilor legislației în domeniu
- întocmirea și actualizarea documentelor pe linie de evidență militară.	- neprezentarea livretelor militare de către angajații ministerului (barbați) care au satisfăcut stagiul militar		
Obiectiv 8 Alte activități			

<p>-Participarea la elaborarea lucrarilor pentru integrarea României în Uniunea Europeană</p>			
<p>-Participarea la elaborarea lucrărilor privind furnizarea de informații la organismele financiare (Comisia Europeană, Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, sau diverse misiuni ale agențiilor de rating)</p>			
<p>- Reprezentarea Ministerului Economiei si Finantelor în cadrul comisiilor și comitetelor special constituite pentru: elaborarea actelor normative în domeniul salarizării personalului din sectorul bugetar, gestiunea situațiilor de urgență, managementul integrat al frontierei, monitorizarea reformei în sistemul judiciar, activități NATO, precum și în alte structuri similare, la solicitarea conducerii ministerului</p>			
<p>- Reprezentarea Ministerului Economiei si Finantelor în comisiile parlamentare de specialitate, cu ocazia discutării proiectelor de acte normative inițiate de sau cu influențe financiare asupra activității instituțiilor/autorităților aflate în finanțare.</p>	<p>- solicitările de participare la comisiile parlamentare de specialitate se primesc cu mare întârziere, uneori chiar la ora la care este fixată ședința, nemaifiind timp pentru pregătirea materialelor</p>		

	- participarea la dezbaterăa unor proiecte de acte normative care implică mai multe direcții de specialitate din cadrul ministerului, fără ca acestea să-și trimită reprezentanții să își susțină punctul de vedere		- participarea la dezbaterăa unor proiecte de acte normative care implică mai multe direcții de specialitate din cadrul ministerului, fără ca acestea să-și trimită reprezentanții să își susțină punctul de vedere
- Elaborarea proiectului bugetului de stat pentru război			
- Coordonarea activităților ce rezultă din calitatea ministrului economiei și finanțelor de membru al Consiliului Suprem de Apărare a Țării	- primirea cu întârziere a ordinii de zi a ședințelor Consiliului Suprem de Apărare a țării la care participă ministrul economiei și finanțelor		- primirea cu întârziere a ordinii de zi a ședințelor Consiliului Suprem de Apărare a țării la care participă ministrul economiei și finanțelor
- Soluționarea, potrivit competențelor, a petițiilor formulate de persoanele fizice și juridice precum și elaborarea lucrărilor și corespondenței ce decurg din relațiile cu structurile din minister, Parlamentul României, Guvernul României, ministere și alte organe ale administrației publice	- neîncadrarea în termenul legal de soluționare a petițiilor și lucrărilor de corespondență datorită întârzierii punctelor de vedere primite de la direcțiile implicate		- neîncadrarea în termenul legal de soluționare a petițiilor și lucrărilor de corespondență datorită întârzierii punctelor de vedere primite de la direcțiile implicate
	- transmiterea de către direcțiile din minister a petițiilor/lucrărilor de corespondență cu termen de execuție scurt, ceea ce nu dă posibilitatea aprofundării legislației și problematicei în domeniu pentru a se redacta un răspuns corespunzător.		- transmiterea de către direcțiile din minister a petițiilor/lucrărilor de corespondență cu termen de execuție scurt, ceea ce nu dă posibilitatea aprofundării legislației și problematicei în domeniu pentru a se redacta un răspuns corespunzător.

<p>-Inițierea de acte normative în domeniul normativelor de cheltuieli, precum și de reglementare a unor măsuri care vizează reducerea cheltuielilor pentru încadrarea în indicatorii macro-economici prognozați</p>	<p>- aprobarea prin acte normative ulterioare de excepții de la aceste acte normative</p>		<p>- aprobarea prin acte normative ulterioare de excepții de la aceste acte normative</p>
<p>-Reprezentarea Ministerului Economiei si Finantelor ca membru (vicepreședinte) în Consiliul Interministerial de Avizare Lucrări Publice de Interes Național și Locuințe</p>			
<p>-Analizarea documentațiilor întocmite pentru emiterea certificatului de atestare a dreptului de proprietate asupra terenului pentru instituțiile din subordinea / coordonarea Ministerului Economiei și Finanțelor, în colaborare cu alte direcții din minister.</p>			
<p>- Asigurarea corespondenței curente cu ordonatorii principali de credite</p>	<p>- presiuni din partea ordonatorilor principali de credite care transmit pe fax corespondența și solicita soluționarea urgenta, ceea ce face ca specialistul să aloce din timpul destinat analizei și formulării răspunsului, timp pentru înregistrarea și</p>		<p>- presiuni din partea ordonatorilor principali de credite care transmit pe fax corespondența și solicita soluționarea urgenta, ceea ce face ca specialistul să aloce din timpul destinat analizei și formulării răspunsului, timp pentru înregistrarea și repartizarea lucrării</p>

	repartizarea lucrării		
--	-----------------------	--	--

- **Unitatea de coordonare a relațiilor bugetare cu Uniunea Europeană**

În dezvoltarea acestei etape s-a urmărit, pe fiecare obiectiv: identificarea riscurilor și a frecvenței și probabilității acestora; estimarea consecințelor și posibilitățile de minimizare a acestor riscuri.

1. **Primul obiectiv** – „Coordonarea calculului, încasării, plății și controlului resurselor proprii ale Uniunii Europene, precum și a raportărilor către aceasta în domeniu” reprezintă o prevedere explicită a acquis-ului comunitar privind capacitatea de îndeplinire a condițiilor administrative în domeniul resurselor proprii ale Comunităților Europene.

Implementarea acestui acquis s-a realizat prin intermediul unui Proiect de twinning finanțat din fonduri PHARE și s-a concretizat prin înființarea UCRBUE și prin aprobarea Ordinului comun al Ministrului Finanțelor Publice nr. 465/23.03.2006, Ministrului Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale nr. 224/31.03.2006, Președintelui Institutului Național de Statistică nr. 3088/27.03.2006 și al Președintelui Comisiei Naționale de Prognoză nr. 395/24.03.2006 *privind aprobarea Procedurilor de administrare a resurselor proprii ale Comunităților Europene și a Manualului de administrare a resurselor proprii ale Comunităților Europene.*

Activitățile ce trebuie efectuate pentru îndeplinirea acestui obiectiv au fost acceptate de către Comisia Europeană, urmând a fi supuse controlului structurilor europene și a statelor membre precum și perfecționării lor continue.

Principalele structuri responsabile și competențele acestora, potrivit reglementărilor comunitare, sunt comunicate Comisiei Europene, iar aceste informații sunt accesibile tuturor statelor membre. Orice modificare intervenită trebuie comunicată în cel mai scurt timp.

Principalul risc îl constituie plata de dobânzi în cazul în care în contabilitatea A și B datele nu sunt înregistrate în mod corespunzător sau în cazul în care plata unei contribuții nu este efectuată la termen.

Totuși, riscuri secundare pot apărea și prin nerespectarea procedurilor și/sau a recomandărilor în urma controalelor CE.

Astfel :

- In cadrul procesului de elaborare a bazei TVA exista riscul neidentificării surselor de date necesare calculului anumitor compensări si/sau al necredibilitatii acestora
- In ceea ce privește cererile de autorizare pentru a folosi anumite date statistice exista riscul ca acestea sa nu fie acceptate de către Comisie si statele membre.

2. **Obiectivul 2** are ca fundament faptul că de la data aderării la UE, România va participa în mod activ la procesul decizional comunitar în domeniul procesului bugetar comunitar.

Activitățile si acțiunile specifice vor fi dezvoltate in funcție de modul de organizare si funcționare al structurilor naționale centrale și sectoriale (specifice) pentru Afacerile Europene.

Pana in prezent, UCRBUE a identificat necesitățile și a inițiat și promovat un nou Proiect de Twinning finanțat din fonduri Phare cu o durată de 24 luni. Activitățile acestuia urmează să înceapă în cel mai scurt timp. Rezultatele așteptate se referă la:

- Consolidarea capacitatii administrative a Unității de Coordonare
- Imbunatatirea competentelor personalului, pentru coordonarea relațiilor financiare cu Uniunea Europeana
- Definirea fluxurilor de informații între structurile naționale implicate in relația cu bugetul UE si formarea personalului implicat in activitatea de coordonare a fluxurilor de informații
- Dezvoltarea cunoștințelor experților din cadrul Unității in ceea ce privește urmărirea procedurilor anuale ale bugetului comunitar

Un prim proiect de Procedura pentru acest obiectiv a fost elaborat la nivelul UCRBUE, dar pentru o buna funcționare aceasta procedura trebuie respectata si de către direcțiile/instituțiile colaboratoare.

Riscul cel mai important in atingerea obiectivului 2 il constituie necuprinderea in bugetul comunitar a sumelor corespunzătoare intereselor naționale. Foarte important pentru atingerea obiectivului este activitatea de lobby in susținerea poziției României. Riscul poate fi minimizat prin îmbunătățirea acestuia, precum si a colaborării între diferitele structuri de la nivel național, dar si între UCRBUE si reprezentantul pe buget la Reprezentanta Romaniei la UE.

3. Pentru **obiectivul 3**, nu este inca definitivata procedura.

Pentru stabilirea corecta a soldului financiar net UCRBUE trebuie sa coordoneze toate structurile implicate in gestionarea fluxurilor financiare de la si către Uniunea Europeana.

Principalele riscuri sunt determinate, pe de o parte, de faptul ca nu au fost stabilite, la nivel central, toate organismele care vor avea atribuții in gestionarea fondurilor europene si programelor comunitare, iar pe de alta parte, de faptul ca legăturile între UCRBUE si instituțiile responsabile nu sunt încă „rodade”.

Pentru buna funcționare a acestui mecanism, procedura va trebui sa fie respectata de către toate direcțiile/instituțiile implicate.

Un alt risc este determinat de înființarea foarte recenta, la nivel central, a unui organism al afacerilor europene – Departamentul pentru Afaceri Europene, din subordinea Primului Ministru. Pentru ca relațiile între structurile naționale implicate sa fie viabile, va fi necesara o anumita perioada de timp pentru stabilirea si dezvoltarea modalităților de colaborare.

Activitățile si acțiunile UCRBUE pentru atingerea obiectivului 3 vor fi dezvoltate in funcție de modul de organizare si funcționare al acestei structuri naționale nou înființate. Aceasta procedura urmează a fi îmbunătățita in cadrul Proiectului de Twinning finanțat din fonduri Phare.

4. In ceea ce privește activitățile necesare pentru atingerea **obiectivului 5**, principalul risc il constituie necuprinderea in modificarile de acquis a prevederilor care corespund intereselor nationale. Solutiile posibile sunt, pe de o parte, urmarirea permanenta a evolutiei discutiilor din cadrul institutiilor comunitare pe tema modificarilor de acquis si, pe de alta parte, intensificarea activitatii de lobby in susținerea poziției României, precum si a colaborării între diferitele structuri de la nivel național, dar si între UCRBUE si reprezentantul pe buget la Reprezentanta Romaniei la UE.

Un alt risc îl reprezintă lipsa unei proceduri pentru stabilirea modalității de corelare a instituțiilor implicate în gestionarea fondurilor comunitare.

Există, totodată, și riscurile menționate la obiectivul 3, referitoare la faptul că nu au fost stabilite, la nivel central, toate organismele care vor avea atribuții în gestionarea fondurilor și programelor comunitare și de înființarea foarte recentă a Departamentului pentru Afaceri Europene.

• **Direcția generală de metodologie contabilă instituții publice**

Activități	Disfuncționalități	Riscuri	Riscuri majore
Obiectiv 1. Elaborarea reglementărilor contabile și a altor reglementări pentru instituții publice, precum și a normelor metodologice privind procedurile contabile			
1. Elaborarea și propunerea spre aprobare a reglementărilor privind contabilitatea instituțiilor publice;	- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului. -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate	- neîncadrarea în termen pentru promovarea actelor normative la Guvern sau la conducerea ministerului, în situația în care nu sunt parcurse în timp util toate etapele prevăzute de reglementările legale în vigoare, respectiv obținerea avizelor de la: direcțiile de specialitate din minister, Consiliul Contabilității și Raportărilor Financiare, Comisia de dialog social,	-respingerea de către Guvern sau Parlament a proiectelor de acte normative inițiate.

	<p>în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>	<p>Ministerul Justiției sau de la alte organe ale administrației centrale sau locale. În condițiile în care deși s-au parcurs anumite etape, iar în etapele ulterioare intervin modificări, este posibil să fie necesară reparcurgerea unor etape de avizare.</p>	
<p>2. Elaborarea și propunerea spre aprobare a reglementărilor privind inventarierea, reevaluarea și amortizarea activelor fixe aflate în patrimoniul instituțiilor publice;</p>	<p>- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului. -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>	<p>- neîncadrarea în termen pentru promovarea actelor normative la Guvern sau la conducerea ministerului, în situația în care nu sunt parcurse în timp util toate etapele prevăzute de reglementările legale în vigoare, respectiv obținerea avizelor de la: direcțiile de specialitate din minister, Consiliul Contabilității și Raportărilor Financiare, Comisia de dialog social, Ministerul Justiției sau de la alte organe ale administrației centrale sau locale. În condițiile în care deși s-au parcurs anumite etape, iar în etapele ulterioare intervin</p>	

		modificări, este posibil să fie necesară reparcurgerea unor etape de avizare.	
3.Actualizarea Planului de conturi general pentru instituțiile publice si elaborarea de proceduri contabile specifice pe domenii de activitate;	-dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului. -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.	-lipsa sau întârzierea punctului de vedere al celorlalte direcții de specialitate având drept consecințe întârzieri, imposibilitatea de a formula o prevedere clară și în conformitate cu legea.	
4.Stabilirea si propunerea spre aprobare conducerii ministerului, potrivit legii, a exceptiilor de la regula inventarierii obligatorii anuale a unor bunuri cu caracter special aflate in administrarea institutiilor publice, la propunerea ordonatorilor principali de credite;			
5.Elaborarea și propunerea spre aprobarea a metodologiei contabile privind finantarea externa	- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului.	-lipsa procedurilor elaborate de Agențiile de Plăți din Ministerul Agriculturii și din	

<p>nerambursabila primita de institutiile publice (SAPARD, ISPA, PHARE, Fonduri structurale si de coeziune, etc.);</p>	<p>-recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public;</p> <p>-existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>	<p>Ministerul Economiei si Finantelor ceea ce determină întârzieri în elaborarea metodologiei contabile</p>	
<p>6. Analizarea și avizarea proiectelor de reglementări pentru instituțiile publice transmise de direcțiile de specialitate din minister si de alte ministere sau autoritati centrale.</p>	<p>- principalul risc în etapa de avizare este acela de a primi pentru aviz proiecte de acte normative care sunt întocmite în mod necorespunzător din punct de vedere tehnic sau al armonizării cu alte acte normative, ceea ce presupune un efort deosebit, atât ca numar de persoane implicate dar și ca timp, necesar pentru analiza proiectelor respective, dar și pentru redactarea observațiilor și propunerilor</p>	<p>-lipsa sau întârzierea punctului de vedere al celorlalte direcții de specialitate având drept consecințe întârzieri, imposibilitatea de a formula o prevedere clară și în conformitate cu legea.</p>	

	<p>direcției noastre; -suprapunerea unui număr foarte mare de proiecte de acte normative primite de la direcții de specialitate din minister, cu proiecte de acte normative primite de la alte instituții într-un interval foarte scurt de timp; - transmiterea de către direcțiile din minister a proiectelor de acte normative cu termen de rezolvare scurt, ceea ce implica eforturi suplimentare pentru consultarea legislației în domeniu și redactarea unui răspuns orespunzător.</p>		
<p>Obiectiv 2. Elaborarea formularelor situațiilor financiare trimestriale și anuale ale instituțiilor publice și a normelor metodologice de întocmire a acestora.</p>			
<p>1. Elaborarea și propunerea spre aprobare conducerii ministerului a modelelor formularelor situațiilor financiare trimestriale și anuale ale instituțiilor publice, precum și a normelor metodologice privind întocmirea și depunerea acestora.</p>	<p>- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului. -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi</p>	<p>-lipsa sau întârzierea punctului de vedere al celorlalte direcții de specialitate având drept consecințe întârzieri în efectuarea lucrării. -imposibilitatea de a formula o prevedere clară și în conformitate cu legea.</p>	

	<p>nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public;</p> <p>-existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>		
<p>2. Elaborarea și propunerea spre aprobare conducerii ministerului a normelor metodologice privind închiderea conturilor, întocmirea și centralizarea situațiilor financiare pentru instituțiile publice la încheierea exercitiului;</p>	<p>- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului.</p> <p>-recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public;</p> <p>-existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>	<p>-lipsa sau întârzierea punctului de vedere al celorlalte direcții de specialitate având drept consecințe întârzieri în efectuarea lucrării.</p> <p>-imposibilitatea de a formula o prevedere clară și în conformitate cu legea.</p>	
<p>Obiectiv 3. Indrumarea institutiilor publice in vederea aplicarii corespunzatoare a reglementarilor in domeniul contabilitatii si raportarii financiare;</p>			
<p>1. Rezolvarea corespondenței transmise de autoritati publice, ministere, si</p>	<p>- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse</p>	<p>-lipsa sau întârzierea punctului de vedere al</p>	

<p>celelalte organe ale administrației publice centrale și locale, alte persoane fizice și juridice, precum și cea trimisă de direcțiile din minister;</p>	<p>umane a serviciului; -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>	<p>celorlalte direcții de specialitate având drept consecințe întârzieri în efectuarea lucrării; -imposibilitatea de a formula o prevedere clară și în conformitate cu legea.</p>	
<p>2. Îndrumarea conducătorilor compartimentelor de contabilitate, directori economici, contabili șefi sau alte persoane împuternicite să îndeplinească această funcție din autorități publice, ministere și celelalte organe ale administrației publice centrale și locale în aplicarea reglementărilor în domeniul organizării și conducerii contabilității, precum și a întocmirii situațiilor financiare trimestriale și anuale.</p>	<p>- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului; -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate</p>	<p>- întârzieri în soluționarea corespondenței transmise de ministere și celelalte organe de specialitate a administrației publice centrale și locale; - neefectuarea acțiunilor tematice de îndrumare programate.</p>	<p>- transmiterea unor soluții neconforme cu reglementările legale în vigoare.</p>

	în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.		
Obiectiv 4. Elaborarea și derularea programelor de perfecționare profesională în domeniul contabilității publice.			
1. Organizarea unor seminarii tematice privind contabilitatea publică pentru personalul din cadrul ministerului și a unităților descentralizate, precum și din alte instituții;	- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului; -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.	-neefectuarea programelor de perfecționare profesională prevăzute în Programul de activitate al Ministerului Economiei și Finanțelor, conduce la menținerea unor neclarități în înțelegerea și aplicarea reglementărilor contabile.	
2. Participarea la seminarii, schimburi de experiență și grupuri de lucru organizate de Ministerul Economiei și Finanțelor, direcții din ministere, alte organe ale administrației publice centrale și locale, asociații profesionale	- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului. -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a	- neparticiparea la unele seminarii conduce la menținerea unor neclarități în înțelegerea și aplicarea corectă a reglementărilor contabile.	

si organisme internationale.	posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.		
Obiectiv 5. Dezvoltarea si modernizarea contabilitatii publice si a sistemului de raportare financiara			
1. Studiarea Directivelor Europene, Standardelor Internationale in domeniul contabilitatii publice, a Standardelor Internationale de raportare financiara si altor documente elaborate de organisme profesionale internationale in domeniul contabilitatii publice, in vederea realizarii convergentei reglementarilor contabile romanesti cu prevederile acestora;	- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului; -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.	-interpretarea subiectiva conduce la propuneri neconforme cu reglementarile in domeniu.	

<p>2. Efectuarea de propuneri catre conducerea directiei privind convergenta reglementarilor din domeniul contabilitatii publice romanesti cu cele europene si internationale.</p>	<p>- dimensionarea necorespunzătoare cu resurse umane a serviciului. -recrutarea cu dificultate a personalului de specialitate datorită blocării periodice a posturilor ceea ce conduce la pierderea unor oportunități de recrutare a unor specialiști de care ar fi nevoie în elaborarea reglementărilor contabile în sectorul public; -existența unei pregătiri profesionale parțial adecvate în domeniul elaborării reglementărilor contabile în sectorul public.</p>	<p>-propuneri neconforme cu reglementarile europene si internationale urmare a unor interpretari subiective.</p>	
--	--	--	--

Obiectiv 6 Elaborarea lunara a indicatorilor financiari actualizati a bugetului general consolidat

1. Analiza documentelor de modificare a indicatorilor financiari ai bugetului general consolidat

2. Organizarea evidentei evolutiei indicatorilor financiari ai bugetului general consolidat

prezentarea cu întârziere a repartizării pe trimestre a bugetului general consolidat

actualizarea bugetelor componente ale bugetului anual consolidat se face cu întârziere

nu pot fi facute deschideri de credite pentru ordonatorii principali de credite

Obiectiv 7 Elaborarea situatiilor financiare centralizate trimestrial si anual ale institutiilor publice			
1. Analiza si verificarea situatiilor financiare trimestriale si anuale de la ordonatorii principali de credite ai bugetului de stat, bugetului fondului national unic de asigurari sociale de sanatate, bugetului administratiei publice locale, bugetului asigurarilor sociale de stat, bugetului asigurarilor pentru somaj,	prezentarea cu întârziere a situațiilor financiare de către ordonatorii principali de credite	neîntocmirea lucrarilor de centralizare si Notelor de informare a conducerii Ministerului Economiei si Finantelor privind aspectele rezultate din analiza situatiilor financiare	finalizarea cu întârziere a situatiilor financiare centralizate care cuprind date solicitate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în vederea raportărilor către Uniunea Europeană
2. Elaborarea Notelor de informare a conducerii Ministerului Economiei si Finantelor privind aspectele rezultate din analiza situatiilor financiare ale institutiilor publice			
Obiectiv 8 - Elaborarea lucrărilor privind contul general anual de execuție a bugetului de stat, contul de execuție a bugetului fondului național unic de asigurări sociale de sănătate, contul general anual de execuție a bugetului asigurarilor sociale de stat și contul general anual de execuție a bugetului asigurarilor pentru șomaj.			

<p>1. Analiza și verificarea conturilor de execuție bugetară primite de la ordonatorii principali de credite ai bugetului de stat, bugetului fondului național unic de asigurări sociale de sănătate, bugetului asigurărilor sociale de stat, bugetului asigurărilor pentru șomaj.</p>	<p>prezentarea cu întârziere a situațiilor financiare de către ordonatorii principali de credite</p>	<p>neîntocmirea lucrărilor de centralizare și Notelor de informare a conducerii Ministerului Economiei și Finanțelor privind aspectele rezultate din analiza situațiilor financiare</p>	<p>neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvernul României, conform Legii finanțelor publice nr. 500/2002, a contului general anual de execuție a bugetului de stat, contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor sociale de stat și a contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor pentru șomaj; finalizarea cu întârziere a situațiilor financiare centralizate care cuprind date solicitate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în vederea raportărilor către Uniunea Europeană;</p>
--	--	---	--

<p>2.Elaborarea proiectului de lege si a contului general anual de executie a bugetului de stat , contului de executie a bugetului fondului national unic de asigurari sociale de sanatate.</p>	<p>avizarea cu întârziere a contului general anual de execuție a bugetului de stat și a contului general anual de execuție a bugetului fondului national unic de asigurari sociale de sanatate de către Ministerul Justitiei</p>	<p>nerespectarea procedurilor de tehnica legislativa</p>	<p>neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvernul României, conform Legii finanțelor publice nr.500/2002, a contului general anual de execuție a bugetului de stat, contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor sociale de stat și a contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor pentru șomaj; finalizarea cu întârziere a situatiilor financiare centralizate care cuprind date solicitate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în vederea raportărilor către Uniunea Europeană;</p>
---	--	--	---

<p>3. Elaborarea proiectului de lege si a contului general anual de executie a bugetului asigurarilor sociale de stat si contul general de executie a bugetului asigurarilor pentru somaj.</p>	<p>avizarea cu întârziere a contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor sociale de stat și a contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor pentru șomaj de către Ministerul Muncii, Familie si Egalitatii de Sanse si Ministerul Justitiei</p>	<p>nerespectarea procedurilor de tehnica legislativa</p>	<p>neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvernul României, conform Legii finanțelor publice nr.500/2002, a contului general anual de execuție a bugetului de stat, contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor sociale de stat și a contului general anual de execuție a bugetului asigurărilor pentru șomaj; finalizarea cu întârziere a situatiilor financiare centralizate care cuprind date solicitate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în vederea raportărilor către Uniunea Europeană;</p>
<p>Obiectiv 9 - Elaborarea bilantului anual centralizat al institutiilor publice.</p>			

<p>1. Analiza și verificarea bilanțului centralizat primit de la ordonatorii principali de credite ai bugetului de stat, bugetului fondului național unic de asigurări sociale de sănătate, bugetului asigurărilor sociale de stat, bugetului asigurărilor pentru somaj.</p>	<p>prezentarea cu întârziere a situațiilor financiare centralizate de către ordonatorii principali de credite</p>	<p>neîntocmirea lucrărilor de centralizare a bilanțurilor instituțiilor publice</p>	<p>neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvernul României, conform Legii finanțelor publice nr. 500/2002, a bilanțului centralizat al instituțiilor publice și însoțeste contul general anual de execuție al bugetului de stat; raportarea cu întârziere a bilanțului anual centralizat care cuprinde date solicitate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în vederea raportărilor către Uniunea Europeană.</p>
<p>2. Centralizarea bilanțurilor contabile pe subsectoare ale Administrației publice, elaborarea bilanțului centralizat al instituțiilor publice la nivelul sectorului Administrației publice.</p>	<p>prezentarea cu întârziere a situațiilor financiare centralizate de către ordonatorii principali de credite</p>	<p>neîntocmirea lucrărilor de centralizare a bilanțurilor instituțiilor publice</p>	<p>neîncadrarea în termenul legal de depunere la Guvernul României, conform Legii finanțelor publice nr. 500/2002, a bilanțului centralizat al instituțiilor publice și însoțeste contul general anual de execuție al bugetului de stat; raportarea cu întârziere a situațiilor financiare centralizate care cuprind date solicitate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în vederea raportărilor către Uniunea Europeană.</p>

- Direcția generală trezorerie și contabilitate publică

	Disfuncionalitati	Riscuri	Riscuri majore
Obiectiv 1 Stabilirea sistemului de organizare si functionare a Trezoreriei Statului, elaborarea proiectelor de acte normative si elaborarea normelor metodologice privind organizarea si conducerea contabilitatii Trezoreriei Statului			
1. Elaborarea/modificarea si supunerea spre aprobare a actelor normative care vizeaza efectuarea operatiunilor de incasari si plati prin Trezoreria Statului	-lipsa sau întârzierea punctului de vedere al celorlalte direcții de specialitate având drept consecințe întârzieri, imposibilitatea de a formula o prevedere clară și în conformitate cu legea.	Elaborarea/modificarea cu intarziere actelor normative care vizeaza efectuarea operatiunilor de incasari si plati prin Trezoreria Statului	
2. Analizarea si avizarea proiectelor de acte normative cu impact asupra activitatii Trezoreriei Statului precum si intocmirea de precizari la solicitarile unitatilor teritoriale ale trezoreriei statului, institutiilor publice si altor directii din cadrul Ministerului Economiei si Finantelor	- transmiterea de catre directiile din minister si de catre institutiile publice pe langa acte normative pentru puncte de vedere sau alte solicitari de precizari care au impact asupra activitatii trezoreriei statului si a altor solicitari de precizari care vizeaza reglementari in diverse domenii care nu fac obiectul de activitate al directiei noastre		
3. Elaborarea sau modificarea machetelor situatiilor financiare si a altor raportari zilnice, lunare, trimestriale si anuale ale	- nu este cazul	-imposibilitatea unitatilor trezoreriei statului de a intocmi raportarile in mod	

unitatilor teritoriale ale Trezoreriei Statului		corespunzator	
4. Transmiterea la Oficiul National de Prevenire si Combatere a Spalarii Banilor a rapoartelor privind operatiuni cu sume in numerar care depasesc echivalentul a 10.000 euro si a rapoartelor de tranzactii suspecte primite de la unitatile teritoriale ale trezoreriei statului	- pot exista situatii in care rapoartele sa fie transmise cu intarziere sau eronat	- netransmiterea rapoartelor de catre unitatile trezoreriei statului la termenul legal sau eronat poate determina intirzierea raportarii de catre MEF la Oficiul National de Prevenire si Combatere a Spalarii Banilor a operatiunilor respective	
5. Generarea codurilor IBAN aferente conturilor de venituri si cheltuieli bugetare pe baza Clasificatiei indicatorilor privind finantele publice	- Modificarea cu intarziere a Clasificatiei indicatorilor privind finantele publice fata de momentul intarii in vigoare a actelor normative	- Necunoasterea in timp util de catre contribuabili a codurilor IBAN in care trebuie sa vireze sumele datorate bugetului general consolidat in situatia intrarii in vigoare a unor noi acte normative	
6.Elaborarea protocoalelor ce se incheie cu institutiile de credit pentru fluidizarea fluxurilor financiare privind incasarile si platile in relatia: unitati ale trezoreriei statului-institutii publice-operatori economici-institutii de credit	-nu este cazul		
Obiectiv 2 Elaborarea normelor metodologice cu privire la incheierea executiei bugetare la finele anului, pe bugetele componente ale bugetului general consolidat			
1. Elaborarea si supunerea spre aprobarea conducerii Ministerului Economiei si Finantelor a Normelor metodologice privind incheierea executiei bugetare	- primirea cu intarziere a punctelor de vedere de la directiile din MEF; - intrarea in vigoare a unor	- publicarea in Monitorul Oficial cu intarziere a OMEF poate conduce la imposibilitatea incheiere in	

anuale	acte normative cu impact asupra activitatii institutiilor publice in special in luna decembrie care determina ca elaborarea normelor metodologice sa nu poata fi efectuata decat dupa insusirea acestora	bune conditii a exercitiului bugetar	
2.Elaborarea si supunerea spre aprobare conducerii Ministerului Economiei si Finantelor a "Instruciunilor cu privire la operatiunile specifice care se efectueaza de catre unitatile trezoreriei statului pentru incheierea executiei bugetare anuale	- nu este cazul		
Obiectiv 3 Intocmirea trimestriala si anuala a bilantului general al Trezoreriei statului, impreuna cu Contul de executie al bugetului Trezoreriei statului			
1. Editarea trimestriala si anuala a bilantului general al Trezoreriei Statului si a contului de executie al bugetului Trezoreriei Statului	Primirea cu intarziere a situatiilor cu debite actualizate de la directiile de specialitate.	Exista riscul de intarziere a intocmirii bilanturilor la termenele prevazute sau cu debite neactualizate.	
2. Initierea si transmiterea spre aprobarea Guvernului a proiectului de Hotarare de Guvern privind aprobarea bilantului general al Trezoreriei Statului, a contului de executie a bugetului trezoreriei statului insotita de bilantul general al trezoreriei statului-forma prescurtata si de contul de executie a bugetului trezoreriei statului	Primirea cu intarziere a avizelor de la directiile de specialitate privind soldurile conturilor si a observatiilor asupra anexelor la bilant.		
	Posibilitatea primirii cu intarziere a avizului de la Directia Generala Juridica si a	Exista riscul de a nu se trimite documentatia in timp util la Secretariatul General al	

	procesului verbal de la Comisia de Dialog Social si/sau a avizului de la Ministerul Justitiei pentru proiectul Hotararii de Guvern privind aprobarea bilantului general al Trezoreriei statului, a contului de executie al bugetului trezoreriei statului, a Notei de fundamentare si a Notei de prezentare	Guvernului	
Obiectiv 4 .Elaborarea si administrarea bugetului de venituri si cheltuieli al trezoreriei statului			
1.Intocmirea proiectului bugetului Trezoreriei Statului,pe baza propunerilor unitatilor teritoriale ale Trezoreriei Statului si Directia Generala Trezorerie si Datorie Publica;elaborarea notei de fundamentare si a proiectului de hotarare a Guvernului pentru aprobarea Bugetului de venituri si cheltuieli al Trezoreriei Statului;repartizarea pe trimestre si pe ordonatori de secundari de credite a prevederilor bugetului Trezoreriei Statului, pe baza propunerilor transmise de Directia Generala Trezorerie si Datorie Publica si unitatile teritoriale ale trezoreriei statului	Intocmirea cu intarziere a proiectului bugetului Trezoreriei Statului; primirea cu intarziere a propunerilor bugetare si de repartizare pe trimestre de la unitatile subordonate; nerespectarea echilibrului bugetar; neincadrarea propunerilor de buget in limita de cheltuieli stabilita.	Subestimarea sau supraestimarea creditelor bugetare prevazute in buget;repartizarea pe trimestre a creditelor, fara respectarea termenelor de plata/incasare.	Aprobarea bugetului Trezoreriei Statului dupa inceperea anului bugetar;imposibilitatea efectuarii platii la scadenta.
2.Deschiderea/repartizarea/retragerea creditelor bugetare din bugetul Trezoreriei Statului ;intocmirea si aprobarea modificarilor in repartizarea prevederilor	Primirea cu intarziere a propunerilor pentru modificarea,virarea sau deschiderea creditelor	Transmiterea cu intarziere a notelor justificative privind deschiderile de credite	Disponibilitati mari de credite bugetare la finele perioadei sau insuficienta

din bugetul Trezoreriei Statului intre unitatile Trezoreriei Statului si intre trimestre precum si a virarilor de credite in bugetul Trezoreriei Statului.	bugetare;solicitarea deschiderilor de credite bugetare in limita prevederilor aprobate fara fundamentarea necesitatii si oportunitatii cheltuielilor; intocmirea necorespunzatoare a notelor justificative; aparitia in cursul anului a unor situatii noi pentru care nu au fost prevazute credite bugetare suficiente fundamentarea necorespunzatoare a prevederilor bugetare;		acestora;intarzierea efectuarii deschiderii de credite din bugetul Trezoreriei Statului;imposibilitatea efectuarii platii la scadenta.
Obiectiv 5 Deschiderea creditelor bugetare pentru cheltuielile fiecarui ordonator principal de credite			
1. Deschiderea si repartizarea creditelor bugetare	Intocmirea gresita a documentelor de catre ordonatorul principal de credite, primirea de documente incomplete, disponibil insuficient pentru deschiderea creditelor bugetare	Posibilitatea de a nu se sesiza anumite greseli sau de a se introduce in evidenta pe alte capitole/titluri sau pe alti ordonatori principali de credite	
2. Retragerea creditelor bugetare	Intocmirea gresita a documentelor de catre ordonatorul principal de credite, primirea de documente incomplete, disponibil insuficient pentru retragerea creditelor bugetare	Posibilitatea de a nu se sesiza anumite greseli sau de a se introduce in evidenta pe alte capitole/titluri sau pe alti ordonatori principali de credite.	

Obiectiv 6 Asigurarea derularii operatiunilor de incasari si plati in cadrul sistemului intertrezorerii, precum si cele in relatiile cu institutiile de credit, in calitatea Ministerului Economiei si Finantelor de participant direct la Sistemul national de plati			
1. Decontarea instructiunilor de plata intertrezorerii/de mica si de mare valoare in relatie cu institutiile de credit aferente incasarilor si platilor sectorului public si trezoreriei centrale	Intreruperea comunicatiilor in momentul transmiterii / receptionarii pachetelor cu instructiuni de plata; probleme din punct de vedere tehnic la serverul central prin care se realizeaza inregistrarea in contabilitatea de decontari a instructiunilor de plata.	Intarzieri in receptionarea pachetelor de plati: Posibilitatea depasirii orarului sedintelor de compensare a sistemului Sent in cazul instructiunilor de plata de mica valoare; sau depasirea programului de decontare a instructiunilor de plata de mare valoare prin intermediul sistemului Regis	Decontarea cu intarziere a instructiunilor de plata
2. Inregistrarea in conturile corespunzatoare a instructiunilor de plata neintrate electronic si returnarea instructiunilor de plata eronate		Datorita interventiei umane in procesul preluarii este posibila aparitia de erori in preluarea elementelor platii	Directionarea sumelor catre alti beneficiari
3. Inregistrarea in conturile corespunzatoare a operatiunilor de creditare/debitare directa initiate de Banca Nationala a Romaniei		Datorita interventiei umane in procesul preluarii este posibila aparitia de erori in preluarea elementelor respective	
4. Gestionarea operatiunilor de retragere numerar si alimentare a conturilor de disponibil ale trezoreriilor fara casierie tezaur	Intreruperea comunicatiilor in momentul transmiterii cererilor de retragere / cererilor de alimentare		
5. Gestionarea operatiunilor de depunere numerar si virare a excedentului conturilor de disponibil deschise la bancile comerciale pe seamaale trezoreriilor fara casierie tezaur	Intreruperea comunicatiilor in momentul transmiterii notificarilor de depunere		
6. Realizarea de raportari zilnice si lunare	Intreruperea comunicatiilor in		

catre BNR	momentul transmiterii / procesarii situatiilor de raportare		
7. Verificarea documentelor justificative prin care se dispun plati in contul si numele statului din punct de vedere al respectarii reglementarilor in vigoare privind angajarea, lichidarea si ordonantarea cheltuielilor specifice trezoreriei statului; intocmirea si semnarea ordinelor de plata si inregistrarea platilor in registrul de ordine de plata, obtinerea vizei de control financiar preventiv propriu si delegat pe ordinele de plata, daca este cazul si transmiterea unui exemplar din ordinele de plata la Serviciul Decontari Intertrezorerii si Relatii cu Sistemul Interbancar de Plati, in scopul decontarii	Neprimirea la timp a documentelor prin care se dispun plati; primirea de documente incomplete sau cu greseli	Indicarea gresita a numarului de cont al beneficiarului; neconcordanta intre codul unic de inregistrare si denumirea beneficiarului sau codul IBAN; Risc de eroare umana in cazul intocmirii OPT	
Obiectiv 7 Asigurarea organizarii si conducerii contabilitatii operatiunilor efectuate de Ministerul Economiei si Finantelor in contul si in numele statului			
1.Evidentierea in contabilitate a incasarilor aferente imprumuturilor externe si interne, a fondurilor speciale, a veniturilor bugetului trezoreriei statului, a creantelor externe	Exista situatii in care pentru incasarile inscrise in extrasul de cont nu se cunoaste natura operatiei.Se transmite informatia la Directia de specialitate in vederea codificarii	Primirea cu intarziere a codificarilor si neevidentierea corecta a diminuarilor debitelor. Evidentierea pe sume in curs de lamurire a sumelor pentru care dir.de specialitate nu stabileste destinatia	
2.Evidentierea in contabilitate a platilor aferente imprumuturilor externe si interne, a fondurilor speciale, a cheltuielilor	Inexistenta documentatiei de plata la contabilitate in momentul decontarii platii		

bugetului trezoreriei statului si a bugetului de stat pentru MEF-Actiuni generale, a creantelor externe	poate duce la incadrarea necorespunzatoare a platilor pe tip de extras de cont		
3.Evidentierea in contabilitate a debitorilor pe destinatii	Primirea cu intarziere a situatiilor cu incarcarea debitelor cu sume schimbate pt.perioadele anterioare deja evidentiata in contabilitate.Calculare privind debite gresite	Nu se evidentiaza corect nivelul debitului datorat din cauza calculelor eronate. Primirea cu intarziere a debitelor duce la intocmirea bilantului general al Trezoreriei Statului cu debite neactualizate	
4.Evidentierea in contabilitate a plasamentelor financiare si depozitelor atrase/plasate in/din contul curent general al trezoreriei statului	Primirea cu intarziere a notelor si conventiilor incheiate pentru atragerea sau plasarea unor depozite	Evidentierea cu intarziere in contabilitate a depozitelor atrase sau a plasamentelor din contul general al trezoreriei. Conventiile se primesc de obicei in momentul rambursarii depozitului,evidentierea depozitului se face in aceeasi zi cu rambursarea sa,Dar nota contabila are data de constituire a acestuia.	
5. Evidentierea angajarii, lichidarii, ordonantarii si platii cheltuielilor in conformitate cu OMEF nr.1792/2002 si OMEF nr.710/2003	Nu exista program informatic pt.evidentierea in contabilitate a angajarii, lichidarii, ordonantarii si platii cheltuielilor bugetului de stat si bugetului trezoreriei statului		
6. Exercitarea controlului financiar preventiv propriu in conformitate cu OMEF nr.828/2002	Acest ordin nu a fost actualizat. Pentru activitatile noi s-au aprobat noi ordine pt.		

	fiecare activitate in parte Necesitatea cumulării tuturor operatiunilor supuse controlului financiar preventiv sub acelasi ordin		
Obiectiv 8.Elaborarea zilnica a executiei contului curent general al Trezoreriei Statului cu desfasurare pe bugete, si lunar executia de casa prin Trezoreria Statului a bugetelor ce compun sistemul bugetar, in scopul monitarizarii executiei bugetar			
1. Elaborarea Executiei zilnice a contului curent general al Trezoreriei Statului si a Executiei de casa zilnica a cheltuielilor bugetului de stat in profil economic pe titulari cu desfasurare pe capitole si in cadrul acestora pe titluri de cheltuieli	Nerespectarea termenului limita de transmitere a datelor de executie de catre unitatile teritoriale ale Trezoreriei Statului si/sau Trezoreria Centrala ;transmiterea eronata sau incompleta a datelor de executie;nerespectarea corelatiilor din formular; defectiunile aparute in sistemul I.T. (retea, server) ;erori in programul informatic.	Elaborarea cu intarziere a lucrarii; elaborarea lucrarii cu date eronate sau incomplete	- prezentarea cu intarziere a executiilor bugetare conducerii M.E.F. si directiilor generale interesate din M.E.F. si altor institutii cu implicatii in procesul decizional si de analiza a executiei bugetare
2. Elaborarea urmatoarelor situatii lunare, trimestriale, anuale:	Nerespectarea termenului limita de transmitere a datelor de executie de catre unitatile teritoriale ale Trezoreriei Statului si/sau Trezoreria Centrala transmiterea eronata sau incompleta a datelor de executie; nerespectarea corelatiilor din formular;	Elaborarea cu intarziere a lucrarii; elaborarea lucrarii cu date eronate sau incomplete	- prezentarea cu intarziere a executiilor bugetare conducerii M.E.F. si directiilor generale interesate din M.E.F. si altor institutii cu implicatii in procesul decizional si de analiza a executiei bugetare

	defectiunile aparute in sistemul I.T. (retea, server); erori in programul informatic.		
- executia de casa a bugetului de stat, bugetelor locale, bugetului asigurarilor sociale de stat, bugetul fondului national unic de asigurari sociale de sanatate, bugetului asigurarilor pentru somaj, bugetului Trezoreriei Statului			
- executia de casa in profil economic a bugetului de stat, bugetelor locale, bugetului asigurarilor sociale de stat, bugetul fondului national unic de asigurari sociale de sanatate, bugetului asigurarilor pentru somaj, bugetului Trezoreriei Statului			
- situatia disponibilitatilor aflate in contul curent general al Trezoreriei Statului			
-bilantului contabil centralizat al Trezoreriei Statului			
-situatia disponibilitatilor institutiilor publice			
-situatiei analitice a platilor de dobânzi din bugetul Trezoreriei Statului			

• **Direcția generală legislație impozite directe**

ACTIVITATI	RISCURI
<p>↑ Îmbunătățirea permanentă a calității activităților de elaborare a legislației fiscale în cadrul Ministerului Finanțelor Publice</p>	
<p>Elaborarea de acte normative în domeniul impozitelor directe, în concordanță cu politica fiscală a Guvernului și cu legislația CEE în materie</p>	<p>Elaborarea de acte normative neharmonizate în conformitate cu legislația Uniunii Europene, determinate de necunoașterea adecvată a normei juridice, pot determina pe de o parte efecte negative din punct de vedere economic și financiar, iar pe de altă parte aplicarea de sancțiuni de către Uniunea Europeană.</p>
<p>Participarea și elaborarea lucrărilor necesare privind furnizarea de informații și poziția instituției la organisme internaționale (Uniunea Europeană)</p>	<p>- Informații insuficient fundamentate pe practica dreptului fiscal internațional coroborate cu sistemul fiscal aplicabil în România pot avea efecte negative asupra informațiilor furnizate potențialilor investitori străini în țara noastră.</p>
<p>Avizarea proiectelor de acte normative cu implicații asupra reglementărilor privind impozitele directe</p>	<p>- Neavizarea acestora pentru că induc diminuări asupra veniturilor bugetului de stat și a bugetelor locale sau pentru că nu sunt conforme cu legislația Uniunii Europene la care am aderat, atrage după sine reacția protestată a unor instituții, grupuri sociale sau entități interesate.</p>
<p>Intocmirea de studii, analize și documentări legate de armonizarea legislației naționale cu privire la impozitele directe, cu legislația Uniunii Europene</p>	<p>- Neadaptarea la legislația UE poate genera sancțiuni aplicabile României, conform legislației Uniunii Europene precum și distorsiuni între sistemul fiscal aplicabil în România și restul țărilor membre, cu efecte negative pe plan economic.</p>
<p>Schimbul de informații pe linia impozitelor directe cu autoritățile competente din diferite țări în baza prevederilor convențiilor de evităre a dublei impuneri încheiate de România cu aceste state</p>	<p>- Pot determina implicații severe în domeniile prevăzute în convenții, implicații care pot fi de ordin economic, financiar și de bună colaborare între statele nesemnate. - Raspunsuri incorecte sau intarziate pot atrage deschiderea „procedurii amiabile” în aplicarea convențiilor de evităre a dublei impuneri sau chiar judecarea la Curtea Europeană de Justiție.</p>
<p>Urmărește implementarea și aplicarea Directivelor</p>	<p>- Nerealizarea acestui obiectiv generează distorsiuni între legislația aplicată</p>

UE	in Romania si restul tarilor Uniunii Europene, cu aplicarea sanctiunilor aferente.
Instruirea organelor fiscale teritoriale privind modul de aplicare a legislatiei fiscale in domeniul impozitelor directe in cadrul planului de pregatire si perfectionare profesionala elaborat de Scoala de Finante Publice	- Nerealizarea acestui obiectiv poate conduce la intelegerea defectuoasa a prevederilor legale.
Negocierea Conventiilor de evitare a dublei impuneri si asigurarea aplicarii unitare a acestora	- Indeplinirea uneori cu intarziere a procedurilor de aprobare de catre Guvern si Parlament poate pune in aplicare cu intarziere, peste data specificata de intrare in vigoare, a prevederilor Acordului in mod unilateral.

• **Direcția de legislație în domeniul TVA**

Standarde de Management / Control Intern	Descrierea modului de organizare si functionare a S.C.M.	RISCURI	DISFUNCTIONALITATI	Solutii de eliminare a disfunctionalitatilor si de diminuare sau eliminare a riscurilor
---	---	----------------	---------------------------	--

SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL (S.C.M.)

ETAPE	III	IV	V
MEDIU DE CONTROL			
1. ETICA, INTEGRITATEA	-exemplul dat de echipa de conducere;	-lipsa de	-atitudinea subiectiva, față de orice interes politic, economic, -desfasurarea activitatii conform principiilor si regulilor de conduita stabilite prin Legea nr.

