MINISTERUL FINANŢELOR PUBLICE
UNITATEA CENTRALĂ DE ARMONIZARE PENTRU AUDITUL PUBLIC INTERN

GHID PRACTIC

MISIUNEA DE AUDIT INTERN

"EVALUAREA PROCESELOR DE PLANIFICARE, ORGANIZARE ŞI CONTROL LA NIVELUL UNEI STRUCTURI FUNCŢIONALE DIN CADRUL UNITĂŢII ADMINISTRATIV-TERITORIALE"

APROBAT,
Director General UCAAPI
MARCEL GHIŢĂ

AVIZAT
Şef Serviciu pentru Strategie şi Metodologie Generală
ION CROITORU

ELABORAT
LIGIA BADEA

Ghidul practic privind realizarea misiunii de audit intern „Evaluarea proceselor de planificare organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale" , constituie un model pentru desfăşurarea misiunilor de audit intern în baza Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare şi a Normelor generale privind exercitarea auditului public intern, aprobate prin OMFP nr. 38/2003, cu modificările şi completările ulterioare.

Aşteptăm sugestiile dumneavoastră pe adresa UCAAPI sau pe e-mail:

ion.croitoru@mfinante.ro
ligia.badea@mfinante.ro

BUCUREŞTI,
2013

CUPRINS

	Cuvânt înainte	4
Secţiunea I	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	
1.1.	**INIŢIEREA AUDITULUI**	
1.1.1.	Ordinul de serviciu	7
1.1.2.	Declaraţia de independenţă	9
1.1.3.	Notificarea privind declanşarea misiunii de audit intern	13
1.2.	**COLECTAREA ŞI PRELUCRAREA INFORMAŢIILOR**	
1.2.1.	Colectarea informaţiilor	15
1.2.2.	Chestionarul de luare la cunoştinţă	17
1.3.	**ANALIZA RISCURILOR**	
1.3.1.	Lista centralizatoare a obiectelor auditabile	25
1.3.2.	Identificarea riscurilor	31
1.3.3.	Stabilirea factorilor de risc, a ponderilor acestora şi aprecierea nivelului riscurilor	43
1.3.4.	Stabilirea nivelului riscurilor şi a punctajului total al riscurilor	45
1.3.5.	Clasarea riscurilor	65
1.3.6.	Tabelul puncte tari, puncte slabe	83
1.3.7.	Tematica în detaliu	95
1.4.	**ELABORAREA PROGRAMELOR DE AUDIT PUBLIC INTERN**	
1.4.1.	Programul de audit	103
1.4.2.	Programul intervenţiei la faţa locului	107
1.5.	**DESCHIDEREA MISIUNII DE AUDIT INTERN**	
1.5.1.	Minuta şedinţei de deschidere	117
Secţiunea II	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	
2.1.	**Lista de verificare nr. 1** – *Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate*	119
2.2.	**Lista de verificare nr. 2** – *Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate*	137
2.3.	**Lista de verificare nr. 3** – *Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor*	157
2.4.	**Lista de verificare nr. 4** – *Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate*	173
2.5.	**Lista de verificare nr. 5** – *Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate*	187
2.6.	Notă centralizatoare a documentelor de lucru	203
2.7.	Constituirea dosarelor de audit intern	205
2.8.	Minuta şedinţei de închidere	207
Secţiunea III	**RAPORTAREA AUDITULUI INTERN**	
3.1.	Proiect raport de audit public intern	209
3.2.	Minuta reuniunii de conciliere	229
3.3.	Raportul de audit public intern	231
3.4.	Sinteza raportului de audit public intern	253
Secţiunea IV	**URMĂRIREA RECOMANDĂRILOR**	
4.1.	Nota de supervizare a documentelor	257
4.2.	Fişa de evaluare a misiunii de audit intern	259
4.3.	Fişa de evaluare a misiunii de către structura auditată	261
4.4.	Fişa de urmărire a implementării recomandărilor	263
Secţiunea V	**ASIGURAREA CALITĂŢII MISIUNII DE AUDIT INTERN**	
5.1.	Programul de asigurare şi îmbunătăţire a calităţii	271

CUVÂNT ÎNAINTE

Ghidul practic al misiunii de audit intern privind *„Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale"* **reprezintă un model orientativ care poate fi utilizat de structurile de audit intern din entităţile publice locale şi poate constitui punctul de plecare în elaborarea de ghiduri specifice de către structurile de audit intern care îşi desfăşoară activitatea în administraţia publică locală.**

Elaborarea ghidului practic are la bază dispoziţiile *art. 8 lit. c) din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată şi a punctului 4, Partea I din Normele generale privind exercitarea auditului public intern, aprobate prin OMFP nr. 38/2003,* potrivit cărora UCAAPI are ca atribuţie şi dezvoltarea şi implementarea de proceduri şi metodologii uniforme, bazate pe standardele internaţionale de audit intern.