ETAPE	III	IV	V
	<p>-controlul respectării prevederilor legale, regulamentelor și regulilor existente;</p> <p>-implicarea echipei de management în rezolvarea problemelor și a incertitudinilor în materie de conduită adecvată;</p> <p>-transmiterea către angajații direcției a valorilor etice promovate la nivelul ministerului.</p>	<p>imparțialitate și independența:</p> <p>-lipsa de transparență și deschidere</p>	<p>religios sau de altă natură;</p> <p>-dezvăluirea de informații care nu au caracter public, în alte condiții decât cele prevăzute de lege;</p> <p>188/1999 privind Statutul functionarilor publici;</p> <p>- sprijinirea salariatilor pentru un comportament si o comunicare deschisa, in special cand este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor si a incertitudinilor in materie de conduita adecvata;</p> <p>-sprijinirea salariatilor pentru o comunicare libera in ceea ce priveste preocuparile lor in materie de etica;</p> <p>- crearea unui mediu adecvat acestui tip de comunicare;</p> <p>- supravegheerea comportamentului efectiv al salariatilor din subordine, referitor la acest standard;</p> <p>-tratarea in mod adecvat a oricarei</p>

ETAPE	III	IV		V
				abateri de la codul de conduita .
2. ATRIBUTII, FUNCTII, SARCINI	<p>- conducerea direcției se asigură că fiecare angajat a luat la cunoștință de prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a direcției prin discutarea acestora și informează cu privire la posibilitatea consultării acestui regulament;</p> <p>- definirea rolului fiecărui salariat se realizează prin fișele de post;</p> <p>- elaborarea fișelor de post se realizează împreună cu salariații, astfel încât aceștia să își cunoască cât mai bine atribuțiile și să fie de acord cu acestea;</p> <p>repartizarea sarcinilor și comunicarea rezultatelor se face prin respectarea structurii ierarhice.</p>	<p>-neîndeplinirea / îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor ca urmare a necuprinderii acestora în fișa postului.</p>	<p>-lipsa unei proceduri interne prin care să se reglementeze cadrul general privind elaborarea și actualizarea fișelor de post.</p>	<p>-actualizarea periodica a fișelor de post;</p> <p>-aducerea la cunostinta fiecarui salariat a atributiilor specifice si generale in cadrul directiei;</p> <p>- asigurarea unui management propriu al postului, bazat pe autocontrol si pregatire profesionala permanenta;</p> <p>-repartizarea atribuțiilor către personalul de execuție sa se realizeazăin raportul sef-subaltern-sef;</p> <p>-sustinerea salariatului in indeplinirea sarcinilor sale.</p>
3. COMPETENTA, PERFORMANTA	<p>- abilitățile și cunoștințele necesare ocupării unui post sunt identificate în urma evaluării cerințelor postului pentru care se</p>	<p>- selectarea de personal fără abilitățile / competențele</p>	<p>- lipsa unei politici de formare profesională la nivelul direcției</p> <p>- nerealizarea de analize</p>	<p>-dezvoltarea capacitatii de autoperfectionare a fiecarui angajat;</p>

ETAPE	III	IV	V
	<p>organizează concursul;</p> <p>- identificarea nevoilor de pregătire profesională se realizează atât în urma evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale salariaților, cât și în urma inventarierii solicitărilor de formare profesională primite de la aceștia;</p> <p>-sustinerea competentei si performantei si cu instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software, metode de lucru etc..</p>	<p>necesare ocupării postului;</p> <p>- neidentificarea reală a abilităților și cunoștințelor dobândite în urma formării profesionale, a gradului de îmbunătățire sau nu a rezultatelor muncii realizate, a modului de diseminare a informațiilor dobândite, precum și a gradului de satisfacere a necesităților de pregătire identificate;</p>	<p>post formare în vederea evaluării gradului de aplicare și de diseminare a cunoștințelor/ abilităților dobândite în urma participării la cursuri.</p> <p>-neîndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;</p> <p>-organizarea periodica a unor programe de perfectionare in domeniul taxei pe valoarea adaugata;</p> <p>-supravegherea permanenta a indeplinirii atributiilor de serviciu de revin fiecarui angajat in parte;</p> <p>-evaluarea performantelor angajatilor cel putin o data pe an si discutarea cu acestia de catre realizatorul raportului.</p>
4. FUNCTII SENSIBILE	-----	-----	-----
5. DELEGAREA	<p>-directorul stabileste limitele de competentelor si responsabilitatilor pe care le delega;</p> <p>-alegerea persoanei potrivite din punctul de vedere al</p>	<p>-aglomerarea cu sarcini de mică importanță a managerului și reducerea timpului</p>	<p>-număr redus de competențe și responsabilități delegate;</p> <p>-triplarea controlului efectuat de manageri</p> <p>-asigurarea prin ocuparea posturilor conform organigramei de personal aprobata și în situația absenței temporare a persoanei</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>cunoștințelor, experienței și abilităților;</p> <p>-explicarea motivelor atribuirii unor competențe/responsabilități și clarificarea implicațiilor pe care le presupun acestea;</p> <p>-definirea autorității de care persoana delegată dispune;</p> <p>-stabilirea unui termen de realizare a competențelor/responsabilităților delegate;</p> <p>-urmărirea de către echipa de management a modului în care evoluează procesul de îndeplinire a competențelor/responsabilităților delegate.</p>	<p>acordat deciziilor strategice;</p> <p>-neresponsabilizarea angajaților în realizarea anumitor atribuții prin neconfirmarea responsabilității acestora prin semnătură, nedefinirea și stabilirea limitelor responsabilității prin proceduri sau documente interne direcției.</p>		<p>cu funcție de conducere, prin delegarea de competența și responsabilități potrivit fișelor posturilor, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directorul delega o serie de competente, provizorii și limitate, unuia dintre șefii de servicii din subordine; • Șefii de Serviciu - delega o serie de competente, provizorii și limitate, unuia dintre șefii de servicii, prin dispoziția directorului.
<p>STRUCTURA ORGANIZATORICA</p>	<p>- elaborarea structurii organizatorice pornește de la rolul direcției de a sprijini realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor generale ale ministerului și de a satisface nevoile personalului;</p> <p>- modificarea structurii organizatorice poate fi</p>	<p>-structura organizatorica neconforma cu obiectivele specifice ale direcției.</p>	<p>-repartizarea unor atribuții pe servicii necuprinse în Regulamentul de organizare și functionare a direcției.</p>	<p>-finalizarea procedurilor privind activitatea direcției;</p> <p>-acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor direcției;</p> <p>-acoperirea posturilor cu personal cu o</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>determinată de anumite decizii luate la nivelul ministerului sau ca urmare a unor analize realizate de echipa de management;</p> <p>- repartizarea atribuțiilor pe servicii se realizează în funcție de rolul acestora în îndeplinirea obiectivelor specifice ale direcției;</p> <p>- structura direcției :</p> <p>1 Director</p> <p>3 Servicii Serviciul legislație TVA 1 Serviciul legislație TVA 2 Serviciul legislație TVA 3</p> <p>1 Secretariat</p>			<p>calificare adecvata;</p> <p>-specializarea funcționarilor pe domenii, pentru o mai rapidă identificare și diseminare a informațiilor solicitate;</p> <p>- reanalizarea modului de încarcare cu sarcini de serviciu pe fiecare serviciu, respectiv salariat, în vederea unui echilibru îmbunătățit și într-o mai bună corelare cu capacitățile/apținuturile fiecărui angajat.</p>
PERFORMANȚE SI MANAGEMENTUL RISCULUI				
OBIECTIVE	<p>-perfectionarea cadrului legislativ din domeniul taxei pe valoarea adăugată, prin inițierea și elaborarea tuturor actelor normative ce reglementează taxa pe valoarea</p>			<p>-comunicarea obiectivelor definite tuturor salariaților;</p> <p>-elaborarea unui sistem</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>adaugata, in concordanta cu politica fiscala a Guvernului si adaptarea sistemului fiscal national la modificarile directivelor europene in domeniul taxei pe valoarea adaugata, urmarind aplicarea corecta a acquis-ului Comunitar, in concordanta cu calendarul legislativ al ministerului;</p> <p>-avizarea proiectelor de acte normative cu implicatii asupra reglementarilor privind taxa pe valoarea adaugata;</p> <p>-efectuarea de studii, analize, documentari legate de armonizarea legislatiei nationale cu privire la regimul taxei pe valoarea adaugata, în concordanta cu legislatia Uniunii Europene în domeniu si colaborarea cu institutiile Comunitatii Europene, cu reprezentantii mediului de afaceri din Romania, cu alte institutii din Romania, in probleme referitoare la taxa pe valoarea adaugata;</p>	<p>-neidentificarea reală și cuantificabilă a gradului de atingere a obiectivelor direcției.</p>	<p>-nedeterminarea unor valori/ținte de la care rezultatele sunt considerate a fi performante;</p> <p>-lipsa unui sistem de monitorizare a obiectivelor;</p> <p>-dificultatea formulării unor obiective care să îndeplinească toate condițiile SMART la nivelul direcției, ceea ce face dificilă identificarea indicatorilor de rezultat/de performanță;</p>	<p>de monitorizare a obiectivelor;</p> <p>-identificarea unor indicatori de rezultat/de performanta caracteristicii direcției;</p> <p>-va urmări ca activitățile specifice asociate realizării obiectivelor, să fie permanent actualizate pe măsură ce unele activități din cele menționate vor înceta, altele vor suferi modificări, sau vor apare altele noi;</p> <p>-monitorizarea permanentă a respectării termenelor intermediare astfel încât orice nerespectare a acestora să nu pună în pericol respectarea termenelor finale de realizare a obiectivelor,</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>-asigurarea de asistenta de specialitate organelor fiscale teritoriale privind aplicarea unitara a legislatiei privind taxa pe valoarea adaugata;</p> <p>-elaborarea pozitiei Romaniei cu privire la propunerile de modificare a directivelor europene si regulamentelor in domeniul taxei pe valoarea adaugata.</p>			
<p>PLANIFICAREA</p>	<p>-funcția de planificare presupune programarea activităților curente ale direcției în vederea îndeplinirii atribuțiilor cuprinse în ROF;</p> <p>-alocarea resurselor se face în funcție de importanța și prioritatea activităților de realizat:</p> <p><i>-resursele umane sunt repartizate în funcție de complexitatea și de volumul acțiunilor pe care le implică anumite activități;</i></p> <p>-nu se realizează o planificare a <i>resurselor financiare</i> la nivelul direcției.</p>	<p>-planificarea necorespunzătoare a resurselor umane pe tipuri de activități;</p> <p>-neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor de serviciu ca urmare a volumului mare de sarcini repartizate unei persoane.</p>	<p>-lipsa planurilor de acțiune concrete care să coreleze obiectivele specifice, cu activitățile și cu resursele necesare atingerii acestora.</p>	<p>- planul întocmit la nivelul direcției privind prioritățile de acțiune, va fi detaliat pe activități și analizat, pentru identificarea elementelor de modificare a ipotezelor inițiale care au stat la baza planificării, și reevaluarea noii situații, dacă este cazul;</p> <p>-planul va fi defalcat pe luni si repartizat conform noilor atributii din ROF.</p>

ETAPE	III	IV		V
<p style="text-align: center;">COORDONAREA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ coordonarea la nivelul direcției urmărește sincronizarea deciziilor luate la nivelul echipei de conducere cu obiectivele propuse, cu activitățile programate, cu acțiunile personalului, precum și cu obiectivele generale ale ministerului, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora;. ▪ funcția de coordonare se realizează prin: <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea corelării diverselor decizii cu acțiunile întreprinse sau care urmează a fi întreprinse la nivelul fiecărei structuri a direcției, în vederea evitării dublării acțiunilor; - întâlniri superior ierarhic – subaltern prin care se transmite direct executantului ceea ce este 	<ul style="list-style-type: none"> - necunoașterea de către echipa de management, în orice moment, a gradului de realizare a sarcinilor de serviciu de către angajați și a problemelor cu care aceștia se confruntă; - imposibilitatea analizei de către seful de serviciu a gradului de încarcare a gradului de încarcare a unui executant și totodată a activității acestuia. 	<ul style="list-style-type: none"> -nestabilirea unei periodicități a întâlnirilor, ședințelor dintre personalul de conducere și personalul de execuție prin care să se ofere feedback manager – salariat – manager cu privire la modul de realizare a sarcinilor, gradul de îndeplinire a acestora, încadrarea în termenele stabilite, calitatea lucrărilor elaborate etc.; -salariatii trebuie să țină cont de consecințele deciziilor lor și ale acțiunilor lor asupra întregii direcții 	<ul style="list-style-type: none"> -organizarea periodică de întâlniri între personalul de conducere și personalul de execuție; -în realizarea atribuțiilor buna colaborare între salariați; -o coordonare mai bună a fluxurilor informaționale cu entitățile implicate în realizarea obiectivelor și activităților direcției noastre; -revizuirea actualului sistem de coordonare exercitat de către conducerea direcției, în scopul identificării unor elemente de perfecționare care să eficientizeze activitățile derulate în realizarea obiectivelor sale; -activitatea direcției

ETAPE	III	IV		V
	<p>de realizat, evitându-se riscul distorsiunii mesajului;</p> <ul style="list-style-type: none"> - întâlniri superior ierarhic – subordonați (ședințe) prin care se comunică concomitent anumite sarcini; - încurajarea colaborării dintre angajați. 			<p>este asigurată de o coordonare corespunzătoare a cărei eficiență se bazează pe o permanentă consultare între salariați, atât în cadrul fiecărui serviciu și între servicii, cât și în cadrul ministerului.</p>
<p>MONITORIZAREA PERFORMANTELOR</p>	<p>-monitorizarea performanțelor, urmărește în prezent, realizarea tuturor atribuțiilor ce-i revin direcției prin Regulamentul de organizare și funcționare, respectiv a termenelor de desfășurare a activităților curente și nu vizează raportarea la anumiți indicatori cantitativi și calitativi relevanți.</p>	<p>-obținerea de informații incomplete/incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor datorată lipsei unor raportări sistematice;</p> <p>-identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele direcției și dificultatea stabilirii unor</p>	<p>-inexistența unei proceduri interne prin care să se detalieze sistemul de monitorizare a obiectivelor/activităților, periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a acestora;</p> <p>- modul de împărțire a lucrărilor în interiorul direcției prin</p>	<p>-desemnarea executantului, care urmează să întocmească lucrarea, să se facă:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de director, cu transmiterea lucrării: șefului de serviciu pentru a o înainta executantului; - de șeful de serviciu, după ce s-a efectuat repartizarea pe servicii de către director. <p>-îmbunătățirea anuală a criteriilor de performanță în vederea evaluării profesionale a</p>

ETAPE	III	IV		V
		<p>măsuri corective;</p> <p>-imposibilitatea analizării de către șeful de serviciu a gradului de încărcare a unui executant și, totodată, a activității acestuia.</p>	<p>transmiterea directă a acestora de la director la executant.</p>	<p>personalului din subordine;</p> <p>-autocontrol în indeplinirea atribuțiilor din fișa postului ocupat;</p> <p>-urmărirea continuă a întocmirii lucrărilor repartizate și îmbunătățirii raportărilor (corectitudine și operativitate).</p>
<p>MANAGEMENTUL RISCULUI</p>	<p>-la nivelul direcției nu se realizează analize sistematice ale riscurilor ce ar putea influența gradul de îndeplinire a obiectivelor;</p> <p>-experiența și cunoștințele echipei de conducere permit însă identificarea riscurilor evidente și luarea măsurilor de prevenire a producerii acestora..</p>	<p>- neluarea la timp a unor măsuri de diminuare / eliminare a unor riscuri majore;</p> <p>- orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor;</p>	<p>-neaplicarea managementului riscului (lipsa unui inventar al riscurilor, a unei analize a nivelului acceptabil de expunere la risc, evaluarea probabilității materializării riscurilor, monitorizarea și evaluarea riscurilor, controlul gestionării riscurilor etc.).</p>	<p>-elaborarea unei strategii de control, în vederea evitării riscurilor ce pot determina abateri nedorite de la obiectivele stabilite;</p> <p>-integrarea controlului în componentele procesuale și structurale ale organizării direcției;</p> <p>-definirea obiectivelor controlului;</p> <p>-stabilirea tipurilor de control ce vor fi aplicate, a metodelor și procedurilor ce trebuie</p>

ETAPE	III	IV		V
				<p>utilizate în cadrul acestora; -elaborarea planurilor de control; -pregătirea personalului cu atribuții de control; -modalitățile de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor; eficacitatea controlului.</p>
<p>IPOTEZE SI REEVALUARI</p>	<p>-in urma reorganizării Ministerului Economiei și Finanțelor s-a impus reevaluarea obiectivelor specifice direcției, ca urmare a modificării contextului instituțional.</p>	<p>-elaborarea de obiective pornind de la ipoteze nerealiste.</p>	<p>-existența unei abordări incipiente la nivelul managementului direcției.</p>	<p>-alinierea/integrarea obiectivelor direcției in obiectivele generale ale ministerului; -informarea, instruirea, coordonarea personalului din subordine, cu privire la schimbarile mediului (juridic, economic) in care se desfasoara activitatea si in legatura cu care sunt fixate obiectivele specifice direcției; - reanalizarea obiectivelor/activitatilor nivelului direcției, atat in</p>

ETAPE	III	IV		V
				scopul imbunatatirii performantelor, cat si in vederea implementarii in bune conditii a noilor reglementari.
INFORMAREA SI COMUNICAREA				
INFORMAREA	<p>-directia nu dispune de un inventar al tipurilor de documente cu care lucreaza (intrari/iesiri), detaliate in functie de continutul informatiilor si frecventa acestora;</p> <p>-pentru fiecare tip de document in parte sunt in curs de definitivare :</p> <p>-tipurile de procesari ce se efectueaza asupra diferitelor informatii;</p> <p>-actorii implicați in procesarea informatiilor și verificarea / aprobarea documentelor rezultate;</p> <p>-frecventa elaborării diferitelor documente;</p>	<p>-depășirea termenelor de prelucrare a documentelor.</p>	<p>- lipsa unei proceduri scrise privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație în parte;</p> <p>-nestabilirea termenelor de procesare pentru fiecare functionar implicat (personalul de conducere și personalul de execuție) în derularea activităților direcției și pe fiecare tip de document elaborat / procesat.</p>	<p>-elaborarea unor proceduri interne privind componenta comunicationala din interiorul directiei, transmiterea in timp util a informatiilor in/dinspre directie, asigurarea unui feedback permanent atat la nivel de conducere, cat si de executie;</p> <p>- respectarea traseului de urmat al documentelor (informatiilor) de la intrarea in secretariatul directiei, prin repartizarea pe linie ierarhica pana la</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>-căile de transmitere a documentelor;</p> <p>-informația trebuie să fie corectă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptivă.</p>			<p>funcționarul care finalizează lucrarea.</p>
<p>COMUNICAREA</p>	<p>-dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare externă și internă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori;</p> <p>-în desfășurarea atribuțiilor sale direcția dezvoltă relații de comunicare atât interne, între serviciile ce intră în componența acesteia, cât și externe, cu alte direcții din minister și alte instituții;</p> <p>-nu există o procedură scrisă privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document procesat la nivelul direcției, echipa de management se asigură de o difuzare rapidă,</p>	<p>-reprezentarea necorespunzătoare a direcției în exterior și afectarea imaginii acesteia;</p> <p>-nerespectarea termenelor impuse de actele normative în vigoare și atragerea răspunderii ministerului pentru acest aspect;</p> <p>- în cazul unor noi întâlniri la care participă alte persoane decât cele care au participat inițial, să nu se</p>	<p>-imposibilitatea gestionării în condiții optime a lucrărilor care necesită colaborarea mai multor direcții;</p> <p>-neinformarea cu privire la aspectele discutate în cadrul unor grupuri de lucru sau al unor întâlniri (în cadrul ministerului sau interinstituționale).</p>	<p>-elaborarea unor proceduri cu termene clare care să vizeze modul de comunicare al direcțiilor din minister în cazul lucrărilor (petiții, adrese, proiecte de acte normative, reclamații, alte acte administrative, s.a.) care necesită conlucrarea mai multor direcții;</p> <p>- în urma întâlnirilor să se redacteze o notă sintetică cu privire la aspectele discutate, cu soluțiile adoptate și problemele care urmează să se discute la întâlnirile următoare.</p>

ETAPE	III	IV		V
	fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la beneficiarii acestora.	cunoască problematica discutată/convenită anterior.		
CORESPONDENTA SI ARHIVAREA	<p>-documentele care intră/ies în/din cadrul direcției sunt gestionate în paralel, atât prin intermediul aplicației informatice SIDOC, cât și prin intermediul registrelor de evidență a documentelor;</p> <p>-corespondența se realizează prin documente pe suport hârtie și/sau electronic;</p> <p>-mijloacele prin care se primește/transmite corespondența sunt: curier, poștă, poștă electronică, fax etc.;</p> <p>-arhiva se realizează anual potrivit „Instrucțiunilor de arhivare” primite de la Direcția generală de investiții, achiziții publice și servicii interne;</p> <p>-fiecare angajat arhivează propriile documente create de-a lungul unui an în funcție de</p>	<p>- pierderea documentelor emise de direcție;</p> <p>-neasumarea responsabilității angajaților cu privire la primirea/transmiterea/remiterea/ arhivarea unor documente ;</p> <p>-aglomerarea cu documente a caror termen de pastrare a expirat conform legilor in vigoare.</p>	<p>-dubla înregistrare a documentelor în aplicația SIDOC și registrele de evidență;</p> <p>-nearhivarea de catre persoanele care nu mai lucreaza in cadrul direcției a lucrarilor rezolvate;</p> <p>-pastrarea unor lucrari peste termenul de arhivare din cauza neexistentei unei decizii in acest sens.</p>	<p>- in funcție de mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuiesc adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; • confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; • stocarea (arhivarea) corespondenței; • accesul la

ETAPE	III	IV		V
	serviciul în care își desfășoara activitatea, tipul de document și termenul de păstrare.			corespondența realizată
SEMNALAREA NEREGULARITATILOR	-activitatea direcției nu a înregistrat neregularități datorate încălcării cadrului legal de către angajații direcției. Un rol important în acest domeniu îl are personalul de conducere al direcției care monitorizează atent modul de îndeplinire a sarcinilor de către angajații direcției, încurajând identificarea și semnalarea oricăror încălcări ale legii.	-neraportarea neregularităților;	- lipsa unei proceduri de semnalare a neregularităților la nivelul direcției;	-o permanentă comunicare, în spiritul respectului față de lege și al încrederii reciproce între salariați, precum și între salariați și conducere; -conducerea trebuie sa promoveze respectul fata de lege si spiritul de incredere.
ACTIVITĂȚI DE CONTROL				
PROCEDURI	-nu exista inca proceduri scrise, in ceea ce priveste activitatea din cadrul directiei. Acestea urmeaza sa fie intocmite in cel mai scurt timp posibil, pe masura identificarii operatiunilor specifice unei actiuni si/sau eveniment semnificativ. -activitatea direcției are la bază legislația de drept public și de	-neîndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor de serviciu; -neîncadrarea în	-lipsa unor proceduri interne de lucru aprobate prin acte administrative, prin care să se detalieze exact modul de acțiune al	- elaborarea unei proceduri privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație cunoscute, -elaborarea unei proceduri interne in in cadrul directiei prin care sa se stabileasca etapele, termenele, responsabilitatile;

ETAPE	III	IV		V
	drept comun din domeniul resurselor umane. Întrucât legislația în vigoare nu detaliază regulile interne ce ar trebui respectate și responsabilitățile fiecărui factor implicat, se impune elaborarea la nivelul direcției a unor proceduri interne de lucru în vederea reglementării tuturor acestor aspecte.	termenele de elaborare / aprobare a diferitelor documente; încărcarea echipei de conducere cu atribuții de consiliere a angajaților cu privire la rezolvarea unor atribuții rutiniere.	salariaților în ceea ce privește desfășurarea activităților/elaborarea documentelor specifice direcției etc.;	- elaborarea unor proceduri interne de lucru pentru toate activitățile derulate în cadrul direcției și însușirea lor de către toți angajați ; -elaborarea unei proceduri de efectuare a controlului la nivelul direcției.
SEPARAREA ATRIBUTIILOR	-elementele operationale si financiare ale fiecărei actiuni sunt efectuate de persoane independente una fata de cealalta, astfel incat functiile de initiere si verificare sa fie separate; -stabilirea atributiilor in cadrul fiselor de post a fiecarui functionar din directie`; -stabilirea clara a persoanelor care inlocuiesc conducerea/subordonatul directiei;	-nedetectarea unor probleme datorita suprapunerii atributiilor de initiere cu cele de verificare; -incalcarea legislatiei.	-	- întocmirea fișelor de post astfel încât sa fie clar separate atribuțiile de initiere de cele de verificare a activitatilor din cadrul direcției; -crearea condițiilor ca nici o persoana sau serviciu sa nu poata controla toate etapele importante ale unei operatiuni.
SUPRAVEGHEREA	supravegherea imediată și directă a activităților se			

ETAPE	III	IV	V	
	<p>realizează de către șefii ierarhici imediați, care:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se asigură că fiecare salariat își cunoaște atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență stabilite prin fișa postului; - se asigură că angajatul a înțeles ceea ce se așteaptă de la acesta; - evaluează sistematic munca angajaților și oferă feedback în urma evaluărilor; - validează etapele de realizare a diferitelor sarcini. <p>activitatea de supraveghere a întregului personal este monitorizată de director prin atenta observare a modalităților și metodelor aplicate de aceștia în transmiterea instrucțiunilor de realizare a diferitelor sarcini.</p>	<p>-nemonitorizarea controalelor de supraveghere, datorita inexistentei unor proceduri care sa fie la baza acestei operatiuni.</p>	<p>-neexistenta unor proceduri prestabilite de supraveghere a operatiunilor in cadrul directiei.</p>	<p>- supravegherea activitatilor este adecvata, in masura in care: fiecarui asalariat i se comunica atributiile, responsabilitatilor si limitele de competenta atribuite; se evalueaza sistematic munca fiecarui salariat; se aproba rezultatele muncii obtinute in diverse etape ale realizarii operatiunii;</p>
<p>GESTIONAREA ABATERILOR</p>	<p>-nu s-a impus aplicarea unor reguli concrete de gestionare a abaterilor întrucât la nivelul direcției nu au existat proceduri standard de lucru în acest sens;</p>	<p>-aparitia abaterilor de la realizarea obiectivelor;</p>		<p>-se vor identifica principalele abateri cu caracter repetitiv si se va stabili o procedură specifică de gestionare a</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>-pentru toate situațiile în care, datorită contextului existent, s-au impus anumite abateri de la regulile și metodele de lucru, s-a acționat în vederea adaptării la circumstanțele care nu au putut fi anticipate și care ar fi putut pune în dificultate derularea corespunzătoare a activității direcției;</p> <p>-nedefinirea valorilor/țintelor de atins în raport cu care rezultatele unor activități pot fi considerate performante, a determinat dificultatea stabilirii abaterilor ca diferență dintre rezultatele înregistrate la un moment dat și valorile/țintele de referință.</p>	<p>-negestionarea la timp a abaterilor;</p> <p>-repetarea producerii aceluiași tipuri de abateri;</p> <p>-monitorizarea dificilă a gradului de realizare a obiectivelor ca urmare a lipsei unor valori / ținte plecând de la care rezultatele sunt considerate a fi performante</p>	<p>-nerealizarea unui inventar al abaterilor la nivelul direcției.</p>	<p>acestora, în funcție de caracteristicile fiecărui tip de abatere identificat;</p> <p>-abaterile trebuie să fie documentate și justificate;</p> <p>-necesitatea analizei periodice a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate aceste abateri, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, care vor fi formalizate</p>
<p>CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII</p>	<p>-la nivelul direcției nu s-au înregistrat discontinuități și întreruperi ale activității care să afecteze îndeplinirea atribuțiilor acesteia;</p> <p>-fluctuația salariaților la nivelul direcției este unul foarte scăzut, acesta neafectând continuitatea activităților.</p> <p>-în cazul plecării anumitor salariați ai direcției, din diverse</p>	<p>-aparitia unor perioade de întrerupere a activitatilor curente din motive neimputabile direcției.</p>	<p>-defectiuni ale echipamentelor tehnice din dotare au dus la întreruperi ale activității;</p> <p>-necesarul de echipamente / programe informatice pentru buna funcționare a activității</p>	<p>-angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din alte considerente;</p> <p>- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în interes de serviciu);</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>motive (pensionare, demisie, transfer etc.), se organizează concursuri de ocupare a posturilor rămase vacante și se stabilesc persoanele care să preia atribuțiile până la organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante;</p> <p>-in cazul, absenței temporare de la serviciu (delegare, detașare, concedii) a anumitor angajați se stabilesc înlocuitorii de drept ai acestora.</p> <p>-orice defecțiune sau funcționare necorespunzătoare a echipamentelor/ programelor informatice este semnalată de direcție direct furnizorilor respectivi de servicii și/sau Direcției generale a tehnologiei informației.</p>		<p>direcției se întocmește anual și este transmis Direcției generale de achiziții, investiții și servicii interne, în vederea includerii în Planul anual de investiții și a încheierii de contracte de achiziții pentru înlocuirea / înnoirea echipamentelor din dotare.</p>	<p>-dotarea cu echipamente electronice stabile din punct de vedere tehnic.</p> <p>-orice problemă existentă cu privire la funcționarea programelor informatice instalate la nivelul direcției este rezolvată prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației.</p>
<p>STRATEGII DE CONTROL</p>	<p>-direcția nu a elaborat o strategie prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control, însă echipa de manageri exercită tipuri de control ce variază în funcție de natura activităților și de complexitatea acestora, astfel la nivelul</p>	<p>-neidentificarea la timp a tuturor abaterilor și neregularităților la nivelul direcției;</p>	<p>-lipsa unei strategii bine definite, prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control.</p>	<p>-proceduri de control: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza.</p> <p>-in urma elaborării</p>

ETAPE	III	IV	V
	<p>direcției se identifică mai multe tipuri de control:</p> <p><i>-autocontrolul</i> este efectuat de către fiecare angajat în parte, prin intermediul:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizei conformității cu prevederile legii; • analizei activităților de același tip desfășurate de către colegi; • comparării documentelor elaborate de acesta cu cele pe aceeași temă elaborate de către colegi; • desfășurării activitățilorlor în termenele stabilite prin lege sau de către manageri; • asigurării că documentele elaborate parcurg circuitul informațional stabilit la nivel informal. <p><i>-controlul paralel</i> este efectuat prin consultarea cu ceilalți colegi de serviciu în realizarea diferitelor activități și implicit în elaborarea documentelor;</p> <p><i>-controlul ex – ante</i> este efectuat</p>	<p>-creșterea numărului abaterilor de la strategia, politica și programele direcției;</p> <p>-nerealizarea obiectivelor la nivelul exigentelor preconizate.</p>	<p>procedurii privind controlul la nivelul direcției se vor stabili periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a atribuțiilor de către angajați, formalizându-se în acest sens controlul ex-post realizat de conducerea direcției;</p> <p>-tipurile de control vor fi detaliate în cadrul procedurii de monitorizare a obiectivelor / activităților direcției.</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>în mod direct de către șefii de serviciu și vizează obiectivele serviciilor pe care le coordonează, urmărind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conformitatea activităților desfășurate, a documentelor elaborate în cadrul acestora cu prevederile legale; • coerența între acțiunile necesar a fi întreprinse și cele întreprinse efectiv de salariați; • verificarea respectării orientărilor stabilite de conducere în realizarea anumitor atribuții / sarcini; <p><i>-controlul ex – ante</i> este efectuat în mod indirect de către director și vizează totalitatea obiectivelor specifice ale direcției. Acest control poate fi atât total, cât și selectiv în funcție de prioritatea sau complexitatea obiectivelor stabilite. Modalitățile de exercitare a acestui tip de control sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificarea, aprobarea, autorizarea, semnarea documentelor; 			

ETAPE	III	IV	V
	<ul style="list-style-type: none"> • raportarea verbală a modului și gradului de îndeplinire a unei sarcini. <p>-<i>controlul ex – post</i> este efectuat de conducerea direcției în vederea verificării gradului în care sunt respectate atribuțiile și responsabilitățile. Un exemplu în acest sens este evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale personalului direcției de către conducerea acestuia.;</p> <p>-<i>controlul concomitent</i> este efectuat atât de șefii de serviciu prin supervizarea permanentă a modului de îndeplinire a unei sarcini / atribuții de serviciu, cât și de director prin verificarea sporadică sau generală a modului în care anumite sarcini sunt realizate;</p> <p>-<i>monitorizarea activităților de control exercitate de către șefii de servicii</i> se realizează de către director;</p>		

ETAPE	III	IV		V
	-controlul se exercită la nivelul tuturor actorilor implicați în realizarea activităților, acțiunilor ce conduc la îndeplinirea obiectivelor direcției.			
ACCESUL LA RESURSE	<p>-conducerea direcției stabilește persoanele și modul de acces la resursele materiale și informaționale ale direcției.</p> <p>-la nivelul direcției este desemnată o persoană care asigură accesul la resursele materiale, reducându-se riscul utilizării inadecvate a acestora;</p> <p>-direcției noastre nu îi sunt alocate distinct resurse financiare, prin urmare nu este necesară o asigurare a accesului la acestea.</p>	<p>-restrângerea accesului la resursele materiale și informaționale crează riscul neicointeresarea salariatilor în rezolvarea unor probleme ale direcției.</p>	<p>-aparitia unor perioade de inactivitate datorate lipsurilor de aceasta natura.</p>	<p>-utilizarea și accesul la resursele informaționale să se facă în limita atribuțiilor și responsabilităților fiecăruia, conform fișei postului și/sau cu acordul superiorului ierarhic;</p> <p>-</p>
AUDITAREA SI EVALUAREA				
24. VERIFICAREA SI EVALUAREA CONTROLULUI	-la nivelul direcției nu a existat un sistem formal de control managerial, evaluarea funcției de control la acest moment vizează numai calitatea	- ineficiența sistemului de control	-neexistenta, la acest moment, a unui plan și a	-urmarirea strategiei de control intern a direcției..

ETAPE	III	IV		V
	<p>controlului de conformitate a activităților desfășurate și a documentelor elaborate cu prevederile legale și respectiv gradul de realizare a atribuțiilor de către angajați.</p> <p>-după definitivarea Programului de dezvoltare a Sistemului de control managerial M.E.F., direcția intenționează să asigure o evaluare permanentă a funcționării sistemului de control intern, precum și a elementelor componente ale acestuia.</p>	intern.	unor programe de derulare a controlului intern.	
25. AUDITUL INTERN	<p>-la nivelul direcției, până în prezent, misiunile de audit realizate au vizat conformitatea documentelor produse cu prevederile legale.</p> <p>-sistemul de control managerial al direcției este în curs de definitivare, motiv pentru care nu a avut loc până la momentul actual auditarea și evaluarea acestuia.</p>			<p>-colaborarea cu auditorii pentru imbunatatirea sistemului de control intern si aplicarea recomandarilor din rapoartele de audit</p>

- **Direcția de legislație în domeniul accizelor**

Potrivit Regulamentului de organizare și funcționare la nivelul ministerului Direcția de legislație în domeniul accizelor desfășurează politica fiscală în domeniul accizelor, iar activitatea principală o reprezintă elaborarea tuturor actelor normative ce reglementează așezarea, tehnica de calcul, platitorii și vârsarea la bugetul de stat a accizelor, precum și perfecționarea legislației fiscale ce privește regimul accizelor și alte taxe speciale, aferent titlului VII din Codul fiscal, în concordanță cu principiile fiscale și cu prevederile similare aplicabile în Uniunea Europeană.

Astfel, potrivit acestei activități în cadrul Direcției de legislație în domeniul accizelor sistemul de control se exercită de către personalul de execuție (autocontrol) precum și în special de către personalul de conducere (control ierarhic asigurat de către șeful de serviciu și directorul direcției).

La nivelul personalului de conducere sistemul de control se asigură prin supravegherea continuă a activității de elaborare a actelor normative, obligația acestuia de a verifica dacă la forma finală a proiectelor de acte normative au fost:

- respectate toate etapele de întocmire a actelor normative în conformitate cu normele de tehnica legislativă aprobată de Guvern;
- analizate toate propunerile și observațiile primite de la mediul de afaceri, celelalte organe de specialitate ale administrației centrale și locale, direcții de specialitate din minister și includerea acestora în proiect;
- respectate prevederile referitoare la transparența decizională.

În legătură cu identificarea unor riscuri ce pot crea dificultăți în realizarea activității direcției precizăm că acestea se referă la:

- primirea cu întârziere a propunerilor și observațiilor referitoare la actul normativ, după ce acesta a ajuns la etapa finală de elaborare potrivit procedurilor de tehnica legislativă, ceea ce poate duce la neincluderea acestor propuneri în varianta finală a proiectului;
- existența unei baze tehnico-materiale precare (calculatoare, imprimante) care poate îngreuna buna desfășurare a îndeplinirii în termen a elaborării proiectelor de acte normative;
- nerealizarea propunerilor de acte normative ar crea disfuncționalități asupra politicii fiscale, politicii bugetare, a îndeplinirii Programului legislativ al Guvernului sau asupra îndeplinirii condițiilor impuse de aderarea României la Uniunea Europeană, cu precădere cele referitoare la îndeplinirea acquis-ului comunitar.

- **Direcția de reglementare în domeniul nefiscal**

Autoevaluarea bazată pe analiza sistemului de control managerial al ministerului (inclusiv în ceea ce privește procedurile) și identificarea elementelor de disfuncționalitate și a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor ministerului.

Disfuncționalități și riscuri ce pot determina realizarea obiectivelor propuse.

La nivel general:

Au fost identificate următoarele:

- atractivitatea relativ redusă a posturilor vacante din cadrul direcției cauzată de complexitatea și totodată specificul lucrărilor direcției (disfuncționalitate);
- nivel ridicat al fluctuației personalului angajat, cauzat de dificultatea însușirii cunoștințelor profesionale în domeniu care este specific, eterogen și dorința de avansare rapidă corelată cu câștiguri substanțiale (risc);
- schimbările determinate de modificarea atribuțiilor după aderarea României la UE în domeniul legislației vamale și al politicii vamale care determină alte modalități de lucru cu organisme specializate din cadrul UE care implică prezentarea în foarte scurt timp a unor puncte de vedere sau decizii cu caracter complex, precum și participarea efectivă și constantă la grupurile de lucru sau alte forme de organizare în care se iau decizii pentru îmbunătățirea sau inițierea unor reglementări la nivel comunitar (risc).
- în ceea ce privește desfășurarea activităților direcției primirea în anumite cazuri a unor puncte de vedere confuz redactate sau insuficient argumentate ori primirea acestora cu întârziere.

- **Direcția de reglementări contabile**

Direcția de reglementări contabile dispune de proceduri de identificare, monitorizare și eliminare a riscurilor/disfuncționalităților.

Conform acestor proceduri, riscurile/disfuncționalitățile pot fi identificate la orice nivel, atât la nivelul personalului de execuție cât și la nivelul personalului de conducere.

Persoanele care identifică riscurile/disfuncționalitățile fac o prima evaluare și propun acțiuni de diminuare sau, după caz de eliminare a acestora factorilor de decizie din cadrul direcției.

Prezentăm riscurile potențiale și măsurile ce se întreprind pentru eliminarea acestora pe obiectivele descrise în etapa I:

Obiectivul 1

Principalul risc este determinat de neîncadrarea în termen pentru promovarea actelor normative la Guvern sau la conducerea ministerului, în situația în care nu sunt parcurse în timp util toate etapele prevăzute de reglementările legale în vigoare, respectiv obținerea avizelor de la :

- ▶ direcțiile de specialitate din minister
- ▶ Consiliul Contabilității și Raportărilor Financiare
- ▶ Comisia de dialog social

Ministerului Justiției sau de la alte organe ale administrației centrale sau locale.

În condițiile în care,deși s-au parcurs anumite etape, iar în etapele ulterioare intervin modificări, este posibil să fie necesară reparcurgerea unor etape de avizare.

Există riscul ca anumite ședințe de avizare să se desfășoare într-un termen ce presupune luni de zile, din motive de planificare a ședințelor sau a ordinii de zi sau neîncadrarea în timpul alocat unor dezbateri într-o ședință, ceea ce implică mai multe ședințe de discuții. Toate aceasta conduc la creșterea perioadei în care are loc parcurgerea unei etape de avizare.

În acest sens se va urmări ca toate proiectele de acte normative să fie discutate în permanență cu:

- organismele profesionale ;
- organismele patronale, sindicatele etc ;
- alte organisme,

atât la faza inițială cât și pe parcurs, ori de câte ori apar propuneri care sunt luate în considerare și presupun formulare de opinii.

Obiectivul 2

Principalul risc în etapa de avizare este acela de a primi pentru aviz proiecte de acte normative care sunt întocmite în mod necorespunzător din punct de vedere tehnic sau al armonizării cu alte acte normative sau cu reglementările UE, ceea ce presupune un efort deosebit, atât ca număr de persoane implicate dar și ca timp, necesar pentru analiza proiectelor respective, dar și pentru redactarea observațiilor și propunerilor direcției noastre.

Alt risc important este acela de a nu fi luate în considerare observațiile și propunerile formulate de direcție, fără o justificare temeinică și fără a se menționa în noile versiuni de proiecte de acte normative retransmise direcției noastre care din observații au fost preluate, care nu s-au preluat și de ce.

Există riscul de a se efectua modificări asupra proiectelor transmise în faza anterioară, iar când se retrimite la aviz nu se fac mențiuni privind modificările efectuate, asupra acelor articole care nu au avut observații și propuneri din partea direcției noastre.

În acest sens se va urmări ca întreaga corespondență cu instituțiile care trimit spre aviz acte normative să fie întocmită în mod clar, concis, atotcuprinzător, cu precizarea limitelor și a motivațiilor modificărilor aduse proiectelor care au fost transmise cel puțin o dată pentru analiză și aviz.

Obiectivul 3

Riscul deosebit este acela determinat de netransmiterea la aviz a unor variante de proiecte de acte normative de nivel de lege sau de ordonanță, iar ulterior să se solicite puncte de vedere din partea direcției noastre numai pentru normele metodologice de aplicare a acestora, caz în care nu mai depinde de direcția noastră ca respectivele norme să fie cât mai clare, cât mai ușor de aplicat de către toate persoanele fizice și juridice implicate.

Direcția noastră urmărește în permanență proiectele de acte normative care se regăsesc în diferite stadii de elaborare și aprobare atât pe site-ul Guvernului, al Ministerului Justiției, cât și al Ministerului Finanțelor Publice, la capitolul de transparență decizională.

Totodată, în toată corespondența pe care o purtăm cu Direcția generală juridică sau cu alte direcții din minister, solicităm ca să fim informați de modificările care apar și care privesc direcția noastră, pe tot parcursul de elaborare și aprobare de acte normative.

Riscul este în scădere în acest domeniu având în vedere că Direcția pentru relația cu parlamentul, sindicatele și patronatul desfășoară în prezent o activitate de informare corespunzătoare în ceea ce privește stadiul și problemele ce apar în contextul aprobării actelor normative.

Obiectivul 4

Riscul elaborării de către Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România, CECCAR a unor acte normative interne care să nu respecte legislația în materie este destul de ridicat, având în vedere competențele legale stabilite reprezentantului Ministerului Finanțelor Publice, respectiv Direcția de reglementări contabile pe lângă Conferința Națională, Consiliul Superior, Consiliul filialelor CECCAR și Comisiile de disciplină. Aceste reglementări stabilesc că reprezentanții Ministerului Finanțelor Publice nu au drept de vot, nu prevăd obligativitatea publicării în Monitorul Oficial al României a actelor aprobate sau nu sunt transmise din timp pentru analiză reprezentanților Ministerului Finanțelor Publice pe lângă conducerea CECCAR, care este organism profesional de utilitate publică.

În vederea eliminării acestui risc, s-a inițiat modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 65/1994 privind organizarea activității de expertiză contabilă și a contabililor autorizați, în care au fost prevăzute noi reglementări în acest sens.

De asemenea, în condițiile în care în conformitate cu Directiva a VIII -a a UE privind auditul statutar al conturilor anuale și al conturilor consolidate va fi modificată Ordonanța de urgență nr. 75/1999 privind auditul financiar și vor fi stabilite noi reglementări în domeniul supravegherii activității de audit de către reprezentanții Direcției de reglementări contabile.

Obiectivul 5

Riscul esențial este determinat de imposibilitatea cunoașterii din timp de către direcția noastră a necesităților de resurse de personal sau de timp pentru analiza și exprimarea punctelor de vedere la expertizele contabile transmise de Direcția generală juridică și de faptul că în permanență se menționează un anumit termen de judecată.

Un risc mare în realizarea sarcinilor de reprezentare în comisiile de avizare/autorizare este acela că direcția noastră nu a fost consultată când au fost elaborate ordinele care au stabilit structura acestor comisiil și faptul că nu este consultată direcția când se stabilește perioada și durata deplasării la sediul unor agenți economici (tichete de masă, cadou, creșă). De asemenea nu sunt delimitate sarcinile ce revin reprezentantului direcției noastre.

În domeniul elaborării și, respectiv, al publicării ghidurilor practice, riscul de neîncadrare în termenele stabilite sunt legate de respectarea Legii achizițiilor publice și de respectarea clauzelor contractuale asumate de câștigătorii licitațiilor.

Direcția noastră va urmări realizarea unei colabărări cât mai bune cu:

- Direcția de autorizări – protocoale, înțelegeri;
- Câștigătorii licitațiilor – desemnarea unor persoane care să urmărească desfășurarea contractelor încheiate.
- Școala de Finanțe Publice- stabilirea, comum acord, a programului lectorilor care să permită asigurarea de către direcție a unor specialiști cu înaltă pregătire, având în vedere și alte sarcini pe care trebuie să le realizeze aceste persoane.

- **Direcția pentru relația cu Parlamentul, sindicatele și patronatul**

Mentionam ca, in cadrul Directiei pentru relatia cu Parlamentul, sindicatele si patronatul, **sistemul de control se exercita de către personalul de execuție** (autocontrol) **și de către cel de conducere** (control ierarhic).

De asemenea, **sistemul de control este integrat in sistemul de management** al directiei si **are la baza „Manualul procedurilor scrise pentru activitatile si operatiunile Directiei pentru relatia cu Parlamentul, sindicatele si patronatul”**, elaborate conform recomandarilor Directiei de audit public intern in anul 2005, si actualizat periodic, in functie de modificarile intervenite in desfășurarea activitatilor.

Totodata, precizam ca **Manualul procedurilor scrise cuprinde** toate operatiunile directiei, toate evenimentele semnificative, machete ale documentelor iesite din directie, precum si circuitul documentelor intrate/iesite, **ceea ce permite ca sistemul de control managerial al directiei sa asigure:**

- supravegherea continua de catre personalul de conducere a tuturor activitatilor si indeplinirea de catre acesta a obligatiei de a actiona corectiv, prompt si responsabil ori de cate ori se constata disfunctionalitati in efectuarea activitatilor directiei;
- aprobarea si efectuarea activitatilor exclusiv de catre persoanele cu competenta in domeniu;
- inregistrarea si pastrarea in mod adecvat a documentelor, astfel incat acestea sa fie disponibile in orice moment pentru a fi examinate de catre cei in drept;
- constatarea rapida a incalcarii legalitatii sau regularitatii in efectuarea unor operatiuni si corectarea cu promptitudine a acestora;
- imbunatatirea eficientei si eficacitatii modului de realizare a obiectivelor directiei.

In ceea ce priveste **riscurile care pot afecta realizarea obiectivelor** directiei, precizam ca acestea **se refera la modificarile actelor normative care reglementeaza domeniul de activitate al directiei**. De exemplu, modificarea Legii nr.90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, prin Legea nr.250/2006, a impus, la lit.b¹ a art.11, ca Guvernul “sa emita puncte de vedere asupra propunerilor legislative, inițiate cu respectarea Constituției, și sa le transmita Parlamentului, în termen de 60 de zile de la data solicitării, nerespectarea acestui termen echivaland cu susținerea implicită a formei inițiatorului”.

Ca urmare a acestei modificari legislative, poate aparea riscul neluării in considerare a observatiilor si propunerilor formulate de catre Ministerul Economiei si Finantelor, in elaborarea punctului de vedere al Guvernului asupra propunerilor legislative, cu consecinte asupra politicii bugetare, a celei fiscale, a îndeplinirii obiectivelor Programului de Guvernare sau asupra îndeplinirii condițiilor impuse de aderarea României la Uniunea Europeană.

De asemenea, precizam ca zonele de risc care pot afecta realizarea obiectivelor au fost analizate cu ocazia elaborării Manualului procedurilor scrise si, in masura in care se vor constata noi zone de risc, se va actualiza corespunzator Manualul procedurilor scrise ale directiei.

- **Direcția generală de reglementare în domeniul activelor statului**

Obiective specifice	Activitati / actiuni specifice	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor ministerului
A	B	C
1. Reglementarea unor domenii ale disciplinei financiare	<p><u>1. 1. Bugetele de venituri si cheltuieli</u></p> <p>1.1.1. Elaborarea si aprobarea proiectului de ordin al ministrului economiei si finantelor pentru aprobarea BVC-urilor companiilor nationale de sub autoritatea M.F.P (CN Loteria Romana, CN Imprimeria Nationala, CEC)</p> <p>1.1.2. Analiza si avizarea proiectelor de ordine ale ministrilor de resort, ministrului economiei si finantelor si ministrului muncii, solidaritatii sociale si familiei pentru aprobarea BVC-urilor unitatilor care sunt cuprinse in bugetul general consolidat, unitatilor care primesc sume de la bugetul de stat, precum si ale unitatilor monitorizate potrivit OUG nr.79/2001, cu modificarile si completarile ulterioare;</p> <p>1.1.3. Analiza si avizarea proiectelor de ordin comun al presedintelui AVAS, respectiv al conducatorului institutiei publice implicate pentru aprobarea BVC propriu al AVAS si</p>	<p>Pentru indeplinirea activitatilor inscrise la pct.1.1 si pct.1.2 se au in vedere prevederile HG nr.775/2005 si OMEF nr.595/2006.</p> <p>Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.1.1, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative pentru aprobarea BVC-urilor, de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.1.1.3 si 1.2.1. vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din</p>

	<p>BVC-urile privind activitatea de privatizare ale institutiilor publice implicate;</p> <p>1.2. Amortizarea activelor corporale si necorporale :</p> <p>1.2.1. Elaborarea/analiza si avizarea actelor normative referitoare la amortizarea capitalului imobilizat in active corporale si necorporale sub aspectul duratelor normale de utilizare, a stabilirii valorii minime de intrare a activelor corporale;</p> <p>1.3. Monitorizarea unor agenti economici potrivit prevederilor legale in vigoare:</p> <p>1.3.1. Coordonarea Programului privind monitorizarea lunara a incadrarii in programele de reducere a arieratelor catre bugetul general consolidat si alti creditori, in conformitate cu prevederile legale in vigoare;</p> <p>1.3.2. Monitorizarea lunara a fondului de salarii si a indicatorilor de performanta a conducatorilor pentru cele doua unitati economice aflate sub autoritatea MEF;</p>	<p>minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>1.3.Riscurile in desfasurarea acestei activitati sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - transmiterea cu intarziere a datelor de catre institutiile implicate care, potrivit legislatiei in vigoare, au obligatia de a transmite lunar la MEF situatia indicatorilor privind evolutia creantelor si platilor restante, precum si a pierderilor inregistrate de operatorii economici cu capital majoritar sau integral de stat din subordinea, coordonarea, sub autoritatea sau aflate in portofoliul acestora, termenul de transmitere a acestora fiind 30 ale lunii pentru luna anterioara; - neconcordanta datelor inscrise in situatiile transmise, ceea ce presupune intarzieri in preluarea datelor, ducand la nerespectarea termenului de finalizare si prezentarea sintezei datelor, in timp util la conducerea ministerului.
--	--	---

	<p>1.3.3. Elaborarea si/sau analiza si avizarea proiectelor de acte normative privind monitorizarea agentilor economici, potrivit legislatiei in vigoare;</p> <p>1.4. Elaborarea si/sau analizarea actelor normative privind respectarea disciplinei financiare si a legislatiei in domeniul financiar-contabil privind incasarile si platile in numerar si diminuarea blocajului financiar, reglementarea repartizarii profitului contabil net la agentii economici cu capital integral sau majoritar de stat, alte reglementari in domeniu.</p>	<p>Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.1.3.3 si pct.1.4, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>
<p>2. Centralizarea inventarului bunurilor din domeniul public al statului</p>	<p>2.1. Centralizarea inventarului bunurilor din domeniul public al statului, intocmite de catre ministere, celelalte organe de specialitate ale administratiei publice centrale, precum si de autoritatile publice centrale care au in administrare asemenea bunuri, conform legislatiei in vigoare;</p> <p>2.2. Actualizarea permanenta a inventarului bunurilor din domeniul public al statului, potrivit legislatiei in vigoare;</p>	<p>2.1. Aceasta actiune se desfasoara in colaborare cu Directia generala tehnologia informatiei pe baza unui program informatic si nu implica riscuri in etapa de aplicare a acestuia.</p> <p>2.2. Riscul in desfasurarea acestei activitati il constituie: - neprezentarea institutiilor implicate la MEF-Directia generala tehnologia informatiei, in vederea operarii modificarilor intervenite in inventarul centralizat al bunurilor din domeniul public al statului aprobat prin hotarare de</p>

	<p>2.3. Elaborarea si/sau analiza si avizarea proiectelor de acte normative privind transferul bunurilor din/in domeniul public al statului, in/din domeniul public al unitatilor administrativ-teritoriale si/sau domeniul privat al statului, respectiv domeniul privat al unitatilor administrativ-teritoriale, precum si a celor de aprobare a normelor/precizarilor privind inventarierea .</p>	<p>Guvern, pe baza actelor normative adoptate in acest sens, conducand la o baza de date nereala cu consecinte negative asupra informarii conducerii MEF, a celorlalte institutii implicate, precum si a instantelor de judecata;</p> <p>- introducerea unor date de identificare eronate sau incomplete, situatie in care programul informatic nu poate furniza datele solicitate in vederea analizei si avizarii proiectelor de acte normative privind schimbarea regimului juridic sau administratorului bunului respectiv sau la dezinformarea persoanelor juridice / fizice care solicita asemenea date.</p> <p>2.3. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.2.3, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister,</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>
<p>3. Reglementarea valorificarii bunurilor intrate in proprietatea privata a statului</p>	<p>3.1. Elaborarea si/sau analiza si avizarea actelor normative referitoare la modul si conditiile de valorificare a bunurilor confiscate sau intrate, potrivit legii, in proprietatea privata a statului.</p>	<p>3.1. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.3.1. vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister:</p>

	<p>3.2. Centralizarea raportarilor lunare privind autovehicolele, ambulantele sanitare, ambarcatiunile si motoarele atasabile acestora, confiscate sau intrate potrivit legii, in proprietatea privata a statului si comunicarea centralizatorului catre SGG</p>	<p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>3.2. Riscurile in atingerea acestui obiectiv constau in transmiterea cu intarziere a situatiilor de catre DGFP din teritoriu, care potrivit legislatiei in vigoare, au obligatia de a transmite datele pana la data de 5 a lunii urmatoare, conducand la imposibilitatea respectarii termenului de transmitere a centralizatorului catre SGG.</p>
<p>4. Avizarea actelor normative referitoare la privatizarea, reorganizarea si restructurarea societatilor nationale, companiilor nationale, societatilor comerciale si societatilor bancare</p>	<p>4.1. Elaborarea si/sau analiza si avizarea proiectelor de acte normative referitoare la problemele de restructurare, reorganizare si privatizare a regiilor autonome, societatilor/companiilor nationale si societatilor comerciale in colaborare cu alte institutii abilitate potrivit legii, conform actelor normative in vigoare;</p> <p>4.2. Colaborarea cu institutiile implicate in privatizare la actiuni vizand problematica societatilor comerciale din portofoliul acestora;</p>	<p>4.1. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.4.1.vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>4.2. Datele solicitate de catre institutiile implicate in privatizare Ministerului Economiei si Finantelor sunt transmise in termen si apreciem ca in forma in care se deruleaza aceasta actiune nu prezinta riscuri.</p>

	<p>4.3. Elaborarea si/sau avizarea proiectelor de acte normative referitoare la problemele ce vizeaza activitatea C.E.C.;</p> <p>4.4. Alte activitati:</p> <p>4.4.1. Analiza si avizarea schemelor de microcredite elaborate de agentiile guvernamentale, in baza prevederilor legale in vigoare;</p> <p>4.4.2. Analiza si avizarea PHG privind zonele defavorizate;</p> <p>4.4.3. Analiza si avizarea strategiei de dezvoltare a IMM si legislatia in domeniu la propunerea ANIMMC;</p> <p>4.4.4. Formularea punctelor de vedere asupra proiectelor de acte normative privind Fondul Proprietatea;</p> <p>4.4.5. Participarea la licitatiile de concesiuni in zonele libere, in baza prevederilor legale in domeniu si analiza si avizarea actelor normative in vigoare;</p> <p>4.4.6. Analiza si avizarea proiectelor de acte</p>	<p>4.3. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului inscris la pct.4.3, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>4.4. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului inscris la pct.4.4, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>
--	---	---

	normative a caror problematica se interfereaza cu obiectul de activitate al DGRDAS.	
--	---	--

- **Autoritatea de certificare și plată**

Autoritatea de certificare și plată dispune de o procedură scrisă de identificare, monitorizare și diminuare, respectiv eliminare a riscurilor/disfuncționalităților.

Conform procedurii riscurile / disfuncționalitățile pot fi indentificate la orice nivel (la nivelul personalului, al managementului sau chiar de catre participanții întâlnirilor manageriale pentru analiza riscurilor). Persoanele care identifică riscurile-disfuncționalitățile fac o primă evaluare și propun acțiuni de diminuare a acestora, completând un format standard numit „Formular de alertă a riscurilor” (Risk Alert Form).

Formularul de alertă a riscurilor (Risk Alert Form) se înainteză unui Coordonator de gestionare a riscurilor (Risk Management Coordinator), iar copii ale acestuia se inaintează șefului de serviciu/departament.

Coordonatorul de gestionare a riscurilor (Risk Management Coordinator) analizează riscurile/deficiențele și le înregistrează într-un Registru de risc (Risk register).

În timpul sesiunilor de gestionare a riscurilor managementul Autorității de certificare și plată examinează riscurile/deficiențele prezentate de coordonatorul de gestionare a riscurilor împreună cu riscurile semnalate în rapoartele de audit intern, astfel:

- identifică și analizează cauzele de bază ale riscurilor/deficiențelor raportate;
- evaluează controalele efectuate;
- determină gradul de probabilitate și impactul riscurilor/deficiențelor
- evaluează capacitatea managementului de a se ocupa de noile riscuri/deficiențe aparute
- stabilește acțiuni de diminuare a riscurilor/deficiențelor;
- desemnează responsabili și stabilește termene limită pentru implementarea acțiunilor de diminuare a riscurilor/deficiențelor;
- comunică riscurile/deficiențele majore instituțiilor partenere (după caz);
- urmărește realizarea acțiunilor de diminuare a riscurilor stabilite.

La nivelul Autorității de certificare și plată putem exemplifica următoarele riscuri :

1. Inexistența unei proceduri omogene la nivelul agențiilor de implementare (ISPA-PHARE) pentru raportarea neregulilor la nivel NAO. Cauza de bază: posibile deficiențe în procedurile AI privind raportarea neregulilor.
2. Întârzieri în aprobarea de către Comisia Europeană a Cererilor de fonduri Phare. Cauza de bază: documente bancare incomplete furnizate CE cu Cererea de fonduri Phare (lipsa copiei după formatul „New fixed deposit” eliberat de ABN AMRO Bank cuprinzând date referitoare la sumele depozitate).
3. Întârzieri în aprobarea de către Comisia Europeană a Declarației finale de fonduri Phare. Cauza de bază: Contracte neînchise în raportările finale PERSEUS, solduri bancare netransferate de către AI în contul FN etc.
4. Certificarea cheltuielilor neeligibile în Cadrul cererii de plată ISPA către CE. Cauza de bază: Supervizarea insuficientă a AI ISPA, care nu iau în considerare motivele respingerii unor documente invocate de DCE și de serviciul lor de calitate.
5. Alte riscuri generate de gestionarea fondurilor UE de către Autoritatea de certificare și plată.

- **Direcția generală pregătire ECOFIN și asistență comunitară**

- Activitățile prin care se realizează obiectivele direcției generale sunt transpuse în sarcini și funcțiuni care sunt atribuite, spre efectuare, membrilor direcției. Astfel există o structură organizatorică adecvată și, în consecință, se duce la îndeplinirea obiectivelor direcției generale. Controlul managerial operează în baza unui plan și a unei structuri organizatorice adecvate.
- În realizarea obiectivelor, se desfășoară activitățile adecvate specificului direcției prin elaborarea unei planificări periodice. Obiectivele, activitățile esalonate în timp și resursele aferente constituie planul de management. Planificarea reprezintă elementul fundamental al sistemului de control managerial, deoarece prin aceasta se stabilește baza de referință în raport cu care aceasta se realizează.
- În realizarea obiectivelor trebuie să se asigure un echilibru între sarcini, competență și responsabilități. Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților. Autoevaluarea bazată pe analiza sistemului de control managerial al direcției generale constă în revizuirea și îmbunătățirea periodică a manualelor de proceduri (manualul de proceduri pentru Serviciul de armonizare legislativă și manualul de proceduri pentru Compartimentul de coordonare a asistenței de pre-aderare). Astfel, marea majoritate a controalelor interne sunt formalizate în procedurile scrise și au la bază liste de verificare. În acest context, controlul intern este integrat în sistemul de management al direcției generale, personalul de la toate nivelurile este responsabilizat și astfel se asigură atingerea obiectivelor.

- In mod curent, pentru toate documentele emise de DGALIE se implementeaza controlul celor „patru ochi” ce presupune ca verificarea fiecarui document atat din punct de vedere al formei cat si al continutului sa se efectueze pe rand de catre expertul DGALIE , seful de serviciu/coordonatorul PHARE si sa se finalizeze cu avizul dat de directorul general adjunct al directiei generale.
- Pentru a evita un eveniment sau o stare neprevazuta care poate avea un impact negativ asupra indeplinirii cu succes a obiectivelor/ activitatilor directiei generale, managementul identifica riscurile si intreprinde acele actiuni care plaseaza si mentin riscurile in limite acceptabile. Astfel, in cadrul directiei, a fost desemnat un Responsabil cu riscurile, responsabil care are indatorirea de a urmari eliminarea riscurilor identificate. Toate acestea sunt centralizate intr-un “**Registrul de risc management**”. Acest registru urmareste stadiul in care se afla fiecare risc identificat si masurile luate pentru eliminarea acestora.
- Identificarea elementelor de disfunctionalitate pentru activitatea de monitorizare a proiectelor PHARE de care beneficiaza Ministerul Economiei si Finantelor, este realizata prin nominalizarea unui “**ofiter cu neregulile**” care are rolul de a raporta orice neregula legata de proiectele PHARE.

- **Direcția generală ajutor de stat, practici neloiale și prețuri reglementate**

Nr. Crt.	Activitati si actiuni	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si identificarea elementelor de disfunctionalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor
I.	Aplicarea, in calitate de principal furnizor de ajutor de stat, a legislatiei in domeniul ajutorului de stat. H.G. 208/2005 - art. 3, alin. (1), pct. 76	
1.	Intocmirea si actualizarea evidentei specifice privind ajutoarele de stat acordate de catre Ministerul Economiei si Finantelor	Riscul care ar putea apare la aceste activitati care trebuie indeplinite pentru realizarea primului obiectiv este ca datele / informatiile in ceea ce priveste ajutoarele de stat acordate de

Nr. Crt.	Activitati si actiuni	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si identificarea elementelor de disfunctionalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor
2.	Intocmirea Raportarii ajutoarelor de stat acordate de catre Ministerul Economiei si Finantelor	Ministerul Economiei si Finantelor sa nu fie corecte. Acesta putandu-se intampla datorita datelor / informatiilor eronat raportate de agenti economici.
3.	Participarea alaturi de Ministerul Economiei si Comertului si Autoritatea pentru Valorificarea Activelor Statului la urmarirea Strategiei privind restructurarea sectorului siderurgic.	Un alt risc care rezulta este ca valoarea ajutoarelor de stat acordata de Ministerul Economiei si Finantelor in calitate de furnizor sa fie neconcludenta (mai mare sau mai mica).
4.	Intocmirea inventarului ajutoarelor de stat acordate de Ministerul Economiei si Finantelor	Un alt risc care poate apare in derularea acestor activitati (dar care in principal afecteaza "Intocmirea Raportarii ajutoarelor de stat acordate de Ministerul Economiei si Finantelor") este de nerespectarea termenului de transmitere a raportarii catre Consiliul Concurentei datorita unor intarzieri neasteptate a datelor din judete.
6.	Acordarea de asistenta de specialitate, privind modul de organizare a evidentei specifice in domeniul ajutoarelor de stat de catre Directiile Generale ale Finantelor Publice Judetene si participarea la programele de pregatire in domeniul ajutorului de stat pentru personalul din cadrul Ministerul Economiei si Finantelor si mediul de afaceri	
5.	Analizarea, din punct de vedere al ajutorului de stat, a proiectelor de acte normative initiate de Ministerul Economiei si Finantelor sau initiate de alte autoritati si transmise Ministerului Economiei si Finantelor pentru aviz sau punct de vedere	Riscul major care ar putea apare in realizarea acestei activitati este acela ca prevederile noilor acte normative sa nu fie in concordanta cu prevederile comunitare si nationale in domeniul ajutorului de stat.
7.	Elaborarea notificarii catre Comisia Europeana si asigurarea legaturii cu beneficiarii de ajutor de stat in vederea furnizarii de informatii pentru intocmirea acesteia.	In vederea elaborarii notificarilor ajutoarelor de stat catre Comisia Europeana, este necesara colaborarea cu agentii economici beneficiari, Consiliul Concurentei, cu directiile implicate din cadrul Ministerului Economiei si Finantelor si cu alte autoritati ale administratiei publice centrale si locale.
8.	Colaborarea cu Directiile Generale ale Finantelor Publice	De asemenea, notificarile transmise spre analiza Comisiei

Nr. Crt.	Activitati si actiuni	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si identificarea elementelor de disfunctionalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor
	judetene cu privire la masurile de acordare a ajutoarelor de stat	Europene sunt redactate in conformitate cu prevederile regulamentarilor comunitare. Obiectivul procedurilor il constituie reducerea perioadei de analiza si implicit, reducerea numarului de informatii suplimentare solicitate de catre Comisia Europeana.
9.	Supravegherea si evaluarea ajutoarelor de stat al caror furnizor este Ministerul Economiei si Finantelor.	<p>Activitatile si actiunile in vederea indeplinirii fiecarui obiectiv se desfasoara in conformitate cu O.U.G. nr. 117/2006 privind procedurile nationale in domeniul ajutorului de stat, a Regulamentelor comunitare in domeniul ajutorului de stat si cu angajamentele asumate de Romania prin Tratatul de aderare la UE.</p> <p>Acestea trebuie respectate nu numai de Serviciul urmarire, analize, elaborare rapoarte ajutor de stat dar si de compartimentele de specialitate din cadrul Directiilor Generale ale Finantelor Publice Judetene si de beneficiarii de ajutor de stat.</p> <p>Avand in vedere ca incepand cu 1 ianuarie 2007 legislatia comunitara in domeniul ajutorului de stat se aplica in mod direct (prevederile Legii 143/1999 au fost abrogate), pentru a evita un risc major in ceea ce priveste aplicarea in cele mai bune conditii deciziile CE referitoare la recuperarea si rambursarea ajutorului de stat ilegal si cel utilizat abuziv, Directia Generala de Ajutor de Stat, Practici Neloiaiale si Preturi Reglementate impreuna cu ANAF va elabora proceduri proprii care vor inlocui Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1870/2005 si Ordinul ministrului finantelor publice nr. 1959/2006.</p>
10.	Organizarea evidentei relatiilor financiare existente intre structurile teritoriale ale Ministerului Economiei si Finantelor si intreprinderile publice aflate in zona de competenta.	
11.	Urmarirea aplicarii de catre beneficiarii ajutorului de stat a planurilor de restructurare in cazul acordarii ajutoarelor de stat pentru salvarea si restructurarea firmelor aflate in dificultate.	
12.	Colaborarea cu celelalte structuri din cadrul Directiilor Generale ale Finantelor Publice teritoriale la aplicarea deciziilor emise de catre Consiliul Concurentei sau furnizorul de ajutor de stat pentru stoparea / recuperarea ajutoarelor de stat conform Instructiunilor emise in baza O.U.G. 129 / 2005.	
13.	Transmiterea la Directia Generala Ajutor de Stat, Practici Neloiaiale si Preturi Reglementate a datelor privind ajutoarele de stat recuperate (denumire agent economic, quantum ajutor de stat recuperat) in vederea cuprinderii lor in raportarea catre Consiliul Concurentei.	

Nr. Crt.	Activitati si actiuni	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si identificarea elementelor de disfunctionalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor
14.	Urmărirea facilitatilor acordate agentilor economici din zonele defavorizate pentru ca acestia sa beneficieze de ajutor de stat pana la atingerea intensitatii maxim admisibile.	
II	Aplicarea, dispozitiilor legale in domeniul preturilor, pentru care legea abilitaza Ministerul Economiei si Finantelor. H.G. 208/2005 - art. 3, alin. (1), pct. 77	
1.	Urmărirea respectării legislației în domeniul prețurilor reglementate administrată de Ministerul Economiei și Finanțelor pentru produsele și serviciile din anexa la O.U.G. nr. 36 / 2001 cu modificările ulterioare și din alte acte normative prin care s-a instituit avizul Ministerului Economiei și Finanțelor.	<p>Riscurile pot deriva din informații insuficiente sau neconforme cu date din contabilitate transmise prin documentațiile anexate la cerere, preluarea în analiză a unor date eronate provenite din greșeli de calcul sau redactare ale agenților economici și care pot distorsiona concluziile finale la determinarea nivelului prețului avizat.</p> <p>În acest sens pentru prevenirea și înlăturarea riscurilor a fost elaborată Procedura internă pentru desfășurarea activității Serviciului prețuri reglementate, aprobată de Secretarul de Stat, sub nr. 109123/BAC/01.08.2006.</p> <p>Riscul care poate apărea datorită informațiilor insuficiente prezentate în scrisoarea petentului este de a nu clarifica problematica petentului.</p>
2.	Constatarea și aplicarea măsurilor pentru faptele care constituie abateri de la O.U.G. nr. 36 / 2001 cu modificările ulterioare.	<p>În cazul unor acte normative insuficient fundamentate și cu caracter de urgență poate rezulta un risc de necuprindere în detaliu</p>

Nr. Crt.	Activitati si actiuni	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si identificarea elementelor de disfunctionalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor
3.	Verificarea datelor de fundamentare a cererilor de stabilire / ajustare a preturilor si tarifelor supuse avizarii Ministerului Economiei si Finantelor la solicitarea Ministerului Economiei si Finantelor – Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate.	<p>a posibilelor efecte negative in aplicare</p> <p>La discutii pot participa reprezentanti ai agentilor economici care nu au acces la toate informatiile si nu fac parte din factorii de decizie si din acest motiv sa transmita informatii neadecvate ceea ce poate genera un risc.</p> <p>Exista riscul ca un deficit de comunicare sau luarea in calcul a unor alte elemente sa determine concluzii diferite in urma verificarii datelor de fundamentare</p>
III	Urmărirea evoluției preturilor H.G. 208/2005 - art. 3, alin. (1), pct. 78	Riscul care exista este ca datele solicitate sa nu fie transmise la timp.
1.	Inregistrarea la 15 si 25 ale lunii in curs a evolutiei preturilor cu amanuntul / tarifelor la unele produse si servicii.	Deoarece analiza se face pe un esantion redus exista riscul ca rezultatul final sa poata fi denaturant.
IV	Aplicarea dispozitiilor in domeniul concurentei neloiale si al publicitatii, pentru care legea abilitaza Ministerul Economiei si Finantelor. H.G. 208/2005 - art. 3, alin. (1), pct. 79	
1.	Solutionarea sesizarilor / plangerilor, formulate in temeiul Legii nr. 298 / 2001 pentru modificarea si completarea Legii nr. 11 / 1991 privind combaterea concurentei neloiale si al Legii nr. 148 / 2000 privind publicitatea, modificata prin O.G. nr. 17 / 2003.	<p>Din aplicarea actualei proceduri au fost identificate unele prevederi care sunt susceptibile de modificari, in vederea cresterii operativitatii solutionarii plangerilor depuse la Directia generala, care se finalizeaza prin proces verbal. Aceste prevederi se refera la colaborarea cu personalul de control imputernicit din cadrul D.G.F.P. judetene si a municipiului Bucuresti pentru incheierea actului de control.</p> <p>Astfel, deoarece directia generala transmite directiilor</p>

Nr. Crt.	Activitati si actiuni	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si identificarea elementelor de disfunctionalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor
		teritoriale dosarul cauzei numai atunci cand exista dovezi certe ca faptele reclamate se incadreaza in categoria contravențiilor prevazute de lege, urmeaza ca procedura sa prevada in mod expres ca, in aceste situatii, personalul de control imputernicit din cadrul directiei teritoriale va trece direct la incheierea actului de control, fara a mai solicita date/informatii suplimentare de la partile implicate. Aceste solicitari de date/informatii vor ramane obligatorii pentru plangerile depuse la directiile teritoriale ale MEF, situatie in care competenta de solutionare revine acestora.
V	Participarea la schimbul de informatii si experienta in relatiile cu organizatiile si institutiile internationale, in domeniul sau de activitate H.G. 208/2005 - art. 3, alin. (1), pct. 80	
1.	Participarea la consultarile cu expertii Comisiei Europene pe probleme de ajutor de stat in tara si la Bruxelles in vederea solutionarii diverselor probleme ridicate de catre acestia	Riscul major care ar putea apare in realizarea acestor activitati este ca prezentarea diferitelor cazuri / probleme cu care ne confruntam sa nu fie pe deplin inteleasa de partenerii de discutii si din acest motiv sa ni se ofere solutii neadecvate.
2.	Participarea la schimbul de informatii si experienta in relatiile cu organizatiile si institutiile internationale, in domeniul sau de activitate	

- **Direcția generală de analiză macroeconomică și politici financiare**

Aspectele urmarite in dezvoltarea acestei etape , pe fiecare obiectiv : identificarea disfunctionalitatilor ; modalitatile de gestionare a disfunctionalitatilor; identificarea riscurilor si a frecventei acestora ; estimarea probabilitatii ca aceste riscuri sa se materializeze; estimarea pierderilor potentiale si a consecintelor; ierarhizarea riscurilor in functie de importanta consecintelor si modalitatile de gestionare a riscurilor.

Ca orice sistem, si sistemul de control managerial al Directiei de evaluare a veniturilor bugetului general consolidat este perfectibil.

Pentru activitatile ce trebuie realizate in vederea indeplinirii obiectivelor , actiunile specifice trebuie sa se desfasoare conform procedurilor.

Pentru indeplinirea primului obiectiv , activitatile / actiunile specifice trebuie realizate in termen si intocmai, conform procedurilor de fundamentare specifice, elaborate, pe categorii de venituri ale bugetului general consolidat.

De altfel acesta este si **principalul risc**, ca prin nerespectarea procedurilor, obiectivul 1 „fundamentarea veniturilor in vederea participarii la elaborarea proiectului anual de buget, a legii bugetare anuale si a legilor de rectificare“ sa nu fie indeplinit in termen si intocmai.

Un **alt risc** ce poate aparea este furnizarea tardiva de catre directiile de specialitate a informatiilor necesare efectuarii lucrarilor de fundamentare a veniturilor.

Referitor la obiectivul „avizarea de proiecte de acte normative” , poate apare **riscul** elaborarii tardive a raspunsurilor la unele lucrari primite de la alte structuri pe probleme specifice veniturilor bugetului general consolidat , la o data foarte aproape de termenul limita de raspuns, urmare intrarii cu mare intarziere a acestora in cadrul directiei.

De asemenea, pentru actualizarea procedurilor de fundamentare, exista posibilitatea aparitiei **riscului** realizarii tardive a acestei activitati urmare primirii cu intarziere, la nivelul directiei, a furnizorilor de informatii privind actele normative aprobate, respectiv monitoarele oficiale.

In cazul elaborarii de propuneri pentru imbunatatirea clasificatiei veniturilor poate apare **riscul** initierii tardive a propunerilor pentru modificarea clasificatiei veniturilor urmare timpilor mici de la intrarea in cadrul directiei a furnizorului de informatii legislative pana la data aplicarii actului normativ respectiv.

- **Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control**

Aspectele urmărite în dezvoltarea acestei etape, pe fiecare obiectiv, sunt următoarele:

- identificarea disfuncționalităților;
- modalitățile de gestionare a disfuncționalităților;
- identificarea riscurilor și a frecvenței acestora;
- estimarea probabilității ca aceste riscuri să se materializeze;
- estimarea pierderilor potențiale și a consecințelor;
- ierarhizarea riscurilor, în funcție de importanța consecințelor, și modalitățile de gestionare a riscurilor.

1. Activitatea 1.1. care trebuie realizată în vederea identificării obiectivului 1 se va desfășura cu participarea experților străini în cadrul programului de *twinning*, întrucât implică analiză comparativă a practicilor de management financiar și control din unele țări membre ale Uniunii Europene și studierea impactului adoptării unor practici europene avansate asupra sistemului de management financiar și control din România.

În funcție de rezultatul acestor analize și a dezbaterilor ulterioare cu factorii interesați urmează să se actualizeze, în mod corespunzător, documentul strategic în domeniul controlului financiar public intern, capitolul „Management financiar și control – Policy Paper”.

Activitatea 1.1. nu este procedurabilă, însă, în realizarea acesteia pot apărea anumite riscuri:

- experții străini să nu fie în măsură să prezinte într-un mod explicit propriile practici așa încât să nu se poată evidenția o analiză comparabilă a practicilor țărilor respective cu cele din România din care să rezulte adaptarea sistemului nostru de management financiar și control la practicile europene avansate.

Pentru gestionarea unor eventuale astfel de disfuncționalități, responsabilul de proiect va trebui să solicite ca partenerii externi să transmită, din timp, suporturi de curs care urmează să fie prezentate la datele stabilite, astfel încât ele să poată fi analizate și studiate, din punct de vedere al conținutului care să corespundă solicitărilor și nevoilor noastre de pregătire.

Activitatea 1.2. din cadrul obiectivului 1 este în continuarea activității 1.1., în sensul că, în baza analizelor efectuate, în cadrul activității 1.1. care ar conduce la adaptarea sistemului nostru de management financiar și control, aceasta ar implica și îmbunătățirea cadrului legal din acest domeniu.

Pentru aceasta sunt necesare următoarele subactivități:

- actualizarea portofoliului de reglementări aplicabile domeniului;
- analiză compatibilității dintre aceste reglementări și documentul de strategie;

- in cazul depistarii unor neconcordante, elaborarea propunerilor de modificare a actelor normative.

Activitatea 1.2. nu este procedurabila, dar, in cadrul structurii, trebuie sa fie persoane cu sarcini exprese in elaborarea de acte normative, iar pentru evitarea riscului de a nu fi inventariate toate reglementarile aplicabile si de a nu fi cuprinse toate modificarile necesare adaptarilor necesare, se impune analiza si verificarea si de catre o alta persoana.

2. Activitatile ce trebuie realizate, in vederea indeplinirii obiectivului 2, nu sunt procedurabile, ele, inasa, implica organizarea unor dezbateri periodice cu factorii interesati, organizarea de sesiuni de instruire.

Riscurile indeplinirii acestor activitati constau in:

- controlorii delegati angrenati in activitatea de asistenta a institutiilor publice, in dezvoltarea sistemelor de management financiar si control, fie sa nu se implice in aceasta activitate, fie sa nu detina suficiente cunostinte in domeniu pentru a se putea implica eficient, fie se implica in cunostinta de cauza dar, nu transmit Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control opiniile lor si ale persoanelor din domeniul respectiv al ordonatorilor de credite;

- ordonatorii de credite nu sunt interesati de noua abordare a controlului intern sau problemele curente nu le permit timpul necesar pentru intelegerea problematicii, analizele si activitatile pe care le implica actuala abordare.

In conditiile prezentate, Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, atat in mod direct, cat si prin controlorii delegati, ale caror sarcini de serviciu au fost completate pe linia indrumarii si monitorizarii in domeniul managementului financiar/controlului intern, trebuie sa actioneze pentru clarificarea situatiilor si/sau rezolvarea eventualelor probleme aparute in legatura cu noua abordare a controlului intern si implementarea sistemelor de management financiar si control.

Totdata, se impune o analiza a necesarului de pregatire profesionala, atat pentru controlorii delegati, cat si pentru personalul implicat in controlul intern la institutiile publice, precum si efectuarea pregatirii profesionale respective, prin intermediul Scolii de Finante Publice si Vama si cu sprijinul unor lectori din cadrul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control.

3. Activitatile obiectivului 3 nu sunt procedurabile, dar ele implica luarea unor masuri concrete privind:

- elaborarea unei strategii de diseminare a informatiilor bazate pe organizarea piramidala a institutiilor publice;
- constituirea de grupuri-tinta, la nivelul entitatilor publice, si organizarea de *workshop*-uri avand ca tematica:

- Indrumarul metodologic pentru dezvoltarea controlului intern;
- Metodologia de elaborare a procedurilor;
- Manualul de management al riscurilor.

- sprijinirea entitatilor publice in insusirea si aplicarea metodologiilor standard, elaborate de Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, prin intermediul controlorilor delegati.

Riscurile care pot aparea in realizarea activitatilor obiectivului 3, pot fi:

- la actiunile organizate de Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control pentru diseminarea informatiilor privind noua abordare a controlului intern, sa nu raspunda persoanele direct implicate in domeniul controlului intern, si, deci, informatia sa nu poata fi valorificata eficient;

- grupul-tinta de la nivelul entitatilor publice sa nu fie alcatuit din personalul direct implicat;

- controlorii delegati care trebuie sa sprijine entitatile in insusirea si aplicarea metodologiilor elaborate de Unitatea centrala de management financiar si control, sa nu aiba cunostinte suficiente pentru a le putea difuza.

In conditiile prezentate, Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control trebuie sa ia masuri in domeniul:

- pregatirii profesionale a controlorilor delegati in domeniul noii abordari a controlului intern;

- pregatirii profesionale a personalului implicat in implementarea sistemelor de management financiar si control, la nivelul institutiilor publice;

- asigurarii ca actiunile organizate la sediul institutiilor publice vor avea ca interlocutor persoanele direct implicate, cu un nivel cat mai ridicat de responsabilitate si asigurarea continuitatii participarii respectivelor persoane la aceste activitati.

4. Activitatile 1 si 2 din cadrul obiectivului 4 sunt procedurate, procedurile fiind aprobate prin ordin al ministrului economiei si finantelor, ele putand fi oricand imbunatatite.

Activitatea 5 a obiectivului 4 este procedurabila, nefiind, inca, procedurata. S-a initiat insa, in faza de proiect, o procedura privind raportarea si analiza rezultatelor activitatii de management financiar si control la institutiile publice, care, dupa analiza si dezbaterea in cadrul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control, urmeaza a se definitiva si adopta o forma finala.

Activitatile 3 si 4 ale obiectivului 4 nu sunt procedurabile.

Riscurile care pot aparea in realizarea activitatilor obiectivului 4, pot fi:

- monitorizarea si indrumarea metodologica a activitatii de control intern sa se realizeze superficial de catre controlorii delegati;

- controlorii delegati sa nu formuleze avize cu caracter consultativ din proprie initiativa ori de cate ori operatiunile institutiilor publice nu corespund in privinta conformitatii, economicitatii, eficacitatii sau eficientei;

- normele metodologice, instructiunile etc. cu implicatii financiare si patrimoniale, elaborate la nivelul institutiilor publice, nu sunt prezentate controlorului delegat pentru a se pronunta din punct de vedere al procedurilor de control care trebuie sa asigure buna gestiune a fondurilor si patrimoniului public;

- in derularea activitatii controlorilor delegati legate de programarea si executia bugetara, dispuse de conducerea departamentului de specialitate din Ministerul Economiei si Finantelor, reprezentantii ordonatorilor de credite nu pun la dispozitia controlorilor delegati datele solicitate, astfel incat activitatea nu se poate efectua sau nu are rezultatele scontate.

5. Activitatea 1 a obiectivului 5 este procedurabila, nefiind, inca, procedurata. S-a initiat, insa, in faza de proiect, o procedura privind stabilirea continutului situatiilor de raportare catre Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control.

Activitatea 2 a obiectivului 5 nu este procedurabila si consta in implicarea controlorilor delegati in coordonarea raportarii efectuate de catre structurile cu atributii in domeniul sistemului de management financiar si control din cadrul institutiilor publice, cu privire la progresele inregistrate in legatura cu dezvoltarea sistemelor de management financiar si control, precum si situatiile deosebite observate in activitatea proprie de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica.

Activitatea 3 a obiectivului 5 este procedurabila, insa, nu este inca procedurata

Aceasta consta in stabilirea continutului situatiilor de raportare catre Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, stabilirea circuitelor de raportare si a unor indicatori masurabili, capabili sa evidentieze stadiul de implementare a sistemului de management financiar si control la nivelul institutiilor publice.

Riscurile care pot aparea in realizarea activitatilor obiectivului 5 sunt:

- stabilirea unui sistem de masurare si raportare a rezultatelor activitatii de implementare a sistemelor de management financiar si control inadecvat care sa nu prevada indicatori masurabili, capabili sa evidentieze progresul in implementarea standardelor de control intern, si sa nu prevada circuitele de raportare in functie de competenta luarii masurilor corective;

- controlorii delegati nu se implica/nu isi fac datoria sau nu au cunostintele teoretice necesare pentru coordonarea raportarii efectuate de catre structurile cu atributii in domeniul sistemului de management financiar si control, din cadrul institutiilor publice, cu privire la progresele inregistrate in legatura cu dezvoltarea sistemului de management financiar si control, precum si situatiile deosebite observate in activitatea proprie de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica;

- interpretarea eronata a unora dintre situatiile raportate de controlorii delegati datorita unor diferente de limbaj/exprimare care denota necunoasterea exacta a continutului notiunilor specifice domeniului;

- raportul anual privind stadiul de implementare a sistemului de management financiar si control la nivelul institutiilor publice sa nu reflecte realitatea, din cauza raportarilor inexacte sau neconcludente transmise de catre controlorii delegati sau de catre institutiile publice.

Masurile care se impun pentru gestionarea eventualelor disfunctionalitati care pot aparea:

- analiza aprofundata, de catre toti controlorii Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control, a proiectului de sistem de masurare si raportare a rezultatelor activitatii de implementare a sistemelor de management financiar si control, inclusiv indicatorii masurabili, capabili sa evidentieze progresul in implementarea standardelor de control intern si circuitele de raportare in functie de competenta luarii masurilor corective;
- asigurarea pregatirii profesionale a controlorilor delegati, prin lectori din cadrul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control sau din afara acesteia.

6. Activitatile obiectivului 6 sunt procedurabile in totalitate, iar procedurile sunt aprobate prin ordin al ministrului economiei si finantelor.

Riscurile indeplinirii activitatilor obiectivului 6 sunt:

- necunoasterea reglementarilor legale, experienta insuficienta intr-un anumit domeniu de activitate, cunoasterea insuficienta a limbilor straine, necolaborarea intre controlorii delegati si necoordonarea acestora poate conduce, uneori, la faptul ca asupra aceluasi gen de operatiune sa existe puncte de vedere diferite si chiar gresite;
- acordul privind numirea, suspendarea, schimbarea sau destituirea persoanelor desemnate sa exercite controlul financiar preventiv propriu de la nivelul ordonatorilor principali de credite, care se bazeaza pe analiza unui dosar si, uneori, a unui scurt interviu, poate fi emis, uneori, fara o buna cunoastere a persoanei.

Masuri ce se impun:

- organizarea unor dezbateri intre controlori delegati, pe principalele operatiuni financiare supuse controlului preventiv;
- imbunatatirea procedurii privind emiterea acordului privind numirea, suspendarea, schimbarea sau destituirea persoanelor desemnate sa exercite controlul financiar preventiv propriu.

7. Activitatea prevazuta pentru realizarea obiectivului 7 nu implica procedurarea.

Riscurile indeplinirii activitatii sunt:

- neidentificarea corecta a necesitatilor ordonatorilor de credite in domeniul sistemelor de management financiar si control;
- la formarea si pregatirea profesionala a personalului din sistemul de management financiar si control sa nu participe intotdeauna persoanele direct implicate.

- **Direcția generală resurse umane și management**

Autoevaluarea sistemului de control managerial a urmărit două aspecte:

- Raportarea la elementele sistemului de control detaliate în cadrul etapei 3 a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial, și respectiv la standardele de management/control intern aprobate prin Ordinul Ministrului Finanțelor Publice 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și identificarea „lipsurilor” (punctelor slabe) acestui sistem.
- Identificarea disfuncționalităților/riscurilor existente/potențiale prin raportarea la activitățile/obiectivele direcției.

I. Organizarea

Standardul „etică, integritate”

Instrumentele utilizate în vederea respectării acestui standard sunt:

- exemplul dat de echipa de conducere;
- controlul respectării prevederilor legale, regulamentelor și regulilor existente;
- implicarea echipei de management în rezolvarea dilemelor și incertitudinilor în materie de conduită adecvată
- transmiterea către angajații direcției a valorilor etice promovate la nivelul ministerului;

Standardul „Atribuții, funcții, sarcini”

În vederea respectării acestui standard se întreprind următoarele:

- conducerea direcției se asigură că fiecare angajat a luat la cunoștință de prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare a direcției prin discutarea acestora și informează cu privire la posibilitatea consultării acestui regulament;
- definirea rolului fiecărui salariat se realizează prin fișele de post;
- elaborarea fișelor de post se realizează împreună cu salariații, astfel încât aceștia să își cunoască cât mai bine atribuțiile și să fie de acord cu acestea;
- repartizarea sarcinilor și comunicarea rezultatelor se face prin respectarea structurii ierarhice.

Riscuri	Disfuncționalități
- neîndeplinirea / îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor ca urmare a necuprinderii acestora în fișa postului.	- lipsa unei proceduri interne prin care să se reglementeze cadrul general privind elaborarea și actualizarea fișelor de post.

Standardul „Competență, performanță”

Pentru atingerea acestui standard la nivelul direcției se întreprind următoarele demersuri:

- abilitățile și cunoștințele necesare ocupării unui post sunt identificate în urma evaluării cerințelor postului pentru care se organizează concursul;
- identificarea nevoilor de pregătire profesională se realizează atât în urma evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale salariaților, cât și în urma inventarierii solicitărilor de formare profesională primite de la aceștia.

Riscuri	Disfuncționalități
- selectarea de personal fără abilitățile / competențele necesare ocupării postului; - neidentificarea reală a abilităților și cunoștințelor dobândite în urma formării profesionale, a gradului de îmbunătățire sau nu a rezultatelor muncii realizate, a modului de diseminare a informațiilor dobândite, precum și a gradului de satisfacere a necesităților de pregătire identificate;	- lipsa unei politici de formare profesională la nivelul direcției - nerealizarea de analize post formare în vederea evaluării gradului de aplicare și de diseminare a cunoștințelor / abilităților dobândite în urma participării la cursuri.

Standardul „Delegarea”

Procesul de delegare la nivelul direcției presupune:

1. alegerea persoanei potrivite din punctul de vedere al cunoștințelor, experienței și abilităților;
2. explicarea motivelor atribuirii unor competențe / responsabilități și clarificarea implicațiilor pe care le presupun acestea;
3. definirea rezultatului final așteptat;
4. definirea autorității de care persoana delegată dispune;
5. stabilirea unui termen de realizare a competențelor / responsabilităților delegate;
6. urmărirea de către echipa de management a modului în care evoluează procesul de îndeplinire a competențelor / responsabilităților delegate.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none">- aglomerarea cu sarcini de mică importanță a managerului și reducerea timpului acordat deciziilor strategice;- neresponsabilizarea angajaților în realizarea anumitor atribuții prin neconfirmarea responsabilității acestora prin semnătură, nedefinirea și stabilirea limitelor responsabilității prin proceduri sau documente interne direcției.	<ul style="list-style-type: none">- număr redus de competențe și responsabilități delegate;- triplarea controlului efectuat de manageri

Standardul „Structura organizatorică”

- elaborarea structurii organizatorice pornește de la rolul direcției de a sprijini realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor generale ale ministerului și de a satisface nevoile personalului;

- modificarea structurii organizatorice poate fi determinată de anumite decizii luate la nivelul ministerului sau ca urmare a unor analize realizate de echipa de management;
- repartizarea atribuțiilor pe servicii se realizează în funcție de rolul acestora în îndeplinirea obiectivelor specifice ale direcției;
- repartizarea atribuțiilor către personalul de execuție se realizează în funcție de cunoștințele și experiența acestuia.

II.Stabilirea obiectivelor

Standardul „Obiective”

Obiectivele specifice s-au stabilit la nivelul echipei de conducere plecând de la activitățile curente desfășurate de către direcție.

Riscuri	Disfuncționalități
<p>- neidentificarea reală și cuantificabilă a gradului de atingere a obiectivelor direcției.</p>	<p>- nedeterminarea unor valori/ținte de la care rezultatele sunt considerate a fi performante;</p> <p>- lipsa unui sistem de monitorizare a obiectivelor;</p> <p>- dificultatea formulării unor obiective care să îndeplinească toate condițiile SMART la nivelul administrației publice și implicit la nivelul direcției, ceea ce face dificilă identificarea indicatorilor de rezultat/de performanță;</p>

Standard „Planificarea”

Funcția de planificare presupune în acest moment programarea activităților curente ale direcției în vederea îndeplinirii atribuțiilor cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Alocarea resurselor se face în funcție de importanța și prioritatea activităților de realizat.

Astfel, **resursele umane** sunt repartizate în funcție de complexitatea și de volumul acțiunilor pe care le implică anumite activități.

Planificarea **resursele materiale** se realizează prin raportarea la resursele umane existente, astfel încât să se asigure tehnica de calcul și furniturile de birou necesare.

Întrucât **resursele financiare** alocate direcției nu sunt distinct reliefate în bugetul ministerului, nu se realizează o planificare a acestor resurse la nivelul direcției. Însă, direcția are un rol important în fundamentarea tuturor cheltuielilor de personal incluse în bugetul ministerului.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none">- neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor unui serviciu, ca urmare a numărului insuficient de resurse umane alocate (cheltuielile de personal nu permit suplimentarea cu numărul necesar de posturi, blocarea concursurilor etc.);- planificarea necorespunzătoare a resurselor umane pe tipuri de activități;- neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor de serviciu ca urmare a volumului mare de sarcini repartizate unei persoane.	<ul style="list-style-type: none">- lipsa planurilor de acțiune concrete care să coreleze obiectivele specifice cu activitățile și cu resursele necesare atingerii acestora;

Standardul „Coordonarea”

Coordonarea la nivelul direcției urmărește sincronizarea deciziilor luate la nivelul echipei de conducere cu obiectivele propuse, cu activitățile programate, cu acțiunile personalului, precum și cu obiectivele generale ale ministerului.

Funcția de coordonare se realizează prin:

- asigurarea corelării diverselor decizii cu acțiunile întreprinse sau care urmează a fi întreprinse la nivelul fiecărei structuri a direcției, în vederea evitării dublării acțiunilor;
- întâlniri superior ierarhic – subordonat prin care se transmite direct executantului ceea ce este de realizat, evitându-se riscul distorsiunii mesajului;
- întâlniri superior ierarhic – subordonați (ședințe) prin care se comunică concomitent anumite sarcini;
- încurajarea colaborării dintre angajați

Riscuri	Disfuncționalități
- necunoașterea de către echipa de management, în orice moment, a gradului de realizare a sarcinilor de serviciu de către angajați și a problemelor cu care aceștia se confruntă.	- nestabilirea unei peridocități a întâlnirilor, ședințelor dintre personalul de conducere și personalul de execuție prin care să se ofere feedback manager – salariat – manager cu privire la modul de realizare a sarcinilor, gradul de îndeplinire a acestora, încadrarea în termenele stabilite, calitatea lucrărilor elaborate etc.

Standardul „Ipoteze, reevaluări”

În urma reorganizării Ministerului Economiei și Finanțelor s-a impus reevaluarea obiectivelor specifice direcției, ca urmare a modificării contextului instituțional.

Riscuri	Disfuncționalități
- elaborarea de obiective strategice pornind de la ipoteze nerealiste.	- existența unei abordări strategice incipiente la nivelul managementului direcției.

IV. Instrumente de măsurare a rezultatelor/performațelor

Standardul „Monitorizarea performanțelor”

Monitorizarea performanțelor la acest moment nu vizează raportarea la anumiți indicatori de rezultat, ci urmărește realizarea tuturor atribuțiilor ce-i revin direcției prin Regulamentul de Organizare și Funcționare și respectiv a termenelor de desfășurare a activităților curente.

Riscuri	Disfuncționalități
- obținerea de informații incomplete/ incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor datorată lipsei unor raportări sistematice; - identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele direcției și dificultatea stabilirii unor măsuri corective.	- inexistența unei proceduri interne prin care să se detalieze sistemul de monitorizare a obiectivelor / activităților, periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a acestora.

Standardul „ Managementul riscului”

La nivelul direcției nu se realizează analize sistematice ale riscurilor ce ar putea influența gradul de îndeplinire a obiectivelor. Experiența și cunoștințele echipei de conducere permit însă identificarea riscurilor evidente și luarea măsurilor de prevenire a producerii acestora.

Riscuri	Disfuncționalități
- neluarea la timp a unor măsuri de diminuare / eliminare a unor riscuri majore;	- neaplicarea managementului riscului (lipsa unui inventar al riscurilor, a unei analize a nivelului acceptabil de expunere la risc, evaluarea probabilității materializării riscurilor, monitorizarea și evaluarea riscurilor, controlul gestionării riscurilor etc.).

V. Sistemul informațional

Standardul „Informarea”

Direcția generală de resurse umane și management dispune de un inventar al tipurilor de documente cu care lucrează (intră/ies), detaliate în funcție de conținutul informațiilor și frecvența acestora. De asemenea, pentru fiecare tip de document în parte sunt în curs de definitivare :

- tipurile de procesări ce se efectuează asupra diferitelor informații;
- actorii implicați în procesarea informațiilor și verificarea / aprobarea documentelor rezultate;
- frecvența elaborării diferitelor documente;
- căile de transmitere a documentelor.

În vederea informării cu privire la problemele curente ale direcției și/sau instituției au loc anumite întâlniri cu angajații, prin intermediul cărora sunt identificate soluții / măsuri, precum și rolul pe care personalul direcției îl are în implementarea acestora.

Riscuri	Disfuncționalități
- depășirea termenelor de prelucrare a documentelor.	- lipsa unei proceduri scrise privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație în parte; - nestabilirea termenelor de procesare pentru fiecare actor implicat (personalul de conducere și personalul de execuție) în derularea activităților direcției și pe fiecare tip de document elaborat / procesat.

Standardul „Comunicarea”

În desfășurarea atribuțiilor sale direcția dezvoltă relații de comunicare atât interne, între serviciile ce intră în componența acesteia, cât și externe, cu alte direcții din minister și alte instituții.

Deși nu există o procedură scrisă privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document procesat la nivelul direcției, echipa de management se asigură de o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la beneficiarii acestora.

Riscuri	Disfuncționalități
- reprezentarea necorespunzătoare a direcției în exterior și afectarea imaginii acesteia.	X

Standardul „Corespondența și arhivarea”

Documentele care intră / ies în / din cadrul direcției sunt gestionate în paralel, atât prin intermediul aplicației informatice SIDOC, cât și prin intermediul registrelor de evidență a documentelor.

Corespondența se realizează prin documente pe suport hârtie și/sau electronic.

Mijloacele prin care se primește/transmite corespondența sunt: curier, poștă, poștă electronică, fax etc.

Arhiva se realizează anual potrivit „Instrucțiunilor de arhivare” primite de la Direcția generală de investiții, achiziții publice și servicii interne. Fiecare angajat arhivează propriile documente create de-a lungul unui an în funcție de serviciul în care își desfășoară activitatea, tipul de document și termenul de păstrare.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none">- pierderea documentelor emise de direcție;- neasumarea responsabilității angajaților cu privire la primirea/ transmiterea/ remiterea/ arhivarea unor documente.	<ul style="list-style-type: none">- dubla înregistrare a documentelor în aplicația SIDOC și registrele de evidență;

VI. Procedurile

Standardul „Proceduri”

Activitatea direcției are la bază legislația de drept public și de drept comun din domeniul resurselor umane. Întrucât legislația în vigoare nu detaliază regulile interne ce ar trebui respectate și responsabilitățile fiecărui factor implicat, se impune elaborarea la nivelul direcției a unor proceduri interne de lucru în vederea reglementării tuturor acestor aspecte.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none">- neîndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor de serviciu;- neîncadrarea în termenele de	<ul style="list-style-type: none">- lipsa unor proceduri interne de lucru aprobate prin acte administrative, prin care să se detalieze exact modul de

elaborare / aprobare a diferitelor documente; - încărcarea echipei de conducere cu atribuții de consiliere a angajaților cu privire la rezolvarea unor atribuții rutiniere.	acțiune al salariaților în ceea ce privește desfășurarea activităților/elaborarea documentelor specifice direcției etc.;
--	--

VII. Controlul

Standardul „Semnalarea neregularităților”

Activitatea direcției nu a înregistrat neregularități datorate încălcării cadrului legal de către angajații direcției. Un rol important în acest domeniu îl are personalul de conducere al direcției care monitorizează atent modul de îndeplinire a sarcinilor de către angajații direcției, încurajând identificarea și semnalarea oricăror încălcări ale legii.

Riscuri	Disfuncționalități
- neraportarea neregularităților	- lipsa unei proceduri de semnalare a neregularităților la nivelul direcției

Standardul „Supravegherea”

Supravegherea imediată și directă a activităților se realizează de către șefii ierarhici imediați, care:

- se asigură că fiecare salariat își cunoaște atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență stabilite prin fișa postului;
- se asigură că angajatul a înțeles ceea ce se așteaptă de la acesta;
- evaluează sistematic munca angajaților și oferă feedback în urma evaluărilor;
- validează etapele de realizare a diferitelor sarcini.

Activitatea de supraveghere a întregului personal este monitorizată de directorul general și de directorii generali adjuncți prin atenta observare a modalităților și metodelor aplicate de aceștia în transmiterea instrucțiunilor de realizare a diferitelor sarcini.

Standardul „Gestionarea abaterilor”

Nu s-a impus aplicarea unor reguli concrete de gestionare a abaterilor întrucât la nivelul direcției nu au existat proceduri standard de lucru în acest sens. Pentru toate situațiile în care, datorită contextului existent, s-au impus anumite abateri de la regulile și metodele de lucru, s-a acționat în vederea adaptării la circumstanțele care nu au putut fi anticipate și care ar fi putut pune în dificultate derularea corespunzătoare a activității direcției.

De asemenea, nedefinirea valorilor / țintelor de atins în raport cu care rezultatele unor acțiuni pot fi considerate performante, a determinat dificultatea stabilirii abaterilor ca diferență dintre rezultatele înregistrate la un moment dat și valorile / țintele de referință.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none">- apariția abaterilor de la realizarea obiectivelor;- negestionarea la timp a abaterilor;- repetarea producerii aceluiași tipuri de abateri;- monitorizarea dificilă a gradului de realizare a obiectivelor ca urmare a lipsei unor valori / ținte plecând de la care rezultatele sunt considerate a fi performante	<ul style="list-style-type: none">- nerealizarea unui inventar al abaterilor la nivelul direcției.

Standardul „Continuitatea activității”

La nivelul direcției nu s-au înregistrat discontinuități și întreruperi ale activității care să afecteze îndeplinirea atribuțiilor acesteia.

Fluctuația salariilor la nivelul direcției este unul foarte scăzut, acesta neafectând continuitatea activităților.

În cazul:

- plecării anumitor salariați ai direcției, din diverse motive (pensionare, demisie, transfer etc.), se organizează concursuri de ocupare a posturilor rămase vacante și se stabilesc persoanele care să preia atribuțiile până la organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante;
- absenței temporare de la serviciu (delegare, detașare, concedii) a anumitor angajați se stabilesc înlocuitorii de drept ai acestora.

La nivelul direcției se aplică principiul muncii în echipă (cel puțin 2 persoane), astfel încât munca unei persoane să poată fi suplinită de o altă persoană din direcție, indiferent de motivul absenței de la serviciu.