Ghidul practic prezintă modul de abordare a unei misiuni de audit intern privind planificarea organizarea, coordonarea şi antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate la nivelul unităţii administrativ-teritoriale.

Elaborarea ghidului practic a presupus respectarea procedurilor şi documentelor specifice structurate pe cele patru etape ale derulării unei misiunii de audit public intern, prezentate prin normele generale, respectiv:

- *în etapa Pregătirea misiunii de audit intern* au fost elaborate documentele prevăzute de normele generale, fiind aduse clarificări, în special, cu privire la modul concret de dezvoltare a procedurii de *Analiza riscurilor,* succesiunea documentelor, structura acestora şi modul de completare, nivelul de apreciere, clasificare şi ierarhizare a riscurilor; pe baza căreia se elaborează *Programul preliminar al intervenţiei la faţa locului* care prezintă în mod detaliat activităţile pe care auditorii interni urmează să le testeze în intervenţia la faţa locului.
- *în etapa Intervenţia la faţa locului* s-a realizat elaborarea documentelor privind testarea pe teren o obiectelor auditabile pe baza *Programului intervenţiei la faţa locului*, prin utilizarea mai multor tehnici şi instrumente de audit, cum ar fi: verificare, sondaj, liste de verificare, teste, foi de lucru, interviuri sau note de relaţii etc., cu scopul obţinerii probelor de audit, pe baza cărora se elaborează *Raportul de audit intern*.
- *în etapa Elaborarea Raportului de audit intern* s-a urmărit ca structura acestuia să se realizeze pe baza *Tematicii în detaliu a misiunii de audit,* obţinută în procedura de *Analiza riscurilor,* şi ca acesta să comunice clar obiectivele misiunii de audit, perioada de timp supusă auditului, aria de cuprindere, constatările, concluziile, recomandările formulate, opinia exprimată şi nivelul de asigurare furnizat. Totodată, s-a avut în vedere ca disfuncţiile identificate să fie susţinute de dovezi de audit suficiente, iar recomandările formulate să abordeze atât aspecte de specifice auditului de conformitate cât şi ale auditului performanţei.
- *în etapa Urmărirea recomandărilor* prin care se urmăreşte caracterul adecvat, eficacitatea şi oportunitatea acţiunilor întreprinse pentru implementarea recomandărilor formulate, s-a propus pe lângă documentele prevăzute de normele generale şi un set de documente referitoare la evaluarea internă şi externă a activităţii de audit.

Pentru desfăşurarea misiunii de audit „ *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale"* obiectivele stabilite prin Tematica în detaliu au fost următoarele:

- *Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate;*
- *Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate;*
- *Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării programelor de activitate*
- *Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate;*

- *Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate.*

În continuare, în cuprinsul ghidului practic prezentăm desfăşurarea misiunii de audit intern privind *„Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale”,* structurată pe etapele, procedurile şi documentele care se elaborează pe baza acestora, în conformitate cu *Schema de derulare a misiunilor de audit intern.*

ENTITATEA PUBLICĂ
Compartiment de Audit Public Intern
Nr. 3342/28.07.2012

ORDINUL DE SERVICIU

În conformitate cu prevederile art. 12 alin. (3) din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, a OMFP nr. 38/2003 de aprobare a normelor metodologice generale privind exercitarea activităţii de audit intern, cu modificările şi completările ulterioare şi a Planului de audit intern pentru anul 2012, în perioada 15.08.2012 – 30.09.2012, se va efectua o misiune de audit public intern cu tema: ***Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale.***

Perioada supusa evaluării este 01.01.2011 – 30.06.2012.

Scopul misiunii de audit public intern îl reprezintă examinarea responsabilităţilor asumate de către conducerea structurii auditate şi personalul de execuţie din subordinea acesteia cu privire la organizarea şi realizarea activităţilor planificate în mod eficient şi eficace.