În baza contractelor de servicii încheiate între Ministerul Economiei și Finanțelor și diverși furnizori de servicii se asigură întreținerea echipamentelor aflate în dotarea direcției. De asemenea, orice problemă existentă cu privire la funcționarea programelor informatice instalate la nivelul direcției este rezolvată prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației.

Orice defecțiune sau funcționare necorespunzătoare a echipamentelor/ programelor informatice este semnalată de direcție direct furnizorilor respectivi de servicii și/sau Direcției generale a tehnologiei informației.

Necesarul de echipamente / programe informatice pentru buna funcționare a activității direcției se întocmește anual și este transmis Direcției generale de achiziții, investiții și servicii interne, în vederea includerii în Planul anual de investiții și a încheierii de contracte de achiziții pentru înlocuirea / înnoirea echipamentelor din dotare.

Standardul „ Strategii de control”

Direcția nu elaborat o strategie prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control, însă echipa de manageri exercită tipuri de control ce variază în funcție de natura activităților și de complexitatea acestora.

În prezent, controlul se exercită la nivelul tuturor actorilor implicați în realizarea activităților / întreprinderea acțiunilor ce conduc la îndeplinirea obiectivelor direcției.

Astfel, la nivelul direcției se identifică mai multe tipuri de control, și anume:

- *autocontrolul* este efectuat de către fiecare angajat în parte, prin intermediul:

- analizei conformității cu prevederile legii;
- analizei activităților de același tip desfășurate de către colegi;
- comparării documentelor elaborate de acesta cu cele pe aceeași temă elaborate de către colegi;
- desfășurării activităților / întreprinderii acțiunilor în termenele stabilite prin lege sau de către manageri;
- asigurării că documentele elaborate parcurg circuitul informațional stabilit la nivel informal.

- *controlul paralel* este efectuat prin consultarea cu ceilalți colegi de serviciu în realizarea diferitelor activități și implicit în elaborarea documentelor;

- *controlul ex – ante* este efectuat în **mod direct** de către șefii de serviciu și vizează obiectivele serviciilor pe care le coordonează. Acest control urmărește:

- conformitatea activităților desfășurate și respectiv a documentelor elaborate în cadrul acestora cu prevederile legale;
- coerența între acțiunile necesare a fi întreprinse și cele întreprinse efectiv de salariați;
- verificarea respectării orientărilor stabilite de conducere în realizarea anumitor atribuții / sarcini;

- *controlul ex – ante* este efectuat în **mod indirect** de către director / directorii generali adjuncți și vizează totalitatea obiectivelor specifice ale direcției. Acest control poate fi atât total, cât și selectiv în funcție de prioritatea/complexitatea obiectivelor stabilite. Modalitățile de exercitare a acestui tip de control sunt:

- verificarea, aprobarea, autorizarea, semnarea documentelor;
- raportarea verbală a modului și gradului de îndeplinire a unei sarcini.

- *controlul ex – post* este efectuat de conducerea direcției în vederea verificării gradului în care sunt respectate atribuțiile și responsabilitățile. Un exemplu în acest sens este evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale personalului direcției de către conducerea acestuia. În urma elaborării procedurii privind controlul la nivelul direcției se vor stabili periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a atribuțiilor de către angajați, formalizându-se în acest sens controlul ex-post realizat de conducerea direcției;

- *controlul concomitent* este efectuat atât de șefii de serviciu prin supervizarea permanentă a modului de îndeplinire a unei sarcini / atribuții de serviciu, cât și de directorii generali adjuncți și directorul general prin verificarea sporadică sau generală a modului în care anumite sarcini sunt realizate;

- *monitorizarea activităților de control exercitate de către directorii generali adjuncți / șefii de servicii* se realizează de către directorul general;

Tipurile de control urmează să fie detaliate în cadrul procedurii de monitorizare a obiectivelor / activităților direcției.

Riscuri	Disfuncționalități
- neidentificarea la timp a tuturor abaterilor și neregularităților la nivelul direcției.	- lipsa unei strategii prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control.

Standardul „Accesul la resurse”

Conducerea direcției stabilește persoanele și modul de acces la resursele materiale și informaționale ale direcției.

La nivelul direcției este desemnată o persoană care asigură accesul la resursele materiale, reducându-se riscul utilizării inadecvate a acestora.

Resursele informaționale sunt asigurate prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației, interfața cu această direcție fiind asigurată de o persoană desemnată la nivelul direcției.

Direcției generale de resurse umane și management nu îi sunt alocate distinct resurse financiare, prin urmare nu este necesară o asigurare a accesului la acestea.

Standardul „Verificarea și evaluarea controlului”

Întrucât, până la inițiativa elaborării Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finanțelor, la nivelul direcției nu a existat un sistem formal de control managerial, evaluarea funcției de control la acest moment vizează numai calitatea controlului de conformitate a activităților desfășurate și a documentelor elaborate cu prevederile legale și respectiv gradul de realizare a atribuțiilor de către angajați.

După definitivarea acestui program, direcția - prin intermediul Serviciului sinteză, metodologie și reglementări în domeniul resurselor umane - intenționează să asigure o evaluare permanentă a funcționării sistemului de control intern, precum și a elementelor componente ale acestuia.

Riscuri	Disfuncționalități
- ineficiența sistemului de control intern.	X

Standardul „Auditul intern”

La nivelul direcției, până în prezent, misiunile de audit realizate au vizat conformitatea documentelor produse cu prevederile legale. Sistemul de control managerial al direcției este în curs de definitivare, motiv pentru care nu a avut loc până la momentul actual auditarea și evaluarea acestuia.

- **Școala de Finanțe Publice și Vamă**

Aspectele urmărite în dezvoltarea acestei etape, raportate la unele elemente ale sistemului de control detaliate în cadrul etapei 3, sunt: identificarea riscurilor și a frecvenței acestora; identificarea disfuncționalităților, prin raportarea la obiectivul SFPV și anume acela de a asigura Perfectionarea pregătirii profesionale a funcționarilor publici din MEF.

Mediul de control

Standard: Competența și performanța

1. risc: abilități și cunoștințe insuficiente adăugate prin formare profesională, obținerea unui grad redus de îmbunătățire a rezultatelor muncii realizate

2. disfuncționalități: neparticiparea angajaților la diferite programe de formare în vederea dobândirii de informații și cunoștințe necesare creșterii competenței angajaților și a performanțelor obținute în activitate.

Standard: Atribuții

1. risc: neîndeplinirea / îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor înscrise fișa postului ca urmare a unei competențe reduse și a unor performanțe slabe.

2. disfuncționalități:

- curs.
- lipsa unei proceduri de urmarire si evaluare a modului de aplicare in practica a cunostintelor teoretice dobandite la curs.
 - elaborarea cu intarziere a legislatiei

Performanțe și managementul riscului

Standard: Planificarea activităților

1.risc: imposibilitatea organizarii si desfasurarii actiunilor de formare asa cum au fost inscrise in Planul de formare anual/trimestrial

2. disfunctionalitati:

- a) lipsa timpului necesar elaborarii suportului de curs si a sustinerii cursurilor planificate in cazul lectorilor desemnati din cadrul directiilor de specialitate din minister,
- b) lipsa fondurilor necesare pentru plata cheltuielilor de cazare s transport a participantilor din cadrul DGFP judetene.

Informarea și comunicarea

Standard: schimburile de informații si comunicarea

1.risc: nerealizarea unui schimb de informatii util si a unei comunicari eficiente cu institutiile de formare sau cu institutiile de invatamant din tara sau strainatate

2. disfunctionalitati: primirea cu intarziere a ofertelor de curs precum si a solicitarilor de inscriere la cursurile oferite

- **Direcția generală a tehnologiei informației**

Activitati specifice	Riscuri	Disfuncionalitati	Observatii
Obiectiv 1 - Elaborarea, implementarea si dezvoltarea sistemului informatic in domeniul finantelor publice			
<p>1.1. – Analiza sistemului de informatii, pornind de la cerintele de informatizare primite de la directiile de specialitate din MEF / ANAF si propunerea solutiei IT, inclusiv cu evaluarile de impact: resurse umane si materiale, planificare, conducerea schimbarii in organizatie pentru acceptarea solutiei;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerinte: • Cerinte imprecise, fara analiza proceselor functionale care stau la baza acestora • Cerintele sunt exprimate punctual, in timp, desi fac referire la acelasi domeniu • Cerintele nu sunt insotite de criterii de testare si acceptare a solutiei tehnice propuse • Cerintele formulate nu tin seama de timpul necesar realizarii tehnice a solutiei • Nu se face o prioritizare a cerintelor cel putin in “obligatorii”, “de dorit intr-un orizont mediu de timp” si “de dorit la final” • Directia initiatora nu isi asuma conducerea proiectului si a schimbarii necesare odata cu implementarea noului sistem • Analiza: • Analiza incompleta datorata cerintelor definite sumar sau unei metodologii neinsotite de 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerinte: • Cerinte imprecise, fara analiza proceselor functionale care stau la baza acestora • Cerintele sunt exprimate punctual, in timp, desi fac referire la acelasi domeniu • Cerintele nu sunt insotite de criterii de testare si acceptare a solutiei tehnice propuse • Cerintele formulate nu tin seama de timpul necesar realizarii tehnice a solutiei • Nu se face o prioritizare a cerintelor cel putin in “obligatorii”, “de dorit intr-un orizont mediu de timp” si “de dorit la final” • Directia initiatora nu isi asuma conducerea proiectului si a schimbarii necesare odata cu implementarea noului sistem • Analiza: • Analiza incompleta datorata cerintelor definite sumar sau unei metodologii neinsotite de 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
	<p>instructiuni si algoritmi de lucru</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neintegrarea sistemului in sistemul integrat al MEF / ANAF • Posibile disfunctionalitati la activitatile de granita • Analiza de impact asupra DGTI: • Lipsa tuturor elementelor de analiza conduce la evaluarea slaba a impactului asupra organizatiei si asupra sistemului de informatii • Resursele umane restranse, ca si cele materiale, pot conduce la abordarea unor solutii de moment, cu rabat asupra calitatii produsului final • Termenele nerealiste impuse prin cerinte duc la rezultate de calitate slaba • Lipsa anagajarii directiei initiatoare ca proprietar al sistemului rezultat duce la imposibilitatea de a se accepta formal o solutie si a se putea continua procesul de dezvoltare a acesteia • Alte riscuri: • Necoordonarea intre directiile implicate intr-un proiect complex, de la propunerea actului legislativ, la realizarea normelor de aplicare, 	<p>instructiuni si algoritmi de lucru</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neintegrarea sistemului in sistemul integrat al MEF / ANAF • Posibile disfunctionalitati la activitatile de granita • Analiza de impact asupra DGTI: • Lipsa tuturor elementelor de analiza conduce la evaluarea slaba a impactului asupra organizatiei si asupra sistemului de informatii • Resursele umane restranse, ca si cele materiale, pot conduce la abordarea unor solutii de moment, cu rabat asupra calitatii produsului final • Termenele nerealiste impuse prin cerinte duc la rezultate de calitate slaba • Lipsa anagajarii directiei initiatoare ca proprietar al sistemului rezultat duce la imposibilitatea de a se accepta formal o solutie si a se putea continua procesul de dezvoltare a acesteia 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
	<p>organizare institutionala, instruirea tuturor categoriilor de personal, implementare, colectarea rezultatelor si analizarea acestora, propuneri de ameliorare ale procesului</p>		
<p>1.2. – Dezvoltarea solutiei – proiect nou sau modificari ale unei versiuni actuale – conform specificatiilor rezultate in urma analizei;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riscuri indirecte rezultate din cele de mai sus • Pentru proiecte care implica infrastructura hardware si software noua (cf evaluarii din timpul analizei) durata procurarii si instalarii acesteia poate periclita dezvoltarea solutiei pana la termenul stabilit • Lipsa personalului calificat pentru solutia propusa • Abordarea unui nou proiect folosind alte fonduri de finantare, cum ar fi Phare sau Banca Mondiala (dar chiar si bugetul MEF) implica termene lungi induse de procedurile de achizitie 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscuri indirecte rezultate din cele de mai sus • Pentru proiecte care implica infrastructura hardware si software noua (cf evaluarii din timpul analizei) durata procurarii si instalarii acesteia poate periclita dezvoltarea solutiei pana la termenul stabilit • Lipsa personalului calificat pentru solutia propusa • Abordarea unui nou proiect folosind alte fonduri de finantare, cum ar fi Phare sau Banca Mondiala (dar chiar si bugetul MEF) implica termene lungi induse de procedurile de achizitie 	
<p>1.3. – Testarea solutiei dezvoltate – pe module si de integritate, cat si de integrare cu Sistemul IT al MEF / ANAF, corectii necesare in urma testarii pana la acceptarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neimplicarea directiei/directiilor initiatoare in definirea testelor functionale si participarea la desfasurarea acestora • Lipsa infrastructurii de test • Lipsa unor date de test 	<ul style="list-style-type: none"> • Neimplicarea directiei/directiilor initiatoare in definirea testelor functionale si participarea la desfasurarea acestora • Lipsa infrastructurii de test • Lipsa unor date de test 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
formala a solutiei de catre directia solicitanta;	<p>cuprinzatoare, realizate in colaborare cu directia initiatoare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa acceptarii finale formale de catre directia initiatoare • Supraincercarea personalului IT de specialitate nu permite organizarea unor echipe de test diferite de cele de realizare a solutiei tehnice 	<p>cuprinzatoare, realizate in colaborare cu directia initiatoare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lipsa acceptarii finale formale de catre directia initiatoare • Supraincercarea personalului IT de specialitate nu permite organizarea unor echipe de test diferite de cele de realizare a solutiei tehnice 	
1.4. – Implementarea solutiei – intr-un centru pilot stabilit de comun acord cu directia solicitanta, daca este un sistem nou sau reprezinta modificari majore – sau direct in intreaga retea a unitatilor MEF / ANAF, cu gestiunea versiunilor;	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilitatea organizatiei de a testa intr-un pilot o solutie care trebuie apoi implementata in toate unitatile, datorata faptului ca o noua reglementare trebuie implementata la data fixa, in general cea a publicarii • Cererile de modificare rezultate in urma testarii nu sunt prioritizate • Unitatile desemnate ca unitati pilot nu pot aloca resursele umane si materiale necesare testarii • Documentatia de testare nu este completa si agreata cu directia initiatoare 	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilitatea organizatiei de a testa intr-un pilot o solutie care trebuie apoi implementata in toate unitatile, datorata faptului ca o noua reglementare trebuie implementata la data fixa, in general cea a publicarii • Cererile de modificare rezultate in urma testarii nu sunt prioritizate • Unitatile desemnate ca unitati pilot nu pot aloca resursele umane si materiale necesare testarii • Documentatia de testare nu este completa si agreata cu directia initiatoare 	
1.5. – Exploatarea solutiei in mediul de productie – elaborarea si transmiterea procedurilor de instalare, administrare si exploatare curenta tuturor celor implicati	<ul style="list-style-type: none"> • Proceduri de exploatare curenta slab dezvoltate • Lipsa documentatiei complete atat pentru personalul IT cat si pentru utilizatorii finali • Erori detectate in timpul exploatarii 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceduri de exploatare curenta slab dezvoltate • Lipsa documentatiei complete atat pentru personalul IT cat si pentru utilizatorii finali • Erori detectate in timpul exploatarii 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
<p>si monitorizarea exploatarei curente in raport cu parametrii stabiliti in documentele de analiza. Concura la administrarea infrastructurii hardware, software si de comunicatii si administrarea de baze de date si aplicatii, ca si administrarea securitatii si a calitatii.</p>	<p>curente ca urmare a unei testari superficiale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Testele de stres neconduse corespunzator pot induce functionarea sub parametri in timpul productiei • Presiunea de a se da in productie un nou sistem intr-un orizont de timp scurt nu lasa timpul necesar pentru identificarea tuturor implicatiilor in exploatarea bazelor de date, a aplicatiilor, infrastructurii si comunicatiilor ca si a aspectelor legate de securitatea datelor si a pastrarii confidentialitatii acestora 	<p>curente ca urmare a unei testari superficiale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Testele de stres neconduse corespunzator pot induce functionarea sub parametri in timpul productiei • Presiunea de a se da in productie un nou sistem intr-un orizont de timp scurt nu lasa timpul necesar pentru identificarea tuturor implicatiilor in exploatarea bazelor de date, a aplicatiilor, infrastructurii si comunicatiilor ca si a aspectelor legate de securitatea datelor si a pastrarii confidentialitatii acestora 	
Obiectiv 2 - Realizarea si actualizarea periodica a Strategiei IT si planurilor de actiune anuale si trimestriale			
<p>2.1. – Analiza Strategiilor Ministerului Economiei si Finantelor, Agentiei Nationale de Administrare Fiscala, Agentiei Nationale a Vamilor si a Garzii Financiare, cat si cu Strategia Guvernului, pentru coordonarea Strategiei IT cu acestea;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documente de strategie in continua schimbare • Abordari diverse ale strategiilor organizationale, chiar in cadrul MEF (ANAF, GF, ANV) • Lipsa aspectelor legate de IT din aceste strategii, desi Romania si-a asumat prin documente programatice participarea intr-un numar de programe ale Uniunii Europene cu implicatii directe pentru MEF (vezi de exemplu eEurope++) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documente de strategie in continua schimbare • Abordari diverse ale strategiilor organizationale, chiar in cadrul MEF (ANAF, GF, ANV) • Lipsa aspectelor legate de IT din aceste strategii, desi Romania si-a asumat prin documente programatice participarea intr-un numar de programe ale Uniunii Europene cu implicatii directe pentru MEF (vezi de exemplu eEurope++) 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
2.2. – Urmărirea tehnologiilor IT și a impactului acestora asupra diverselor linii de activitate, demonstrate prin “cele mai bune practici” pentru a păstra sincronizarea Sistemului de informații cu acestea;	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul IT cu înaltă calificare cu capacitatea de a sintetiza rezultatele celor mai bune practici din domeniu este foarte restrâns și supraincarcat cu munca de zi cu zi 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul IT cu înaltă calificare cu capacitatea de a sintetiza rezultatele celor mai bune practici din domeniu este foarte restrâns și supraincarcat cu munca de zi cu zi 	
2.3. – Realizarea Strategiei IT a MEF și actualizarea acesteia cu o periodicitate de trei ani sau odată cu schimbări majore în Sistemul de informații induse de schimbările din Strategia MEF;	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul IT alocat acestei activități este foarte restrâns și supraincarcat și cu alte sarcini de serviciu 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul IT alocat acestei activități este foarte restrâns și supraincarcat și cu alte sarcini de serviciu 	
2.4. – Realizarea anuală, pe baza Strategiei IT, a planurilor de acțiune anuale și trimestriale, coordonate cu planurile Strategiei MEF.	<ul style="list-style-type: none"> • Dependența de fondurile externe pentru realizarea obiectivelor poate induce întârzieri în realizarea planurilor anuale • Schimbările dese și neanunțate în obiectivele MEF / ANAF duc la schimbări în obiectivele DGTI și au implicații în realizarea celor deja în curs, datorită realocării de resurse • Slabă coordonarea cu celelalte direcții implicate în procesul de achiziții (buget/contabilitate, administrativ/achiziții, etc) conduce 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependența de fondurile externe pentru realizarea obiectivelor poate induce întârzieri în realizarea planurilor anuale • Schimbările dese și neanunțate în obiectivele MEF / ANAF duc la schimbări în obiectivele DGTI și au implicații în realizarea celor deja în curs, datorită realocării de resurse 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
	la intarzieri in realizarea planurilor sau chiar la nerealizarea unor obiective		
Obiectiv 3 – Dezvoltarea de aplicatii software in cadrul sistemului integrat de informatii			
3.1. – Fiecare noua aplicatie software va fi integrata in sistemul existent de registre generale si nomenclatoare, inregistrare a utilizatorilor si drepturilor acestora, normelor de securitate si calitate generale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexitatea crescuta a sistemului actual si dezvoltarea sa in urma unor cereri punctuale conduc la o mai slaba integrare a deverselor aplicatii ▪ Modificarile in Registrul contribuabililor si in nomenclatoarele nationale generale creaza probleme de integrare ▪ Directiile utilizatoare ale sistemelor informatice nu definesc drepturile utilizatorilor pentru sistemele din aria lor de guvernanta ▪ Necoordonarea intre directiile implicate intr-un proiect complex, de la propunerea actului legislativ, la realizarea normelor de aplicare, organizare institutionala, instruirea tuturor categoriilor de personal, implementare, colectarea rezultatelor si analiza acestora, propuneri de ameliorare ale procesului 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexitatea crescuta a sistemului actual si dezvoltarea sa in urma unor cereri punctuale conduc la o mai slaba integrare a deverselor aplicatii ▪ Modificarile in Registrul contribuabililor si in nomenclatoarele nationale generale creaza probleme de integrare ▪ Directiile utilizatoare ale sistemelor informatice nu definesc drepturile utilizatorilor pentru sistemele din aria lor de guvernanta 	
3.2. – Dezvoltarea noilor aplicatii se va face urmand metodologii de dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal IT neinstruit in utilizarea tuturor metodelor recomandate ▪ Personal insuficient 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal IT neinstruit in utilizarea tuturor metodelor recomandate ▪ Personal insuficient 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
standard, recomandate si de catre Comisia Europeana pentru sistemele de informatii ale Administratiilor: RUP (Rational Unified Process), incluzand si UML (Unified Modeling Language)			
Obiectiv 4 - Intretinerea infrastructurii hardware, software si de comunicatii si administrarea Sistemului IT pentru nivelul central si coordonarea activitatii in teritoriu			
4.1. – Intretinerea infrastructurii hardware, software si de comunicatii se va face urmand standardele recomandate de catre Comisia Europeana pentru sistemele de informatii ale Administratiilor: ITIL (Information Technology Infrastructure Library) bazat pe “cele mai bune practici” in domeniu	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstruit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstruit in utilizarea tuturor metodelor recomandate Personal insuficient 	
4.2. – Aceleasi standarde vor fi promovate si in serviciile IT din teritoriu, pentru uniformitatea serviciilor oferite si pastrarea acelorasi standarde de calitate;	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstruit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstruit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	
4.3. – Administrarea	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstruit in utilizarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstruit in utilizarea 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
infrastructurii cu destinatii speciale cum sunt cele pentru Sistemul Electronic de Plati sau nodul CCN / CSI pentru interoperabilitatea cu Administratiile Statelor Membre ale Uniunii Europene;	tuturor metodelor recomandate <ul style="list-style-type: none"> • Personal insuficient • Rata mare de mobilitate a personalului face imposibila certificarea operatorilor specializati pe aceste domenii – risc de retragere a acreditarii sistemului informatic respectiv 	tuturor metodelor recomandate <ul style="list-style-type: none"> • Personal insuficient • Rata mare de mobilitate a personalului face imposibila certificarea operatorilor specializati pe aceste domenii – risc de retragere a acreditarii sistemului informatic respectiv 	
4.4. – Administrarea bazelor de date si a aplicatiilor direct pentru nivelul central si definirea recomandarilor si procedurilor de administrare pentru unitatile teritoriale;	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstructit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient si supraincarcat cu activitatea de zi cu zi de administrare 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstructit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient si supraincarcat cu activitatea de zi cu zi de administrare 	
4.5. – Administrarea centralizata si distribuita a utilizatorilor, drepturilor de acces si rolurilor atasate datelor si aplicatiilor;	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstructit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstructit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	
4.6. – Aplicarea standardelor de securitate a datelor si infrastructurii la nivel central si proceduri pentru nivelul teritorial.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstructit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal IT neinstructit in utilizarea tuturor metodelor recomandate • Personal insuficient 	
Obiectiv 5 - Realizarea protocoalelor de schimb de date cu alte organizatii			
5.1. – DGTI analizeaza posibilitatile tehnice de schimb	<ul style="list-style-type: none"> • Incarcarea DGTI cu sarcini suplimentare de oferire de date catre 	<ul style="list-style-type: none"> • Incarcarea DGTI cu sarcini suplimentare de oferire de date catre 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
de date cu alte organizatii si face propunerile tehnice necesare pentru realizarea schimbului de date in cele mai bune conditii pret-performanta pentru MEF	terti, date colectate pentru necesitatile MEF / ANAF (ex. date preluate de la BNR) <ul style="list-style-type: none"> • Unele cereri de date implica si costuri suplimentare de prelucrare conform solicitarilor externe 	terti, date colectate pentru necesitatile MEF / ANAF (ex. date preluate de la BNR) <ul style="list-style-type: none"> • Unele cereri de date implica si costuri suplimentare de prelucrare conform solicitarilor externe 	
5.2. – Realizeaza anexele tehnice ale protocoalelor de schimb de date si le negociaza cu omologii din celelalte organizatii in limitele mandatului acordat;			
5.3. – Urmareste punerea in practica a schimbului de date conform protocoalelor incheiate si a calitatii acestor schimburi.	<ul style="list-style-type: none"> • Nerespectarea protocoalelor de schimburi de date cu implicatii in realizarea propriilor sarcini de serviciu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nerespectarea protocoalelor de schimburi de date cu implicatii in realizarea propriilor sarcini de serviciu 	
Obiectiv 6 - Reprezentarea activitatii IT in raport cu alte organizatii nationale sau internationale			
6.1. – Participa la intalniri cu reprezentanti ai altor organizatii nationale sau internationale in care se discuta aspecte legate de activitatea de IT sau care pot avea impact major asupra acesteia;	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba comunicare a rezultatelor acestor intalniri la nivelul managementului 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba comunicare a rezultatelor acestor intalniri la nivelul managementului 	
6.2. – Reprezinta punctul de vedere al MEF / ANAF in ceea	<ul style="list-style-type: none"> • Persoanele delegate nu cunosc toate aspectele activitatii de IT din MEF 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoanele delegate nu cunosc toate aspectele activitatii de IT din MEF 	

Activitati specifice	Riscuri	Disfunctionalitati	Observatii
ce priveste activitatea prezenta si viitoare in domeniul IT in astfel de intalniri;			
6.3. – Colaboreaza direct in grupuri de lucru orizontale organizate pentru diversele proiecte de asistenta desfasurate in MEF / ANAF	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba coordonare cu directiile de specialitate din MEF / ANAF care trebuie sa se implice la randul lor in proiecte. • Slaba comunicare a rezultatelor acestor intalniri la nivelul managementului 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba coordonare cu directiile de specialitate din MEF / ANAF care trebuie sa se implice la randul lor in proiecte. • Slaba comunicare a rezultatelor acestor intalniri la nivelul managementului 	

• Direcția de buget și contabilitate internă

Sistemul de control managerial al directiei este un ansamblu de dispozitive implementate de responsabilii la toate nivelurile, fie ca au o functie de conducere sau o functie de executie, pentru a detine controlul asupra functionarii activitatilor desfasurate. Controlul intern se regaseste in centrul preocuparilor tuturor sefilor de compartimente si trebuie apreciat intr-o maniera dinamica, fiecare din elementele sale avand rolul sau in functionarea organizatiei.

Un sistem de control managerial eficient trebuie sa asigure posibilitatea identificarii si evaluarii *riscurilor semnificative* asociate tuturor activitatilor/subactivitatilor directiei si sa gestioneze riscurile identificate, astfel incat sa nu influenteze nefavorabil (in mod semnificativ) dezvoltarea acestuia.

In cadrul Directiei Buget Contabilitate Interna, pornindu-se de la obiectivele specifice, aflate in concordanta cu obiectul de activitate si cu atributiile din ROF, au fost detaliate toate activitatile. Fiecare activitate a fost detaliata in subactivitati/actiuni specifice; fiecarei subactivitati/actiuni i s-au identificat riscurile semnificative si intocmindu-se, la nivelul directiei, pe baza unor criterii

prestabilite,

- un registru al riscurilor semnificative;

Scopul principal al analizei riscurilor la nivelul Direcției Buget Contabilitate Interna este gestionarea principalelor riscuri identificate, astfel încât acțiunea acestora să nu influențeze în mod semnificativ obiectivele sistemului și sistemul în totalitatea sa.

Analiza riscurilor este *monitorizată* atât de către managementul de linie cât și de managementul la nivelul Direcției buget și contabilitate internă, având *rolul* de a depista punctele slabe ale sistemului pentru a îmbunătăți procesele, operațiunile specifice.

Toate riscurile identificate până în prezent au fost *inventariate* în registru riscurilor.

Acesta este un document, care în prezent, se completează pe măsura apariției unor riscuri noi, semnificative, iar altele vor fi eliminate pe măsura dispariției disfuncționalităților ce le-au generat. Au fost identificate și evaluate formele de control intern atașate acestor riscuri cu scopul prevenirii/diminuării lor. În faza inițială se vor *gestiona riscurile ridicate*, pentru ca ulterior să fie eliminate; cele cu impact mediu și mic vor fi gestionate în măsura în care costurile aferente estimate nu depășesc beneficiile proiectate.

Inexistența *procedurilor scrise* este un risc ce poate fi asociat tuturor activităților și subactivităților din cadrul Direcției Buget și Contabilitate Internă.

Aceste proceduri trebuie formalizate și însușite de salariați la toate nivelurile. În cadrul procedurilor trebuie stabiliți pași care trebuie parcurși precum și controalele interne ce trebuie exercitate la toate nivelurile și pe întreg traseul, care să permită funcționarea atât a sistemului

(DBCI) cât și a fiecărei activități/operatiuni în parte. După elaborarea procedurilor scrise se va urmări respectarea, actualizarea și îmbunătățirea acestora.

Astfel, în urma analizei riscurilor asociate activităților / subactivităților desfășurate, în vederea atingerii obiectivelor direcției, s-au identificat următoarele riscuri cu impact semnificativ asupra desfășurării sistemului:

- **Obiectivul 1. Proiectarea, repartizarea și gestionarea judicioasă a bugetului Ministerului Economiei și Finanțelor.**

Direcția Buget și Contabilitate Internă întocmește proiectul de buget pe baza propunerilor primite de la toate direcțiile ministerului și a ordonatorilor secundari de credite. *Nefundamentarea corespunzătoare a veniturilor și cheltuielilor* poate avea repercusiuni asupra activităților desfășurate la toate nivelurile entității publice. Lipsa verigilor de control intern în procesul de fundamentare a propunerilor de buget, precum și centralizarea acestora constituie un risc inventariat care trebuie gestionat.

Nerespectarea termenelor de aprobare a bugetului, nerespectarea naturii si destinatiei cheltuielilor efectuate, conform bugetului de venituri si cheltuiel aprobate sunt riscuri semnificative care pot fi minimizeze sau chiar eliminate prin organizarea angajamentelor, lichidarilor, ordonantarii si platilor cheltuielilor bugetare și evidenta acestora, printr-un sistem informatic corespunzator.

- **Obiectivul 2. Evidenta patrimoniului Ministerului Economiei si Finantelor.**

Un bun sistem de control intern trebuie sa vizeze conservarea patrimoniului entitatii publice, DBCI avand un rol bine definit prin reflectarea acestuia in evidentele contabile. *Existenta unui sistem greoi de aplicare a numarului de inventar atribuit pe fiecare mijloc fix*, implica identificarea unui risc semnificativ, respectiv posibilitatea neprotejarii activelor, ce conduce la neatingerea obiectivului de asigurare a integritatii patrimoniale si implicit la existenta unei neconcordanțe între evidenta scriptica si cea factica a mijloacelor fixe. Pentru eliminarea acestui risc se preconizeaza o noua metoda de aplicare a numarului de inventar, respectiv prin utilizarea *codului de bare*.

O alta difunctionalitate existenta o constituie *neincluderea in liste de inventariere separate, de catre subcomisia de inventariere, a bunurilor depreciate, inutilizabile sau deteriorate care urmeaza a fi casate*. Riscul identificat la acest nivel este *supraevaluarea scriptica a elementelor patrimoniale, evidenta in contabilitate nerefectand situatia reala a bunurilor pe locuri de folosinta*.

Transferul unor bunuri la unitatile subordonate, fara ca documentele primare aferente (bonuri de miscare) sa fie transmise in timp util la serviciul contabilitate pentru a fi inregistrate pe noile locuri de folosinta este o alta disfuncționalitate ce poate conduce la riscul de *neinregistrare a mijloacelor fixe existente in situatia patrimoniala pe locuri de folosinta*.

- **Obiectivul 3. Propuneri de elaborare, modificare si derulare a actelor normative specifice activitatii.**

In cadrul activitatilor/subactivitatilor aferente acestui obiectiv nu s-au identificat riscuri.

- **Obiectivul 4. Intocmirea, centralizarea si raportarea situatiilor financiare trimestriale si anuale pentru activitatea proprie si unitatile subordonate.**

Inexistenta unor programe individuale de pregatire profesionala adaptate domeniului financiar-contabil conform cerintelor individuale ale fiecarui salariat di cadrul directiei poate conduce la nerespectarea prevederilor legale in vigoare referitor la respectarea termenelor de intocmire si de depunere a situatiilor financiare si implicit la neindeplinirea cerintelor obiectivului: prezentarea unei imagini fidele, clare, complete a situatiei financiare si a rezultatelor.

O alta disfuncționalitate identificata o constituie *inexistenta unui program informatic integrat, de intocmire a situatiilor financiare si de calcul al indicatorilor prin preluarea datelor din balantele de verificare trimestriale si anuale*. In prezent indicatorii

se calculeaza manual, iar datele in situatiile financiare se introduc separat, ceea ce poate conduce la *neconcordante intre datele prezentate in balantele de verificare si cele din situatiile financiare.*

Insuficienta colaborare a Directiei de Buget si Contabilitate Interna cu celelalte directii ale ministerului poate conduce la deficiente in centralizarea raportarilor privind intocmirea situatiilor trimestriale si anuale ale directiei.

Lipsa opisului dosarelor, alocarea unui spatiu insuficient arhivarii documentelor, inexistenta unui ghid topografic al documentelor arhivate, ingreuneaza activitatea de control incrucisat al documentelor aferente raportarilor trimestriale si anuale. Riscul operational identificat il constituie alocarea de timp suplimentar, precum si nerespectarea termenul legal de predare al raportarilor centralizate.

- Obiectivul 5. Coordonarea si realizarea obiectiva a activitatii de salarizare la nivelul centralei Ministerului Economiei si Finantelor.

Existenta unui program informatic perimat, *nu permite actualizarea corecta, rapida a modificarilor aparute cu privire la stabilirea retinerilor aferente drepturilor salariale, respectiv stabilirea bazei de impozitare, a obligatiilor salariale si implicit a venitului net convenit salariatilor din directie; nu permite depistarea eventualelor erori privind sumele acordate.*

Aplicarea eronata a indicilor salariali de echivalare a orelor peste programul normal de lucru, se datoreaza inexistentei unui program informatic adecvat. Netransmiterea la timp a OMEF privind incadrarea sau eliberarea din functie, creaza posibilitatea efectuarii de plati duble sau efectuarea de plati nelegale, identificandu-se un risc semnificativ, respectiv acordarea/neacordarea de drepturi necuvenit/cuvenite salariatilor. Acordarea de sume necuvenite conduce, ulterior, la inregistrarea de debite in contabilitate, ce urmeaza a fi recuperate, ceea ce implica efectuarea de costuri suplimentare. Un alt risc identificat il constituie evidentierea eronata a persoanelor, a cotizatei sindicale, a CAS, a CASS, a ajutorului de somaj in baza de date, precum si limitarea drepturilor de care ar putea sa beneficieze salariatii institutiei.

Inexistenta procedurilor scrise privind inregistrarea in contabilitate aferente salariilor, poate conduce la inregistrari eronate, la depasirea bugetelor de resurse umane si financiare alocate.

- Obiectivul 6. Realizarea activitatii de control financiar preventiv propriu pentru centrala Ministerului Economiei si Finantelor (mai putin fondurile comunitare)

Controlul financiar preventiv propriu constituie una din coordonatele importante ale controlului intern organizat la nivelul directiei, avand ca scop desfasurarea obiectivelor institutiei intr-o maniera ordonata si eficace, pentru a asigura respectarea politicilor de gestiune a fondurilor publice, pentru a proteja activele si pentru a garanta pe cat posibil exactitatea informatiilor inregistrate

(furnizate) de catre contabilitate. *Nerespectarea circuitului documentelor poate conduce la prezentarea documentelor in vederea acordarii vizei si semnaturii de control financiar preventiv propriu, fara a fi insotite de documentele justificative corespunzatoare si fara a fi certificate in privinta realitatii si legalitatii prin semnatura conducatorilor compartimentelor de specialitate, care initiaza operatiunea respectiva.*

De asemenea, *neactualizarea periodica a persoanelor imputernicite sa acorde "bun de plata", precum si a persoanelor imputernicite sa acorde viza de control financiar preventiv, poate avea repercusiuni asupra realitatii, exactitatii si legalitatii documentelor, incadrarii in limitele creditelor bugetare sau a creditelor de angajament aprobate, prezentate spre aprobare ordonatorului de credite.*

IDENTIFICAREA RISCURILOR

Nr. crt	OBIECTIVE SPECIFICE	ACTIVITATI	RISCURI IDENTIFICATE
1	Proiectarea, repartizarea si gestionarea judicioasa a bugetului Ministerului Economiei si Finantelor	1. Elaborarea proiectului de buget 2. Repartizarea bugetului aprobat 3. Gestionarea judicioasa a bugetului	Lipsa verigilor de control intern la procesul de fundamentare a propunerilor de buget. Nerespectarea termenelor de aprobare a bugetului . Nerespectarea naturii si destinatiei cheltuielilor efectuate
2	Evidentierea patrimoniului Ministerului Economiei si Finantelor	1. Inregistrarea modificarilor intervenite in patrimonial Ministerului de Finante 2. Organizarea si coordonarea executiei bugetare pentru activitate proprie a Ministerului Economiei si Finantelor	Neatingerea obiectivului de asigurare a integritatii patrimoniale Existenta unei neconcordanțe între evidenta scriptica si cea factica a mijloacelor fixe Supraevaluarea scriptica a elementelor patrimoniale Neconcordanța între evidenta contabila si situatia reala a bunurilor pe locuri de folosinta Neinregistrarea mijloacelor fixe in situatia

			patrimoniala pe locuri de folosinta
3	Propuneri de elaborare, modificare si derulare a actelor normative specifice activitatii	1. Propuneri	Nu s-au identificat riscuri
4	Intocmirea, centralizarea si raportarea situatiilor financiare, trimestriale si anuale pentru activitatea proprie si unitatile subordonate	1. Intocmirea situatiilor trimestriale 2. Centralizarea si raportarea situatiilor financiare trimestriale si anuale	Alocarea de timp suplimentar Nerespectarea termenului legal de predare al raportarilor centralizate Alocarea unui spatiu insuficient arhivarii documentatiei
5	Coordonarea si realizarea obiectiva a activitatii de salarizare a nivelului centralei Ministerului de Finante	1. Activitatea de salarizare	Inexistenta procedurilor scrise privind inregistrarile in contabilitate aferente salariilor Acordarea/neacordarea de drepturi necuvenite cufenite salariatilor Evidenta eronata a persoanelor, a CAS, a CASS, a ajutorului de somaj in baza de date Limitarea drepturilor de care ar putea beneficia salariatii
6	Realizarea activitatii de control financiar preventiv propriu pentru centrala Ministerului Finantelor Publice (mai putin fonduri comunitare Intocmirea situatiilor financiare pentru Revista de finante publice si contabilitate si reflectarea activitatii desfasurate de aceasta din punct de vedere financiar-contabil	1. Controlul financiar preventive propriu	Nerespectarea circuitului documentelor Nerespectarea prevederilor legale privind completarea documentelor primare (justificative)

- **Direcția generală de investiții, achiziții publice și servicii interne**

CAPITOLUL 1 - INTRODUCERE

În conformitate cu prevederile art. 19, lit. d) din Legea nr. 500 / 2002 privind finanțele publice, Ministerul Economiei și Finanțelor emite norme metodologice, precizări și instrucțiuni prin care se stabilesc practicile și procedurile pentru încasarea veniturilor, angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor, controlul cheltuirii acestora, încheierea exercitiului bugetar anual, contabilizarea și raportarea.

În temeiul prevederilor Ordinului nr. 946 / 2005, pentru aprobarea „Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management / control intern la entitățile publice”, există două accepțiuni cu privire la proceduri:

1. 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.

2. 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:

- scrise, respectiv formalizate. Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordine 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.

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

Managementul riscului cuprinde o gamă largă de activități 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.

În conformitate cu prevederile art. 20, alin. (1) și (2) din OUG nr. 34 / 2006, aprobată prin Legea nr. 337 / 2006,

„(1) Autoritatea contractantă are obligația de a atribui contractul de achiziție publică prin aplicarea procedurilor de licitație deschisă sau licitație restrânsă.

(2) Prin excepție de la prevederile alin. (1), autoritatea contractantă are dreptul de a aplica celelalte proceduri prevăzute la art. 18 alin. (1), după caz, numai în circumstanțele specifice prevăzute la art. 94, art. 110 alin. (1), art. 122 sau 124.”

In acest context, la art. 5 din HG nr. 925 / 2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din OUG nr. 34 / 2006 „Compartimentul intern specializat prevazut la art. 3 alin. (1) are obligatia de a elabora o nota justificativa in toate situatiile in care procedura de atribuire propusa pentru a fi aplicata este alta decat una dintre cele prevazute la art. 20 alin. (1) din ordonanta de urgenta sau, in cazul atribuirii unui contract sectorial, la art. 251 alin. (1) din ordonanta de urgenta.”

Managementul DGIAPSI are datoria de a stabili, pentru fiecare nivel de organizare, atributiile ce ii revin pe linia supravegherii curente a activitatii, conditiile de exercitare a acestora 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.

CAPITOLUL 2

MINISTERUL ECONOMIEI SI FINANTELOR

..... /

APROB,

Ministrul economiei si finantelor

PROGRAMUL ANUAL AL ACHIZIȚIILOR PUBLICE

Nr. Ctr.	Obiectul contractului/ Acordului-cadru	Cod CPV	Valoarea estimată fără TVA (Lei si Euro)	Anunț de intenție (dacă este cazul)	Procedura aplicată	Data estimată pentru începerea procedurii	Data estimată pentru finalizarea procedurii	Persoana responsabilă de procedură
1								
2								
....								

Avizat
Directia de Buget si Contabilitate Interna

Întocmit
Directia Generala de Investitii,

CAPITOLUL 3 - PROCEDURI

LICITAȚIE DESCHISĂ
Pași de urmat

1. Identificarea necesităților și a fondurilor necesare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate
- Fila de buget / aprobare obținere credit

2. Alegerea procedurii de licitație deschisă

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului
- Poziție în programul anual al achizițiilor publice

3. Transmiterea spre publicare a anunțului de intenție, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

4. Elaborarea documentației de atribuire

- *Elaborare caiet de sarcini;*

- *Elaborare clauze contractuale (A se tine cont de LEGEA Nr. 469 din 9 iulie 2002 privind unele măsuri pentru întărirea disciplinei contractuale);*

- *Stabilire cerințe minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională și elaborare notă justificativă;*

- *Stabilire criteriu de atribuire și elaborare notă justificativă cu privire la acesta;*

- Finalizare fișă de date a achiziției

Mijloc probant:

- Nota justificativă pentru stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională
- Nota justificativă pentru stabilirea criteriului de atribuire
- Documentația de atribuire aprobată

Atenție! Nu uitați de solicitarea adresată **Unității pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice** din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, potrivit prevederilor O.U.G. nr. 30/2006!

5. Transmiterea spre publicare a anunțului de participare

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

6. Numirea comisiei de evaluare

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a comisiei de evaluare
- Nota justificativă privind cooptarea de experți externi, dacă este cazul.

7. Punerea la dispoziția operatorilor economici a documentației de atribuire

8. Perioadă de așteptare:

- primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate
- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- elaborare oferte;
- primire contestații, dacă este cazul;

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- depunere oferte

Mijloc probant:

- Lista cu ofertanții, numărul de înregistrare al ofertelor, data și ora înregistrării.
- *completarea declarațiilor privind confidențialitatea și conflictul de interese*

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare și de către experții externi cooptați.

9. În cazul apariției conflictului de interese, se ia decizia modificării comisiei de evaluare și se modifică actul juridic de numire a acesteia.

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare
- Actul juridic modificat de numire a comisiei de evaluare

10. Desfășurarea ședinței de deschidere

- *întocmirea procesului verbal de deschidere a ofertelor.*

Mijloc probant:

- Procesul verbal de deschidere a ofertelor

11. Examinare și evaluare oferte

- *Verificare condiții de :*

- *Eligibilitate;*
- *Calificare ;*
- *Corespondența tehnică și financiară;*

- *Solicitare de clarificări privind oferta, dacă este cazul;*
- *Aplicare criteriu de atribuire;*
- *Stabilire ofertă câștigătoare;*
- *Elaborare raport și aprobarea acestuia.*

Mijloc probant:

- Dacă este cazul, procesul- verbal intermediar de evaluare
- Raportul de evaluare a ofertelor

12. Transmiterea comunicării privind rezultatul procedurii de atribuire

Atenție! Comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire către ofertanții a căror ofertă a fost declarată necâștigătoare trebuie să motiveze această decizie și să indice numele ofertantului câștigător.

În cazul ofertelor declarate admisibile comunicarea respectivă trebuie să indice și caracteristicile și avantajele relative ale ofertei câștigătoare față de oferta respectivului ofertant.

Mijloc probant:

- Comunicările către ofertanți

13. Perioadă de așteptare

- primire contestații, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

14. Semnare contract

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

15. Transmiterea spre publicare a anunțului de atribuire.

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

Recomandare: Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie fișele dosarului de achiziție publică.

Atenție! Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii.

LICITAȚIE RESTRÂNSĂ
Pași de urmat

1. Identificarea necesităților și a fondurilor necesare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate

- Fila de buget/ aprobare obținere credit

2. *Alegerea procedurii de licitație restrânsă*

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului
- Poziție în programul anual al achizițiilor publice

3. *Transmiterea spre publicare a anunțului de intenție, dacă este cazul*

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

4. *Elaborarea documentației de atribuire și stabilirea criteriilor de selecție.*

- *Stabilire criteriilor de selecție*

Atenție! *Criteriile de selecție se pot referi numai la situația economică și financiară și/sau la capacitate tehnică și/sau profesională.*

- *Elaborare caiet de sarcini;*

- Elaborare clauze contractuale (A se ține cont de LEGEA Nr. 469 din 9 iulie 2002 privind unele măsuri pentru întărirea disciplinei contractuale)

- Stabilire cerințe minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională și elaborare notă justificativă

- *Stabilire criteriilor de atribuire și elaborare notă justificativă cu privire la acesta*

- *Finalizarea fișei de date a achiziției*

Mijloc probant:

- Nota justificativă pentru stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională

- Nota justificativă pentru stabilirea criteriului de atribuire

- Documentația de atribuire aprobată

Atenție! *Nu uitați de solicitarea adresată **Unității pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice** din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, potrivit prevederilor O.U.G. nr. 30/2006!*

5. *Transmiterea spre publicare a anunțului de participare care conține criteriile de selecție a candidaților și numărul minim al candidaților ce vor fi selectați.*

Atenție! Numărul minim al candidaților selectați nu poate fi mai mic de 5.

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat

6. *Numirea comisiei de evaluare*

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a comisiei de evaluare
- Nota justificativă privind cooptarea de experți externi, dacă este cazul.

7. *Perioadă de așteptare:*

- *primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;*

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate
- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- *primire contestații, dacă este cazul;*

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- *depunere candidaturi*

Mijloc probant:

- Lista cu candidații, numărul de înregistrare al candidaturilor, data și ora înregistrării.
- *completarea declarațiilor privind confidențialitatea și conflictul de interese de către membrii comisiei de evaluare,*

inclusiv a experților cooptați

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare și de către experții externi cooptați.

8. *În cazul apariției conflictului de interese, se ia decizia modificării comisiei de evaluare și se modifică actul juridic de numire a acesteia.*

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare
- Actul juridic modificat de numire a comisiei de evaluare

9. *Examinarea candidaturilor*

- *Verificarea condițiilor de:*
 - *Eligibilitate;*
 - *Calificare;*
- *Aplicare punctaj de selecție*
- *Solicitare clarificări privind candidaturile depuse*
- *Selectarea candidaților*

Atenție! Numărul de candidați selectați trebuie să fie cel puțin egal cu numărul minim indicat în anunțul de participare

Atenție! Dacă numărul minim al candidaților selectați este mai mic decât numărul minim indicat în anunțul de participare, atunci autoritatea contractantă are dreptul:

- *fie, de a anula procedura*
- *fie de a continua procedura numai cu candidații preselecți, dacă numărul acestora nu este mai mic de 3.*
 - *Elaborarea raportului privind selectarea candidaților de către comisia de evaluare și înaintarea spre aprobare conducătorului unității.*

Mijloc probant:

- Dacă este cazul, procesul- verbal intermediar de evaluare
- Raportul privind selectarea candidaților aprobat

10. *Informarea candidaților cu privire la rezultatul primei etape.*

Atenție! Candidaților neselectați li se comunică și motivele respingerii candidaturii.

Mijloc probant:

- Comunicările către candidați

11. *Transmiterea invitației de participare și a documentației de atribuire candidaților selectați.*

Mijloc probant:

- Invitațiile de participare către candidații selectați

12. Perioadă de așteptare

- primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate
- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- elaborare oferte;
- primire contestații, dacă este cazul;

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- depunere oferte

Mijloc probant:

- Lista cu ofertanții, numărul de înregistrare al ofertelor, data și ora înregistrării.

13. Desfășurarea ședinței de deschidere.

- *Întocmirea procesului- verbal de deschidere a ofertelor*

Mijloc probant:

- Procesul verbal de deschidere a ofertelor

14. Examinare și evaluare oferte

- *Verificarea corespondenței tehnice și financiare*
- *Solicitare de clarificări privind oferta, dacă este cazul*
- *Aplicare criteriu de atribuire*
- *Stabilirea ofertei câștigătoare*
- *Elaborare raport și aprobarea acestuia*

Mijloc probant:

- Dacă este cazul, procesul- verbal intermediar de evaluare
- Raportul de evaluare a ofertelor

15. Transmiterea comunicării privind rezultatul procedurii de atribuire

Atenție! Comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire către ofertanții a căror oferta a fost declarată necâștigătoare trebuie să motiveze această decizie și să indice numele ofertantului câștigător

În cazul ofertelor declarate admisibile comunicarea respectivă trebuie să indice și caracteristicile și avantajele relative ale ofertei câștigătoare față de oferta respectivului ofertant.