Obiectivele generale ale misiunii de audit public intern sunt:
a) planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate;
b) organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate;
c) procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor;
d) antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate;
e) controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate.

Menţionăm că se va efectua un audit de regularitate.

Echipa de audit public intern este formată din următorii auditori:
1. Ionescu Adrian, auditor intern, coordonator echipă de audit intern
2. Marinescu Elena, auditor intern

Şef Compartiment de Audit Public Intern

Popescu Vasile

ENTITATEA PUBLICA
Compartiment de Audit Public Intern

DECLARAŢIA DE INDEPENDENŢĂ

Nume şi prenume: Ionescu Adrian
Misiunea de audit : *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale.*

Data: 29.07.2012

Nr. crt.	Incompatibilităţi în legătură cu entitatea/structura auditată	DA	NU
1	Aţi avut/aveţi vreo relaţie oficială, financiară sau personală cu cineva care ar putea să vă limiteze măsura în care puteţi să vă interesaţi, să descoperiţi sau să constataţi slăbiciuni de audit în orice fel?	-	X
2	Aveţi idei preconcepute faţă de persoane, grupuri, organizaţii sau obiective care ar putea să vă influenţeze în misiunea de audit?	-	X
3	Aţi avut/aveţi funcţii sau aţi fost/sunteţi implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entităţii/structurii ce va fi auditată?	X	-
4	Aveţi responsabilităţi în derularea programelor şi proiectelor finanţate integral sau parţial de Uniunea Europeană?	-	X
5	Aţi fost implicat în elaborarea şi implementarea sistemelor de control ale entităţii/structurii ce urmează a fi auditată?	-	X
6	Sunteţi soţ/soţie, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entităţii/structurii ce va fi auditată sau cu membrii organului de conducere colectivă?	-	X
7	Aveţi vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevenţe de la vreun grup anume, sau organizaţie sau nivel guvernamental?	-	X
8	Aţi aprobat înainte facturi, ordine de plată, şi alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
9	Aţi ţinut anterior contabilitatea la entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
10	Aveţi vreun interes direct sau unul de fond financiar indirect la entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
11	Dacă în timpul misiunii de audit, apare orice incompatibilitate personală, externă sau organizaţională care ar putea să vă afecteze abilitatea dvs. de a lucra şi a face rapoartele de audit imparţiale, notificaţi şeful Compartimentului de audit public intern de urgenţă?	X	-

Auditor,
Ionescu Adrian

Şef serviciu
Popescu Vasile

1**. Incompatibilităţi personale**:

În anul 2011 am desfăşurat activităţi în cadrul Compartimentului financiar-contabilitate unde activam ca economist.

2. **Pot fi eliminate incompatibilităţile:** Da

3. **Dacă da, explicaţi cum anume**:

Misiunea de audit intern planificată a fi realizată se va desfăşura la nivelul compartimentului XXX şi va urmării modul în care sunt organizate activităţile şi cum este evaluat modul de realizare al acestora. Misiunea nu va avea implicaţii cu privire la activitatea financiar-contabilă, respectiv activitatea privind operaţiunile în numerar în care auditorul a fost implicat.

Data: 29.07.2012 Semnătura: Popescu Vasile

ENTITATEA PUBLICĂ
Compartiment de Audit Public Intern

DECLARAŢIA DE INDEPENDENŢĂ

Nume şi prenume: Marinescu Elena
Misiunea de audit: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale.*