Mijloc probant:

- Comunicările către ofertanți

16. Perioada de așteptare

- primire contestații, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

17. Semnare contract

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

18. Transmiterea spre publicare a anunțului de atribuire.

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

***Recomandare:** Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie file ale dosarului de achiziție publică.*

***Atenție!** Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii.*

DIALOG COMPETITIV

Pași de urmat

1. Identificarea necesităților și a fondurilor ce pot fi disponibilizate

Mijloc probant:

- Referat de necesitate
- Fila de buget/ aprobare obținere credit

2. Alegerea procedurii de dialog competitiv

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului

- Poziție în programul anual al achizițiilor publice
- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de dialog competitiv
- *Obținerea aprobării de aplicare a procedurii prin dialog competitiv.*

Mijloc probant:

- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de dialog competitiv aprobată

3. *Transmiterea spre publicare a anunțului de intenție, dacă este cazul;*

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

4. *Elaborarea documentației de atribuire care conține documentația descriptivă*

- *Elaborarea documentației descriptive*
- *Elaborare clauze contractuale*
- *Stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională și elaborarea notei justificative*
- *Stabilirea criteriului de atribuire și elaborarea notei justificative cu privire la acesta*
- *Finalizarea fișei de date a achiziției*

Mijloc probant:

- Nota justificativă pentru stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională
- Nota justificativă pentru stabilirea criteriului de atribuire
- Documentația de atribuire aprobată

Atenție! Nu uitați de solicitarea adresată **Unității pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, potrivit prevederilor O.U.G. nr. 30/2006!**

5. *Transmiterea spre publicare a anunțului de participare care conține criteriile de preselectie a candidaților și numărul minim al candidaților ce vor fi preselectați*

Atenție! Numărul minim al candidaților ce vor fi preselectați nu poate fi mai mic de 3.

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

6. *Numirea comisiei de evaluare*

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a comisiei de evaluare
- Nota justificativă privind cooptarea de experși externi, dacă este cazul.

7. *Perioada de așteptare:*

- *primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;*

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate
- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- *primire contestații, dacă este cazul;*

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- *depunere candidaturi*

Mijloc probant:

- Lista cu candidații, numărul de înregistrare al candidaturilor, data și ora înregistrării.
- *completarea declarațiilor privind confidențialitatea și conflictul de interese de către membrii comisiei de evaluare,*

inclusiv a experților cooptați

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare și de către experții externi cooptați.

8. *În cazul apariției conflictului de interese, se ia decizia modificării comisiei de evaluare și se modifică actul juridic de numire a acesteia.*

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare
- Actul juridic modificat de numire a comisiei de evaluare

9. *Examinarea candidaturilor*

- *Verificarea condițiilor de:*

- *Eligibilitate*
- *Calificare*

- *Aplicare punctaj de preselectie*

- *Solicitare clarificări privind candidaturile depuse*

- *Preselectarea candidaților*

Atenție! Numărul de candidați preselecți trebuie să fie cel puțin egal cu numărul minim indicat în anunțul de participare

Atenție! Dacă numărul minim al candidaților preselecți este mai mic decât numărul minim indicat în anunțul de participare, atunci autoritatea contractantă are dreptul:

- fie, de a anula procedura
- fie de a continua procedura numai cu candidații preselecți, dacă numărul acestora nu este mai mic de 3.
 - Elaborarea raportului intermediar al primei etape a procedurii de atribuire de către comisia de evaluare și înaintarea acestuia spre aprobare conducătorului unității.

Mijloc probant:

- Raportul privind preselecția candidaților, aprobat

10. Anunțarea tuturor candidaților cu privire la rezultatul primei etape a procedurii.

Atenție! Candidaților nepreselecți li se comunică și motivele respingerii candidaturii.

Mijloc probant:

- Comunicările către candidați

11. Transmiterea invitației de participare și a documentației de atribuire candidaților preselecți.

Mijloc probant:

- Invitațiile de participare către candidații preselecți

Atenție! Dacă documentația de atribuire este publicată în SEAP, atunci invitația de participare trebuie să cuprindă informații privind modul de accesare a documentației respective.

12. Perioada de așteptare

- elaborare soluții;
- depunere soluții.

Mijloc probant:

- Lista cu cei care depun soluții, numărul de înregistrare al soluțiilor, data și ora înregistrării.

13. Derularea discuțiilor cu fiecare candidat în parte

-la sfârșitul fiecărei întâlniri comisia de evaluare consemnează problemele discutate și aspectele convenite într-un proces-verbal de ședință.

Atenție! În cadrul documentației descriptive se poate prevedea posibilitatea realizării dialogului în runde succesive cu scopul de a reduce numărul de soluții discutate.

Reducerea succesivă a soluțiilor se realizează numai pe baza factorilor de evaluare care au fost stabiliți în documentația de atribuire.

Atenție! Se pot organiza una sau mai multe faze intermediare în care participanții la dialog urmează să prezinte propuneri tehnice sau financiare parțiale.

Se anunță toți participanții cu privire la:

- modalitatea de desfășurare a fazei intermediare;
- factorii de evaluare ;
- modul de aplicare a acestora.

După finalizarea unei faze intermediare comisia de evaluare elaborează un raport și îl înaintază spre aprobare conducătorului autorității.

Se informează toți participanții cu privire la rezultatul fazei intermediare.

Mijloc probant:

- Procese-verbale de sedință de la sfârșitul fiecărei întâlniri
- Rapoartele aprobate privind fazele intermediare, dacă este cazul.
- Comunicările către participanți privind rezultatul fiecărei faze intermediare.
- Identificarea soluției sau soluțiilor viabile

Atenție! Dacă nu se poate identifica o soluție viabilă, procedura se poate anula.

- Se declară închisă etapa de dialog.

Mijloc probant:

- Raportul privind etapa de dialog.

14. Anunțarea participanților cu privire la rezultatul etapei de dialog însoțit de invitația de participare la etapa de evaluare a ofertelor finale, care cuprinde și data limită de depunere a acestora.

Mijloc probant:

- comunicările privind rezultatul etapei de dialog
- invitațiile de participare la etapa de evaluare a ofertelor

15. Desfășurarea ședinței de deschidere.

- Întocmirea procesului- verbal de deschidere a ofertelor

Mijloc probant:

- procesul-verbal de deschidere a ofertelor

16. Examinare și evaluare oferte

- Verificarea corespondenței tehnice și financiare

- Solicitare de clarificări privind oferta, dacă este cazul

Atenție! Autoritatea contractantă are dreptul de a solicita clarificări, detalieri și nuanțări ale ofertei finale.

- Aplicare criteriu de atribuire

- Stabilirea celei mai avantajoase oferte din punct de vedere economic

- Solicitarea reconfirmării unor elemente ale ofertei sau anumitor angajamente asumate, ofertantului identificat ca a depus cea mai avantajoasă ofertă din punct de vedere economic

Mijloc probant:

- Solicitarea de reconfirmare a anumitor elemente ale ofertei

- Răspunsul la solicitare

- Elaborare raport și aprobarea acestuia

Mijloc probant:

- Dacă este cazul, procesul- verbal intermediar de evaluare

- Raportul de evaluare a ofertelor

17. Transmiterea comunicării privind rezultatul procedurii de atribuire

Atenție! Comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire către ofertanții a căror ofertă a fost declarată necâștigătoare trebuie să motiveze această decizie și să indice numele ofertantului câștigător

În cazul ofertelor declarate admisibile comunicarea respectivă trebuie să indice și caracteristicile și avantajele relative ale ofertei câștigătoare față de oferta respectivului ofertant.

Mijloc probant:

- Comunicările privind rezultatul procedurii

18. Perioada de așteptare

- primire contestații, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare

- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

19. Semnare contract

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

20. Transmitere spre publicare a anunțului de atribuire

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

Recomandare: Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie file ale dosarului de achiziție publică.

Atenție! Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii.

**NEGOCIEREA CU PUBLICARE PREALABILĂ
A UNUI ANUNȚ DE PARTICIPARE
Pași de urmat**

1. Identificarea necesităților și a fondurilor necesare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate
- Filă de buget/ aprobare obținere credit

2. Alegerea procedurii de negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului
- Poziție în programul anual al achizițiilor publice
- Notă justificativă privind aplicarea procedurii de negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare
- Obținerea aprobării de aplicare a procedurii negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare.

Mijloc probant:

- Notă justificativă privind aplicarea procedurii de negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare

aprobată

3. Transmiterea spre publicare a anunțului de intenție, dacă este cazul;

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului

- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

4. *Elaborarea documentației de atribuire care cuprinde documentația descriptivă*

- *Elaborarea documentației descriptive*

- *Elaborarea clauzelor contractuale*

- *Stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională și elaborarea notei justificative*

- *Stabilirea criteriului de atribuire și elaborarea notei justificative cu privire la acesta*

- *Finalizarea fișei de date a achiziției*

Mijloc probant:

- Notă justificativă pentru stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională

- Notă justificativă pentru stabilirea criteriului de atribuire

- Documentația de atribuire aprobată

Atenție! Nu uitați de solicitarea adresată **Unității pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice** din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, potrivit prevederilor O.U.G. nr. 30/2006!

5. *Transmiterea spre publicare a anunțului de participare care cuprinde criteriile de preselecție, precum și numărul minim al candidaților ce vor fi preselecți.*

Atenție! Numărul minim al candidaților ce vor fi preselecți nu poate fi mai mic de 3.

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului

- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

6. *Numirea comisiei de evaluare*

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a comisiei de evaluare

- Notă justificativă privind cooptarea de experți externi, dacă este cazul.

7. *Punerea la dispoziția operatorilor economici a documentației descriptive*

8. *Perioada de așteptare:*

- *primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;*

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate

- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- primire contestații, dacă este cazul;

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- depunere candidaturi

Mijloc probant:

- Lista cu candidații, numărul de înregistrare al candidaturilor, data și ora înregistrării.
- completarea declarațiilor privind confidențialitatea și conflictul de interese de către membrii comisiei de evaluare,

inclusiv a experților cooptați

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare și de către experții externi cooptați.

9. În cazul apariției conflictului de interese, se ia decizia modificării comisiei de evaluare și se modifică actul juridic de numire a acesteia.

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare
- Actul juridic modificat de numire a comisiei de evaluare

10. Examinarea candidaturilor

- Verificarea condițiilor de:
 - Eligibilitate
 - Calificare
- Aplicare punctaj de preselecție
- Solicitare clarificări privind candidaturile depuse
- Preselecția candidaților

Atenție! Numărul de candidați preselecțați trebuie să fie cel puțin egal cu numărul minim indicat în anunțul de participare

Atenție! Dacă numărul minim al candidaților preselecțați este mai mic decât numărul minim indicat în anunțul de participare, atunci autoritatea contractantă are dreptul:

- fie, de a anula procedura
- fie de a continua procedura numai cu candidații preselecțați, dacă numărul acestora nu este mai mic de 3.

- Elaborarea raportului intermediar al primei etape a procedurii de atribuire de către comisia de evaluare și înaintarea acestuia spre aprobare conducătorului unității.

Mijloc probant:

- Raportul privind preselecția candidaților, aprobat

11. Anunțarea tuturor candidaților cu privire la rezultatul primei etape a procedurii.

Atenție! Candidaților nepreselecți li se comunică și motivele respingerii candidaturii.

Mijloc probant:

- Raportul privind preselecția candidaților, aprobat

12. Transmiterea invitației de participare candidaților preselecți;

Atenție! Dacă documentația de atribuire este publicată în SEAP, atunci invitația de participare trebuie să cuprindă informații privind modul de accesare a documentației respective.

Mijloc probant:

- Invitațiile de participare către candidații preselecți

13. Perioada de așteptare

- elaborare oferte preliminare;

- depunere oferte preliminare.

Mijloc probant:

- Lista cu candidații preselecți care au depus oferte preliminare, numărul de înregistrare al ofertelor preliminare, data și ora înregistrării.

14. Derularea negocierilor cu fiecare candidat în parte până când acesta declară sau autoritatea contractantă constată că oferta nu mai poate fi îmbunătățită substanțial.

-la sfârșitul fiecărei întâlniri comisia de evaluare, consemnarea problemelor discutate și aspectelor convenite într-un proces-verbal de ședință.

Mijloc probant:

- Procesele verbale ale ședințelor de negociere.

- Stabilirea întâlnirii finale și depunerea ofertelor finale

Mijloc probant:

- Procesul verbal al întâlnirii finale

Recomandare: În vederea asigurării transparenței procedurii de negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare, recomandăm organizarea unei ședințe de deschidere a ofertelor finale.

15. *Aplicare factori de evaluare a ofertelor.*

- Verificarea corespondenței tehnice și financiare
- Aplicare criteriu de atribuire
- Stabilirea ofertei câștigătoare
- Elaborare raport și aprobarea acestuia

Mijloc probant:

- Raporul privind evaluarea ofertelor

16. *Transmiterea comunicării privind rezultatul procedurii de atribuire*

Atenție! Comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire către ofertanții a căror ofertă a fost declarată necâștigătoare trebuie să motiveze această decizie și să indice numele ofertantului câștigător.

În cazul ofertelor declarate admisibile comunicarea respectivă trebuie să indice și caracteristicile și avantajele relative ale ofertei câștigătoare față de oferta respectivului ofertant.

Mijloc probant:

- Comunicările privind rezultatul procedurii

17. *Perioada de așteptare*

- primire contestații, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

18. *Semnare contract*

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

19. *Transmiterea spre publicare a anunțului de atribuire*

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

Recomandare: Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie file ale dosarului de achiziție publică.

Atenție! Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii.

**NEGOCIEREA FĂRĂ PUBLICARE PREALABILĂ
A ANUNȚULUI DE PARTICIPARE**
Pași de urmat

1. Identificarea necesităților și a fondurilor necesare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate
- Fila de buget/ aprobare obținere credit

2. Alegerea procedurii de negociere fără publicare prealabilă a unui anunț de participare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului
- Poziție în programul anual al achizițiilor publice
- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare
- *Obținerea aprobării de aplicare a procedurii de negociere fără publicare prealabilă a anunțului de participare*

Mijloc probant:

- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare,

aprobată

3. Elaborarea documentației de atribuire care conține și documentația descriptivă

- *Elaborarea documentației descriptive*
- *Elaborarea clauzelor contractuale*
- *Stabilirea criteriului de atribuire și elaborarea notei justificative cu privire la acesta*
- *Finalizarea fișei de date a achizitiei*

Mijloc probant:

- Nota justificativă pentru stabilirea criteriului de atribuire
- Documentația de atribuire aprobată

Atenție! Nu uitați de solicitarea adresată **Unității pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice din cadrul Ministerului
Finanțelor Publice, potrivit prevederilor O.U.G. nr. 30/2006!**

4. Transmiterea invitației de participare către unul sau mai mulți operatori economici, precum și documentația descriptivă.

Mijloc probant:

- Invitația/Invitațiile de participare transmise

5. *Numirea comisiei de evaluare*

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a comisiei de evaluare
- Nota justificativă privind cooptarea de experți externi, dacă este cazul.

6. *Perioadă de așteptare:*

- *depunere oferte preliminare*

Mijloc probant:

- Lista cu ofertanții, numărul de înregistrare al ofertelor preliminare, data și ora înregistrării.
- *completarea declarațiilor privind confidențialitatea și conflictul de interese de către membrii comisiei de evaluare,*

inclusiv a experților cooptați

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare și de către experții externi cooptați.

7. *În cazul apariției conflictului de interese, se ia decizia modificării comisiei de evaluare și se modifică actul juridic de numire a acesteia.*

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare
- Actul juridic modificat de numire a comisiei de evaluare

8. *Examinarea ofertelor preliminare*

- *Verificarea corespondenței cu documentația descriptivă*

- *Solicitare clarificări privind ofertele preliminare depuse*

- *Derularea negocierilor cu fiecare candidat în parte până când acesta declară sau autoritatea contractantă constată că oferta nu mai poate fi îmbunătățită substanțial.*

-la sfârșitul fiecărei întâlniri comisia de evaluare consemnează problemele discutate și aspectele convenite într-un proces-verbal de ședință.

Mijloc probant:

- Procesele –verbale ale ședințelor de negociere
- *Stabilirea întâlnirii finale și depunerea ofertelor finale*

Mijloc probant:

- Procesul-verbal al întâlnirii finale

- Aplicare factori de evaluare a ofertelor
- Stabilirea ofertei câștigătoare
- Elaborare raport și aprobarea acestuia

Mijloc probant:

- Raportul de evaluare a ofertelor.

9. Transmiterea comunicării privind rezultatul procedurii de atribuire

Atenție! În cazul în care au participat mai mulți ofertanți, comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire către ofertanții a căror ofertă a fost declarată necâștigătoare trebuie să motiveze această decizie și să indice numele ofertantului câștigător.

În cazul ofertelor declarate admisibile comunicarea respectivă trebuie să indice și caracteristicile și avantajele relative ale ofertei câștigătoare față de oferta respectivului ofertant.

Mijloc probant:

- Comunicările către ofertanți, dacă au fost invitați să participe mai mulți.

10. Perioadă de așteptare

- primire contestații, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

11. Semnare contract

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

12. Transmiterea spre publicare a anunțului de atribuire.

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

Recomandare: Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie file ale dosarului de achiziție publică.

Atenție! Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii.

CEREREA DE OFERTE

Pași de urmat

1. Identificarea necesităților și a fondurilor necesare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate
- Fila de buget/ aprobare obținere credit

2. Alegerea procedurii de cerere de oferte

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului
- Poziție în programul anual al achizițiilor publice
- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de cerere de oferte
- *Obținerea aprobării de aplicare a procedurii de cerere de oferte*

Mijloc probant:

- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de cerere de oferte

3. Elaborarea documentației de atribuire

- Elaborarea caietului de sarcini

- Elaborare clauze contractuale

- Stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională și elaborarea notei justificative

- Stabilirea criteriului de atribuire și elaborarea notei justificative cu privire la acesta

- Finalizarea fișei de date a achiziției

Mijloc probant:

- Nota justificativă pentru stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională

- Nota justificativă pentru stabilirea criteriului de atribuire

- Documentația de atribuire aprobată

4. Transmiterea invitației de participare și a documentației de atribuire

Atenție! *Transmiterea invitației de participare și a documentației de atribuire se face către cel puțin 3 operatori economici, iar de la 1 ianuarie 2007 către SEAP.*

Mijloc probant:

- Invitațiile de participare

5. *Numirea comisiei de evaluare*

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a comisiei de evaluare
- Nota justificativă privind cooptarea de experți externi, dacă este cazul.

6. *Perioadă de așteptare:*

- *primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;*

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate
- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- *elaborare oferte;*
- *primire contestații, dacă este cazul;*

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- *depunere oferte*

Mijloc probant:

- Lista cu ofertanții, numărul de înregistrare al ofertelor, data și ora înregistrării.
- *completarea declarațiilor privind confidențialitatea și conflictul de interese*

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare și de către experții externi cooptați.

7. *În cazul apariției conflictului de interese, se ia decizia modificării comisiei de evaluare și se modifică actul juridic de numire a acesteia.*

Mijloc probant:

- Declarațiile completate de membrii comisiei de evaluare
- Actul juridic modificat de numire a comisiei de evaluare

8. *Desfășurarea ședinței de deschidere*

- *Întocmirea procesului verbal de deschidere a ofertelor.*

Mijloc probant:

- Procesul verbal de deschidere a ofertelor

9. Examinare și evaluare oferte

- Verificare condiții de :

- Eligibilitate;
 - Calificare;
 - Corespondență tehnică și financiară
- Solicitare de clarificări privind oferta, dacă este cazul
- Aplicare criteriu de atribuire
- Stabilirea ofertei câștigătoare
- Elaborare raport și aprobarea acestuia

Mijloc probant:

- Dacă este cazul, procesul- verbal intermediar de evaluare
- Raportul de evaluare a ofertelor

10. Transmiterea comunicării privind rezultatul procedurii de atribuire

Atenție! Comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire către ofertanții a căror ofertă a fost declarată necâștigătoare trebuie să motiveze această decizie și să indice numele ofertantului câștigător

În cazul ofertelor declarate admisibile comunicarea respectivă trebuie să indice și caracteristicile și avantajele relative ale ofertei câștigătoare față de oferta respectivului ofertant.

Mijloc probant:

- Comunicările către ofertanți, dacă au fost invitați să participe mai mulți

11. Perioadă de așteptare

- primire contestații, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

12. Semnare contract

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

Recomandare: Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie file ale dosarului de achiziție publică.

Atenție! Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii.

CONCURSUL DE SOLUȚII

Pași de urmat

1. Identificarea necesităților și fondurilor necesare

Mijloc probant:

- Referat de necesitate
- Fila de buget/ aprobare obținere credit

2. Alegerea procedurii de concurs de soluții

Mijloc probant:

- Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului
- Poziție în programul anual al achizițiilor publice
- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de concurs de soluții
- *Obținerea aprobării de aplicare a procedurii de concurs de soluții*

Mijloc probant:

- Nota justificativă privind aplicarea procedurii de concurs de soluții

3. Transmitere spre publicare a anunțului de intenție, dacă este cazul

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

4. Elaborarea documentației de concurs

Mijloc probant:

- Documentația de concurs aprobată

5 Transmiterea spre publicare a anunțului de participare

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat

6. Numirea juriului

Mijloc probant:

- Actul administrativ de numire a juriului
- Nota justificativă privind cooptarea de experți externi, dacă este cazul

7. *Punerea la dispoziția operatorilor economici a documentației de concurs;*

8. *Perioada de așteptare:*

- *primire solicitări clarificări și transmiterea răspunsurilor;*

Mijloc probant:

- Adresele privind solicitările de clarificări înregistrate
- Adresele privind răspunsurile la solicitările de clarificări
- *elaborare proiecte;*
- *primire contestații, dacă este cazul;*

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă
- *depunere proiecte*

Mijloc probant:

- Numărul de înregistrare a proiectelor, data și ora depunerii

9. *Examinare și evaluare proiecte depuse*

- *Solicitare de clarificări privind proiectele, dacă este cazul*
- *Stabilirea proiectului câștigător*
- *Elaborare raport și aprobarea acestuia*

Mijloc probant:

- Raportul de evaluare a proiectelor

10. *Perioada de așteptare*

- *primire contestații, dacă este cazul.*

Mijloc probant:

- Contestația depusă, cu număr de înregistrare
- Rezoluția motivată a autorității contractante la contestația depusă

11. *Semnare contract*

Mijloc probant:

- Contractul semnat, în original

12. *Transmitere spre publicare a anunțului de atribuire*

Mijloc probant:

- Cererea de publicare a anunțului
- Extras din M. Of./ SEAP/ JOUE cu anunțul publicat.

Recomandare: Documentele care reprezintă mijloace probante ale realizării fiecărui pas al procedurii constituie file ale dosarului de achiziție publică.

Atenție! Fiecare document trebuie să aibă un număr de înregistrare în ordinea cronologică a întocmirii

CAPITOLUL 4 - FUNDAMENTAREA ANALIZEI RISCURILOR

DOMENII	OBIECTIVE	CADRUL LEGAL	RISURI
1. Stabilirea Programului anual de achiziții publice	Luarea în considerație a necesităților estimate pentru anul următor. Aprecierea calității programului și a compatibilității acestuia cu obiectivele entității publice.	Obligația de a prevedea în buget fondurile necesare. Obligația estimării valorii fiecărui contract de achiziții.	Includerea în program a unor achiziții ce nu respectă condițiile de necesitate. Estimarea eronată a valorii contractului de achiziții publice. Evoluția tehnologică, cu implicații asupra structurii programului (extinderea sau comasarea programului). Nerespectarea condițiilor de formă a programului (autorizare, aprobare). Neîncadrarea în limita bugetară.
2. Publicarea anunțului de intenție	Publicitate eficientă pentru obținerea a cât mai multe oferte.	Publicarea unui “Anunț de intenție”, cel puțin pentru achizițiile publice cu valori mai mari de 750.000 € (fără TVA) pentru produse și servicii și 5.000.000 € (fără TVA) pentru	Omiterea publicării anunțului. Nerespectarea condițiilor de formă la întocmirea anunțului de intenție. Nerespectarea termenului de publicare a anunțului.

		lucrari, cat mai curand posibil dupa data inceperii anului bugetar. Conținutul anunțului în conformitate cu modelele prevăzute de lege.	
3. Intocmirea referatului de necesitate (cererea de achiziții)	Formularea și justificarea oportunității achiziției	Proceduri interne.	Achiziție ce nu respectă condițiile de oportunitate. Achiziție solicitată prin intermediul unei persoane neautorizate. Solicitarea efectuării unor achiziții publice fără a fi asigurată finanțarea corespunzătoare. Solicitarea efectuării unor achiziții necuprinse în programul anual.
4. Autorizarea achiziției - selectarea procedurii	Respectarea constrângerilor legate de plafon	Selectarea procedurii de achiziție funcție de plafon astfel: - de la 0 la 5.000 € (fără TVA): achiziție directă fără procedură concurențială; - de la 5.000 la 40.000 € (fără TVA) pentru produse si servicii: cerere de ofertă cu consultarea a minimum 3 furnizori sau prestatori; - de la 5.000 la 250.000 € (fără TVA) pentru lucrari: cerere de ofertă cu consultarea a minimum 3 executanti; - peste 40.000 € (fără TVA): procedură de licitație deschisă sau restransă, de dialog	Aplicarea unei proceduri de atribuire ce nu respectă pragurile valorice prevăzute de OUG nr. 34 / 2006. Aplicarea unei proceduri de atribuire a achiziției publice ce nu se încadrează în cazurile specifice prevăzute de OUG nr. 34 / 2006. Divizarea achizițiilor publice, în scopul de a se evita aplicarea procedurilor de licitație deschisă sau restransă.

		competitiv.	
5. Licitație deschisă 5.0. Intocmirea documentației de atribuire	Verificarea transparenței și tratării în mod egal a ofertelor	<p>Documentația dosarului cuprinde :</p> <p>Informații generale cu privire la autoritatea contractantă.</p> <p>Cerințe minime de calificare.</p> <p>Datele limită ce trebuie respectate, formalități ce trebuie îndeplinite.</p> <p>Caietul de sarcini, instrucțiuni privind modul de elaborare și prezentare a propunerii tehnice.</p> <p>Instrucțiuni privind modul de elaborare și prezentare a propunerii financiare.</p> <p>Criteriul aplicat.</p> <p>În cazul aplicării procedurilor de licitație sau negociere, se utilizează. Documentația standard de atribuire.</p>	<p>Riscuri de formă:</p> <p>Elaborarea unei documentații ce nu este întocmită în conformitate cu prevederile legale (nu respectă forma standard prevăzută de lege).</p> <p>Elaborarea unei documentații incomplete.</p> <p>Riscuri de conținut:</p> <p>Elaborarea unei documentații insuficient fundamentată.</p> <p>Candidatura neloială – documentația este astfel întocmită încât restricționează posibilitatea depunerii ofertelor de către toți ofertanții.</p>
5.1. Publicarea anunțului de participare	Asigurarea obținerii unui număr de oferte suficient și o concurență cat mai largă	Publicarea în SEAP si in Monitorul Oficial al României Partea a VI-a – Achiziții publice si, dupa caz, in Jurnalul Oficial la Uniunii Europene.	<p>Nepublicarea anunțului de participare.</p> <p>Nerespectarea condițiilor de formă a anunțului.</p> <p>Nerespectarea termenelor de transmitere și publicare a anunțului.</p> <p>Riscuri de conținut al anunțului (informații greșite).</p>
5.2. Organizarea comisiei de evaluare	Eficiența comisiei de evaluare	Autoritatea contractantă are obligația constituirii comisiei de evaluare pentru fiecare adjudecare.	<p>Membrii comisiei nu au pregătire profesională adecvată și experiență în domeniu.</p> <p>Numărul membrilor comisiei este mai mic decât cel prevăzut de lege.</p>

		<p>Rolul său :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primirea și deschiderea ofertelor, - Verificarea eligibilității, competențelor tehnice și a capacității financiare a candidaților. - Examinarea și evaluarea ofertelor. - Stabilirea ofertei câștigătoare. - Întocmirea și înaintarea către conducere a Raportului de atribuire. <p>Comisia este supusă obligației de confidențialitate și nu trebuie să aibă interese directe sau indirecte cu candidații (incompatibilități).</p>	<p>Constituirea unei comisii de evaluare pentru atribuirea mai multor contracte de achiziții publice.</p> <p>Existenta de incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți.</p>
5.3. Termene limită pentru publicitate, depunerea clarificărilor solicitate și a ofertelor	Verificarea respectării termenelor legale. Transparența și tratarea egală a ofertelor.	<p>Asigurarea respectării termenelor între data trimiterii anunțului de participare și data limită de depunere a ofertelor:</p> <p>* 28 zile, dacă valoarea estimată a contractului este egală sau mai mică de 125.000 € (fără TVA) pentru produse și servicii și 5.000.000 € (fără TVA) pentru lucrări, perioada care se poate reduce cu 5 zile în cazul în care DGIAPSI publică în SEAP întreaga documentație de atribuire și permite accesul direct</p>	<p>Tratarea inegală a tuturor ofertanților, din cauza:</p> <p>Nerespectării termenelor legale pentru depunerea ofertelor.</p> <p>Nerespectării termenelor privind clarificările solicitate de ofertanți.</p> <p>Clarificările solicitate de un ofertant nu au fost transmise tuturor celorlalți ofertanți.</p>

		<p>si nerestricționat al operatorilor economici la aceasta.</p> <p>* 52 zile, dacă valoarea estimată a contractului mai mare de 125.000 € (fără TVA) pentru produse și servicii și 5.000.000 € (fără TVA) pentru lucrări.</p> <p>Obligativitatea transmiterii clarificărilor solicitate de ofertanți în termenele prevăzute lege.</p>	
<p>5.4. Deschiderea plicurilor. Evaluarea și selectarea ofertelor</p>	<p>Tratarea egală a ofertelor, respingerea pe motive temeinice și selectarea celei mai bune oferte.</p> <p>Procedura trebuie să garanteze, în totală transparență, tratarea egală a ofertelor, respingerea acestora și selectarea celei mai bune oferte conform unor criterii obiective prevăzute și verificabile.</p>	<p>În prezența ofertanților, ofertele sunt deschise la locul, data și ora prevăzute.</p> <p>Respingeri în caz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - practici corupte și frauduloase ale candidatului. - nerespectarea formei ofertei prevăzute în documentația standard. - nedeplinirea garanției de participare de către ofertanți. - nerespectarea condițiilor de eligibilitate, înregistrare, capacitate tehnică și capacitate economico-financiară. - explicații solicitate neconcludente. - clauze dezavantajoase pentru autoritatea contractantă. <p>Criterii de atribuire:</p>	<p>Tratarea inegală a ofertelor prin:</p> <p>Stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute în Documentația de atribuire etc.).</p> <p>Respingerea, respectiv atribuirea, conform unor criterii subiective (exemplu: forma de prezentare sau de comunicare a ofertei).</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - obligația publicării acestora în anunțul de participare. - combinația de criterii tehnice și economice clar stabilite ce trebuie ponderate. <p>Comunicare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obligativitatea transmiterii rezultatului procedurii de achiziție publică tuturor ofertanților, atât celor respinși cât și celui câștigător. <p>Decizia de anulare a procedurii în următoarele cazuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nu a fost posibilă asigurarea unui nivel satisfactor al concurenței, respectiv numărul de operatori economici este mai mic decât cel minim prevăzut pentru fiecare procedură de OUG nr. 34 / 2006. - au fost depuse numai oferte inacceptabile, neconforme sau necorespunzătoare. - au fost depuse oferte care, deși pot fi luate în considerare, nu pot fi comparate datorită modului neuniform de abordare a soluțiilor tehnice și / sau financiare. - abateri grave de la prevederile legislative afectează procedura 	
--	--	--	--

		de atribuire sau este imposibila incheierea contractului.	
5.5. Litigii	Deschisă oricărei persoane care are un interes legitim și care consideră că este prejudiciată.	Etape: - contestația pe cale administrativ-jurisdicțională, la Consiliul National de Solutionare a Contestatiilor, - în justiție.	Acceptarea contestației pe cale administrativ-jurisdicțională. Neacceptarea contestației pe cale administrativ-jurisdicțională și acceptarea acesteia în justiție.
6. Încheierea contractului	Verificarea încheierii contractului de achiziție publică după 7 sau 15 zile de la transmiterea comunicărilor. Verificarea existenței semnăturilor persoanelor autorizate. Verificarea transmiterii spre publicare în SEAP și în M.O. a anunțului de atribuire a contractului de achiziție publică și, după caz, în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.	Autoritatea contractantă este obligată să încheie contractul după 7 sau 15 zile de la comunicarea rezultatelor.	Riscuri de formă: Încheierea contractului fără aprobările necesare (direcția juridică, direcții de specialitate, etc.). Încheierea contractului fără viza controlului financiar preventiv (propriu și / sau delegat). Încheierea contractului fără respectarea termenului de 7 sau 15 zile de la data transmiterii comunicărilor privind rezultatul aplicării procedurii de atribuire a contractului. Riscuri de fond: Nepreluarea în contract a termenelor de referință (în cazul în care acestea nu sunt anexă la contract). Neîncheierea contractului de achiziții publice cu firma câștigătoare.
7. Recepția mărfii (produse și servicii)	Veridicitatea și conformitatea livrării trebuie să poată fi dovedită.	Procedura trebuie să definească: - Condițiile de primire: existența unei comenzi (contract) sau a unui document justificativ, controlul conformității cu factura	- livrarea poate să nu fie reală, -livrare neconformă în calitate și / sau cantitate, -nici un control la primire, -nici o înregistrare sau monitorizare a stocurilor (risipă),

		<p>sau alt document justificativ, controlul calității, returul livrărilor neconforme sau deteriorate.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Separarea funcțiilor achiziției – recepție. - Separarea funcțiilor primire - înregistrare - Securizarea locurilor de depozitare și a mișcării stocurilor. -Protejarea acceselor la fișierele de stocuri, salvagardarea acestora, modalități de actualizare și de corectare. 	<ul style="list-style-type: none"> -neconcordanțe între evidența scriptică și faptică, -neconcordanțe între evidența contabilă și cea tehnico-operativă, -contabilizare eronată.
8. Primirea facturii	<p>Conformitatea facturilor cu livrarea. Toate facturile trebuie înregistrate, corect imputate și controlate.</p>	<p>O procedură trebuie să defăinască: Primirea facturii în original; ștampila, data, mențiunea “original”. Circuitul pentru aprobarea mențiunii “bun de plată” de către o persoană autorizată. Monitorizarea facturilor returnate. Controlul certificării serviciului efectuat, de către beneficiarul acestuia: verificarea existenței semnăturilor privind efectuarea serviciului. Autocontroalele efectuate de</p>	<p>Înregistrarea unor achiziții neprimite sau neconforme cu recepția sau contractul inițial. Diferențe de prețuri. Diferențe de cantități. Prestări suplimentare facturate în afara contractului. Totalul facturii sau TVA incorecte. Factura neînregistrată, pierderea facturilor sau blocarea acestora din cauza unui litigiu. Dubla înregistrare a facturii. Contabilizare eronată.</p>

		<p>către contabil: originalul facturilor – documente justificative, restricții bugetare, validarea registrelor contabile și centralizarea înregistrărilor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemul de arhivare a facturilor. - Revizia periodică a conturilor furnizorilor. 	
9. Plata facturii	<p>Asigurarea regularității plății. Fiabilitatea și exhaustivitatea înregistrărilor contabile.</p>	<p>Procedura de plată a facturilor trebuie să impună :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nici o plată fără factura originală însoțită de toate documentele justificative. - Verificarea conformității documentelor anexate și a semnăturilor autorizate. - Verificarea exactității datelor cu privire la conturile bancare în caz de virament. - Separarea atribuțiilor între: persoana care aproba plata facturii, cea care dă viza de control financiar preventiv și cea care înregistrează operațiunea în contabilitate. <p>Trebuie să garanteze exhaustivitatea și conformitatea înregistrărilor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modalitățile de contabilizare și de autocontrol. Imputări. 	<p>Plata dublă. Plata achizițiilor fictive. Plata achizițiilor neautorizate. Plata facturilor în litigiu. Beneficiar eronat. Plata produselor returnate și neînlocuite. Lipsa înregistrărilor contabile sau o contabilizare eronată. Neîncadrarea în prevederile bugetare.</p>

		Registre contabile. Total plăți comparativ cu totalul înregistrat în registrele trezoreriei. Arhivarea acestora. Modalitățile de monitorizare și de punctaj al conturilor din evidența contabil cu cele ale trezoreriei.	
--	--	--	--

CAPITOLUL 5 - SIMPTOME DE FRAUDA SI CORUPTIE

Nu orice abateri de la lege sunt generate cu intenție.

Este recomandat a se avea în vedere că situații de genul celor descrise mai jos pot da naștere la îndoieli sau interpretări, chiar dacă, în fapt, reprezintă nimic altceva decât efecte ale neglijenței:

1. La o verificare a documentelor de la nivelul DGIAPSI se constată:

- deviații de la procedura corectă, erori sau omisiuni;
- un preț artificial;
- înregistrări sporadice, dosare lipsă;
- inexistența procedurilor de auditare.

2. Comportamentul responsabililor cu achiziții publice:

- rezistență la audit;
- rezistență la propunerea de delegare a unor atribuții;
- păstrarea exclusivității asupra unor informații;
- întâlniri frecvente și fără motiv cu contractantul.

3. Comportamentul DGIAPSI față de piață:

- rezistență la deschiderea pieței.

Tabelul de mai jos prezintă cele mai frecvente surse de risc pentru generarea unui comportament inadecvat. Acest tabel poate fi utilizat drept « listă de verificare » pe perioada derulării procesului de achiziții publice.

Sursa de risc	Pericol	Măsuri preventive
Planificarea achizițiilor publice		
Buget Politica financiară	Cuprinderea în buget a unor cheltuieli ce nu se justifică; utilizarea abuzivă de către o persoană a autorității pe care o exercită.	Justificarea fiecărui element de cheltuială din buget, verificarea acestora împreună cu tot personalul, audituri cu caracter regulat.
Percepția nevoilor	Nevoile pot fi „inventate” sau falsificate.	Orice nevoie trebuie justificată și verificată de o altă persoană decât cea care a identificat și fundamentat nevoia.
Întocmirea specificațiilor	Specificațiile tehnice pot fi redactate în favoarea unui anumit agent economic, în acest sens fiind oferite informații în avans. Realizarea specificațiilor pentru un nou contract prin “coafarea” specificațiilor unui contract deja existent în scopul favorizării unui anumit ofertant.	Specificațiile tehnice trebuie să evite referirea la marcă, origine, procedeu și trebuie verificate după întocmire de către o persoană independentă în raport cu procedura. Dacă nu este posibil astfel atunci referirea la marcă este urmată obligatoriu de expresia: „sau echivalent”.
Derularea procedurii		
Lansare procedură	Procesul este derulat de așa manieră încât crează iluzia unei competiții.	Verificarea întregii documentații de către o altă persoană. Atenție la posibile firme fantomă sau adresele acestora.
Selectare	Procesul de selectare este utilizat de așa manieră încât determină numai limitarea competiției.	Fără cerințe abuzive în documentele de calificare. Feedback pentru candidații neselectați și explicarea motivului excluderii.
Criterii de evaluare	Un algoritm de calcul secret sau prezentat evaziv favorizează modificarea criteriilor după termenul de depunere a ofertelor în favoarea unui anumit ofertant. Membrii comisiei de evaluare nu au suficiente cunoștințe tehnice.	Verificați existența, claritatea, posibilitatea cuantificării și gradul de detaliere al algoritmului de calcul din Documentatia de atribuire, pentru a face imposibilă modificarea criteriilor de evaluare pe perioada derulării procedurii. Training pentru membrii comisiei de evaluare.

	Criteriile de evaluare care nu sunt obiective și cuantificabile pot induce în eroare membrii comisiei de evaluare.	
Negociere	Ofertanții favorizați / preferați pot primi informații utile pentru procesul de negociere.	Control strict și audit al procesului de negociere. Nu permiteți niciodată unei singure persoane să poarte negocierile.
Atribuirea de contracte în mod frecvent.	Unii ofertanți câștigă în mod frecvent, uneori în mod exclusiv, licitații organizate de aceeași autoritate contractantă.	Acțiuni permanente pentru mărirea portofoliului de potențiali ofertanți și atragerea participării a cât mai mulți ofertanți la o procedură.
Atribuirea și administrarea contractului		
Derularea contractului	Negocierea de extinderi la termenul contractual, stabilirea unor clauze contractuale în favoarea contractantului, pierderea / tăinuirea unor documente etc.	Utilizarea modelului de contract din Documentatia de atribuire. Numerotarea în serie și marcarea paginilor ce formează contractul.
Modificarea specificațiilor tehnice după atribuirea contractului	Modificarea specificațiilor după atribuirea contractului și acceptarea creșterilor de preț în mod nejustificat, schimbări ale cerințelor referitoare la cantitate și calitate.	Ca regulă generală, nu se acceptă modificări la contract. În cazuri excepționale, solicitările de modificări ale contractului trebuie fundamentate și justificate. O schimbare de specificație nu înseamnă întotdeauna o schimbare de preț.
Recepții	Acceptarea de devieri de la cantitatea, calitatea sau termenele agreate, falsificarea documentelor de recepție, furnizarea de adrese de livrare fictive etc.	Instituirea, la nivel de autoritate contractantă a unor proceduri privind desfășurarea recepțiilor, inventarierea produselor, precum și auditarea acestor produse.
Aprobarea facturilor	Acceptarea la plată a unor activități nefinalizate, antedatarea facturilor, plata dublă, etc.	Confruntarea datelor înscrise pe factură și documente suport cu contractul: specificații, termene de livrare, listă de prețuri, note de comandă, etc. Separarea atribuțiilor privind: comanda, recepția, acceptarea cererilor de plată, efectuarea plăților.

CAPITOLUL 6 - CONTRAVENTII

Având în vedere necesitatea adoptării unor măsuri urgente pentru elaborarea și promovarea unei noi legislații în domeniul achizițiilor publice, în contextul angajamentelor asumate de România în cadrul Capitolului 1 „Libera circulație a mărfurilor” și al recomandărilor Comisiei Europene, în temeiul art.115, alin. (4) din Constituția României, republicată, Guvernul României a adoptat Ordonanța de Urgență nr. 34 / 2006, privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii.

Capitolul X din ordonanța sus menționată prevede ca fiind contravenții, următoarele :

a) aplicarea eronată a regulilor de estimare a valorii contractului prin divizarea acestuia în mai multe contracte distincte de valoare mai mică sau prin utilizarea unor metode de calcul care să conducă la o subevaluare a valorii estimate a contractului de achiziție publică, cu scopul de a evita aplicarea prevederilor prezentei ordonanțe de urgență care instituie obligații ale autorității contractante în raport cu anumite praguri valorice;

b) încălcarea prevederilor privind obligația de a preciza în cadrul documentației de atribuire orice cerință, criteriu, regulă și alte informații necesare pentru a asigura ofertantului / candidatului o informare completă, corectă și explicită, cu privire la modul de aplicare a procedurii de atribuire, precum și a regulilor de elaborare a specificațiilor tehnice;

c) încălcarea prevederilor art. 20 alin. (2) și art. 251 alin. (2);

d) aplicarea altor proceduri de atribuire decât cele care sunt prevăzute de OUG nr. 34 / 2006;

e) încălcarea regulilor de transparență și publicitate;

f) nerespectarea regulilor speciale prevăzute la art. 58;

g) aplicarea incorectă a regulilor de comunicare și transmitere a datelor, având ca efect restricționarea accesului operatorilor economici la procedura de atribuire, încălcarea principiului tratamentului egal sau încălcarea principiului transparenței;

h) utilizarea altor criterii de calificare și selecție decât cele prevăzute în OUG nr. 34 / 2006;

i) încălcarea principiului proporționalității prin utilizarea criteriilor de calificare și selecție ca mijloc de a restricționa concurența;

j) utilizarea altor criterii de atribuire a contractului de achiziție publică decât cele prevăzute în ordonanța de urgență;

k) încălcarea principiului utilizării eficiente a fondurilor prin aplicarea unor factori de evaluare care nu reflectă avantaje de natură economică în beneficiul autorității contractante sau a căror pondere în punctajul total este vădit disproporționată în raport cu avantajele economice cuantificate;

l) aplicarea incorecta, în cadrul procesului de selecție și / sau evaluare, a criteriilor stabilite prin documentația de atribuire sau aplicarea altor criterii decât cele stabilite prin documentația de atribuire;

m) refuzul de a transmite Autorității Naționale pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice sau altor instituții abilitate, informațiile referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică pe care acestea au dreptul să le solicite conform prevederilor legale.

CAPITOLUL 7 - INCHEIERE

În scopul de a încorpora prevederile legale în regulamentul intern al DGIAPSI, funcționarii publici implicați în activitatea de achiziții publice ar trebui în general să urmeze principiile descrise mai jos.

Principiul călăuzitor va fi...	Ceea ce înseamnă...
Egalitate, Corectitudine	Membrii societății care se află în aceeași situație vor fi tratați în mod similar. Este interzisă discriminarea ca urmare a oricărui motiv subiectiv (religie, vârstă, apartenență politică, sex, naționalitate etc.).
Proportionalitate, Concordanță	Când iau decizii, funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice se vor asigura că măsurile luate sunt în concordanță cu scopul urmărit. Același lucru se aplică și în cazul acceptării sau nu a atențiilor, cererilor de favoruri sau ofertelor de ospitalitate din partea anumitor persoane.
Imparțialitate și independență	Funcționarul implicat în activitatea de achiziții publice va evita orice acțiune arbitrară care ar putea afecta în mod negativ persoane din cadrul serviciilor publice, precum și de la aplicarea unui tratament diferențiat. Deciziile nu vor fi luate niciodată ca urmare a unui interes personal, familial sau național, nici ca urmare a presiunilor politice. În situațiile în care un membru al familiei este implicat financiar, funcționarul respectiv nu va participa la luarea deciziei.
Prestarea serviciilor, curtoazia și consecvența	Funcționarul implicat în activitatea de achiziții publice va fi orientat spre prestarea de servicii în mod corect, amabil și accesibil în relația cu solicitanții. De asemenea, va fi consecvent cu propriul său comportament administrativ și va respecta așteptările întemeiate și rezonabile pe care solicitanții le au de la prestarea sa de servicii publice.
Transparență și vizibilitate	Orice decizie a unei autorități contractante care poate afecta negativ drepturile

	sau interesele unei persoane care se adresează serviciilor publice va menționa foarte clar motivele care au determinat luarea deciziei respective, indicând explicit motivele întemeiate, precum și baza legală. Autoritatea contractantă va analiza contestațiile într-un mod deschis, atent și eficace și va informa persoanele despre drepturile pe care le au.
Confidențialitate și acuratețea informației	Principiul confidențialității informațiilor în activitatea sa de funcționar trebuie respectat și aplicarea acestuia nu va fi realizată pentru obținerea unor beneficii personale. Informațiile oferite în cursul activității sale vor fi adevărate și corecte și nu vor fi menite să înșele așteptările.
Combaterea faptelor de corupție și de fraudă	Infrațiunile de corupție reprezintă oferirea, darea, primirea sau solicitarea oricărui lucru de valoare sau oricărei sume de bani, în scopul influențării acțiunilor oricărei persoane implicate în aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică sau în îndeplinirea contractului respectiv. Practicile frauduloase includ prezentarea eronată a faptelor, în scopul influențării aplicării procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică sau îndeplinirii contractului respectiv în detrimentul autorității contractante. Acestea includ și practica ilicită între ofertanți (înainte sau după depunerea ofertelor) prin care aceștia stabilesc prețuri artificiale la niveluri necompetitive și împiedică autoritatea contractantă să beneficieze de libera concurență.
„Legea este suverană”, „Nimeni nu este mai presus de lege”	Orice decizie din domeniul achizițiilor publice va fi luată pe baza principiului „Legea guvernează”. Comportamentul profesional adecvat, combaterea infrațiunilor de corupție și raportarea acestora sunt principalele aspecte pe care se sprijină acest principiu.
Profesionalism	Profesionalismul funcționarilor implicați în activitatea de achiziții publice înseamnă că nu se va accepta o funcție sau nu se va desfășura o activitate decât în cazul în care se consideră că există calitățile necesare desfășurării activității în mod corect. De asemenea, acestea înseamnă pregătire continuă, dezvoltarea abilităților și reținerea de la influențarea deciziilor luate de funcționari, precum și refuzarea/raportarea unui astfel de ordin venit de la nivel înalt.
Răspundere și responsabilitate	Aplicarea principiului transparenței în sine nu funcționează. Trebuie să fie

	combinat cu răspunderea și responsabilitatea tuturor actorilor din domeniul achizițiilor publice – cumpărători, furnizori și cetățeni, acolo unde este cazul.
Interes public și încredere publică	Angajamentele în domeniul achizițiilor publice și / sau activitățile din acest domeniu sunt obligații publice, pentru că banii contribuabililor sunt folosiți în acest proces. Pentru a realiza achizițiile publice fără a produce prejudicii, funcționarii trebuie să obțină valoare pentru fiecare obiect cumpărat.

În completarea principiilor menționate mai sus, în continuare sunt prezentate alte reguli concrete ce privesc specialiștii ce își desfășoară activitatea în achiziții publice.

Aceste reguli vizează de exemplu, încercarea de mituire, faptele de fraudă și forme ale conflictului de interese.

Linia de delimitare între faptele de corupție și faptele oneste poate fi foarte greu de trasat. De exemplu, comportamentul neprofesional sau greșelile făcute de un funcționar public implicat în activitățile de achiziții publice, deși cu intenții bune ar putea părea o încercare de manipulare a procedurilor. Pentru acest motiv trebuie să se acorde atenție specială modului de tratare a atențiilor și ospitalității. De exemplu, este de importanță majoră definirea a ceea ce înseamnă “atenție”, pentru a putea face distincția între aceasta și mituire.

Cum poate un potențial client să știe care este diferența între un cadou normal, semn de curtoazie sau de grațitudine și ceea ce ar putea părea că influențează factorii de decizie într-o manieră ilegală?

Același lucru este valabil și în cazul atențiilor oferite sau primite de persoanele din administrație, cum ar fi, de exemplu, de la un funcționar implicat în activitățile de achiziții publice.

Un alt aspect care are nevoie de reglementare este determinarea relațiilor dintre activitatea unui funcționar public aflat într-o poziție publică, pe de o parte și pe de altă parte, activitatea comercială sau politică în care ar putea fi implicat în timpul liber (așanumitele reguli pentru activitățile din afără serviciului).

În cazul Codului de Etică din Statele Unite ale Americii, modalitatea corectă de desfășurare a activităților din afără serviciului, cum ar fi activitatea de prestare a serviciilor de consultanță și de expert, participare în asociații profesionale, predare, cursuri sau editare de documente, precum și activități de strângere de fonduri sunt foarte clar reglementate. Aceasta ar putea include și folosirea funcției, biroului sau timpului pentru activități cu caracter privat. În cazul de neclaritate, ofițerul de achiziții publice va informa superiorul său sau alți colegi ai săi pentru a întreba care ar fi o manieră transparentă de realizare a anumitor activități sau pentru a solicita un sfat.