Data: 29.07.2012

Nr. crt.	Incompatibilităţi în legătură cu entitatea/structura auditată	DA	NU
1	Aţi avut/aveţi vreo relaţie oficială, financiară sau personală cu cineva care ar putea să vă limiteze măsura în care puteţi să vă interesaţi, să descoperiţi sau să constataţi slăbiciuni de audit în orice fel?	-	X
2	Aveţi idei preconcepute faţă de persoane, grupuri, organizaţii sau obiective care ar putea să vă influenţeze în misiunea de audit?	-	X
3	Aţi avut/aveţi funcţii sau aţi fost/sunteţi implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entităţii/structurii ce va fi auditată?	X	-
4	Aveţi responsabilităţi în derularea programelor şi proiectelor finanţate integral sau parţial de Uniunea Europeană?	-	X
5	Aţi fost implicat în elaborarea şi implementarea sistemelor de control ale entităţii/structurii ce urmează a fi auditată?	-	X
6	Sunteţi soţ/soţie, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entităţii/structurii ce va fi auditată sau cu membrii organului de conducere colectivă?	-	X
7	Aveţi vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevenţe de la vreun grup anume, sau organizaţie sau nivel guvernamental?	-	X
8	Aţi aprobat înainte facturi, ordine de plată, şi alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
9	Aţi ţinut anterior contabilitatea la entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
10	Aveţi vreun interes direct sau unul de fond financiar indirect la entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
11	Dacă în timpul misiunii de audit, apare orice incompatibilitate personală, externă sau organizaţională care ar putea să vă afecteze abilitatea dvs. de a lucra şi a face rapoartele de audit imparţiale, notificaţi şeful Compartimentului de audit public intern de urgenţă?	X	-

Auditor,
Marinescu Elena

Sef serviciu
Popescu Vasile

1. Incompatibilităţi personale:

a) am fost salariat, în urmă cu 2 ani în cadrul Compartimentului financiar-contabilitate şi am avut responsabilităţi cu privire la evidenţa şi înregistrarea investiţiilor.

2. Pot fi eliminate incompatibilităţile:

Da.

3. Dacă da, explicaţi cum anume:

Analiza şi examinarea activităţilor desfăşurate în cadrul compartimentului financiar-contabilitate cu privire la gestionarea investiţiilor nu face obiectul misiunii de audit intern planificate. Misiunea de audit intern planificată are ca obiective analiza modului în care managementul organizează activitatea la nivelul compartimentului în vederea realizării atribuţiilor şi realizarea evaluării modului în care acestea au fost executate şi obţinute rezultatele planificate.

Data: 29.07.2012 Semnătura: Popescu Vasile

ENTITATEA PUBLICA
Compartiment de Audit Public Intern
Nr. 55643 /29.07.2012

NOTIFICAREA PRIVIND DECLANŞAREA MISIUNII DE AUDIT INTERN

Către: Compartimentul XXXX

De la: Şeful Compartimentului de Audit Public Intern

Referitor la misiunea de audit intern „*Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*".

Stimate(ă) domn/doamnă,

În conformitate cu prevederile *Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare,* a *OMFP nr. 38/2003 de aprobare a normelor metodologice generale privind exercitarea activităţii de audit intern, cu modificările şi completările ulterioare* şi a *Planului de audit intern pentru anul 2012*, urmează ca în perioada 15.08 – 30.09.2012 să efectuăm o misiune de audit intern având ca temă: *„Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale"***.**

Scopul misiunii de audit public intern îl reprezintă evaluarea responsabilităţilor asumate de către conducerea structurii auditate şi personalul de execuţie cu privire la organizarea şi realizarea activităţilor planificate în mod eficient şi eficace.

Perioada supusa evaluării este 01.01.2011 – 30.06.2012.

Obiectivele generale ale misiunii de audit public intern vor fi:
a) planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate;
b) organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate;
c) procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor;
d) antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate;
e) controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate.

Ulterior, vă vom contacta pentru a stabili de comun acord, data şi locul de organizare a şedinţei de deschidere a misiunii de audit public intern în cadrul căreia vom avea în vedere:

- prezentarea auditorilor;
- prezentarea şi fundamentarea obiectivelor misiunii de audit public intern;
- programul intervenţiei la faţa locului;
- tehnicile şi instrumentele de audit intern utilizate;
- scopul misiunii de audit public intern;
- alte aspecte privind organizarea şi desfăşurarea misiunii.

Pentru o mai bună înţelegere a activităţii dumneavoastră, vă rugăm sa ne puneţi la dispoziţie documentaţia necesară privind: cadrul legal şi de reglementare aplicabil entităţii/structurii auditate; organigrama entităţii şi a structurilor funcţionale; Regulamentul de organizare şi funcţionare, fişele posturilor, lista activităţilor derulate, obiectivele specifice ale structurii auditate, procedurile operaţionale de lucru care descriu activităţile desfăşurate la nivelul acesteia, programele de activitate şi de control elaborate şi implementate în cadrul acesteia, rapoartele de activitate, analizele efectuate la nivelul compartimentului cu privire la implementarea standardelor de control intern, rapoartele de audit anterioare, alte rapoarte, note etc.

Pentru eventualele întrebări privind desfăşurarea misiunii, vă rugăm să-l contactaţi pe domnul Ionescu Adrian auditor intern, coordonator echipă de audit intern, la telefon …….. sau e-mail ……..

Cu deosebită consideraţie,

Data: 29.07.2012

Şef Serviciu Audit Intern,

Popescu Vasile

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	*Data:17.08.2012*
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

COLECTAREA INFORMAŢIILOR

Nr. crt.	*Documentele colectate*	DA	NU	Observaţii
1.	Identificarea legilor şi regulamentelor aplicabile structurii auditate;	X	-	
2.	Obţinerea organigramei entităţii;	X	-	
3.	Obţinerea organigramei structurii funcţionale auditate	X		
4.	Obţinerea Regulamentului de organizare şi funcţionare;	X	-	ROF-ul nu prezintă atribuţiile şi responsabilităţile la nivelul structurilor funcţionale.
5.	Obţinerea fişelor posturilor pentru personalul structurii auditate;		X	Nu sunt elaborate fişe ale posturilor
6.	Obţinerea procedurilor operaţionale şi de sistem elaborate la nivelul structurii funcţionale		X	Procedurile de lucru sunt elaborate doar pentru o parte din activităţile desfăşurate
7.	Lista obiectivelor specifice definite la nivelul structurii funcţionale;	X	-	
	Ştatul de funcţii pentru personalul structurii auditate			
8.	Obţinerea Raportului de audit intern anterior;	X	-	Anterior nu au fost realizate misiuni de audit intern la nivelul structurii funcţionale
9.	Lista activităţilor identificate la nivelul fiecărei structuri funcţionale	X		
10.	Lista indicatorilor stabiliţi pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	X		
11.	Rapoartele anuale activitatea desfăşurată la nivelul structurii funcţionale	X		
12.	Circuitul documentelor la nivelul structurii funcţionale	X		
13.	Registrul riscurilor pentru activităţile derulate la nivelul structurii auditate	X		
14.	Planurile multianuale şi planurile anuale, iniţiale şi actualizate, aferente perioadei evaluate,	X		Sunt elaborate numai planuri anuale
15.	Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial elaborat la nivelul structurii auditate	X		
16.	Strategia de control	X		
n.	……..			

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Colectarea informaţiilor – presupune colectarea informaţiilor cu caracter general despre structura auditată, informaţii care trebuie să se refere la activităţile ce vor fi examinate, şi constă în:

- identificarea principalelor elemente ale contextului instituţional şi socio-economic în care structura auditată îşi desfăşoară activitatea;
- cunoaşterea organizării structurii auditate, a tehnicilor sale de lucru şi a diferitelor nivele de administrare conform organigramei;
- identificarea punctelor cheie ale funcţionării entităţii auditate şi ale activităţilor sale de control, pentru o evaluare prealabilă a punctelor tari şi slabe;
- identificarea constatărilor semnificative şi recomandărilor din rapoartele de audit precedente care ar putea să afecteze stabilirea obiectivelor misiunii de audit public intern;
- identificarea surselor potenţiale de informaţii care ar putea fi folosite ca dovezi ale auditului şi să considere validitatea şi credibilitatea acestor informaţii;
- identificarea informaţiilor probante necesare pentru atingerea obiectivelor controlului intern şi selecţionării tehnicilor de investigare adecvate.

Sursele pentru colectarea informaţiilor: organigrama, descrierea operaţiilor, informaţii despre personalul de conducere şi execuţie, legi, norme de aplicare a legilor, rapoarte; dosarele misiunilor de audit anterioare; registre de corespondenţă; interviuri cu managementul.

Prelucrarea informaţiilor – presupune studiul preliminar pentru prelucrarea informaţiilor, şi constă în:

- analiza cadrului normativ ce reglementează activitatea entităţii/structurii auditate;
- analiza structurii auditate şi activităţile sale (organigrama, regulament de organizare şi funcţionare, fişe ale posturilor, proceduri scrise);
- analiza factorilor susceptibili de a împiedica buna desfăşurare a misiunii de audit intern;
- identificarea riscurilor cu incidenţă semnificativă;
- analiza rezultatelor controalelor precedente;
- analiza informaţiilor externe referitoare la entitatea auditată.