Se recomandă utilizarea următoarelor “reguli” pentru îmbunătățirea activităților din domeniul achiziții publice:

Regula 1: Unui funcționar implicat în activitatea de achiziții publice îi este interzisă solicitarea sau acceptarea unui cadou pentru o acțiune cu caracter oficial care urmează să fie desfășurată sau care ar putea fi desfășurată. Un cadou este în general definit ca

având o valoare economică, fie că este vorba de bani, un serviciu, un împrumut, o călătorie, o distracție, un obiect sau promisiune făcută fără a avea bază justificativă sau legală.

Regula 2: Toate cadourile care au valoare mică, vor fi raportate intern de către cel care a primit acest cadou. Evidența registrelor de inventar ale cadourilor primite trebuie să fie ținută de persoane independente, din administrație și trebuie completate permanent.

Regula 3: Actele modeste de ospitalitate sunt în general acceptate ca fiind acte de curtoazie și făcând parte din relațiile de afaceri. Totuși, mărimea și frecvența actelor de ospitalitate nu trebuie să fie una foarte mare. Pentru respectarea unei limite rezonabile, ar fi de ajutor ca în registrul de inventar al cadourilor să fie o secțiune special dedicată acestor fapte de ospitalitate.

Regula 4: Evitați posibilele conflicte de interes prin încurajarea raportării acestora și prin convingerea tuturor să semneze o declarație de conflicte de interes (pentru a constitui baza unei acțiuni disciplinare care ar putea fi luată).

Regula 5: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice nu pot primi compensații pentru serviciile prestate de ei în funcția publică pe care o au sau ca angajați în cadrul administrației, cu excepția situațiilor care pot fi permise.

Regula 6: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice nu trebuie să încheie contracte cu administrația - ei înșiși sau prin intermediul unei corporații pentru care au un interes de control financiar (care ar putea fi definit, de exemplu, ca deținerea de 10% (zece) din acțiuni). Același lucru este recomandat să fie aplicat și în cazul rudelor de gradul întâi (soț, soție, părinți sau copii).

Regula 7: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice nu pot accepta și alte îndatoriri care ar putea împieta asupra desfășurării activităților realizate în funcția publică ; de exemplu, implicarea în activități care ar determina sau ar induce dezvăluirea de informații confidențiale care fac parte din activitatea lor și în legătură cu funcția publică.

Regula 8: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice își vor limita singuri participarea la activități speciale care ar putea avea efect direct și predictibil asupra intereselor financiare ale unei persoane “cu care este în negocieri sau are contacte în legătură cu alte aranjamente”.

Regula 9: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice – pentru o perioadă de doi ani după ce părăsesc biroul – nu vor încerca să influențeze nici un alt funcționar din administrație în legătură cu nici o acțiune, scrisoare de interes, ofertă, cerere de ofertă sau contract, contestație, controversă, tarif, sau orice altă activitate, în care fosta autoritate publică sau una dintre agențiile sale are un interes. De asemenea, funcționarul respectiv nu poate participa la acele activități din domeniul achizițiilor publice în care cunoștințele sale din cadrul autorității contractante pentru care a lucrat contrazice aplicarea principiului tratamentului egal.

Regula 10: Raportați sau prezentați documente doveditoare, când este posibil, în legătură cu încercarea oricărei companii să corupă / să dea mită / să influențeze procesul de luare a deciziilor în cadrul procesului de achiziții publice prin metode îndoelnice.

Regula 11: Creați și completați o așa-zisă “listă neagră”, cuprinzând companiile care au folosit sau au încercat să se folosească de fapte de corupție și de fraudă în cadrul proceselor de achiziții publice.

Regula 12: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice trebuie să-și desfășoare activitatea în mod imparțial pentru a asigura accesul liber și într-un mod competitiv al candidaților / ofertanților la obținerea de contracte. Mai mult decât atât, ei trebuie să se comporte de așa manieră încât să crească încrederea publicului în integritatea proceselor de achiziții publice pe care le desfășoară.

Regula 13: Un contractant sau mai mulți contractanți nu trebuie să influențeze un specialist ce își desfășoară activitatea în achiziții publice sau un alt angajat al autorității contractante să încalce standardele prestabilite de comportament etic.

Regula 14: Va constitui o încălcare a regulilor etice orice folosire în mod deliberat de către un funcționar implicat în activitatea de achiziții publice a informațiilor confidențiale pentru câștiguri personale imediate sau viitoare sau pentru câștiguri imediate sau viitoare ale altei persoane.

Regula 15: Funcționarii implicați în activitatea de achiziții publice trebuie să se preocupe de permanenta îmbunătățire a cunoștințelor și de permanenta actualizare a informațiilor referitoare la materii prime și la procesul de fabricare și, de asemenea, să stabilească procedurile practice pentru responsabilitățile fiecăruia. De asemenea, trebuie să participe la programe de dezvoltare profesională care să îmbunătățească cunoștințele teoretice și activitatea profesională a funcționarului implicat în activitatea de achiziții publice.

Stabilirea unui sistem eficace de principii de control și audit

Dacă regulile sus menționate sunt prezentate sub forma unor măsuri asiguratorii, nevoia unui sistem eficace de control on-time și ex-post control este justificată.

Este sigur că realizarea unui control profesional va conduce la seriozitate, comportament corect și adecvat al funcționarului public. Astfel foarte mulți factori de risc pot fi preveniți, se pot detecta practicile greșite și se pot remedia consecințele prin măsuri potrivite de control.

Modalitățile general valabile și acceptate de realizare a controlului eficace sunt date de următoarele mecanisme:

- **Separarea responsabilităților** (care duce în mod normal la implementarea sistemului de “verificare dublă”), în special în ceea ce privește:
 - Autoritatea de a efectua cheltuieli.
 - Autoritatea de a emite ordine și a semna contracte.
 - Autoritatea de a încheia procesul verbal de recepție preliminară sau finală, după caz.
 - Autoritatea de a monitoriza și a controla oricare dintre punctele de mai sus.
 - Autoritatea de a defini foarte clar responsabilitățile cu accentul pus pe pierderi și daune.
- **Acuratețea raportării**

- Folosirea unor formulare standard și a unor documente în conformitate cu legislația în vigoare.
- Asigurarea corectitudinii în respectarea tuturor standardelor și limitarea numărului excepțiilor până la minim.
- Încurajarea raportării imediate a oricărui incident.
- Folosirea la maxim a controalelor numerice, prin folosirea unor documente cu număr de serie tipărit.
- Arhivarea și păstrarea oricăror rapoarte la loc sigur.
- **Audit ‘în timp real’**
 - Vericarea diferitelor etape ale procesului de achiziții publice în orice moment al desfășurării lui (nu doar la finalizarea procedurii) și în special în momentul selecției companiilor care vor primi invitații de participare.
 - Monitorizarea clauzelor din contract, precum și a oricăror schimbări ale specificațiilor tehnice și / sau indexarea prețului.
 - Verificarea atentă a documentației pentru fiecare activitate din cadrul procesului.
 - Monitorizarea aprobărilor de efectuare a plăților.
- **Control efectiv și administrarea inventarelor**
 - Verificarea efectivă a necesităților pentru bunuri, precum și a stocurilor existente.
 - Păstrarea registrelor – inventar în locuri sigure și stabilirea unor sisteme potrivite de control al stocurilor la nivelul autorității contractante.
 - Mișcarea bunurilor va fi documentată cu folosirea unui sistem de numerotare și a formularelor standard.
 - Accesul la registrele inventar va fi strict limitat.
- **Audit ex-ante (asigurarea eficacității) și audit ex-post (verificarea rezultatelor)**
 - Verificați dacă bunurile, serviciile sau lucrările achiziționate sunt într-adevăr necesare și dacă vor îmbunătăți activitatea actuală a organizației (nu doar dacă aceasta prezintă o cheltuială planificată).
 - Verificați dacă s-a obținut valoarea pentru bani prin procedura de achiziție publică (și nu doar dacă procesul a respectat legea și normele).

Compartimentul politici investiționale, cooperare internațională și programe de dezvoltare în domeniul economic
(compartiment în cadrul Direcției generale de investiții, achiziții publice și servicii interne)

Aspectele urmărite în dezvoltarea acestei etape, pe fiecare obiectiv, sunt: identificarea disfuncționalităților; modalitățile de gestionare a disfuncționalităților; identificarea riscurilor și a frecvenței acestora; estimarea probabilității ca aceste riscuri să se materializeze; estimarea pierderilor potențiale și a consecințelor; ierarhizarea riscurilor în funcție de importanța consecințelor și modalitățile de gestionare a riscurilor.

1. **Pentru obiectivul 1** principalul risc este *neinvitarea angajaților compartimentului (coordonatori ai relației bilaterale) la toate întâlnirile cu reprezentanții autorităților și companiilor străine care au loc la nivelul direcțiilor/direcțiilor generale de specialitate - Direcția Generală Politică Energetică (DGPE), Direcția Generală Resurse Minerale (DGRM), Direcția Generală Politică Industrială și Competitivitate (DGPIC) și Direcția Infrastructură Calității și Mediu (DICM).*

Pentru înlăturarea acestui risc, este necesară *elaborarea unui Ordin al ministrului economiei și finanțelor prin care să se prevadă obligativitatea ca la toate aceste întâlniri să fie invitat și un reprezentant al compartimentului cu atribuții în domeniu.*

Neeliminarea acestui risc conduce la imposibilitatea realizării sintezei privind relațiile economice dintre România și țara respectivă, diseminarea informației privind oportunitățile de colaborare, neprezentarea unei anumite probleme în momentul elaborării documentației prezentate demnitarilor MEF pentru întâlniri cu omologi străini.

Un alt risc care poate produce disfuncționalități în desfășurarea activității de cooperare economică internațională este *netransmiterea de infograme (date) de către reprezentanțele economice ale României în străinătate privind evaluarea piețelor respective, oportunități de afaceri și de intensificare a cooperării între instituții sau companii din România și din străinătate.*

Se impune obligativitatea informării lunare de către reprezentanții comerciali din cadrul Ambasadelor a relațiilor și oportunităților stabilite în vederea eficientizării activității.

Modificarea repetată a Ordinelor de deplasare în străinătate și a mandatelor persoanelor din cadrul MEF a determinat o serie de probleme cum ar fi: prelungirea perioadei de semnare/avizare a ordinului și, implicit, alocarea de resurse

suplimentare de timp pentru indeplinirea acestui lucru, neprezentarea raportului de deplasare a persoanelor din cadrul MEF si din societatile aflate in coordonarea MEF la compartimentul de specialitate, in vederea asigurarii rolului compartimentului de sinteza a activitatilor de cooperare pe tari sau zone.

Este necesara existenta unei proceduri exacte privind elaborarea ordinului de deplasare care sa nu creeze posibilitatea de interpretari subiective si impunerea unor modificari pe parcursul procesului de avizare.

Un alt factor de risc posibil este *neasigurarea informatiei in relatie cu institutiile cu atributii in domeniul cooperarii economice internationale* (Departamentul pentru Comert Exterior, Camerele de Comert, Ministerul Afacerilor Externe etc.). Se impune *stabilirea unui Protocol de colaborare cu institutiile implicate care sa asigure continuitatea informatiei si realizarea actiunilor.*

2. Pentru cel de al doilea obiectiv principalele riscuri sunt:

- *transmiterea cu intarziere de catre agentii economici sau directiile de specialitate a datelor solicitate atat pentru fundamentarea programelor cat si pentru monitorizarea acestora*
- *posibilitatea de a nu fi asigurata componenta de finantare de la buget, conform fundamentarilor cuprinse in legile anuale ale bugetului, fapt ce poate duce la intarzieri in realizarea lucrarilor la obiectivele de investitii cu finantare de la buget.*

3. Pentru cel de al treilea obiectiv riscurile si disfunctionalitatile care pot aparea in derularea activitatilor vizeaza:

- *inexistenta ofertelor sau neconformitatea acestora cu solicitarile din documentatia de atribuire*
- *refuzul colaborarii concesiionarilor cu concedentul in sensul neprezentarii stadiului lucrarilor de investitii si a platii redeventei.*

4. Pentru cel de al patrulea obiectiv principalul risc care poate determina disfunctionalitati in atingerea rezultatelor asteptate este *neasigurarea sau asigurarea partiala a bazei de date* necesara realizarii componentei de sinteza a activitatilor industriale. Aceasta poate fi determinata de lipsa datelor si informatiilor de sinteza din partea structurilor interne si externe implicate (directii de specialitate/institutii/agenti economici).

In acest sens este necesara *stabilirea unor proceduri detaliate pe domenii de activitate care sa asigure continuitatea informatiei de sinteza pentru corelarea intersectoriala la nivel economic.*

Un alt factor de risc din mediul extern cu implicatii directe asupra desfasurarii activitatii directiei/ministerului este *posibilitatea necorelarii fenomenelor economice cu pondere in sectoarele prioritare, datorita necunoasterii studiilor/programelor si strategiilor privind sectorul economic elaborate la nivelul altor institutii.*

- **Direcția generală probleme speciale și situații de urgență**

Aspectele urmărite în dezvoltarea acestei etape, pe obiectivele specifice stabilite în prima etapă sunt: *identificarea disfuncționalităților; modalitățile de gestionare a disfuncționalităților; identificarea riscurilor și a frecvenței acestora; estimarea probabilității ca aceste riscuri să se materializeze; estimarea pierderilor potențiale și a consecințelor; ierarhizarea riscurilor în funcție de importanța consecințelor și modalitățile de gestionare a riscurilor.*

Sistemul de control managerial al DGPSSU este perfectibil, ca orice sistem.

1. Pentru **obiectivele 1 la 4**, activitățile se desfășoară sau ar trebui să se desfășoare pentru îndeplinirea lor, conform procedurilor cuprinse în Legea nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative, republicată, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 44/2003 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 95/2002 privind industria de apărare; Hotărârea Guvernului nr. 0813/2002 pentru aprobarea Listei operatorilor economici și a capacităților de producție pentru apărare; OUG nr.158/1999 privind regimul exporturilor și importurilor de produse strategice; Legea nr.182/2002 privind protecția informațiilor clasificate; HG nr. 585/.2002 pentru aprobarea Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România; OG nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică; OMEF nr.1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor institutiilor publice, precum și organizarea, evidenta și raportarea angajamentelor bugetare și legale; HG nr. 1.579/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind stabilirea categoriilor de cheltuieli pentru activități de cercetare-dezvoltare și de stimulare a inovării, finanțate de la bugetul de stat; Legea nr. 324/2003 pentru aprobarea OG nr.57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică; HG nr. 1.266/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice privind contractarea, finanțarea, monitorizarea și evaluarea proiectelor din planurile sectoriale de cercetare-dezvoltare; OMEC nr.4729/2004 privind aprobarea modelului termenilor de referință și modelului contractului de finanțare

pentru proiecte din Planul sectorial; OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii; OMEF nr.284/2007 privind delegările de competență.

Procedurile respective trebuie respectate nu numai de către DGPSU, forțele sistemului național de apărare și AVAS, ci și de către operatorii economici din industria de apărare, indiferent de forma de proprietate, precum și de către direcțiile din minister avizatoare de acte normative. Deși operatorii economici nu mai sunt sub autoritatea MEF, aceștia fiind preluați în administrare de către AVAS și în momentul de față se lucrează după procedurile elaborate anterior acestei situații, urmând ca pe viitor acestea să fie îmbunătățite și adaptate, pe măsura realizării celor noi să renunțăm la cele existente.

Inexistența procedurilor adaptate la noua situație a direcției constituie principalul risc, care poate pune în pericol îndeplinirea obiectivelor 1 - 4.

În vederea îndepărtării acestui risc acționează adoptarea de către Guvern a Memorandumului cu tema „*Necesitatea identificării unor soluții de restructurare și reorganizare a industriei de apărare, ramură strategică a economiei naționale*” inițiat de către AVAS și avizat de MEF, precum și Hotărârile CSAȚ nr. S 147 și 151, 149 și 150 din 30.10.2007, care materializate prin acte normative adoptate de Guvern, devin pentru direcție adevărate instrumente, care pot conduce la înlăturarea altor riscuri, deloc neglijabile, cum ar fi: înlăturarea industriei de apărare autohtone de la programele de înzestrare cu armament și tehnică de luptă ale UE și NATO și a celor ale forțelor sistemului național de apărare; lipsa unor orientări clare privind dezvoltarea/modernizarea industriei de apărare; lipsa fondurilor pentru restructurare și rețehnologizare și pierderea forței de muncă specializate și a unor capacități de producție.

Disfuncționalitățile managementului programelor de restructurare, coroborate cu riscurile menționate mai sus **pot genera cel mai periculos risc al obiectivelor 1- 4, punerea operatorilor din industria de apărare în situația de insolvență și faliment.**

2. Pentru cel de-al **5-lea obiectiv** sunt identificate disfuncționalități în desfășurarea activităților și acțiunilor de colaborare internațională care vizează perfectarea unor acorduri dar și pe linia managementului situațiilor de urgență și pentru identificarea, desemnarea și protecția infrastructurii critice. Dintre acestea pot fi enumerate:

- problematica nu este tratată cu seriozitate atât în relațiile pe orizontală, la nivelul lucrătorilor din direcție, cât și pe verticală, în raport cu direcțiile de specialitate implicate;
- partenerii externi (ruși și egipteni) dau dovadă de inconsecvență în abordarea tratatelor în cauză și nu dau curs întotdeauna la negocirile propuse de partea română;
- nu se acorda atenția dorită colaborării pentru problematica infrastructurilor critice din sectorul energetic într-o abordare NATO-EAPC/IPC, de către direcțiile de specialitate (ex. DGPE);
- nu există întotdeauna înțelegerea dorită pentru abordarea pragmatica a problematicii situațiilor de urgență și de protecție civilă și pentru identificarea, desemnarea și protecția infrastructurii critice din partea MIRA-IGSU;

- nu există logistica necesara care să asigure în timp scurt (real) fluxul informațional pentru asigurarea relațiilor în sistemul de management al situațiilor de urgență la toate nivelurile inclusiv la nivelul fiecarui operator economic.

Aceste disfuncționalități determină **riscul perfectării cu întârziere sau a ne semnării unor tratate sau acorduri, sau la neîndeplinirea sarcinilor ce revin României ca țară membră UE și NATO și pot conduce la neîndeplinirea obiectivului.**

3. Pentru activitățile necesare atingerii celui de-al **6-lea obiectiv** am identificat în principal următoarele disfuncționalități:

- operatorii economici din industria de apărare nu mai sunt sub autoritatea MEF, aceștia fiind preluați în administrare de către AVAS;
- dezafectarea și scoaterea din patrimoniul operatorilor economici din industria de apărare a unor capacități de producție specializate pe producție militară;
- criza forței de muncă specializată, cauzată de lipsa de comenzi și a disponibilizărilor;
- circuit sinuos al documentelor într MEF, AVAS, ROMARM și operatorii economici cuprinși în realizarea sarcinilor de plan de mobilizare;
- operatori economici care primesc sarcini la mobilizare nu au în structură compartimente de lucru cu documente clasificate.

Aceste disfuncționalități neînlăturate conduc inevitabil la riscuri care pot determina neîndeplinirea obiectivului, sau îndeplinirea acestuia cu rezultate inferioare. **Riscul major** generat de aceste disfuncționalități **îl constituie neîndeplinirea misiunilor încredințate forțelor sistemului național de apărare (FSNA) în caz de conflict armat.**

Au fost derivate/identificate următoarele riscuri secundare:

- diminuarea de către unii operatori economici a capacităților de furniza produse și servicii în caz de mobilizare;
- restrângerea sferei/ nomenclatorului de produse și servicii pentru mobilizare;
- dezafectarea unor capacități de producție pentru apărare și scoaterea acestora din circuitul efortului pentru apărare, fără posibilitatea de a mai putea fi înlocuite;
- vulnerabilitatea FSNA la mobilizare prin deficitele care pot apare ca urmare a nepunerii la dispoziție a produselor și serviciilor care au fost aprobate încă din timp de pace și luate în calcul la mobilizare.

4. Îndeplinirea **obiectivelor 7 și 8**, comportă următoarele disfuncționalități:

- propunerile ministerului privind planul anual de activitate al Comitetului Național pentru Situații de Urgență (CNSU) nu pot fi puse în concordanță cu planul de activități al Comitetului Ministerial pentru Situații de Urgență (CMSU) al MEF, fapt care implică punerea de acord a acestora;

- întârzierea sau amânarea ședințelor CMSU, de cele mai multe ori determinată de factori obiectivi;

- schimbarea structurii ministerului sau înlocuirea unor demnitari care determină numeroase actualizări ale componenței structurale și nominale a CMSU, precum și actualizarea reprezentanților MEF în CNSU;

- obținerea cu greutate a avizelor interne și din partea structurilor de specialitate MIRA privind propunerile de regulamente pentru gestionarea situațiilor de urgență specifice domeniului de competență al ministerului;
- colaborarea defectuoasă cu operatorii economici, dar și în relația acestora pe orizontală și cu nivelele superioare de management, pentru elaborarea planurilor de intervenție și colaborare pe tipurile de riscuri specifice;
- netransmiterea în timp operativ de către operatorii economici a datelor și informațiilor privind apariția și evoluția stărilor potențial generatoare de situații de urgență din domeniul de competență al ministerului;
- netransmiterea de către operatorii economici a datelor și informațiilor pentru constituirea, bazei de date specifică managementului situațiilor de urgență și de protecție civilă domeniului de activitate al ministerului;
- netransmiterea la timp a cererilor cu necesarul de resurse pentru Planul anual de asigurare cu resurse umane, materiale și financiare necesare gestionării situațiilor de urgență din domeniul de competență al ministerului;
- lipsa de pregătire a personalului cu atribuții specifice managementului situațiilor de urgență, protecție civilă și infrastructură critică, inclusiv al celui care compune Serviciul Operativ;
- colaborare defectuoasă pentru obținerea datelor și informațiilor necesare elaborării planului de evacuare al ministerului în situații de conflict armat sau de urgență;
- inexistență la nivel national a legislației specifice identificării și de semnării infrastructurii critice naționale și a celei europene.

Însumarea disfuncționalităților enumerate anterior conduc la identificarea **riscului principal al acestor obiective și anume nerealizarea celor două obiective**. Riscuri derivate sau secundare sunt următoarele:

- neîndeplinirea în totalitate și la termenele stabilite prin plan, de către CNSU și CMSU a activităților specifice managementului situațiilor de urgență și de identificare a infrastructurii critice;
- necunoașterea și neîndeplinirea unor sarcini prin neparticiparea reprezentanților ministerului la ședințele CNSU;
- imposibilitatea exercitării funcțiilor de management pentru punerea în aplicare a planurilor de intervenție și colaborare, a prevederilor regulamentelor pentru gestionarea situațiilor de urgență specifice și a resurselor umane, materiale și financiare necesare intervenției;
- ruperea lanțului operativ-informațional pentru comunicarea situațiilor de urgență și de protecție a infrastructurii critice, a măsurilor de prevenire sau a celor de intervenție,

- **Autoritatea pentru coordonarea instrumentelor structurale**

Anexăm registrul de riscuri identificate la nivelul ACIS, a cauzelor de apariție acestora, precum și a modalităților de diminuare / eliminare a acestora. De asemenea, vă aducem la cunoștință faptul ca acest exercițiu este realizat periodic și respectă procedurile în vigoare cu privire la modalitățile de identificare și gestionare a riscurilor la nivelul Coordonatorului Național al Asistenței.

Registru de riscuri

Nr crt	Data identificării	Descrierea riscului	Cauzele apariției riscurilor	Impact	Probabilitate	Controls	Prioritatea (Impactul x probabilitatea/ Control)	Acțiuni preventive	termen limită	Îndeplinit (Da/Nu)
Riscuri cu factori interni										
			PROGRAMARE							
1.a	7/1/2005	Erori în identificarea sectoarelor prioritare care participă în exercițiul de programare	Slaba calitate a procesului de revizuire a priorităților naționale	1	4	3	1.33	Revizuirea priorităților sectoriale de către responsabilul de sector	19/9/2005	Da
1.b	7/11/2005	Idem	Calitatea slaba a informatiilor furnizate - "Lessons Learnt"	4	4	3	5.33	Imbunatatirea planificării si organizarii exercitiilor "Lessons lerned; Explicații suplimentare furnizate tururilor	19/9/2005	Da

								ministerelor		
1.c	7/11/2005	Idem	Timp insuficient pentru procesare	1	4	4	1.00	Alocarea de timp pentru rezolvarea acestor sarcini de către fiecare responsabil de sector	19/9/2005	Da
2	7/14/2005	Neindeplinirea termenelor limita	Resursele alocate sunt insuficiente	1	4	5	0.80	Alocarea mai multor resurse pentru rezolvarea acestor sarcini	19/9/2005	Da
3	1/26/2006	Intarzieri in semnarea Memorandumurilor Financiare Phare 2005	Neindeplinirea condititatii referitoare la implememntarea proiectelor Phare 2004, impusa de Comisia Europeana	4	2	3	2.67	Imbunatatirea comunicarii cu celalalte ministere	15/5/2006	
4	9/2/2005	Slaba pregatire a intalnirilor	Timp insuficient pentru pregatirea invitatiilor si materialelor corespunzatoare	1	3	4	0.75	Alocarea de personal suplimentar	9/9/2005	Da
5.a	9/19/2005	Slaba reprezentare a beneficiarilor in cadrul sedintelor	Intarzieri in inaintarea invitatiilor	1	3	5	0.60	Informatiile referitoare la organizarea reuniunilor ar trebui transmise cu o saptamana inaintea acestora	19/10/2005	Da
5.b.	9/19/2005	Idem	Intersul scazut din	2	3	3	2.00	Precizarea clara in	19/10/2005	Da

			partea factorilor decizionali importanti ai institutiilor beneficiare					cadrul invitatiilor a importanteii participarii factorilor de decizie		
6	9/21/2005	Idem	Lipsa de experienta a responsabililor de sector	1	3	4	0.75	Organizarea de seminarii pentru personalul fara experienta	21/10/2005	Da
7	9/23/2005	Intarzieri in transmiterea invitatiilor pentru transmiterea fiselor standard de proiect catre sectoarele relevante	Intarzieri in primirea evaluarilor package of project sketches	1	3	4	0.75	Raspunsuri pentru primirea evaluarilor package of project sketches in timp de catre CAN	23/10/2005	Da
8.a	9/26/2005	Reprezentarea foarte scazuta a instiotutiilor beneficiare in intalnirile cu expertii Comisiei Europene	Intarzieri in transmiterea invitatiilor	1	3	4	0.75	Informatii referitoare la misiunile Comisiei Europene trebuie transmise factorilor de decizie cu o saptamana inaintea intalnirilor	18/12/05	Da
8.b	9/26/2005	Idem	Interesul scazut al factorilor de decizie din cadrul institutiilor beneficiare	2	3	3	2.00	Descrierea clara a importanteii intalnirilor si necesitatea participarilor tuturor	18/12/05	Da

								beneficiarilor		
9.a	9/27/2005	Calitatea slaba a realizarii fiselor de proiect si a modificarilor fiselor de program primite	Implicarea slaba din partea beneficiarilor care participa la seminarii	3	3	3	3.00	Modalitati de imbunatatire a comunicarii	15/03/06	
9.b	9/27/2005	Idem	Suprapuneri intre proiecte finantate din surse diferite	1	4	3	1.33	Verificarile potentialelor suprapuneri intre proiecte de catre responsabilii de sector	15/03/06	
10	9/28/2005	Context inadecvat a propunerilor si a memeorandumurilor de finantare	Verificarea incorecta a aspectelor financiare si tehnice ale fiselor de proiect si a memorandumurilor de finantare de catre responsabilul de sector	2	3	4	1.50	Imbunatatirea verificarii aspectelor tehnice si financiare a fiselor de proiect si a memorandumurilor de finantare de catre fiecare responsabil de sector	15/05/06	
11	9/28/2005	Intarzieri in semnarea memorandumurilor de finantare	Intarzieri in obtinerea avizelor necesare din partea ministerelor	1	5	5	1.00	Imbunatatirea comunicarii cu ministerele	15/7/2006	
12	9/28/2005	Intarzieri in traducerea memorandumurilor de finantare	Intarzieri in contractarea serviciilor necesare pentru traducerea	1	5	5	1.00	Contractarea serviciilor necesare pentru asigurarea traducerilor cu cel	15/9/2006	

			documentelor					putin o luna in avans		
13	9/28/2005	Intarzieri in publicarea traducerilor memorandumurilor de finantare in Monitoarele Oficiale	Intarzieri in redactarea formelor necesare pentru publicare	1	5	5	1.00	Planificarea si monitorizarea corespunzatoare a pasilor necesari, in vederea publicarii in memorandumurile de finantare	15/9/2006	
			MONITORIZARE							
14	9/30/2005	Documentele pentru contractarea si rambursare nu sunt transmise la timp	Insuficienta capacitate administrativa a agentiile de implementare	5	4	2	10.00	Transmiterea unei scrisori oficiale in vederea cresterii gradului de constientizare a afctorilor de decizie	permanent	Da
15	9/30/2005	Informatii incomplete primite din partea agentiilor de implementare	Importanta insuficienta acordata de agentiile de implementare activitatii de monitrizare realizata de NAC	5	4	1	20.00	Realizarea unor recomandari in timpul intalnirilor de monitorizare	permanent	Da
16	9/30/2005	Autoritatile de implementare nu transmit la timp rapoartele de monitorizare	Capacitatea insuficienta a autoritatilor de management	5	3	2	7.50	Retransmiterea scrisorilor	permanent	Da
17	9/30/2005	Datele financiare nu	Importanta scazuta	3	3	1	9.00	Recomandarile	permanent	Da

		sunt actualizate	acordata de agentiile de implementare activitatii de monitorizare a contractarii					adresate agentilor de implementare in timpul perioadei de monitorizare		
18	9/30/2005	Facilitati inadecvate privind aspectele logistice (hartie, cartuse, imprimante, internet, e-mail)	Capacitate administrativa insuficienta a departamentului administrativ	4	2	2	4.00	Comunicarea saptamanala a nevoilor departamentului administrativ	permanent	Da
19	9/30/2005	Slaba reprezentare a factorilor de decizie in cadrul sedintelor de SMSC	Importanta insuficienta acordata reuniunilor SMSC de catre factorii e decizie din cadrul autoritatilor de implementare si agentiilor de implementare	3	4	2	6.00	Recommendation included in the SMSC and other monitoring meetings	permanent	da
20	9/30/2005	Inappropriate logistics	Insufficient administrative capacity of Administrative Department	3	3	2	4.50	Comunicarea la timp a programarilor reuniunilor	permanent	Da
21	9/30/2005	Participarea slaba in cadrul sedintelor de JMC	Importanta insuficienta acordata reuniunilor JMC de catre institutiile implicate	5	3	2	7.50	Comunicarea tuturor participantilor a detaliilor cu privire la reuniunile JMC	permanent	Da
22	9/30/2005	Logistica inadecvata	Capacitatea administrativa	4	3	2	6.00	Comunicarea programarilor	permanent	Da

			insuficienta a deprtamentului administrativ					intalnirilor tururilor coordonatorilor		
23	9/30/2005	Calitatea slaba a justificarilor in cazul modificarilor de fise, in cazul realocarilor, modificarilor memorandumurilor de finantare	Comunicarea slaba intre actorii implicati	5	4	3	6.67	Programe de pregatire profesionala pentru agentiile de implementare si pentru autoritatile de implementare	permanent	Da
24	9/30/2005	Raspunsurile intarziate din partea DCE in ceea ce priveste aprobarea modificarilor de fise, modificarilor memorandumurilor de finantare, realocarea fondurilor	Capacitatea administrativa insuficienta/proceduri birocratice	5	4	3	6.67	Retrasmiterea scrisorilor	permanent	Da
25	9/30/2005	Suprapuneri in diferite intalniri de monitorizare	Comunicare redusa intre partile implicate	3	4	3	4.00	Realizarea unui calendar al intalnirilor impreuna cu Delegatia CE in Romania si Autoritatile de Implementare.	Permanent	Da
26	9/30/2005	Schimbari dese ale locatiilor.	Cresteri rapide de personal / schimbari	4	3	1	12.00	Furnizarea de spatii de munca	Permanent	Nu

			la nivel politic					adecvate			
27	9/30/2005	Subproiectele depuse sub componenta Facilitatii de Pregatire a Proiectelor s-ar putea confrunta cu nereguli procedurale datorita schimbarilor intervenite in contractele aprobate de catre Beneficiari si care nu au fost trimise spre aprobare la AMCSC, OPCP si Delegatia CE in Romania. Sumele neeligibile din acesta cauza sunt sub 50,000 Euro/an.	Comunicare redusa intre partile implicate	3	2	4	1.50	Incheierea de acorduri cu fiecare beneficiar.	1/12/2005	Da	
			COORDONARE DE SISTEM SI EVALUARE								
29	1/27/2006	Implicarea redusa a stakeholderi-lor principali in elaborarea Strategiei Nationale de Evaluare		5	3	4	3.75	Identificarea corecta si la timp a stakeholder-ilor.	1/3/2006		
30	1/27/2006	Datele de		3	2	2	3.00	Asigurarea	permanent		

32	1/26/2006	monitorizării în vor printr-o raportare la timp pentru A. U. A. de implementare în implementarea masurilor în pentru a se putea	Lipsa comunicării între NAC și alte instituții	4	3	2	6.00	circularii Planului de implementare Monștrii de insistență în Autoritatea de Implementare raportarea de Monitorizare,	1/3/2006	
33	1/26/2006	totalizării de esență Planului de coordonare	Număr insuficient de personal în raport cu gradul încărcării cu sarcini	4	3	5	2.40	pe baza simplificării de către comitetul	1/3/2006	
PLANUL NAȚIONAL DE DEZVOLTARE										
34	9/30/2005	Intârzieri în finalizarea programării financiare în PND 2007-2010 Riscul de a avea o implementare limitată a	Neconformitate cu metodologia elaborării tabelor financiare. Trimiterea cu întârziere a tabelor financiare de către unele ministere de linie	2	2	3	1.33	Intensificarea colaborării Grupurilor de lucru pentru evaluările următoare.	1/11/2005	
35 31	9/30/2005 1/27/2006	Intârzieri în finalizarea evaluării rezistenței Autorității	Calitatea redusă a documentelor primite de la ministerele responsabile	2 5	2 4	3 2	1.33 10.00	1. Verificarea Intensificarea modului în care colaborarea între Autoritățile de Grupurile de Lucru Implementare sunt constiente de responsabilitățile Intensificarea colaborării între Grupurile de Lucru și trimiterea scrisorilor oficiale	1/11/2005 permanent	
36	9/30/2005	Implementare, chiar dacă există un sistem adecvat de Programelor Operative evaluării	Lipsa capacității administrative pentru a elabora în paralel PND-ul și OP-urile (personal fără	3	2	2	3.00		1/2/2006	

			suficienta experienta; lipsa de experienta in elaborarea OP-urilor					pentru cresterea constientizarii			
37	30.01.2006	Neindeplinirea calendarului pentru elaborarea CSNR - ului	Lipsa de comunicare intre NAC si AM-uri	5	3	4.00	3.75	Verificarea conformitatii cu calendarul specificat in ghidul metodologic pentru elaborarea OP-urilor	15/3/2006		
38	30.01.2006	Neindeplinirea calendarului pentru elaborarea OP- urilor	Intarzieri ale AM- urilor in trimiterea documentatiilor catre NAC	5	3	2.00	7.50	Verificarea conformitatii cu calendarul specificat in ghidul metodologic pentru elaborarea CNSR -ului	15/3/2006		
			RISCURI EXTERNE identificate de catre NAO								
1.*	aprilie 2005	Informatie incompleta privind fisele de proiect modificate datorita faptului ca acestea nu sunt intodeuna trimise de AMCSC Volumul in crestere al Programelor, personal supra- incarcata		3	3	4.00	2.25				

- **Autoritatea de management EX-ISPA**

I. Generalitati

Numim *risc* nesiguranța asociată oricărui rezultat (fie o amenințare negativă, fie o oportunitate pozitivă). *Managementul riscului* este procesul de identificare, analiză, stabilire a unor acțiuni de rezolvare și monitorizare sistematică a factorilor de risc, cu scopul bine stabilit de a controla nesiguranța.

Presupune formularea clară a obiectivelor, și utilizarea experienței pentru a putea prevedea posibilitatea de apariție a unor factori perturbatori.

În cazul unui proiect se referă la posibilitatea de a nu se respecta obiectivele stabilite în termeni de *performanță* (nerealizarea standardelor), *program* (nerespectarea termenului) și *cost* (depășirea bugetului).

Nesiguranța se poate referi la *probabilitatea* de apariție a unui eveniment sau la *impactul* (efectul) unui eveniment în cazul în care acesta se produce. Riscul apare atunci când:

- un eveniment se produce sigur, dar rezultatul acestuia e nesigur;
- efectul unui eveniment este cunoscut, dar apariția evenimentului este nesigură;
- atât evenimentul cât și efectul acestuia sunt incerte.

Factor de risc este orice eveniment care are o probabilitate măsurabilă de a produce devieri de la obiectivele definite ale unei activități.

Managementul riscului este un proces ciclic, cu mai multe faze distincte: *identificarea* factorilor de risc, *analiza* factorilor de risc, *planificarea* acțiunilor de rezolvare a riscurilor și *monitorizarea* factorilor de risc. De asemenea, se impune o evaluare periodică a rezultatului acțiunilor stabilite și reevaluarea factorilor de risc.

1. *Identificarea* factorilor de risc este procesul de determinare și formulare a factorilor de risc care ar putea apărea. Se ia în calcul condiția prezentă și factorul de risc asociat. Factorul de risc asociat reprezintă evenimente viitoare care ar putea fi cauzate de condițiile prezente.

Exemplu: O mare parte din personalul angajat în cadrul programului ISPA nu are experiență, ceea ce poate duce la întârzieri în derularea activităților specifice.

2. *Analiza* – procesul de evaluare a factorului de risc din punct de vedere al: 1. *impactului* (efectului) pe care un anumit eveniment l-ar avea asupra obiectivelor și 2. *probabilității* ca evenimentul respectiv să aibă loc. Practic, fiecărui factor de risc identificat i se atribuie o valoare a impactului și o valoare a probabilității, pe baza experienței celui care face analiza.

3. *Planificarea acțiunilor* - formularea unor acțiuni specifice atât pentru *prevenirea și evitarea* riscurilor cât și de *reacție* atunci când evenimentul identificat ca factor de risc se produce.

4. *Monitorizarea* factorilor de risc - monitorizarea factorilor permanenți de risc, identificarea noilor factori de risc, executarea planurilor pentru reducerea riscurilor și evaluarea eficienței lor pe parcursul desfășurării activității.

II. Aplicarea managementului riscului la nivelul Autorității de management EX-ISPA

Ca urmare a recomandării din raportul de audit privind evaluarea conformității cu cerințele EDIS, Coordonatorul Național ISPA a inițiat aplicarea practicilor de management al riscului atât la nivelul structurii sale, prin includerea în manualul de proceduri propriu a unei proceduri în acest sens.

Astfel s-a efectuat o analiză sistematică a condițiilor prezente de desfășurare a activității, formularea clară a obiectivelor pe care ni le propunem și identificarea atât a acelor evenimente care ar putea conduce la neîndeplinirea obiectivelor, cât și a situațiilor care ar putea reprezenta oportunități. Scopul acestui proces este de a controla pe cât posibil nesiguranța atașată oricărui eveniment, prin planificarea unor acțiuni de prevenire sau reacție.

Primă etapă a acestui proces a presupus identificarea și formularea factorilor de risc, precum și evaluarea acestora în termen de probabilitate de apariție și impact (efect). De asemenea, s-au stabilit acțiuni de prevenire/evitare/reacție împotriva acestor factori de risc identificați. Ca instrument de lucru (monitorizarea riscurilor și urmărirea acțiunilor de prevenire/evitare/reacție) se utilizează un program ce calculează automat, în funcție de probabilitatea și impactul stabilite, un grad de importanță a riscului (Borda) și efectuează o clasificare a acestora. De asemenea, integrează și un plan de acțiune pentru fiecare risc identificat (anexat prezentei).

Risk No.	RISK	I	Po (%)	Borda Rank	R	Manage/Mitigate
9	Lipsa comunicării interne	C	95%	0	H	reuniuni saptamanale de informare, intalniri de team building, transmiterea pe orizontala a informatiei, instituirea unui spatiu in retea accesibil tuturor pentru informatiile de interes general, un sistem de mesagerie in retea
4	Personal fara experienta	S	50%	1	M	Plan de training, team work, on-the-job training, revizuirea criteriilor de selectie

7	pierderea informatiilor electronice in cazul unor evenimente neprevazute (incendiu, virusi, etc.)	C	20%	2	M	implementarea unui sistem de back-up al datelor
6	lacune in sistemul de securitate a rețelei informatice	S	40%	3	M	analiza infrastructurii rețelei, securizarea serverelor securizarea datelor, sistemelor de mesagerie, securizarea stațiilor de lucru, securizarea aplicațiilor, securizarea comunicației în rețea și a perimetrului, securizarea autentificării și accesului
1	Intarzieri in indeplinirea sarcinilor	S	30%	4	M	sistem de urmarire si asigurare a indeplinirii sarcinilor la termenele stabilite
8	Necunoasterea si aplicarea necorespunzatoare procedurilor	Mo	60%	4	L	testarea periodica a personalului privind cunoasterea si aplicarea procedurilor
2	Intarzieri in luarea deciziei	S	10%	6	M	intalniri ad-hoc
5	Lipsa evaluarii transparente a activitatii personalului	S	10%	6	M	sistem de criterii de evaluare si monitorizare activitatii pe baza acestora
10	suprapunerea/aglomerarea sarcinilor	Mo	30%	8	L	revizuirea fiselor de post in sensul precizarii detaliate si clare a sarcinilor

- **Unitatea centrală pentru coordonarea parteneriatului public-privat**

I. Generalități

Numim *risc* nesiguranța asociată oricărui rezultat (fie o amenințare negativă, fie o oportunitate pozitivă). *Managementul riscului* este procesul de identificare, analiză, stabilire a unor acțiuni de rezolvare și monitorizare sistematică a factorilor de risc, cu scopul bine stabilit de a controla nesiguranța.

Presupune formularea clară a obiectivelor, și utilizarea experienței pentru a putea prevedea posibilitatea de apariție a unor factori perturbatori.

În cazul unui proiect se referă la posibilitatea de a nu se respecta obiectivele stabilite în termeni de *performanță* (nerealizarea standardelor), *program* (nerespectarea termenului) și *cost* (depășirea bugetului).

Nesiguranța se poate referi la *probabilitatea* de apariție a unui eveniment sau la *impactul* (efectul) unui eveniment în cazul în care acesta se produce. Riscul apare atunci când:

- un eveniment se produce sigur, dar rezultatul acestuia e nesigur;
- efectul unui eveniment este cunoscut, dar apariția evenimentului este nesigură;
- atât evenimentul cât și efectul acestuia sunt incerte.

Factor de risc este orice eveniment care are o probabilitate măsurabilă de a produce devieri de la obiectivele definite ale unei activități.

Managementul riscului este un proces ciclic, cu mai multe faze distincte: *identificarea* factorilor de risc, *analiza* factorilor de risc, *planificarea* acțiunilor de rezolvare a riscurilor și *monitorizarea* factorilor de risc. De asemenea, se impune o evaluare periodică a rezultatului acțiunilor stabilite și reevaluarea factorilor de risc.

1. *Identificarea* factorilor de risc este procesul de determinare și formulare a factorilor de risc care ar putea apărea. Se ia în calcul condiția prezentă și factorul de risc asociat. Factorul de risc asociat reprezintă evenimente viitoare care ar putea fi cauzate de condițiile prezente.

Exemplu: O mare parte din personalul angajat în cadrul UCCPPP nu are experiență, ceea ce poate duce la întârzieri în derularea activităților specifice.

2. *Analiza* – procesul de evaluare a factorului de risc din punct de vedere al: 1. *impactului* (efectului) pe care un anumit eveniment l-ar avea asupra obiectivelor și 2. *probabilității* ca evenimentul respectiv să aibă loc. Practic, fiecărui factor de risc identificat i se atribuie o valoare a impactului și o valoare a probabilității, pe baza experienței celui care face analiza.

3. *Planificarea acțiunilor* - formularea unor acțiuni specifice atât pentru *prevenirea și evitarea* riscurilor cât și de *reacție* atunci când evenimentul identificat ca factor de risc se produce.

4. *Monitorizarea* factorilor de risc - monitorizarea factorilor permanenți de risc, identificarea noilor factori de risc, executarea planurilor pentru reducerea riscurilor și evaluarea eficienței lor pe parcursul desfășurării activității.

II. Aplicarea managementului riscului la nivelul UCCPPP

Ca urmare a dezvoltărilor sectoriale și cooperării cu Autoritatea de Management ex-ISPA pentru managementul proiectelor ex-ISPA cu componente PPP (relevante fiind recomandările raportului de audit privind evaluarea conformității cu cerințele EDIS), UCCPPP a inițiat aplicarea practicilor de management al riscului la nivelul structurii sale.

Astfel s-a efectuat o analiză sistematică a condițiilor prezente de desfășurare a activității, formularea clară a obiectivelor pe care ni le propunem și identificarea atât a acelor evenimente care ar putea conduce la neîndeplinirea obiectivelor, cât și a situațiilor care ar putea reprezenta oportunități.

Scopul acestui proces este de a controla pe cât posibil nesiguranța atașată oricărui eveniment, prin planificarea unor acțiuni de prevenire sau reacție.

Primă etapă a acestui proces a presupus identificarea și formularea factorilor de risc, precum și evaluarea acestora în termen de probabilitate de apariție și impact (efect). De asemenea, s-au stabilit acțiuni de prevenire/evitare/reacție împotriva acestor factorilor de risc identificați.

Ca instrument de lucru (monitorizarea riscurilor și urmărirea acțiunilor de prevenire/evitare/reacție) se utilizează un program ce calculează automat, în funcție de probabilitatea și impactul stabilite, un grad de importanță a riscului (Borda) și efectuează o clasificare a acestora.

De asemenea, integrează și un plan de acțiune pentru fiecare risc identificat (anexat prezentei).

Risk No.	RISK	I	Po (%)	Borda Rank	R	Manage/Mitigate
9	Lipsa comunicării interne	C	95%	0	H	reuniuni saptamanale de informare, intalniri de team building, transmiterea pe orizontala a informatiei, instituirea unui spatiu in retea accesibil tuturor pentru informatiile de interes general, un sistem de mesagerie in retea
4	Personal fara experienta	S	50%	1	M	Plan de training, team work, on-the-job training, revizuirea criteriilor de selectie
7	pierderea informatiilor electronice in cazul unor evenimente neprevazute (incendiu, virusi, etc.)	C	20%	2	M	implementarea unui sistem de back-up al datelor
6	lacune in sistemul de securitate a rețelei informatice	S	40%	3	M	analiza infrastructurii rețelei, securizarea serverelor securizarea datelor, sistemelor de mesagerie, securizarea stațiilor de lucru, securizarea aplicațiilor, securizarea comunicației în rețea și a perimetrului, securizarea autentificării și accesului
1	Intarzieri in indeplinirea sarcinilor	S	30%	4	M	sistem de urmarire si asigurare a indeplinirii sarcinilor la termenele stabilite
8	Necunoasterea si aplicarea necorespunzatoare procedurilor	Mo	60%	4	L	testarea periodica a personalului privind cunoasterea si aplicarea procedurilor
2	Intarzieri in luarea deciziei	S	10%	6	M	intalniri ad-hoc

5	Lipsa evaluarii transparente a activitatii personalului	S	10%	6	M	sistem de criterii de evaluare si monitorizare activitatii pe baza acestora
10	suprapunerea/aglomerarea sarcinilor	Mo	30%	8	L	revizuirea fiselor de post in sensul precizarii detaliate si clare a sarcinilor

- **Direcția generală de trezorerie și datorie publică**

Disfuncționalități:

- Lipsa unui sistem electronic de plasare a titlurilor de stat cu urmări în majorarea timpului de anunțare în piața a rezultatelor licitațiilor;
- Inexistența unui sistem unitar de înregistrare a datoriei guvernamentale (internă și externă) și a unui sistem de evitare a dezastrelor (aplicație tip back up);
- Lipsa unei aplicații specializate care să asigure un management performant al datoriei publice, cât și a personalului specializat în gestionarea riscurilor aferente datoriei publice (lichiditate, credit, piața, operational);
- Resurse umane limitate, în condițiile creșterii activităților de contractare și administrare a datoriei publice, în special, activitățile privind datoria publică locală externă.
- Lipsa criteriilor calitative și de risc la evaluarea ofertelor de finanțare transmise de băncile comerciale;
- Acces limitat la nivelul departamentului de „front office” la sursele de informații financiare (Reuters/Bloomberg);
- Dependența de beneficiarii finali ai împrumuturilor externe, (agenți economici / ministere/autorități publice locale) pentru furnizarea de informații necesare la elaborarea rapoartelor privind datoria publică externă;
- Lipsa unor metodologii omologate de analiză a riscurilor asociate datoriei publice externe, analiză integrată a portofoliilor de datorie externă efectuându-se în funcție de necesități punctuale existente la un anumit moment dat;
- Înregistrarea separată în sistemul computerizat a datoriei guvernamentale interne și externe, cu efecte asupra analizei integrate a portofoliului total de datorie publică;
- Utilizarea unor aplicații informatice nesecurizate și cu risc operațional ridicat (cele create intern, cu resurse proprii) pentru analiza portofoliilor de datorie publică externă și a riscurilor asociate acestora;

- Lipsa unor proceduri de lucru privind etapele de efectuare a operațiunilor de administrare a datoriei publice guvernamentale externe (de ex. swap valutar, de rata dobanzii și alte operațiuni specifice de administrare a riscului valutar);
- Nu toate activitățile care se desfășoară în direcție sunt standardizate, ca de ex. colaborarea la elaborarea contului de execuție a datoriei publice externe, avizarea actelor normative sau elaborarea raportului la fondul de risc;
- Inexistența unui circuit formalizat al fluxurilor informaționale între DGTDP și alte direcții din minister sau cu entități din afara ministerului;
- Inexistența procedurilor scrise pentru toate atribuțiile serviciilor.
- Personal insuficient pentru administrarea relației cu IFI, în special în contextul aderării la UE și a instituirii relațiilor financiare cu instituții noi;
- Disfuncționalități în colaborarea cu direcțiile din minister sau alte instituții abilitate implicate în aceeași problemă, care pot avea drept consecință nerespectarea termenelor limită fixate în îndeplinirea condițiilor pentru intrarea în vigoare a Acordurilor sau înțelegerilor încheiate cu IFI;
- Lipsa personalului specializat și certificat în utilizarea Sistemului de Plati Interbancar și în consecința supraîncărcarea cu sarcini și reponsabilități a funcționarilor publici
- Lipsa aplicațiilor informatice cu privire la calculele de dobânzi
- Lipsa personalului specializat în operațiuni și analize de piață monetară.
- Neîncasarea la timp a contravalorii în lei a valutei necesare efectuării plății la extern, din cauza circuitului prea complicat al documentelor poate conduce la neefectuarea la scadență a plății la extern sau efectuarea parțială a acesteia;
- Înregistrări eronate care distorsionează proiecțiile serviciului datoriei care pot fi realizate cu sistemul informatic DMFAS

Riscuri

- Numărul redus al personalului care derulează un volum foarte mare de împrumuturi externe și desfășoară și toate celelalte activități
- Nerezolvarea în termen a lucrărilor datorită activităților legate de efectuarea plăților aferente serviciului datoriei publice, care sunt prioritare;
- Lipsa posibilității efective de validare la nivel de conducere a informațiilor înregistrate la nivel de execuție în sistemele computerizate; aceasta crește riscul operational pe înregistrarea datelor;

- Fluctuații de personal, cu efect direct în disfuncționalități în derularea activității direcției, în special în actualizarea sistemului computerizat de management al datoriei publice externe
- Asigurarea sporadică de training specializat în instrumente de finanțare noi și de administrare a datoriei publice externe.
- Modificarea atribuțiilor personalului implicat în actualizarea sistemului computerizat de management a datoriei publice externe ca urmare a unei eventuale reorganizări;
- Fluctuații de personalul fapt ce va determina cheltuieli suplimentare și disfuncționalități în derularea activității:

• **Oficiul de plăți și contractare PHARE**

Conducerea și organizarea OPCP, se desfășoară conform prevederilor procedurii generale PG 006 CFCU management and organisation.