Evaluarea preliminară a sistemului de control intern se realizează pe baza informaţiilor rezultate din: norme; proceduri; chestionare de control intern; diagrame de circulaţie; descrieri narative; discuţii cu managementul şi personalul de execuţie, etc.

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	***Data:17.08.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

CHESTIONARUL DE LUARE LA CUNOŞTINŢĂ

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
A.	**Cunoaşterea contextului socio-economic**			
1.	Există un buget aprobat?	Da		
2.	Care este nivelul bugetului aprobat?	Da		Foaie de lucru*
3.	Care este evoluţia bugetului pe ultimii 3 ani?	Da		Foaie de lucru*
4.	Care sunt activităţile desfăşurate?	Da		Foaie de lucru*
5.	Care este numărul salariaţilor?			238 salariaţi
6.	Numărul de rectificări bugetare este ridicat?	Da		
7.	Este asigurat un sistem adecvat de comunicare cu mediul extern?	Da		
8.	Sunt realizate studii de piaţă şi acestea sunt utilizate în elaborarea strategiilor?		Nu	
9.	Care este rezultatul bugetar la sfârşitul anului?	Da		Foaie de lucru*
10.	Care este evoluţia cheltuielilor fixe în perioada 2010-2011	Da		Foaie de lucru*
11.	Care este evoluţia cheltuielilor cu personalul în perioada 2010-2011	Da		Foaie de lucru*
12.	Care este evoluţia cheltuielilor cu investiţiile în perioada 2010-2011	Da		Foaie de lucru*
13.	Este cunoscut de către întregul personal cadrul legislativ care reglementează organizarea şi funcţionarea entităţii?	Da		
	……..			
B.	**Cunoaşterea contextului organizaţional**			
1	Care sunt atribuţiile generale ale entităţii?			Foaie de lucru*
2	Atribuţiile generale ale entităţii sunt acoperite de atribuţiile specifice stabilite la nivelul structurilor funcţionale?	Da		
3	Care sunt funcţiile stabilite entităţii?	Da		Foaie de lucru*
4.	Structura organizatorică a compartimentului este adecvată şi funcţională?			Foaie de lucru*
5.	Care este nivelul de calificare al personalului?			32% salariaţi sunt asistenţi, 28% salariaţi sunt principali, 35% salariaţi sunt superiori şi 5% salariaţi sunt debutanţi
6.	Tot personalul are calificare superioară?		Nu	92%
7.	Personalul este evaluat cel puţin anual?	Da		
8.	De sistemul de motivare beneficiază întregul personal care obţine rezultate deosebite?	Da		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
9.	Relaţiile de reprezentare asigură o bună reprezentare a organizaţiei în afara acesteia?	Da		
10.	Au existat preocupări ale managementului privind îmbunătăţirea condiţiilor de lucru?	Da		
11.	Organizarea, coordonarea şi monitorizarea realizării activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului se desfăşoară adecvat?		Nu	
12.	Complexitatea obiectivelor individuale este îmbunătăţită anual, în corelaţie de cunoştinţele acumulate?		Nu	Sunt menţinute anual la acelaşi nivel.
13.	Există organigramă la nivelul entităţii?	Da		
14.	Organigrama exprimă corect relaţiile ierarhice?	Da		
15.	Organigrama exprimă relaţiile între compartimente?	Da		
16.	Există obiective definite la nivelul entităţii?	Da		
17.	Există obiective specifice definite la nivelul compartimentelor funcţionale?	Da		
18.	Există obiective individuale la nivelul posturilor de lucru?	Da		
19.	Există fişe ale posturilor pentru toate posturile existente în cadrul entităţii?	Da		
20.	Fişele posturilor sunt întocmite în funcţie de complexitatea activităţilor stabilite postului şi pregătirea persoanei care îl ocupă?	Da		În funcţie de complexitatea activităţilor
21.	Obiectivele generale ale compartimentului acoperă toate activităţile derulate la nivelul acestuia?		Nu	Foaie de lucru*
22.	Obiectivele specifice ale compartimentului acoperă toate activităţile derulate la nivelul acestuia?	Da		Foaie de lucru*
23.	Atribuţiile compartimentului au fost definite în ROF-ul entităţii?	Da		
24.	Atribuţiile definite în cadrul ROF-ului sunt în concordanţa cu cadrul legal în baza căruia s-a organizat şi funcţionează compartimentul?	Da		