Desfășurarea activităților este condusă și controlată pe baza urmăririi stadiului de realizare a obiectivelor generale OPCP, transpuse la nivelul fiecărui Serviciu/Birou/Compartiment în obiective specifice.

Directorul OPCP comunică și distribuie *Obiectivele generale-strategice* ale OPCP, astfel:

Crt. no	Objectives	Resources		Department/Unit's Responsibility	Deadline
		Financials	Humans		

Fiecare *Director Adjunct*, Șef de Serviciu/Birou programează și repartizează *Obiectivele specifice operationale*, astfel :

Crt. No.	Objective	Resources allotted for the objective achievement	Deadline	Development stages				Responsible	Signature
				quarter I	quarter II	quarter III	quarter IV		

Pentru realizarea obiectivelor specifice operationale se intocmeste un *Plan de actiune* :

Crt.No.	Objectives	Tasks	Activities	Start date	End date	Participants	Responsibilities

Autoevaluarea se bazeaza pe analiza trimestriala a gradului de realizare a obiectivelor specifice, realizata la nivelul fiecarui Director Adjunct, Serviciu/Birou/Compartiment. In urma analizei se initiaza masuri pentru realizarea obiectivelor, in termenele planificate, rezultand un *Plan de masuri*:

Crt. No.	Objectives	Responsible body	End date	Objective achivement stage	Comments	Deadline	Assuming signature

Directorii Adjuncti, Sefii de Servicii/Birouri raporteaza trimestrial Directorului OPCP asupra stadiului realizarii obiectivelor operationale, ce concura la indeplinirea obiectivelor generale ale OPCP.

Bianual se realizeaza evaluarea performantelor personalului, in baza realizarii obiectivelor operationale, precum si a celor specifice inscrise in fisa de post.

Anual se realizeaza *Analiza factorilor de risc*:

Risk factor	Significance	Likelihood	Strategy type	Specific actions	Results	Follow-up measures	Responsible	Deadline

in urma careia se iau masurile corespunzatoare.

Masurile initiate in urma analizei factorilor de risc pot fi de genul:

- Revizuirea/imbunatatirea procedurilor;
- Recrutarea si selectia de personal specializat;
- Imbunatatirea proceselor de inductie, evaluare, stimulare, etc. a personalului;
- Imbunatatirea sistemului de control, prin separarea atributiilor si aplicarea principiului dublei semnaturi;

- Derularea planurilor de instruire, urmate de evaluarea eficacitatii acestora;
- Etc.

Prin procedurile specifice:

- *PS 09 Treatment of Phare irregularities* si
- *PS 047 Treatment of ISPA irregularities*,

revizuite permanent a. i. sa includa toate prevederile legale nationale si reglementarile Comisiei Europene, se mentin sub control neregulile specifice.

- **Direcția generală management al domeniilor reglementate specific**

Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al Direcției generale management al domeniilor reglementate specific (inclusiv in ceea ce priveste procedurile) si identificarea elementelor de disfuncționalitate si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor directiei.

Analizand cele prezentate la etapa a 3- a si facand o autoevaluare a activitatilor si riscurilor care pot aparea in nerealizarea obiectivelor Direcției generale management al domeniilor reglementate specific, ca *elemente de disfuncționalitate* putem identifica:

1.- la nivelul Direcției generale management al domeniilor reglementate specific sunt încadrate un numar insuficient de persoane in vederea realizarii, in conditii optime a sarcinilor care revin directiei noastre.

Mentionam ca în cursul anului 2007, la Direcției generale management al domeniilor reglementate specific au fost inregistrate un numar de aprox. 10700 lucrari, rezolvate de un numar de 20 salariatii (inclusiv directorul general). Acesta reprezinta un element de disfuncționalitate al Direcției generale management al domeniilor reglementate specific.

In ciuda acestui inconvenient, Direcției generale management al domeniilor reglementate specific isi respecta termenele stabilite de lege pentru lucrarile intrate in registratura directiei, si asigura buna functionalitate a acesteia.

2.- lipsa unor organisme similare in teritoriu: Direcției generale management al domeniilor reglementate specific face parte din structura Ministerului Finantelor Publice si este subordonata secretarului de stat coordonator, iar in teritoriu serviciile si compartimentele de specialitate care se ocupa de problemele de autorizare a agentilor economici, sunt in subordonarea Agentiei Nationale de Administrare Fiscala;

3.- colaborarea cu celelate organisme implicate in activitatea directiei, si anume Garda Financiara, Agentia Nationala de Administrare Fiscala si organele fiscale teritoriale, este ingreunata din aceleasi motive ca cele prezentate la pct.2;

4.- colaborarea insuficienta cu directia responsabila de legislatie referitoare la activitatea produselor accizabile, datorita in primul rand lipsei de personal si a volumului mare de activitati, din ambele parti;

5.- lipsa procedurilor scrise care ingreuneaza activitatea directiei, si avand in vedere dificultatea comunicarii cu alte directii din minister, si nu numai, duc la aparitia unui factor mare de risc ce poate duce la neindeplinirea sarcinilor si obiectivelor directiei.

Desi pentru Direcției generale management al domeniilor reglementate specific nu exista proceduri scrise, practica demonstreaza ca la nivelul directiei generale se lucreaza urmand practicile nescrise indicate de conducatorii directiilor.

Dintre acestea si pentru a avea o imagine a ceea ce se realizeaza la nivelul Direcției generale management al domeniilor reglementate specific facem o prezentare a procedurilor aplicate pe fiecare activitate in parte, din cadrul Direcției generale management al domeniilor reglementate specific:

Direcția management accize armonizate are următoarele atribuții:

1) Colaborează cu Direcția de legislație în domeniul accizelor la elaborarea actelor normative care reglementează activitatea din domeniul produselor accizabile armonizate, în special în ceea ce privește regimul de autorizare a agenților economici care produc, realizează achiziții intracomunitare sau importă din țări terțe, produse accizabile: vinuri, bere, băuturi fermentate, altele decat bere și vinuri, produse intermediare, alcool etilic, produse din tutun, produse energetice, energie electrică;

2) Colaborează cu Direcția de reglementări în domeniul nefiscal la elaborarea actelor normative care reglementează activitatea din domeniul magazinelor duty-free și duty-free diplomatic;

3) Asigură primirea și verificarea documentațiilor pentru autorizarea antrepozitelor fiscale de producție sau depozitare produse accizabile armonizate, operatori înregistrați, reprezentanți fiscali, autorizarea importatorilor de produse accizabile supuse marcării, precum și a operatorilor economici care doresc autorizarea funcționării de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

4) Asigură analiza actelor de control transmise de organele competente în acest sens privind verificările efectuate la antrepozitarii autorizați și locațiile autorizate ca antrepozite fiscale, operatorii înregistrați, reprezentanții fiscali, importatorii de produse accizabile supuse marcării, precum și la operatorii economici autorizați pentru funcționarea de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

5) Asigură analiza contestațiilor depuse de agenții economici împotriva deciziilor emise de Comisia de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

6) Colaborează cu Autoritatea Națională a Vămile din cadrul Agenției Naționale de Administrare Fiscală, pentru avizarea documentațiilor depuse de importatorii de produse accizabile supuse marcării și operatorii economici care doresc autorizarea funcționării de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

7) Asigură editarea, eliberarea și transmiterea autorizațiilor de antrepozit fiscal, de operator înregistrat, de importator de produse accizabile supuse marcării sau de duty-free sau duty-free diplomatic, potrivit legislației în vigoare, conform hotărârilor Comisiei de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, organizând evidența acestora;

8) Organizează ședințele Comisiei de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, potrivit legislației în vigoare;

9) Asigură editarea, eliberarea și transmiterea deciziilor emise de Comisia de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, în conformitate cu prevederile legale;

10) Elaborează proiectul de Ordin al ministrului economiei și finanțelor privind aprobarea componenței Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate și a Regulamentului de organizare și funcționare a acesteia;

11) În aplicarea politicii fiscale, pe baza propunerilor primite din partea agenților economici sau a specialiștilor din minister, transmite Direcției de legislație în domeniul accizelor sau Direcției de reglementări în domeniul nefiscal, după caz, propuneri de completare și/sau modificare a legislației în vigoare în ceea ce privește activitatea de autorizare a antrepozitelor fiscale, operatorilor înregistrați, reprezentanților fiscali, a importatorilor de produse accizabile supuse marcării, precum și a operatorilor economici autorizați pentru funcționarea de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

Serviciul monitorizare produse accizabile armonizate are următoarele atribuții:

1) Colaborează cu Direcția de legislație în domeniul accizelor la elaborarea actelor normative care reglementează activitatea din domeniul produselor accizabile armonizate, în special în ceea ce privește regimul de autorizare a agenților economici care produc, realizează achiziții intracomunitare sau importă din țări terțe, produse accizabile: vinuri, bere, băuturi fermentate, altele decât bere și vinuri, produse intermediare, alcool etilic, produse din tutun, produse energetice, energie electrică;

2) Colaborează cu Direcția de reglementări în domeniul nefiscal la elaborarea actelor normative care reglementează activitatea din domeniul magazinelor duty-free și duty-free diplomatic;

3) Asigură primirea și verificarea documentațiilor pentru autorizarea antrepozitelor fiscale de producție sau depozitare produse accizabile armonizate, operatori înregistrați, autorizarea importatorilor de produse accizabile supuse marcării, precum și a operatorilor economici care doresc autorizarea funcționării de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

4) Asigură primirea și verificarea documentațiilor depuse de agenții economici care solicită autorizații de operatori înregistrați pentru produse energetice, autorizații pentru reprezentanți fiscali, precum și a altor solicitări care au legătură cu produsele accizabile, respectiv actualizări de garanții, încadrarea produselor energetice din punct de vedere al accizelor, valorificări de stocuri, etc;

5) Asigură întocmirea Notei de prezentare pentru fiecare documentație primită în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

6) Asigură analiza actelor de control transmise de organele competente în acest sens privind verificările efectuate la antrepozitarii autorizați și locațiile autorizate ca antrepozite fiscale, operatorii înregistrați, reprezentanții fiscali, importatorii de

produse accizabile supuse marcării, precum și la operatorii economici autorizați pentru funcționarea de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

7) Asigură întocmirea Notei de prezentare urmare analizei actelor de control respective pentru fiecare caz în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

8) Asigură analiza cererilor de valorificare a stocurilor deținute de agenții economici a caror autorizație a fost anulată, revocată, suspendată, conform prevederilor legale;

9) Asigură întocmirea Notei de prezentare în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, după ce în prealabil, existența stocurilor a fost confirmată de organul fiscal teritorial;

10) Asigură analiza cererilor de completare a antrepozitelor fiscale cu noi activități, de modificare a structurii acestora, de renunțare la antrepozite sau autorizarea altor antrepozite aparținând aceluiași antrepozitar, de completare cu noi locații pentru recepția produselor în cazul operatorilor înregistrați, etc.;

11) Asigură întocmirea Notei de prezentare, pentru fiecare solicitare în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

12) Colaborează cu Autoritatea Națională a Vămile din cadrul Agenției Naționale de Administrare Fiscală, pentru avizarea documentațiilor depuse de importatorii de produse accizabile supuse marcării și operatorii economici care doresc autorizarea funcționării de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic, precum și cu organele fiscale teritoriale în vederea completării documentațiilor transmise cu elementele prevăzute de legislația în vigoare;

13) Asigură analiza contestațiilor depuse de agenții economici împotriva deciziilor emise de Comisia de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

14) Asigură întocmirea Notei de prezentare, pentru fiecare contestație în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

15) Asigură editarea, eliberarea și transmiterea autorizațiilor de antrepozit fiscal, de operator înregistrat, de importator de produse accizabile supuse marcării sau de duty-free sau duty-free diplomatic, potrivit legislației în vigoare, conform hotărârilor Comisiei de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, organizând evidența acestora;

16) Asigură editarea, eliberarea și transmiterea deciziilor emise de Comisia de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, în conformitate cu prevederile legale;

17) Asigură pregătirea ședințelor Comisiei de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, potrivit legislației în vigoare;

18) Asigură activitatea de secretariat a Comisiei de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate, respectiv prezintă dosarele fiecărui membru al comisiei, consemnează în procesul verbal întocmit la fiecare ședință a comisiei toate problemele și deciziile luate de comisie pentru fiecare dosar în parte;

19) Asigură gestiunea și păstrarea în condiții de siguranță a documentațiilor primite la nivelul direcției, inclusiv în ceea ce privește activitatea de arhivare a acestora, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;

20) Asigura gestiunea autorizațiilor emise, precum și a tuturor deciziilor emise de Comisia de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;

22) Elaborează proiectul de Ordin al ministrului economiei și finanțelor privind aprobarea componenței Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate și a Regulamentului de organizare și funcționare a acesteia;

23) În aplicarea politicii fiscale, pe baza propunerilor primite din partea agenților economici sau a specialiștilor din minister, transmite Direcției de legislație în domeniul accizelor sau Direcției de reglementări în domeniul nefiscal, după caz, propuneri de completare și/sau modificare a legislației în vigoare în ceea ce privește activitatea de autorizare a antrepozitelor fiscale, operatorilor înregistrați, reprezentanților fiscali, a importatorilor de produse accizabile supuse marcării, precum și a operatorilor economici autorizați pentru funcționarea de magazine în regim duty-free sau duty-free diplomatic;

Compartiment proceduri și metodologie produse accizabile are următoarele atribuții:

1) Verifică modul de stabilire a garanțiilor pe baza documentelor existente;

2) Centralizează propunerile și observațiile agenților economici și sesizează conducerea direcției în vederea analizării și elaborării de propuneri pentru îmbunătățirea cadrului legislativ existent;

3) Analizează cererile privind aplicarea altor prevederi din Codul Fiscal și normele de aplicare a acestuia, elaborând proiecte de răspuns la problematicile semnalate;

4) Asigură colaborarea cu alte servicii sau compartimente și, după caz, cu alte organe de specialitate din afara ministerului pentru soluționarea lucrărilor care necesită elaborarea unor puncte de vedere;

5) În colaborare cu Direcția de legislație în domeniul accizelor poate elabora precizări în aplicarea legislației în domeniul de activitate al direcției, la propunerea Comisiei pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate sau la solicitarea organelor fiscale teritoriale;

6) Soluționează și rezolvă orice alte lucrări repartizate de conducerea direcției sau șefului de serviciu;

ART.10 Compartimentul gestiune garanții, date statistice și Registrul SEED are următoarele atribuții:

1) Asigură stabilirea garanțiilor, inclusiv actualizarea acestora pentru toți antrepozitarii autorizați, operatorii înregistrați și importatorii de produse accizabile supuse marcării;

2) Asigură evidența constituirii garanțiilor și sesizează organele fiscale teritoriale sau, după caz, Comisia pentru autorizarea operatorilor de produse supuse accizelor armonizate în situația în care operatorii economici nu au constituit garanțiile stabilite conform prevederilor legale în vigoare;

- 3) Colaborează cu Direcția generală a tehnologiei informației, cu specialiști din cadrul Biroului central de legături, precum și cu structurile cu atribuții pe linia reprezentării juridice, pentru crearea, constituirea și actualizarea Registrului SEED;
- 4) Actualizează Registrul SEED prin introducerea informațiilor privind noi antrepozitari și antrepozite, modificarea antrepozitelor existente, precum și actualizarea stării autorizațiilor emise;
- 5) Soluționează și rezolvă orice alte lucrări repartizate de conducerea direcției sau șeful de serviciu;
- 6) Asigură editarea de situații solicitate de organele de control sau alte instituții, pe baza informațiilor din Registrul SEED.

Direcția de reglementare și monitorizare jocuri de noroc are următoarele atribuții:

- 1) Colaborează cu Direcția de reglementări în domeniul nefiscal la elaborarea proiectelor de acte normative pentru activitatea de organizare și exploatare a sistemelor de jocuri de noroc: mașini electronice cu câștiguri, cazinouri, bingo, keno în săli de joc, pronosticuri (pariuri) sportive, etc.;
- 2) Asigură primirea și verificarea documentațiilor privind condițiile de autorizare și exploatare a jocurilor de noroc, conform prevederilor legale în vigoare;
- 3) Asigură analiza actelor de control transmise de organele competente în acest sens privind verificările efectuate la organizatorii de jocuri de noroc;
- 4) Asigură analiza contestațiilor depuse de agenții economici împotriva hotărârilor emise de Comisia de autorizare a jocurilor de noroc;
- 5) Asigură emiterea și eliberarea licențelor și autorizațiilor necesare organizării și exploatării jocurilor de noroc, conform prevederilor legale în vigoare și organizează evidența acestora;
- 6) Asigură editarea, eliberarea și transmiterea hotărârilor emise de Comisia de autorizare a jocurilor de noroc, în conformitate cu prevederile legale;
- 7) Elaborează proiectul de Ordin comun al ministrului economiei și finanțelor și al ministrului internelor și reformei administrative privind componența Comisiei de autorizare a jocurilor de noroc
- 8) Pe baza propunerilor primite din partea agenților economici sau a specialiștilor din minister, transmite Direcției de reglementări în domeniul nefiscal propuneri de completare și/sau modificare a legislației în vigoare în ceea ce privește activitatea de autorizare a jocurilor de noroc;
- 9) Asigură verificarea pe teren a condițiilor de autorizare a jocurilor de noroc prevăzute de legislația în domeniu, prin participarea în cadrul echipelor constituite conform prevederilor legale în vigoare;
- 10) Organizează ședințele Comisiei de autorizare a jocurilor de noroc, potrivit legislației în vigoare;
- 11) Analizează, conform prevederilor legale, regulamentele depuse de agenții economici organizatori de loterii publicitare, în vederea prevenirii unor jocuri de noroc deghizate;

12) Analizează actele de control transmise de organele competente în acest sens, ca rezultat al verificărilor întreprinse la agenții economici organizatori de loterii publicitare și le prezintă Comisiei de autorizare a jocurilor de noroc în vederea luării unei decizii în conformitate cu prevederile legale în vigoare;

13) Colaborează cu Direcția de reglementări în domeniul nefiscal la elaborarea proiectelor de acte normative care reglementează autorizarea funcționării unităților emitente de tichete de masă și autorizarea funcționării unităților emitente de tichete cadou și creșă;

14) Asigură primirea și verificarea documentațiilor în vederea eliberării autorizației de funcționare a unităților emitente de tichete de masă, precum și a unităților emitente de tichete cadou și creșă, conform prevederilor legale în vigoare;

15) Organizează ședințele Comisiei de autorizare a funcționării unităților emitente de tichete de masă, precum și a Comisiei de autorizare a funcționării unităților emitente de tichete cadou și creșă ori de câte ori situația impune acest lucru;

16) Asigură editarea și eliberarea autorizațiilor de funcționare a unităților emitente de tichete de masă, de funcționare a unităților emitente de tichete cadou și creșă și organizează evidența acestora;

17) Pe baza propunerilor primite din partea agenților economici sau a specialiștilor din minister, transmite Direcției de reglementări în domeniul nefiscal propuneri de completare și/sau modificare a legislației în vigoare în ceea ce privește activitatea de autorizare a unităților emitente de tichete de masă și/sau a unităților emitente de tichete cadou și creșă;

18) Asigură verificarea pe teren a condițiilor de autorizare a a funcționării unităților emitente de tichete de masă și/sau a unităților emitente tichete cadou și creșă, prin participarea în cadrul echipelor constituite conform prevederilor legale în vigoare;

19) Elaborează proiectul de Ordin al ministrului economiei și finanțelor privind componența Comisiilor: de autorizare a funcționării unităților emitente de tichete de masă, de autorizare a funcționării unităților emitente tichete cadou și creșă;

20) Formulează punctele de vedere asupra propunerilor de modificare a unor acte normative transmise de alte direcții din cadrul Ministerului Economiei și Finanțelor;

Serviciul monitorizare jocuri de noroc are următoarele atribuții:

1) Colaborează cu Direcția de reglementări în domeniul nefiscal la elaborarea proiectelor de acte normative pentru activitatea de organizare și exploatare a sistemelor de jocuri de noroc: mașini electronice cu câștiguri, cazinouri, bingo, keno în săli de joc, pronosticuri (pariuri) sportive, etc.;

2) Asigură primirea și verificarea documentațiilor privind condițiile de autorizare și exploatare a jocurilor de noroc, conform prevederilor legale în vigoare;

3) Asigură verificarea pe teren a condițiilor de autorizare a jocurilor de noroc prevăzute de legislația în domeniu, prin participarea în cadrul echipelor constituite cu specialiști din alte direcții care au atribuții în domeniu;

- 4) Asigură întocmirea Notei de prezentare pentru fiecare documentație primită în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea jocurilor de noroc;
- 5) Asigură analiza actelor de control transmise de organele competente în acest sens privind verificările efectuate la organizatorii de jocuri de noroc;
- 6) Asigură întocmirea Notei de prezentare urmare analizei actelor de control respective pentru fiecare caz în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea jocurilor de noroc;
- 7) Asigură analiza contestațiilor depuse de agenții economici împotriva hotărârilor emise de Comisia de autorizare a jocurilor de noroc;
- 8) Asigură întocmirea Notei de prezentare, pentru fiecare contestație în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea jocurilor de noroc;
- 9) Asigură emiterea și eliberarea licențelor și autorizațiilor necesare organizării și exploatării jocurilor de noroc, urmărind aplicarea prevederilor legale în vigoare privind taxele de licență, potrivit fiecărei categorii de joc și urmărește plata și confirmarea acesteia înainte de momentul eliberării licenței, și organizează evidența acestora;
- 10) Asigură editarea, eliberarea și transmiterea hotărârilor emise de Comisia de autorizare a jocurilor de noroc, în conformitate cu prevederile legale;
- 11) Asigură activitatea de secretariat a Comisiei de autorizare a jocurilor de noroc, respectiv prezintă dosarele fiecărui membru al comisiei, consemnează în procesul verbal întocmit la fiecare ședință a comisiei toate problemele și hotărârile luate de comisie pentru fiecare dosar în parte;
- 12) Asigură gestiunea și păstrarea în condiții de siguranță a documentațiilor primite la nivelul direcției, inclusiv în ceea ce privește activitatea de arhivare a acestora, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- 13) Asigură gestiunea autorizațiilor emise, precum și a tuturor deciziilor emise de Comisia de autorizare a operatorilor de produse supuse accizelor armonizate;
- 14) Elaborează proiectul de Ordin comun al ministrului economiei și finanțelor și al ministrului internelor și reformei administrative privind componența Comisiei de autorizare a jocurilor de noroc
- 15) Pe baza propunerilor primite din partea agenților economici sau a specialiștilor din minister, transmite Direcției de reglementări în domeniul nefiscal propuneri de completare și/sau modificare a legislației în vigoare în ceea ce privește activitatea de autorizare a jocurilor de noroc;

Compartiment proceduri și monitorizare mijloace de joc are următoarele atribuțiile:

- 1) Colaborează cu Direcția de reglementări în domeniul nefiscal la elaborarea proiectelor de acte normative care reglementează autorizarea funcționării unităților emitente de tichete de masă și autorizarea funcționării unităților emitente de tichete cadou și creșă;

- 2) Asigură primirea și verificarea documentațiilor în vederea eliberării autorizației de funcționare a unităților emitente de tichete de masă, precum și a unităților emitente de tichete cadou și creșă, conform prevederilor legale în vigoare;
- 3) Asigură verificarea pe teren a condițiilor de autorizare a unităților emitente de tichete de masă, precum și a unităților emitente de tichete cadou și creșă, prin participarea în cadrul echipelor constituite cu specialiști din alte direcții care au atribuții în domeniu;
- 4) Asigură întocmirea Notei de prezentare pentru fiecare documentație primită în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete de masă sau Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete cadou și creșă, după caz;
- 5) Asigură analiza actelor de control transmise de organele competente în acest sens privind verificările efectuate la unitățile emitente de tichete de masă sau la unitățile emitente de tichete cadou și creșă, după caz;
- 6) Asigură întocmirea Notei de prezentare urmare analizei actelor de control respective pentru fiecare caz în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete de masă sau Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete cadou și creșă, după caz;
- 7) Asigură analiza contestațiilor depuse de agenții economici împotriva hotărârilor emise de Comisia pentru autorizarea unităților emitente de tichete de masă sau Comisia pentru autorizarea unităților emitente de tichete cadou și creșă, după caz;
- 8) Asigură întocmirea Notei de prezentare, pentru fiecare contestație în parte, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete de masă sau Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete cadou și creșă, după caz;
- 9) Asigură activitatea de secretariat a Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete de masă sau Comisiei pentru autorizarea unităților emitente de tichete cadou și creșă, după caz, respectiv prezintă dosarele fiecărui membru al comisiei, consemnează în procesul verbal întocmit la fiecare ședință a comisiei toate problemele și hotărârile luate de comisia pentru fiecare dosar în parte;
- 10) Asigură editarea și eliberarea autorizațiilor de funcționare a unităților emitente de tichete de masă, de funcționare a unităților emitente de tichete cadou și creșă și organizează evidența acestora;
- 11) Pe baza propunerilor primite din partea agenților economici sau a specialiștilor din minister, transmite Direcției de reglementări în domeniul nefiscal propuneri de completare și/sau modificare a legislației în vigoare în ceea ce privește activitatea de autorizare a unităților emitente de tichete de masă și/sau a unităților emitente de tichete cadou și creșă;
- 12) Elaborează proiectul de Ordin al ministrului economiei și finanțelor privind componența Comisiilor: de autorizare a funcționării unităților emitente de tichete de masă, de autorizare a funcționării unităților emitente tichete cadou și creșă;

Compartimentul monitorizare si avize are următoarele atribuții:

- 1) Asigură elaborarea de puncte de vedere asupra propunerilor de modificare a unor acte normative transmise de alte direcții din cadrul Ministerului Economiei și Finanțelor;
- 2) Asigură participarea și formularea punctelor de vedere asupra actelor normative inițiate de Direcția generală management al domeniilor reglementate specific;
- 3) Analizează, conform prevederilor legale, regulamentele depuse de agenții economici organizatori de loterii publicitare, în vederea prevenirii unor jocuri de noroc deghizate;
- 4) Asigură întocmirea Notei de prezentare, pentru fiecare loterie publicitară în parte, acolo unde este cazul, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea jocurilor de noroc;
- 5) Analizează actele de control transmise de organele competente în acest sens, ca rezultat al verificărilor întreprinse la agenții economici organizatori de loterii publicitare și le prezintă Comisiei de autorizare a jocurilor de noroc în vederea luării unei decizii în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- 6) Asigură întocmirea Notei de prezentare urmare analizei actelor de control respective pentru fiecare loterie publicitară verificată, în vederea prezentării acesteia Comisiei pentru autorizarea jocurilor de noroc;
- 7) Colaborează cu personalul direcției generale, în ceea ce privește aplicarea prevederilor legale asupra documentațiilor transmise de agenții economici ce urmează a fi supuse autorizării (contracte, avize, reclamații, etc.);
- 8) Întocmește proiecte de raspuns la adresele care implica aspecte procedural-juridice.

• Autoritatea de management pentru programul operațional sectorial de creștere a competitivității economice

4.1. Performante si managementul riscului (standardele la care ne-am raportat au fost: identificarea riscurilor, planificarea activitatilor, reevaluari)

Identificarea riscurilor reprezinta o etapa importanta in definirea standardelor de control managerial la nivelul directiei. In acest scop, s-a utilizat analiza SWOT pentru identificarea punctelor slabe tari si slabe, la nivel intern.

4.2. Identificarea riscurilor

- Analiza SWOT a Autoritatii de Management pentru Programul Operational Sectorial Cresterea Competitivitatii Economice

<p><i>Puncte tari</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existența unui nucleu de specialiști cu pregătire în domeniu; ▪ Grad relativ înalt de ocupare în structurile de specialitate ale AM POS CCE; ▪ Nivelul ridicat de pregătire profesională al angajaților; ▪ Cunoastere buna a limbii engleze la nivelul tuturor angajatilor; ▪ Salarizare motivantă conform legii 490/2004 și stimulente acordate în functie de performanță; ▪ Participarea personalului la programe de training derulate cu parteneri externi; ▪ Stabilitatea personalului de conducere; ▪ Proceduri de lucru specifice domeniilor de activitate din cadrul AM POS CCE; ▪ Existenta unui plan de comunicare în relatiile cu potentialii beneficiari și viitorii beneficiari ai finanțării din POS CCE. 	<p><i>Puncte slabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux informational deficitar în lipsa unei proceduri de comunicare internă și inter-instituțională; ▪ Comunicare deficitară atât la nivel intern cât și extern (cu alte direcții, servicii și instituții); ▪ Fluctuație mare de personal; ▪ Lipsa de spațiu, inclusiv spațiu pentru depozitare/arhivare; ▪ Dotări insuficiente cu tehnică de calcul; ▪ Insuficiente resurse bugetare alocate pentru implementarea unor programe de comunicare și promovare; ▪ Număr insuficient de angajați cu abilități foarte bune și cu experiență mare în domeniul financiar și de control; ▪ Personal insuficient, în special, în domeniul IT.
<p><i>Oportunități</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derularea fondurilor structurale destinate POS CCE în perioada 2007-2013 poate duce la creșterea expertizei la nivelul direcției; ▪ Aprobarea Cadrului Național Strategic de Referință, în luna iulie 2007; ▪ Aprobarea POS CCE până în luna august 2007; 	<p><i>Amenințări</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesitatea modificării unor reglementări din legislația națională sau emiterii unor noi acte normative pentru pregătirea implementării programelor; ▪ Reorganizarea Ministerului Economiei și Finanțelor, proces care a influențat, într-o oarecare măsură, faza de programare în sensul încetinirii și necesității adaptării la situația nou creată (revizuire

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accesul la asistență de tip JASPERS; ▪ Participarea la reuniuni comune cu reprezentanții Comisiei Europene, Directoratului General Politica Regionala; ▪ Cursuri de formare specializată prin Institutul Național de Administrație, Proiecte PHARE, JASPERS, etc; ▪ Posibilitatea de a beneficia de fonduri structurale din asistența tehnică pentru dezvoltarea capacității administrative proprii ▪ Creșterea interesului pentru management în administrația publică; ▪ Activarea parteneriatului cu reprezentanți ai patronatelor, sindicatelor și a societății civile în cadrul Comitetului de Monitorizare pentru POS CCE; ▪ Misiunile de audit intern și extern. 	<p>ROF, schimbări la nivelul instituțiilor care au rol de organisme intermediare pentru POS CCE);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Migrația personalului spre alte domenii mai atractive financiar; ▪ Proceduri greoaie în ce privește achizițiile publice; ▪ Capacitate redusă de a mobiliza rapid resurse, datorită procesului foarte complex ce are la baza cadrul legislativ existent în cazul achizițiilor publice; ▪ Complexitatea și gradul ridicat de noutate al activității de gestionare a Fondurilor Structurale; ▪ Experiența redusă în ceea ce privește monitorizarea și evaluarea proiectelor finanțabile prin FS; ▪ Expertiza redusă a unor consultanți care au susținut seminarii/traininguri pe problemele de interes pentru această fază a implementării POS CCE; ▪ Capacitate redusă a potențialilor beneficiari de a elabora proiecte; ▪ Necesitatea unui timp mai îndelungat pentru abordarea corectă a tuturor aspectelor legate de managementul acestora, fiind vorba de primul exercițiu de programare-gestionare a Instrumentelor Structurale în România.
--	--

- **Direcția piața internă**

In vederea elaborării de soluții privind îmbunătățirea rezultatelor activității direcției, ne propunem in aceasta etapa o analiza a eventualelor disfuncționalități și riscuri care pot determina nerealizarea obiectivelor propuse.

Referitor la activitățile desfășurate in vederea realizării Obiectivului nr. 1, respectiv "Reprezentarea eficientă, in cadrul instituțiilor comunitare, a poziției naționale in domeniul afacerilor europene, pentru domeniile din responsabilitatea Ministerul Economiei și Finanțelor (MEF), cu excepția domeniului financiar, fiscal, (denumite în cele ce urmează "domenii de responsabilitate")", se identifica următoarele posibile cauze de nerealizare:

- Neparticiparea, sau participarea cu întârziere, la activitățile grupurilor de lucru, din cauza comunicării defectuoase cu inițiatorii grupurilor de lucru (disfuncționalitate);
- Primirea uneori cu întârziere, in cadrul colaborării cu alte direcții din minister/autorități ale administrației publice centrale/entități din domeniul afacerilor europene a răspunsurilor la diversele solicitări privind transmiterea punctelor de vedere asupra unor aspecte specifice domeniului (disfuncționalitate);
- Lipsa cunoștințelor avansate a limbii engleze sau a limbii franceze a personalului Ministerului Economiei și Finanțelor, responsabil cu implementarea acquis-ului comunitar, altul decât cel implicat in gestionarea afacerilor europene și fondurilor structurale (disfuncționalitate);
- Implicarea insuficientă a părților interesate, in anumite cazuri, prin neparticiparea la reuniunile de lucru organizate de către direcție, in vederea analizării documentelor europene aflate in faza de proiect (risc);
- Prezentarea, in anumite cazuri, a unor puncte de vedere confuze redactate sau insuficient argumentate, ori primirea acestora cu întârziere, din partea celorlalte părți interesate solicitate să contribuie la formularea poziției naționale privind diversele documente puse in discuție (risc);
- Imposibilitatea reprezentantului direcției de a participa la lucrările grupurilor de lucru de pe lângă Comisia Europeană/Consiliul European, in vederea susținerii poziției naționale, datorată fie suprapunerii in timp cu alte sarcini de rezolvat, fie nefinalizării in timp util a demersurilor interne in vederea efectuării deplasării (disfuncționalitate).

In legătura cu activitățile desfășurate pentru atingerea Obiectivului nr. 2 și anume "Actualizarea cadrului legislativ în concordanță cu evoluțiile înregistrate și practica europeană pentru domeniile de responsabilitate", analiza releva următoarele posibile cauze de nerealizare:

- Neparticiparea, sau participarea cu întârziere, la activitățile grupurilor de lucru, din cauza comunicării defectuoase cu inițiatorii grupurilor de lucru (disfuncționalitate);
- Primirea uneori cu întârziere, în cadrul colaborării cu alte direcții din minister/autorități ale administrației publice centrale/entități din domeniul afacerilor europene a răspunsurilor la diversele solicitări privind transmiterea punctelor de vedere asupra unor aspecte specifice domeniului (disfuncționalitate);
- Implicarea insuficientă a părților interesate, în anumite cazuri, prin neparticiparea la reuniunile de lucru organizate de către direcție, în vederea analizării documentelor europene aflate în faza de proiect (risc);
- Prezentarea, în anumite cazuri, a unor puncte de vedere confuz redactate sau insuficient argumentate, ori primirea acestora cu întârziere, din partea celorlalte părți interesate solicitate să contribuie la formularea poziției naționale privind diversele documente puse în discuție (risc);
- Alocarea bugetară insuficientă pentru adoptarea prin traducere ca standarde naționale, a standardelor europene armonizate asociate directivelor aflate în administrarea direcției (risc);
- Nerespectarea de către administratorii de directivă a termenelor de raportare privind stadiul de implementare a reglementărilor tehnice, conform actelor normative în vigoare (disfuncționalitate).

Urmare analizei activităților desfășurate în vederea atingerii Obiectivului nr. 3 și anume "Îmbunătățirea cadrului legislativ în vederea respectării de către România a liberei circulații a mărfurilor prin asigurarea schimbului de informații cu Comisia Europeană și Statele Membre", se identifică posibile disfuncționalități/riscuri de realizare a obiectivului:

- Publicarea cu întârziere a actelor normative în Monitorul Oficial al României (disfuncționalitate);
- Primirea uneori cu întârziere, în cadrul colaborării cu alte direcții din minister/autorități ale administrației publice centrale/entități din domeniul afacerilor europene a informațiilor/punctelor de vedere necesare a fi transmise Comisiei Europene/Statelor Membre (disfuncționalitate).

- **Direcția generală politica industrială și competitivitate**

Autoevaluarea sistemului de control managerial a urmărit două aspecte:

- Raportarea la elementele sistemului de control detaliate în cadrul etapei 3 a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial, și respectiv la standardele de management/control intern aprobate prin Ordinul Ministrului Finanțelor Publice 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și identificarea „lipsurilor” (punctelor slabe) acestui sistem.
- Identificarea disfuncționalităților/riscurilor existente/potențiale prin raportarea la activitățile/obiectivele direcției generale.

I. Organizarea

Standardul „etică, integritate”

Instrumentele utilizate în vederea respectării acestui standard sunt:

- exemplul dat de echipa de conducere;
- controlul respectării prevederilor legale, regulamentelor și regulilor existente;
- implicarea echipei de management în rezolvarea dilemelor și incertitudinilor în materie de conduită adecvată
- transmiterea către angajații direcției generale a valorilor etice promovate la nivelul ministerului;

Standardul „Atribuții, funcții, sarcini”

În vederea respectării acestui standard se întreprind următoarele:

- conducerea direcției generale se asigură că fiecare angajat a luat la cunoștință de prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare a direcției generale prin discutarea acestora și informează cu privire la posibilitatea consultării acestui regulament;
- definirea rolului fiecărui salariat se realizează prin fișele de post;
- elaborarea fișelor de post se realizează împreună cu salariații, astfel încât aceștia să își cunoască cât mai bine atribuțiile și să fie de acord cu acestea;
- repartizarea sarcinilor și comunicarea rezultatelor se face prin respectarea structurii ierarhice.

Riscuri	Disfuncționalități
- neîndeplinirea / îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor ca urmare a necuprinderii acestora în fișa postului.	- lipsa unei proceduri interne prin care să se reglementeze cadrul general privind elaborarea și actualizarea fișelor de post.

Standardul „ Competență, performanță”

Pentru atingerea acestui standard la nivelul direcției generale se întreprind următoarele demersuri:

- abilitățile și cunoștințele necesare ocupării unui post sunt identificate în urma evaluării cerințelor postului pentru care se organizează concursul;
- identificarea nevoilor de pregătire profesională se realizează atât în urma evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale salariaților, cât și în urma inventarierii solicitărilor de formare profesională primite de la aceștia.

Riscuri	Disfuncționalități
- selectarea de personal fără abilitățile / competențele necesare ocupării postului; - neidentificarea reală a abilităților și cunoștințelor dobândite în urma formării profesionale, a gradului de îmbunătățire sau nu a rezultatelor muncii realizate, a modului de diseminare a informațiilor dobândite, precum și a gradului de satisfacere a necesităților de pregătire identificate;	- nerealizarea de analize post formare în vederea evaluării gradului de aplicare și de diseminare a cunoștințelor / abilităților dobândite în urma participării la cursuri.

Standardul „Delegarea”

Procesul de delegare la nivelul direcției generale presupune:

1. alegerea persoanei potrivite din punctul de vedere al cunoștințelor, experienței și abilităților;
2. explicarea motivelor atribuirii unor competențe / responsabilități și clarificarea implicațiilor pe care le presupun acestea;
3. definirea rezultatului final așteptat;
4. definirea autorității de care persoana delegată dispune;
5. stabilirea unui termen de realizare a competențelor / responsabilităților delegate;

6. urmărirea de către echipa de management a modului în care evoluează procesul de îndeplinire a competențelor / responsabilităților delegate.

Riscuri	Disfuncționalități
- neresponsabilizarea angajaților în realizarea anumitor atribuții prin neconfirmarea responsabilității acestora prin semnătură, nedefinirea și stabilirea limitelor responsabilității prin proceduri sau documente interne direcției.	- număr redus de competențe și responsabilități delegate;

Standardul „Structura organizatorică”

- elaborarea structurii organizatorice pornește de la rolul direcției generale de a sprijini realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor generale ale ministerului și de a satisface nevoile personalului;
- modificarea structurii organizatorice poate fi determinată de anumite decizii luate la nivelul ministerului sau ca urmare a unor analize realizate de echipa de management;
- repartizarea atribuțiilor pe compartimente se realizează în funcție de rolul acestora în îndeplinirea obiectivelor specifice ale direcției generale;
- repartizarea atribuțiilor către personalul de execuție se realizează în funcție de cunoștințele și experiența acestuia.

II. Stabilirea obiectivelor

Standardul „Obiective”

Obiectivele specifice s-au stabilit la nivelul echipei de conducere plecând de la activitățile curente desfășurate de către direcția generală.

Riscuri	Disfuncționalități
- neidentificarea reală și cuantificabilă a gradului de atingere a obiectivelor direcției generale.	- nedeterminarea unor valori/ținte de la care rezultatele sunt considerate a fi performante; - lipsa unui sistem de monitorizare a obiectivelor; - dificultatea formulării unor obiective care să îndeplinească toate

	condițiile SMART la nivelul administrației publice și implicit la nivelul direcției, ceea ce face dificilă identificarea indicatorilor de rezultat/de performanță;
--	--

Standard „Planificarea”

Funcția de planificare presupune în acest moment programarea activităților curente ale direcției generale în vederea îndeplinirii atribuțiilor cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Alocarea resurselor se face în funcție de importanța și prioritatea activităților de realizat.

Astfel, **resursele umane** sunt repartizate în funcție de complexitatea și de volumul acțiunilor pe care le implică anumite activități.

Planificarea **resursele materiale** se realizează prin raportarea la resursele umane existente, astfel încât să se asigure tehnica de calcul și furniturile de birou necesare.

Întrucât **resursele financiare** alocate direcției generale nu fac obiectul unei defalcări în bugetul ministerului, nu se realizează o planificare a acestor resurse la nivelul direcției generale. Însă, direcția generală are un rol important în fundamentarea tuturor cheltuielilor de personal incluse în bugetul ministerului.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor unui compartiment, ca urmare a numărului insuficient de resurse umane alocate (cheltuielile de personal nu permit suplimentarea cu numărul necesar de posturi, blocarea concursurilor etc.); - planificarea necorespunzătoare a resurselor umane pe tipuri de activități; - neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor de serviciu ca urmare a volumului mare de sarcini repartizate unei persoane. 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa planurilor de acțiune concrete care să coreleze obiectivele specifice cu activitățile și cu resursele necesare atingerii acestora;

Standardul „Coordonarea”

Coordonarea la nivelul direcției generale urmărește sincronizarea deciziilor luate la nivelul echipei de conducere cu obiectivele propuse, cu activitățile programate, cu acțiunile personalului, precum și cu obiectivele generale ale ministerului.

Funcția de coordonare se realizează prin:

- asigurarea corelării diverselor decizii cu acțiunile întreprinse sau care urmează a fi întreprinse la nivelul fiecărei structuri a direcției generale, în vederea evitării dublării acțiunilor;
- întâlniri superior ierarhic – subordonat prin care se transmite direct executantului ceea ce este de realizat, evitându-se riscul distorsiunii mesajului;
- întâlniri superior ierarhic – subordonați (ședințe) prin care se comunică concomitent anumite sarcini;
- încurajarea colaborării dintre angajați

Riscuri	Disfuncționalități
- necunoașterea de către echipa de management, în orice moment, a gradului de realizare a sarcinilor de serviciu de către angajați și a problemelor cu care aceștia se confruntă.	- nestabilirea unei periodicități a întâlnirilor, ședințelor dintre personalul de conducere și personalul de execuție prin care să se ofere feedback manager – salariat – manager cu privire la modul de realizare a sarcinilor, gradul de îndeplinire a acestora, încadrarea în termenele stabilite, calitatea lucrărilor elaborate etc.

Standardul „Ipoteze, reevaluări”

Reorganizarea Ministerului Economiei și Finanțelor a condus la reevaluarea obiectivelor specifice direcției generale, ca urmare a modificării contextului instituțional.

III. Instrumente de măsurare a rezultatelor/performanțelor

Standardul „Monitorizarea performanțelor”

Monitorizarea performanțelor la acest moment nu vizează raportarea la anumiți indicatori de rezultat, ci urmărește realizarea tuturor atribuțiilor ce-i revin direcției generale prin Regulamentul de Organizare și Funcționare și respectiv a termenelor de realizare a activităților curente.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - obținerea de informații incomplete/ incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor datorată lipsei unor raportări sistematice; - identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele direcției și dificultatea stabilirii unor măsuri corective. 	<ul style="list-style-type: none"> - inexistența unei proceduri prin care să se detalieze sistemul de monitorizare a obiectivelor / activităților, periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a acestora.

Standardul „ Managementul riscului”

La nivelul direcției generale nu se realizează analize sistematice ale riscurilor ce ar putea influența gradul de îndeplinire a obiectivelor. Experiența și cunoștințele echipei de conducere permit însă identificarea riscurilor evidente și luarea măsurilor de prevenire a producerii acestora.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - neluarea la timp a unor măsuri de diminuare / eliminare a unor riscuri majore; 	<ul style="list-style-type: none"> - neaplicarea managementului riscului (lipsa unui inventar al riscurilor, a unei analize a nivelului acceptabil de expunere la risc, evaluarea probabilității materializării riscurilor, monitorizarea și evaluarea riscurilor, controlul gestionării riscurilor etc.).

IV. Sistemul informațional

Standardul „Informarea”

Direcția generală politica industrială și competitivitate dispune de un inventar al tipurilor de documente cu care lucrează (intră/ies).

În vederea informării cu privire la problemele curente ale direcției și/sau instituției au loc anumite întâlniri cu angajații, prin intermediul cărora sunt identificate soluții / măsuri, precum și rolul pe care personalul direcției îl are în implementarea acestora.

Standardul „Comunicarea”

În desfășurarea atribuțiilor sale direcția generală dezvoltă relații de comunicare atât interne, între compartimentele ce intră în componența acesteia, cât și externe, cu alte direcții din minister și alte instituții.

Echipa de management se asigură de o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la beneficiari.

Standardul „Corespondența și arhivarea”

Documentele care intră / ies în / din cadrul direcției generale sunt gestionate prin intermediul registrelor de evidență a documentelor. Corespondența se realizează prin documente pe suport hârtie și/sau electronic.

Mijloacele prin care se primește/transmite corespondența sunt: curier, poștă, poștă electronică, fax etc.

Pentru evidența corespondenței, modul de distribuire internă, responsabilitățile și urmărirea rezolvării sunt realizate în baza unei decizii interne emise încă din luna iunie 2005.

Arhivarea se realizează potrivit „Instrucțiunilor de arhivare” primite de la Serviciul informații clasificate.

Riscuri	Disfuncționalități
- pierderea documentelor emise de direcție; - neasumarea responsabilității angajaților cu privire la primirea/ transmiterea/ remiterea/ arhivarea unor documente.	

V. Procedurile

Standardul „Proceduri”

Activitatea direcției generale are la bază legislația de drept public și de drept comun din domeniu. Întrucât legislația în vigoare nu detaliază regulile interne ce ar trebui respectate și responsabilitățile fiecărui factor implicat, se impune elaborarea la nivelul direcției generale a unor proceduri interne de lucru în vederea reglementării tuturor acestor aspecte. Procesul de elaborare a procedurilor este în curs. Au fost clarificate, prin decizie internă:

- Procedura de evaluare ex/post a rezultatelor „Programului de creștere a competitivității produselor industriale”;

- Regulamentul cadru privind organizarea si functionarea Consiliului Tehnico-Economic al directiei generale;
- Traseul documentelor pentru derularea mecanismului „Programului de crestere a competitivitatii produselor industriale”

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - neîndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor de serviciu; - neîncadrarea în termenele de elaborare / aprobare a diferitelor documente; - încărcarea echipei de conducere cu atribuții de consiliere a angajaților cu privire la rezolvarea unor atribuții 	<ul style="list-style-type: none"> - Nu sunt elaborate proceduri de lucru pentru toate activitățile procedurabile

VI. Controlul

Standardul „ Semnalarea neregularităților”

Activitatea direcției generale nu a înregistrat neregularități datorate încălcării cadrului legal de către angajați. Un rol important în acest domeniu îl are personalul de conducere al direcției generale care monitorizează atent modul de îndeplinire a sarcinilor de către angajați, încurajând identificarea și semnalarea oricăror încălcări ale legii.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - neraportarea neregularităților 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa unei proceduri de semnalare a neregularităților la nivelul direcției generale

Standardul „Supravegherea”

Supravegherea imediată și directă a activităților se realizează de către șefii ierarhici imediați, care:

- se asigură că fiecare salariat își cunoaște atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență stabilite prin fișa postului;
- se asigură că angajatul a înțeles ceea ce se așteaptă de la acesta;
- evaluează sistematic munca angajaților și oferă feedback în urma evaluărilor;
- validează etapele de realizare a diferitelor sarcini.

Activitatea de supraveghere a întregului personal este monitorizată de directorul general și de directorii generali adjuncți prin atenta observare a modalităților și metodelor aplicate de aceștia în transmiterea instrucțiunilor de realizare a diferitelor sarcini.

Standardul „Gestionarea abaterilor”

Nu s-a impus aplicarea unor reguli concrete de gestionare a abaterilor întrucât la nivelul direcției generale nu au existat proceduri standard de lucru în acest sens. Pentru toate situațiile în care, datorită contextului existent, s-au impus anumite abateri de la regulile și metodele de lucru, s-a acționat în vederea adaptării la circumstanțele care nu au putut fi anticipate și care ar fi putut pune în dificultate derularea corespunzătoare a activității direcției generale.

De asemenea, nedefinirea valorilor / țintelor de atins în raport cu care rezultatele unor activități pot fi considerate performante, a determinat dificultatea stabilirii abaterilor ca diferență dintre rezultatele înregistrate la un moment dat și valorile / țintele de referință.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none">- apariția abaterilor de la realizarea obiectivelor;- negestionarea la timp a abaterilor;- repetarea producerii aceluiași tipuri de abateri;- monitorizarea dificilă a gradului de realizare a obiectivelor	<ul style="list-style-type: none">- nerealizarea unui inventar al abaterilor la nivelul direcției generale.

Standardul „Continuitatea activității”

La nivelul direcției generale nu s-au înregistrat discontinuități și întreruperi ale activității care să afecteze îndeplinirea atribuțiilor acesteia.

În cazul:

- plecării anumitor salariați ai direcției, din diverse motive (pensionare, demisie, transfer etc.), se organizează concursuri de ocupare a posturilor rămase vacante și se stabilesc persoanele care să preia atribuțiile până la organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante;
- absenței temporare de la serviciu (delegare, detașare, concedii) a anumitor angajați se stabilesc înlocuitorii de drept ai acestora.

La nivelul direcției generale se aplică principiul muncii în echipă (cel puțin 2 persoane), astfel încât munca unei persoane să poată fi suplinită de o altă persoană din direcție, indiferent de motivul absenței de la serviciu.

În baza contractelor de servicii încheiate între Ministerul Economiei și Finanțelor și diverși furnizori de servicii se asigură întreținerea echipamentelor aflate în dotare. De asemenea, orice problemă existentă cu privire la funcționarea programelor informatice instalate la nivelul direcției este rezolvată prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației.

Necesarul de echipamente / programe informatice pentru buna funcționare a activității direcției generale se întocmește anual în vederea includerii în Planul anual de investiții și a încheierii de contracte de achiziții pentru înlocuirea / înnoirea echipamentelor din dotare.

Standardul „Strategii de control”

Direcția generală nu a elaborat o strategie prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control, însă echipa de manageri exercită tipuri de control ce variază în funcție de natura activităților și de complexitatea acestora.

În prezent, controlul se exercită la nivelul tuturor actorilor implicați în realizarea activităților / întreprinderea acțiunilor ce conduc la îndeplinirea obiectivelor direcției generale.

Astfel, la nivelul direcției generale se identifică mai multe tipuri de control, și anume:

- *autocontrolul* este efectuat de către fiecare angajat în parte, prin intermediul:

- analizei conformității cu prevederile legii;
- analizei activităților de același tip desfășurate de către colegi;
- comparării documentelor elaborate de acesta cu cele pe aceeași temă elaborate de către colegi;
- desfășurării activităților / întreprinderii acțiunilor în termenele stabilite prin lege sau de către manageri;
- asigurării că documentele elaborate parcurg circuitul informațional stabilit la nivel informal.

- *controlul paralel* este efectuat prin consultarea cu ceilalți colegi de serviciu în realizarea diferitelor activități și implicat în elaborarea documentelor;

- *controlul ex – ante* este efectuat în mod direct de către directorii general adjuncți și director și vizează obiectivele compartimentelor pe care le coordonează. Acest control urmărește:

- conformitatea activităților desfășurate și respectiv a documentelor elaborate în cadrul acestora cu prevederile legale;
- coerența între acțiunile necesare a fi întreprinse și cele întreprinse efectiv de salariați;
- verificarea respectării orientărilor stabilite de conducere în realizarea anumitor atribuții / sarcini;

- *controlul ex – ante* este efectuat în mod indirect de către director / directorii generali adjuncți și vizează totalitatea obiectivelor specifice ale direcției generale. Acest control poate fi atât total, cât și selectiv în funcție de prioritatea/complexitatea obiectivelor stabilite. Modalitățile de exercitare a acestui tip de control sunt:

- verificarea, aprobarea, autorizarea, semnarea documentelor;
- raportarea verbală a modului și gradului de îndeplinire a unei sarcini.

- *controlul ex – post* este efectuat de conducerea direcției generale în vederea verificării gradului în care sunt respectate atribuțiile și responsabilitățile. Un exemplu în acest sens este evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale personalului direcției generale de către conducerea acesteia. În urma elaborării procedurii privind controlul la nivelul direcției generale se vor stabili periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a atribuțiilor de către angajați, formalizându-se în acest sens controlul ex-post realizat de conducerea direcției generale;

- *controlul concomitent* este efectuat de directorii generali adjuncți și directorul general prin verificarea punctuală sau generală a modului în care anumite sarcini sunt realizate;

- *monitorizarea activităților de control exercitate de către directorii generali adjuncți / director* se realizează de către directorul general;

Tipurile de control urmează să fie detaliate în cadrul procedurii de monitorizare a obiectivelor / activităților direcției generale.

Riscuri	Disfuncționalități
-neidentificarea la timp a tuturor abaterilor și neregularităților la nivelul direcției generale.	- lipsa unei strategii prin care să se definească obiectivele direcției generale în materie de control.

Standardul „ Accesul la resurse”

Conducerea direcției generale stabilește persoanele și modul de acces la resursele materiale și informaționale ale direcției generale. La nivelul direcției generale este desemnată o persoană care asigură accesul la resursele materiale, reducându-se riscul utilizării inadecvate a acestora.

Resursele informaționale sunt asigurate prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației, interfața cu această direcție fiind asigurată de o persoană desemnată la nivelul direcției generale.

Direcției generale politica industrială și competitivitate nu îi sunt alocate distinct resurse financiare, prin urmare nu este necesară o asigurare a accesului la acestea.

Standardul „Verificarea și evaluarea controlului”

Întrucât, până la inițiativa elaborării Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finanțelor, la nivelul direcției nu a existat un sistem formal de control managerial, evaluarea funcției de control la acest moment vizează numai calitatea controlului de conformitate a activităților desfășurate și a documentelor elaborate cu prevederile legale și respectiv gradul de realizare a atribuțiilor de către angajați.

După definitivarea acestui program, direcția generală intenționează să asigure o evaluare permanentă a funcționării sistemului de control intern, precum și a elementelor componente ale acestuia.

Riscuri	Disfuncționalități
- ineficiența sistemului de control intern.	X

Standardul „Auditul intern”

La nivelul direcției, până în prezent, misiunile de audit realizate au vizat conformitatea documentelor produse cu prevederile legale. Sistemul de control managerial al direcției este în curs de definitivare, motiv pentru care nu a avut loc până la momentul actual auditarea și evaluarea acestuia.

- **Direcția infrastructura calității și mediu**

În vederea elaborării de soluții privind îmbunătățirea rezultatelor activității direcției, ne propunem în această etapă o analiză a eventualelor disfuncționalități și riscuri ce pot determina nerealizarea obiectivelor propuse, după cum au fost formulate în Etapa 1 și Etapa 2.

1. Astfel, pentru compartimentul infrastructura calității, referitor la activitățile desfășurate în vederea realizării Obiectivului nr.1, respectiv “*Dezvoltarea infrastructurii pentru evaluarea conformității, suport al creșterii competitivității industriei românești*”, se identifică următoarele posibile cauze de nerealizare:

- sistarea finanțării pentru programul de creștere a competitivității (*risc*)
- neparticiparea, sau participarea cu întârziere, la activitățile grupurilor de lucru, din cauza comunicării defectuoase cu inițiatorii grupurilor de lucru (*disfuncționalitate*)

În legătura cu activitățile desfășurate pentru atingerea Obiectivului nr.2 și anume “*Îmbunătățirea cadrului legal, aferent domeniului infrastructurii pentru evaluarea conformității*”, analiza relevă următoarele posibile cauze de nerealizare:

- insuficiente elemente pentru cunoașterea corectă și completă a problemelor reale cu care se confruntă operatorii economici, raportat la aspectele ce țin de domeniul infrastructurii calității (*risc*)
- primirea uneori cu întârziere, în cadrul colaborării cu alte direcții din minister/autorități ale administrației publice centrale/entități din cadrul infrastructurii calității, a răspunsurilor la diversele solicitări privind transmiterea punctelor de vedere asupra unor aspecte specifice domeniului (*disfuncționalitate*)

2. Referitor la posibilele riscuri/disfuncționalități cu consecințe asupra realizării corecte, complete și în termen a Obiectivului nr.3, respectiv “*Creșterea contribuției naționale la elaborarea documentelor europene cu impact asupra liberei circulații a marfurilor*”, se identifică următoarele:

- implicarea insuficientă a părților interesate, în anumite cazuri, prin neparticiparea la întâlnirile de lucru organizate de către direcție, în vederea analizării documentelor europene aflate în faza de proiect (*risc*)
- prezentarea, în anumite cazuri, a unor puncte de vedere confuz redactate sau insuficient argumentate, ori primirea acestora cu întârziere, din partea celorlalte părți interesate solicitate să contribuie la formularea poziției naționale privind diversele documente puse în discuție (*risc*)
- imposibilitatea reprezentantului direcției de a participa la lucrările grupului de lucru de pe lângă Comisia Europeană/Consiliul European, în vederea susținerii poziției naționale, datorată fie suprapunerii în timp cu alte sarcini de rezolvat, fie nefinalizării în timp util a demersurilor interne în vederea efectuării deplasării (*disfuncționalitate*)

În ceea ce privește posibilele elemente cu influență negativă în desfășurarea activităților pentru realizarea Obiectivului nr.4, respectiv „*Îmbunătățirea cadrului instituțional și procedural aferent infrastructurii pentru evaluarea conformității, în sensul dezvoltării în termeni de performanță a activității principalilor actori, respectiv: Organismul Național de Standardizare – ASRO, Biroul Român de Metrologie Legală – BRML și Organismul Național de Acreditare – RENAR*”, se identifică următoarele:

- alocarea bugetară insuficientă în raport cu necesitățile de dezvoltare a cadrului instituțional aferent infrastructurii pentru evaluarea conformității, față de care ministerul are responsabilități legale pentru susținere financiară (*risc*)

- nerespectarea de către unii beneficiari ai contractelor de finanțare/prestări-servicii/cercetare-dezvoltare încheiate cu ministerul, a termenelor stabilite pentru prezentarea documentelor justificative corect întocmite, în vederea decontării activităților efectuate (*disfuncționalitate*)

- informarea deficitară uneori, privind calendarul ședințelor structurilor de conducere ale ASRO și RENAR și tematica inclusă pe ordinea de zi a acestora (*disfuncționalitate*)

- neînțelegerea și/sau neaplicarea corectă și la termenele stabilite a măsurilor de eliminare a neconformităților, de către ASRO/RENAR (*disfuncționalitate*)

3. Urmare analizei activităților desfășurate în vederea atingerii Obiectivului nr.5 și anume “*Îmbunătățirea planificării strategice în domeniul infrastructurii pentru evaluarea conformității*”, nu se identifică posibile disfuncționalități/riscuri de realizare a obiectivului.

În legătură cu atingerea Obiectivului nr.6, respectiv “*Asigurarea cadrului legislativ prin preluarea acquis-ului comunitar bazat pe principiile Noii Abordări și Abordării Globale și a procesului de implementare corectă și eficientă a reglementărilor tehnice*”, potențialele elemente de risc /disfuncționalitate identificate, sunt:

- alocarea bugetară insuficientă pentru adoptarea prin traducere ca standarde naționale, a standardelor europene armonizate asociate directivelor aflate în administrarea direcției (*risc*)

- nerespectarea de către administratorii de directivă a termenelor de raportare privind stadiul de implementare a reglementărilor tehnice, conform actelor normative în vigoare (*disfuncționalitate*)

Analiza activităților derulate pentru atingerea Obiectivului nr.7, respectiv “*Dezvoltarea și eficientizarea activității organelor de supraveghere a pieței în domeniile reglementate ce fac obiectul anexei nr.1 la Legea nr.608/2001*” evidențiază următoarele posibile disfuncționalități /riscuri:

- participarea insuficient de activă a reprezentanților organelor de supraveghere a pieței la forumurile organizate, cu consecințe negative privind posibilitatea identificării direcțiilor de dezvoltare a activității de supraveghere a pieței (*disfuncționalitate*)

- alocarea bugetară insuficientă în raport cu necesitățile de dezvoltare a activităților de supraveghere a pieței, conform prevederilor legale (*risc*)

Referitor la atingerea Obiectivului nr.8 și anume “*Dezvoltarea culturii evaluării conformității la nivelul operatorilor economici din industrie*”, se identifică următoarele eventuale cauze de nerealizare cu rezultatul așteptat, a obiectivului:

- interes minor demonstrat de operatorii economici prin neparticiparea, la nivelul așteptărilor, la reuniunile/mesele rotunde/cursurile organizate (*risc*)
- consultarea deficitară între direcție și celelalte direcții cu atribuții în domeniul reglementat de Legea nr.608/2001 republicată, privind evaluarea conformității produselor, în sensul corelării (fără suprapuneri) informațiilor ce compun baza de date (*disfuncționalitate*) .

Pentru Serviciul Protecția mediului, referitor la activitățile desfășurate în vederea realizării Obiectivului nr.1, respectiv “ *Creșterea performanțelor de mediu ale tehnologiilor și produselor industriale, suport al creșterii competitivității industriei românești* ”se identifica următoarele posibile cauze de nerealizare:

- ne-identificarea posibilităților de cooperare bi si multilaterală (*risc*)
- neparticiparea, sau participarea cu întârziere, la activitățile grupurilor de lucru, din cauza comunicării defectuoase cu inițiatorii grupurilor de lucru (*disfuncționalitate*)
- ne-realizarea efectivă sau derularea cu deficiențe a formelor de co-operare dezvoltate pentru punerea în aplicare a acordurilor, convențiilor și înțelegerilor internaționale, în domeniul protecției mediului (*disfuncționalitate*).

În legătura cu activitățile desfășurate pentru atingerea Obiectivului nr.2 și anume “ *Dezvoltarea durabilă a activităților industriale* ”, analiza releva următoarele posibile cauze de nerealizare:

- insuficiente elemente pentru cunoașterea corectă și completă a problemelor reale cu care se confruntă operatorii economici, raportat la aspectele ce țin de domeniul protecția mediului (*risc*)
- interes minor demonstrat de operatorii economici prin neparticiparea, la nivelul așteptărilor, la acțiunile organizate (*risc*)
- primirea uneori cu întârziere, în cadrul colaborării cu alte direcții din minister/autorități ale administrației publice centrale/entități cu atribuții în domeniu, organizații patronale, operatori economici, a răspunsurilor la diversele solicitări privind transmiterea unor informații relevante privind aspecte specifice domeniului (*disfuncționalitate*)

Referitor la posibilele riscuri/disfuncționalități cu consecințe asupra realizării corecte, complete și în termen a Obiectivului nr.3, „*Îmbunătățirea cadrului legal, instituțional și procedural aferent domeniului protecția mediului în relație cu activitățile industriale*”, se identifică următoarele:

- neasigurarea, de la bugetul de stat, a fondurilor necesare pentru realizarea activităților de eșantionare a carburanților și a combustibililor lichizi (*risc*)

- insuficiente elemente pentru cunoașterea corectă și completă a problemelor reale cu care se confruntă operatorii economici, raportat la aspectele ce țin de problematica de protecție a mediului(*risc*)

- primirea uneori cu întârziere, în cadrul colaborării cu alte direcții din minister/autorități ale administrației publice centrale/entități implicate, a răspunsurilor la diversele solicitări privind transmiterea punctelor de vedere asupra unor aspecte specifice problematicii de protecție a mediului în relație cu procesele și produsele industriale (*disfuncționalitate*)

Referitor la posibilele riscuri/disfuncționalități cu consecințe asupra realizării corecte, complete și în termen a Obiectivului nr.4, respectiv “ *Cresterea contributiei nationale la elaborarea documentelor europene cu impact asupra aspectelor de mediu asociate produselor si proceselor industriale* ”, se identifică următoarele:

- implicarea insuficientă a părților interesate, în anumite cazuri, prin neparticiparea la întâlnirile de lucru organizate de către direcție, în vederea analizării documentelor europene aflate în faza de proiect (*risc*)

- prezentarea, în anumite cazuri, a unor puncte de vedere confuz redactate sau insuficient argumentate, ori primirea acestora cu întârziere, din partea celorlalte părți interesate, solicitate să contribuie la formularea poziției naționale privind diversele documente puse în discuție (*risc*)

- imposibilitatea reprezentantului direcției de a participa la lucrările grupului de lucru de pe lângă Comisia Europeană/Consiliul European, în vederea susținerii poziției naționale, datorată fie suprapunerii în timp cu alte sarcini de rezolvat, fie nefinalizării în timp util a demersurilor interne în vederea efectuării deplasării (*disfuncționalitate*)

În ceea ce privește posibilele elemente cu influență negativă în desfășurarea activităților pentru realizarea Obiectivului nr.5, respectiv „*Limitarea și prevenirea impactului activităților specifice asupra mediului*”, se identifică următoarele:

- ne-allocarea resurselor financiare necesare realizării proiectelor specifice pentru care s-a solicitat susținere financiară din Fondul pentru Mediu (*risc*)

- insuficiente elemente pentru cunoașterea corectă și completă a problemelor reale cu care se confruntă operatorii economici, raportat la aspectele ce țin de problematica de protecție a mediului(*risc*)

- comunicare deficitară cu ceilalți factori implicați și înțelegerea necorespunzătoare uneori, de către aceștia a modului de abordare privind aspectele aflate în analiză (*disfuncționalitate*)

În legătura cu atingerea Obiectivului nr.6, respectiv “*Îmbunătățirea planificării pentru realizarea angajamentelor asumate prin Tatatul de aderare și documentele care au stat la baza procesului de negociere cu UE*” se identifică următoarele:

- nerespectarea, de către operatorii economici de sub autoritatea MEF, a cerințelor de raportare prevăzute în Ordinul ministrului și comerțului nr. 175/2005 (*risc*)

- insuficiente elemente pentru cunoașterea corectă și completă a situației existente la nivelul operatorilor economici, din punct de vedere al îndeplinirii angajamentelor asumate prin Tratatul de aderare și documentele care au stat la baza procesului de negociere cu UE (*risc*)

- dificultăți logistice în ceea ce privește prelucrarea și centralizarea rapoartelor semestriale ale operatorilor economici (*disfuncționalitate*).

În ceea ce privește atingerea Obiectivului nr.7, „Cresterea preocupării operatorilor industriali de a implementa și certifica/înregistra sistemele de management de mediu (conform SR EN ISO 14001:2005;EMAS)” se identifică ca element de risc interesul minor demonstrat de operatorii economici prin neparticiparea, la nivelul așteptărilor, la reuniunile/ mesele rotunde/ cursurile organizate (*risc*).

Referitor la atingerea Obiectivului nr.8, „Imbunătățirea gradului de valorificare a oportunităților de aplicare a mecanismelor flexibile stabilite prin Protocolul de la Kyoto al Convenției Cadru a Națiunilor Unite privind Schimbările Climatice, ratificat de România prin Legea nr.3/2001” se identifică următoarele:

- resurse umane insuficiente pentru procesarea corespunzătoare a solicitărilor privind acreditarea verificatorilor rapoartelor de monitorizare a gazelor cu efect de seră, în aplicarea schemei de comercializare a certificatelor de emisii de gaze cu efect de seră (*risc*)

- neînțelegerea/necunoașterea de către operatorii economici cu activitate industrială, a condițiilor specifice care stau la baza promovării proiectelor care generează reduceri ale emisiilor de gaze cu efect de seră, ca proiecte de implementare în comun (*risc*)

- organizarea necorespunzătoare a activităților Comisiei Naționale pentru schimbări climatice (*disfuncționalitate*).

• Direcția generală politică energetică

Unul dintre cele mai importante standarde ce compun Codul controlului intern, aprobat prin Ordinul ministrului economiei și finanțelor nr. 946/2005, este standardul referitor la managementul riscurilor. Conform acestui standard fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili pentru aplicarea planurilor respective.

Performanțele și managementul riscului (standardele la care ne-am raportat au fost: identificarea riscurilor, planificarea activităților, reevaluări)

Identificarea riscurilor reprezinta o etapa importanta in definirea standardelor de control managerial la nivelul directiei. In acest scop, s-a utilizat analiza SWOT pentru identificarea punctelor slabe tari si slabe, la nivel intern.

4.1. Identificarea riscurilor

Analiza SWOT a Direcției Generale de Politică Energetică și a Organismului Intermediar pentru Energie

<i>Factori pozitivi</i>	<i>Factori negativi</i>
<p><i>Puncte tari</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existența unui nucleu de specialiști cu pregătire în domeniu ▪ Posibilitatea inițierii unor acte normative ▪ Grad relativ înalt de ocupare în structurile de specialitate ale O.I.E. ▪ Nivelul de pregătire profesională al angajaților este ridicat (peste 90% din angajați au studii superioare) ▪ Salarizare motivantă conform legii 490/2004 și stimulente acordate pe bază de performanță ▪ <i>Participarea personalului la programe de training derulate cu parteneri interni si externi</i> ▪ Stabilitate ridicată a unui important nucleu de personal ▪ Procesul de modernizare și îmbunătățire a calității activității desfășurate este susținut de către conducerea OIE și DGPE ▪ Aprobarea Strategiei energetice a României 	<p><i>Puncte slabe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicare instituțională relativ redusă ▪ Documente normative lipsite de claritate, interpretabile în moduri diferite ▪ Reorganizarea Ministerului Economiei și Finanțelor ▪ Transferul companiilor din sectorul energetic în subordinea AVAS ▪ Inexistența acordului de delegare semnat între AM pentru POS CCE și OI Energie ▪ Inexistența unor proceduri adecvate (dupa un model unitar ce ar fi trebuit transmis de AM pentru POS CCE) ▪ Lipsa de spațiu, inclusiv spațiu pentru arhivare ▪ Nu există un secretariat separat pentru OIE și DGPE ▪ Personal insuficient specializat pe domeniul financiar, sau in derularea programelor de preaderare europene ▪ Rata mare de fluctuație a personalului la nivelul OIE ▪ Nu există rețea intranet/procedura de comunicare top-down si bottom-up ▪ Numar redus de angajați cu abilități foarte bune și cu experiență mare în domeniul financiar și de control

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lipsa unui sprijin eficient din partea consultanților externi în elaborarea procedurilor și a criteriilor de selecție a proiectelor ▪ Ambiguitatea politicilor publice ▪ Armonizarea slabă cu normele europene
<p><i>Oportunități</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accentul pus de Uniunea Europeană pe dezvoltarea sectorului energetic și a energiilor alternative ▪ Derularea fondurilor structurale destinate sectorului energetic în perioada 2007-2013 poate duce la creșterea expertizei la nivelul direcției (pol de excelență) ▪ Aprobarea Cadrelor Naționale Strategice de Referință, în luna iulie 2007 ▪ Aprobarea POS CCE ▪ Accesul la asistență de tip JASPERS ▪ Participarea la reuniuni comune cu reprezentanții Comisiei Europene, Directoratului General Politica Regională, DG Energie și Transport, DG Concurență ▪ Cursuri de formare specializată prin Institutul Național de Administrație, Proiecte PHARE, JASPERS, etc ▪ Posibilitatea de a beneficia de fonduri din asistența tehnică structurale pentru dezvoltarea capacității administrative proprii a OIE ▪ Creșterea interesului pentru managementul în administrația publică ▪ Participare la programe de cooperare internațională 	<p><i>Amenințări</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislație în schimbare ▪ Factorul politic ▪ Migrația personalului spre alte domenii mai atractive financiar ▪ Capacitate redusă de a mobiliza rapid resurse ▪ Lipsa de coordonare Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale și AM POS CCE ▪ Complexitatea și gradul ridicat de nouitate al activității de selecție, monitorizare și evaluare proiecte pentru care se solicită cofinanțare din Fonduri Structurale ▪ Expertiza redusă a consultanților care au susținut seminarii/traininguri pentru personalul Organismului Intermediar pentru Energie ▪ Existența unor aspecte neclare privind suprapunerile POS CCE și Programul Național pentru Dezvoltare Rurală ▪ Experiența redusă în ceea ce privește selecția/monitorizarea proiectelor finanțabile prin FS ▪ Capacitate redusă a potențialilor beneficiari de a elabora proiecte ▪ Creșterea constantă a prețurilor la resurse energetice (petrol, gaz natural, carbune) ▪ Riscul închiderii capacităților de producție ce nu respectă normele de mediu europene ▪ Procesul de privatizare din sistemul energetic ▪ Resursele energetice ale României sunt limitate

4.2. Procedura de identificare a riscurilor

Strategia de identificare a riscurilor stabilește 4 etape de acțiune în implementarea managementului de risc:

Procesul de identificare a riscurilor:

- Identificarea riscurilor se face periodic, folosind următoarele tehnici:
 - chestionare pentru personalul DGPE
 - interviuri cu personalul de specialitate din DGPE;
 - brainstorming
 - liste de verificare

Procesul de evaluare cantitativă și calitativă a riscurilor:

- Evaluarea riscurilor presupune folosirea următoarelor tehnici:
 - analiza SWOT
 - scala probabilității
 - gradul de impact
 - diagramele cauză – efect

Soluții propuse:

- Pentru un risc pot fi propuse mai multe strategii de răspuns. Dintre acestea se alege cea mai potrivită strategie, pentru care se stabilesc acțiuni specifice de dezvoltare și implementare.

Procesul de monitorizare permanentă a eventualelor riscuri presupune monitorizarea permanentă atât a riscurilor care au fost deja identificate, cât și posibilitatea apariției altor riscuri.

Procesul managementului de risc se realizează permanent.

I. Procesul de identificare a riscurilor

A. Listă de verificare pentru identificarea riscurilor externe (propunere)

Nr.	Factor/cauza de risc	Prezent Da/Nu	Materializat Da/Nu	Descrierea riscului	Comentarii/explicații/Acțiuni impuse	Acțiuni propușe pentru situații viitoare
1.	Modificări ale legislației europene					
2.	Modificări ale legislației naționale					
3.	Proceduri și operațiuni complexe					
4.	Schimbări politice					
5.	Lipsa fondurilor bugetare naționale					
6.	Surse multiple de finanțare					
7.	Nivelul contribuției UE					
8.	Raportare externă improprie					
9.	Transfer bugetar impropriu					
10.	Administrarea improprie a solicitărilor bugetare					
11.	Operativitatea Software					
12.	Incompatibilitatea între aplicațiile software					
13.	Lipsa documentelor și a registrelor					
14.	Număr mare de					

	instituții partenere					
15.	Sisteme de comunicație complexe între instituțiile partenere					
16.	Lipsa informației externe/în timp util					

B. Listă de verificare pentru identificarea riscurilor interne (propunere)

No.	Factor/cauza de risc	Prezent Da/Nu	Materializat Da/Nu	Descrierea riscului	Comentarii/explicații/Acțiuni impuse	Acțiuni propușe pentru situații viitoare
1.	Lipsa aptitudinilor/calificărilor adecvate					
2.	Lipsa resurselor umane					
3.	Salarizarea improprie					
4.	Lipsa motivației					
5.	Lipsa pregătirii profesionale adecvate					
6.	Lipsa procesului de recrutare a resurselor umane					
7.	Proceduri interne ineficiente					
8.	Dezvoltarea neadecvată					

	a funcțiilor interne					
9.	Dezvoltarea neadecvată a procedurilor contabile					
10.	Dezvoltarea neadecvată a sistemelor operaționale					
11.	Sisteme IT neadecvate					
12.	Structura organizatorică					
13.	Delegarea responsabilităților					
14.	Lipsa unui sistem ierarhic de organizare					
15.	Lipsa principiului substituției					
16.	Sistem de raportare nedefinit					
17.	Imposibilitatea de a asigura confidențialitatea și securitatea informației					
18.	Date insuficiente sau incorecte					
19.	Sistem informatizat insuficient					
20.	Verificare neadecvată a informației					
21.	Sistem IT impropriu de recuperare a datelor					
22.	Repartizarea improprie a atribuțiilor					

23.	Conflict de interese					
24.	Folosirea neautorizată a resurselor					
25.	Administrarea improprie a informațiilor confidențiale					

4.3. Reevaluări

Pe baza analizei au fost formulate o serie de propuneri care să fie incluse într-un plan de acțiune pentru eficientizarea activității și îmbunătățirea rezultatelor obținute de către DGPE, având ca scop final atingerea unui grad ridicat de absorbție a fondurilor structurale:

- Menținerea și îmbunătățirea punctelor tari identificate la nivelul organizației;
- Întărirea colaborării cu ACIS și AM pentru POS CCE având în vedere necesitatea unei acțiuni unitare și durabile care să nu inducă confuzie în rândul potențialilor beneficiari;
- Help- desk pentru beneficiari (forum de discuții); elaborarea Ghidului beneficiarului;
- Organizarea unor forumuri și lansarea de chestionare pentru a identifica potențialele probleme și modalități adiacente de rezolvare a acestora;
- Plan de promovare și baze de date cu potențialii beneficiari;
- Analiza continuă a structurii organizatorice în vederea eficientizării activității pentru îndeplinirea obiectivelor;
- Continuarea procesului de specializare a personalului din cadrul OIE prin traininguri, cursuri, seminarii, etc.
- Solicitarea din partea AM pentru POS de cursuri superioare calitativ pentru personalul OIE, prin programul de asistență tehnică;
- Selecția de personal cu experiență în domeniul financiar, control intern;
- Reevaluarea fișelor de post actualizate conform atribuțiilor, responsabilităților și competențelor impuse de derularea instrumentelor structurale astfel încât să se asigure îndeplinirea și aplicarea principiului segregării funcțiilor și a principiului celor „4 ochi”;
- Implicarea managementului superior în activități cu caracter strategic mai degrabă decât operational și responsabilizarea funcționarilor de execuție în legătură cu calitatea muncii lor;
- Întărirea capacității IT a OIE;

- Utilizarea stimulentei ca mijloc de îmbunătățire a calitatii muncii salariaților;
- Prezența unui raportor la ședințe, realizarea de către acesta a unei note cu principalele elemente discutate, deciziile luate, persoanele responsabile, termenele fixate și indicatorii relevanți pentru măsurarea atingerii obiectivelor; nota va fi transmisă (prin e-mail) tuturor celor care au participat la ședință și celor potențial interesați; la următoarea ședință se va cere feedback în legătură cu realizările obținute;
- Folosirea tehnicilor moderne de management în cadrul ședințelor: prezentari pe flip-chart, brainstorming, Philips 6.6. etc;
- Stabilirea unui sistem de monitorizare a realizării obiectivelor generale și a celor specifice (trimestrial); folosirea de indicatori de rezultat relevanți (ex: nr de venituri prin adrese transmise pentru aceeași problemă);
- Mărirea numărului de discuții între șefi și subalterni pentru evitarea sau dezamorsarea conflictelor precum și pentru a determina spre ce domeniu au înclinații cei din urmă în vederea specializării acestora;
- Implementarea procedurilor deja create și îmbunătățirea acestora, precum și crearea altora noi conform nevoilor identificate;
- Redactarea procedurilor de lucru în conformitate cu standardele de management și control intern specificate prin OMEF nr. 946/2005;
- Elaborarea procedurii de inventariere a documentelor și a fluxurilor de informații care intră/ies, procesările care au loc, destinația documentelor, arhivarea documentelor emise și recepționate în cadrul derulării POS CCE la nivelul OIE;
- Solicitare de acordare a unui birou pentru arhivare și secretariat separat pentru OIE în perspectiva lansării apelului de cereri de propuneri de proiecte;
- Identificarea posibilităților de utilizare a asistenței tehnice pentru realizarea și implementarea procedurilor operaționale privind selecția și monitorizarea, arhivarea, controlul intern, etc;
- Stabilirea unui program de achiziții echipamente și materiale consumabile realizat împreună cu Direcția de Investiții, Achiziții Publice și Servicii Interne din MEF.

- **Direcția generală resurse minerale**

Autoevaluarea sistemului de control managerial a urmărit două aspecte:

- **Raportarea la elementele sistemului de control** detaliate în cadrul etapei a

3-a a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial și, respectiv la standardele de management/control intern aprobate prin Ordinul Ministrului Finanțelor Publice 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și identificarea punctelor slabe acestui sistem.

- **Identificarea disfuncționalităților/riscurilor existente/potențiale** prin raportarea la activitățile/obiectivele direcției generale.

I. Organizarea

Standardul „etică, integritate”

Instrumentele utilizate în vederea respectării acestui standard sunt:

- exemplul dat de conducători;
- controlul respectării prevederilor legale, regulamentelor și regulilor existente;
- implicarea echipei de management în rezolvarea dilemelor și incertitudinilor în materie de conduită adecvată
- transmiterea către angajații direcției generale a valorilor etice promovate la nivelul ministerului;

Standardul – „Atribuții, funcții, sarcini”

În vederea respectării acestui standard se întreprind următoarele:

- conducerea direcției generale se asigură că fiecare angajat a luat la cunoștință de prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare a direcției generale prin discutarea acestora și informează cu privire la posibilitatea consultării acestui regulament;
- definirea rolului fiecărui salariat se realizează prin fișele de post;
- elaborarea fișelor de post se realizează împreună cu salariații, astfel încât aceștia să își cunoască cât mai bine atribuțiile și să fie de acord cu acestea;
- repartizarea sarcinilor și comunicarea rezultatelor se face prin respectarea structurii ierarhice.

Riscuri	Disfuncționalități
- neîndeplinirea / îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor ca urmare a necuprinderii acestora în fișa postului.	- lipsa unei proceduri interne prin care să se reglementeze cadrul general privind elaborarea și actualizarea fișelor de post.

Standardul „Competență, performanță”

Pentru atingerea acestui standard la nivelul direcției generale se întreprind următoarele demersuri:

- abilitățile și cunoștințele necesare ocupării unui post sunt identificate în urma evaluării cerințelor postului pentru care se organizează concursul;
- identificarea nevoilor de pregătire profesională se realizează atât în urma evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale salariaților, cât și în urma inventarierii solicitărilor de formare profesională primite de la aceștia.

Riscuri	Disfuncționalități
- selectarea de personal fără abilitățile / competențele necesare ocupării postului;	- nerealizarea de analize postformare în vederea evaluării gradului de aplicare și de diseminare a cunoștințelor / abilităților dobândite în urma participării la cursuri.

Standardul „Delegarea”

Procesul de delegare la nivelul direcției generale presupune:

1. alegerea persoanei potrivite din punctul de vedere al cunoștințelor, experienței și abilităților;
2. explicarea motivelor atribuirii unor competențe / responsabilități și clarificarea implicațiilor pe care le presupun acestea;
3. definirea rezultatului final așteptat;
4. definirea autorității de care persoana delegată dispune;
5. stabilirea unui termen de realizare a competențelor / responsabilităților delegate;
6. urmărirea de către echipa de management a modului în care evoluează procesul de îndeplinire a competențelor / responsabilităților delegate.

Riscuri	Disfuncționalități
- neresponsabilizarea angajaților în realizarea anumitor atribuții prin neconfirmarea responsabilității acestora prin semnătură, nedefinirea și stabilirea limitelor responsabilității prin proceduri sau documente interne direcției.	- număr redus de competențe și responsabilități delegate;

Standardul „Structura organizatorică”

- elaborarea structurii organizatorice pornește de la rolul direcției generale de a sprijini realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor generale ale ministerului și sectorului minier precum și de a satisface nevoile personalului;
- modificarea structurii organizatorice poate fi determinată de anumite decizii luate la nivelul ministerului sau ca urmare a unor analize realizate de echipa de management;
- repartizarea atribuțiilor pe compartimente se realizează în funcție de rolul acestora în îndeplinirea obiectivelor specifice ale direcției generale;
- repartizarea atribuțiilor către personalul de execuție se realizează în funcție de cunoștințele și experiența acestuia.

II. Stabilirea obiectivelor

Standardul „Obiective”

Obiectivele specifice s-au stabilit la nivelul echipei de conducere plecând de la activitățile curente desfășurate de către direcția generală.

Riscuri	Disfuncționalități
-neidentificarea reală și cuantificabilă a gradului de atingere a obiectivelor direcției generale.	- nedeterminarea unor valori/ținte de la care rezultatele sunt considerate a fi performante; - lipsa unui sistem de monitorizare a obiectivelor - dificultatea formulării unor obiective care să îndeplinească toate

condițiile la nivelul administrației publice și implicit la nivelul direcției, ceea ce face dificilă identificarea indicatorilor de rezultat/de performanță;
--

Standard „Planificarea”

Funcția de planificare presupune în acest moment programarea activităților curente ale direcției generale în vederea îndeplinirii atribuțiilor cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Alocarea resurselor se face în funcție de importanța și prioritatea activităților de realizat.

Astfel, **resursele umane** sunt repartizate în funcție de complexitatea și de volumul acțiunilor pe care le implică anumite activități.

Planificarea **resursele materiale** se realizează prin raportarea la resursele umane existente, astfel încât să se asigure tehnica de calcul și furniturile de birou necesare.

Întrucât **resursele financiare** alocate direcției generale nu fac obiectul unei defalcări în bugetul ministerului, nu se realizează o planificare a acestor resurse la nivelul direcției generale. Însă, direcția generală are un rol important în fundamentarea tuturor cheltuielilor de personal incluse în bugetul ministerului.

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor unui compartiment, ca urmare a numărului insuficient de resurse umane alocate (cheltuielile de personal nu permit suplimentarea cu numărul necesar de posturi, blocarea concursurilor etc.); - planificarea necorespunzătoare a resurselor umane pe tipuri de activități; - neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor de serviciu ca urmare a volumului mare de sarcini repartizate unei persoane. 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa planurilor de acțiune concrete care să coreleze obiectivele specifice cu activitățile și cu resursele necesare atingerii acestora;

Standardul „Coordonarea”

Coordonarea la nivelul direcției generale urmărește sincronizarea deciziilor luate la nivelul echipei de conducere, cu activitățile programate, cu acțiunile personalului, cu obiectivele specifice ale direcției precum și cu obiectivele generale ale ministerului.

Funcția de coordonare se realizează prin:

- asigurarea corelării diverselor decizii cu acțiunile întreprinse sau care urmează a fi întreprinse la nivelul fiecărei structuri a direcției generale, în vederea evitării dublării acțiunilor;
- întâlniri superior ierarhic – subordonat prin care se transmite direct executantului ceea ce este de realizat, evitându-se riscul distorsiunii mesajului;
- întâlniri superior ierarhic – subordonați (ședințe) prin care se comunică concomitent anumite sarcini;
- încurajarea colaborării dintre angajați

Riscuri	Disfuncționalități
- necunoașterea de către echipa de management, în orice moment, a gradului de realizare a sarcinilor de serviciu de către angajați și a problemelor cu care aceștia se confruntă.	- nestabilirea unei periodicități a întâlnirilor, ședințelor dintre personalul de conducere și personalul de execuție prin care să se ofere feedback manager – salariat – manager cu privire la modul de realizare a sarcinilor, gradul de îndeplinire a acestora, încadrarea în termenele stabilite, calitatea lucrărilor elaborate etc.

Standardul „Ipoteze, reevaluări”

Reorganizarea Ministerului Economiei și Finanțelor a condus la reevaluarea obiectivelor specifice direcției generale, ca urmare a modificării contextului instituțional.

III. Instrumente de măsurare a rezultatelor/performanțelor

Standardul „Monitorizarea performanțelor”

Monitorizarea performanțelor la acest moment nu vizează raportarea la anumiți indicatori de rezultat, ci urmărește realizarea tuturor atribuțiilor ce-i revin direcției generale prin Regulamentul de Organizare și Funcționare și respectiv a termenelor de realizare a activităților curente.

Riscuri	Disfuncționalități
-obținerea de informații incomplete/ incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor datorată lipsei unor raportări sistematice; - identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele direcției și dificultatea stabilirii unor măsuri corective.	- inexistența unei proceduri prin care să se detalieze sistemul de monitorizare a obiectivelor / activităților, periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a acestora.

Standardul „ Managementul riscului”

La nivelul direcției generale nu se realizează analize sistematice ale riscurilor ce ar putea influența gradul de îndeplinire a obiectivelor. Experiența și cunoștințele echipei de conducere permit însă identificarea riscurilor evidente și luarea măsurilor de prevenire a producerii acestora.

Riscuri	Disfuncționalități
- neluarea la timp a unor măsuri de diminuare / eliminare a unor riscuri majore;	- neaplicarea managementului riscului (lipsa unui inventar al riscurilor, a unei analize a nivelului acceptabil de expunere la risc, evaluarea probabilității materializării riscurilor, monitorizarea și evaluarea riscurilor, controlul gestionării riscurilor etc.).

IV. Sistemul informațional

Standardul „Informarea”

Direcția Generală Resurse Minerale dispune de un inventar al tipurilor de documente corespunzător specificului activităților (strategii sectoriale, închideri de capacități miniere).

În vederea informării cu privire la problemele curente ale direcției și/sau instituției au loc întâlniri cu angajații, prin intermediul cărora sunt identificate soluții / măsuri, precum și rolul pe care personalul direcției îl are în implementarea acestora.

Standardul „Comunicarea”

În desfășurarea atribuțiilor sale direcția generală dezvoltă relații de comunicare atât interne, între compartimentele ce intră în componența acesteia, cât și externe, cu alte direcții din minister, cu agenții economici minieri (companii și societăți comerciale) precum și alte instituții (ministere, agenții guvernamentale, etc.).

Standardul „Corespondența și arhivarea”

Corespondența se realizează prin documente pe suport hârtie și/sau electronic.

Documentele care intră / ies în / din cadrul direcției generale sunt gestionate prin intermediul registrelor electronice de evidență a documentelor.

Mijloacele prin care se primește/transmite corespondența sunt: curier, poștă, poștă electronică, fax, etc.

Arhivarea documentelor curente se realizează în conformitate cu procedurile uzuale iar a documentelor clasificate potrivit „Instrucțiunilor de arhivare” primite de la Serviciul informații clasificate.

Riscuri	Disfuncționalități
- pierderea documentelor emise de direcție; - neasumarea responsabilității angajaților cu privire la primirea/ transmiterea/ remiterea/ arhivarea unor documente.	- nu s-au evidențiat asemenea situații - nu s-au evidențiat asemenea situații

V. Procedurile

Standardul „Proceduri”

Activitatea direcției generale are la bază legislația specifică în vigoare (Legea Minelor nr.85/2003, Hotărârea Guvernului nr.615/2004 prin care s-a aprobat Strategia industriei miniere, Hotărârea Guvernului nr. 590/2006 privind restructurarea , privatizarea și atragerea de investiții la societățile cu capital de stat din sectorul metalifer, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, Legea protecției mediului) precum și alte acte normative în vigoare cu impact asupra activităților miniere

Riscuri	Disfuncționalități
<ul style="list-style-type: none"> - neîndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor de serviciu; - neîncadrarea în termenele de elaborare / aprobare a diferitelor documente; - încărcarea echipei de conducere cu atribuții de consiliere a angajaților cu privire la rezolvarea unor atribuții 	<ul style="list-style-type: none"> - Nu sunt elaborate proceduri de lucru pentru toate activitățile procedurabile - Nu este cazul (există o urmărire separată a tuturor documentelor cu termene de rezolvare - Nu este cazul (fiecare salariat își realizează sarcinile conform fișei postului

VI. Controlul

Standardul „ Semnalarea neregularităților”

Activitatea direcției generale nu a înregistrat neregularități datorate încălcării cadrului legal de către angajați. Un rol important în acest domeniu îl are personalul de conducere al direcției generale care monitorizează atent modul de îndeplinire a sarcinilor de către angajați, încurajând identificarea și semnalarea oricăror încălcări ale legii.

Riscuri	Disfuncționalități
- neraportarea neregularităților	-lipsa unei proceduri de semnalare a neregularităților la nivelul direcției generale

Standardul „Supravegherea”

Supravegherea imediată și directă a activităților se realizează de către șefii ierarhici imediați, care:

- se asigură că fiecare salariat își cunoaște atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență stabilite prin fișa postului;
- se asigură că angajatul a înțeles ceea ce se așteaptă de la acesta;
- evaluează sistematic munca angajaților și oferă un răspuns în urma evaluărilor;
- validează etapele de realizare a diferitelor sarcini.

Activitatea de supraveghere a întregului personal este monitorizată de directorul general și de către șefii de compartimente (deoarece posturile de directori adjuncți sunt vacante) prin atenta observare a modalităților și metodelor aplicate de salariați în realizarea sarcinilor.

Standardul „Gestionarea abaterilor”

Nu s-a impus aplicarea unor reguli concrete de gestionare a abaterilor întrucât la nivelul direcției generale nu au existat proceduri standard de lucru în acest sens. Pentru toate situațiile în care, datorită contextului existent, s-au impus anumite abateri de la regulile și metodele de lucru, s-a acționat în vederea adaptării la circumstanțele care nu au putut fi anticipate și care ar fi putut pune în dificultate derularea corespunzătoare a activității direcției generale.

De asemenea, nedefinirea valorilor / țintelor de atins în raport cu care rezultatele unor activități pot fi considerate performante, a determinat dificultatea stabilirii abaterilor ca diferență dintre rezultatele înregistrate la un moment dat și valorile / țintele de referință.

Riscuri	Disfuncționalități
-apariția abaterilor de la realizarea obiectivelor; -negestionarea la timp a abaterilor; -repetarea producerii acelorași tipuri de abateri; -monitorizarea dificilă a gradului de realizare a obiectivelor	-nerealizarea unui inventar al abaterilor la nivelul direcției generale.

Standardul „Continuitatea activității”

La nivelul direcției generale nu s-au înregistrat discontinuități și întreruperi ale activității care să afecteze îndeplinirea atribuțiilor acesteia.

În cazul:

- plecării anumitor salariați ai direcției, din diverse motive (pensionare, demisie, transfer etc.), prin grija direcției de specialitate (resurse umane) se organizează concursuri de ocupare a posturilor rămase vacante și se stabilesc persoanele care să preia temporar atribuțiile până la organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante;
- absenței temporare de la serviciu (delegare, detașare, concedii) a anumitor angajați se stabilesc înlocuitorii de drept ai acestora.

La nivelul direcției generale se aplică principiul muncii în echipă (cel puțin 2 persoane), astfel încât munca unei persoane să poată fi suplinită de o altă persoană din direcție, indiferent de motivul absenței de la serviciu.

Problemele existente cu privire la funcționarea programelor informatice instalate la nivelul direcției sunt rezolvate prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației.

Necesarul de echipamente / programe informatice pentru buna funcționare a activității direcției generale se întocmește anual în vederea includerii în Planul anual de investiții și a încheierii de contracte de achiziții pentru înlocuirea / înnoirea echipamentelor din dotare.

Standardul „ Strategii de control”

Direcția generală nu a elaborat o strategie prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control, însă conducerea direcției exercită tipuri de control ce variază în funcție de natura activităților și de complexitatea acestora.

În prezent, controlul se exercită la nivelul tuturor actorilor implicați în realizarea activităților / întreprinderea acțiunilor ce conduc la îndeplinirea obiectivelor. Astfel, sunt identificate mai multe tipuri de control, și anume:

- *autocontrolul* este efectuat de către fiecare angajat în parte, prin intermediul:

- analizei conformității cu prevederile legii;
- analizei activităților de același tip desfășurate de către colegi;
- comparării documentelor elaborate de acesta cu cele pe aceeași temă elaborate de către colegi;
- desfășurării activităților / întreprinderii acțiunilor în termenele stabilite prin lege sau de către manageri;
- asigurării că documentele elaborate parcurg circuitul informațional stabilit la nivel informal.

- *controlul paralel* este efectuat prin consultarea cu ceilalți colegi de serviciu în realizarea diferitelor activități și implicit în elaborarea documentelor;

- *controlul ex – ante* este efectuat în ***mod direct*** de către directorul general și vizează realizarea obiectivelor compartimentelor. Acest control urmărește:

- conformitatea activităților desfășurate și respectiv a documentelor elaborate în cadrul acestora cu prevederile legale;
- coerența între acțiunile necesare a fi întreprinse și cele întreprinse efectiv de salariați;
- verificarea respectării orientărilor stabilite de conducere în realizarea anumitor atribuții / sarcini;
- conformitatea activităților desfășurate și respectiv a documentelor elaborate în cadrul acestora cu prevederile din fișa postului;

- *controlul ex – ante* este efectuat în **mod indirect** de către directorul general și vizează totalitatea obiectivelor specifice ale direcției generale. Acest control este atât total, cât și selectiv în funcție de prioritatea/complexitatea obiectivelor stabilite. Modalitățile de exercitare a acestui tip de control sunt:

- verificarea, aprobarea, autorizarea, semnarea documentelor;
- investigarea verbală a modului și gradului de îndeplinire a unei sarcini.

- *controlul ex – post* este efectuat de conducerea direcției generale în vederea verificării gradului în care sunt realizate atribuțiile și respectate responsabilitățile prin evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale personalului direcției generale de către conducerea acesteia.

- *controlul concomitent* este efectuat de directorii generali adjuncți și directorul general prin verificarea punctuală sau generală a modului în care anumite sarcini sunt realizate;

- *monitorizarea activităților de control exercitate de către șefii de compartimente* (posturile de directori adjuncți sunt vacante) se realizează de către directorul general ;

Tipurile de control urmează să fie detaliate în cadrul procedurii de monitorizare a obiectivelor / activităților direcției generale.

Riscuri	Disfuncționalități
- neidentificarea la timp a tuturor abaterilor și neregularităților la nivelul direcției generale.	- lipsa unei strategii prin care să se definească obiectivele direcției generale în materie de control.

Standardul „ Accesul la resurse”

Conducerea direcției generale stabilește persoanele și modul de acces la resursele materiale și informaționale ale direcției generale.

Resursele informaționale sunt asigurate prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației.

Direcției generale resurse minerale nu îi sunt alocate distinct resurse financiare, prin urmare nu este necesară o asigurare a accesului la acestea.

Standardul „Verificarea și evaluarea controlului”

Întrucât, până la inițiativa elaborării Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finanțelor, la nivelul direcției nu a existat un sistem formal de control managerial, evaluarea funcției de control la acest moment vizează numai calitatea controlului de conformitate a activităților desfășurate și a documentelor elaborate cu prevederile legale și respectiv gradul de realizare a atribuțiilor de către angajați, urmând ca după definitivarea acestui program, să se asigure o evaluare permanentă a funcționării sistemului de control intern, precum și a elementelor componente ale acestuia.

Riscuri	Disfuncționalități
-ineficiența sistemului de control intern.	- urmează ca sistemul să fie implementat

Standardul „Auditul intern”

La nivelul direcției, până în prezent, misiunile de audit realizate au vizat conformitatea documentelor produse cu prevederile legale. Sistemul de control managerial al direcției este în curs de definitivare, motiv pentru care nu a avut loc până la momentul actual auditarea și evaluarea acestuia.