25.	Pentru funcţiile de conducere, delegarea de sarcini este prevăzută în cuprinsul ROF-ului?		Nu	
26.	Atribuţiile din ROF sunt cunoscute de personalul care îşi desfăşoară activitatea în cadrul compartimentului?	Da		
27.	ROF-ul entităţii a fost actualizat în funcţie de modificările în structura compartimentului şi a activităţilor?		Nu	
28.	Evidenţa intrărilor şi ieşirilor de documente la nivelul compartimentului se face electronic sau pe bază de registru?			Pe bază de registru
29.	Atribuţiile compartimentului asigură realizarea activităţilor şi acţiunilor stabilite?	Da		
30.	Există un sistem de motivare a personalului din cadrul compartimentului?		Nu	
31.	Au fost elaborate fişele posturilor pentru toate posturile din cadrul compartimentului?	Da		
32.	Fişele postului la nivelul compartimentului respectă formatul standard prevăzut de cadrul normativ în domeniu?	Da		
33.	Fişele postului la nivelul compartimentului au prevăzute condiţiile specifice ale posturilor respective în conformitate cu cadrul legal privind organizarea şi funcţionarea compartimentului?	Da		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
34.	Atribuţiile cuprinse în fişele posturilor corespund cadrului normativ în baza căruia s-au organizat şi funcţionează?	Da		
35.	Sarcinile din fişele posturilor acoperă în totalitate atribuţiile care se desfăşoară în cadrul compartimentului?			Foaie de lucru*
36.	Există o adecvare între gradul profesional şi atribuţiile şi sarcinile stabilite prin fişa postului?	Da		
37.	Există o politică de rotaţie a personalului în cadrul entităţii, pentru funcţiile sensibile?		Nu	
38.	Personalul este evaluat periodic cu privire la realizarea obiectivelor individuale?	Da		
39.	Complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcţie de nivelul postului?	Da		
40.	Aprecierea realizării obiectivelor se realizează în funcţie de gradul de îndeplinire a criteriilor de performanţă?	Da		
41.	Posturile sunt ocupate de persoane cu pregătire profesională corespunzătoare cerinţelor posturilor?	Da		
42.	Relaţiile ierarhice sunt definite în fişa postului?	Da		
43.	Există o monitorizare a realizării activităţilor personalului de către management?		Nu	
44.	Dinamica personalului permite în viitor o gestionare eficientă a resurselor umane la nivelul compartimentului?	Da		
45.	Există un plan de formare şi îmbunătăţirea calităţii profesionale a personalului?	Da		
46.	Sarcinile sunt astfel definite încât să asigure o bună cooperare între posturile de acelaşi nivel?	Da		
47.	Structura organizatorică a entităţii este capabilă să răspundă cerinţelor mediului în care acţionează?	Da		
48.	Există asigurată continuitatea activităţilor la nivelul structurilor funcţionale?	Da		
49.	Accesul la informaţii este stabilit pe nivele ierarhice?	Da		
50.	Statul de funcţii corespunde posturilor existente?	Da		
51.	Posturile de lucru asigură flexibilitate în realizarea activităţilor alocate?	Da		
52.	Pentru fiecare raportare există o metodologie de colectare, prelucrare şi transmitere a datelor?	Da		
53.	Există un circuit al documentelor?	Da		
54.	Toate documentele elaborate la nivelul entităţii sunt cuprinse în circuitul documentelor?	Da		
55.	Există stabilit un circuit informaţional la nivel de entitate?	Da		
56.	Circuitul informaţional permite urmărirea documentelor pe fluxul realizării?	Da		
57.	Sarcinile sunt comunicate zilnic salariaţilor?	Da		
58.	Urmărirea realizării sarcinilor de către salariaţi este realizată zilnic?	Da		
59.	Persoanele care înlocuiesc titularii acestor posturi pe perioada concediilor au o pregătire profesională corespunzătoare cerinţelor posturilor?		Nu	
60.	Cum se asigură managementul că repartizarea sarcinilor este corect realizată?	Da		Foaie de lucru*
61.	Există un plan de formare profesională a personalului?		Nu	
62.	Există o adecvare între cursurile de formare profesională	Da		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
	şi nevoia de formare profesională?			
63.	Cum este asigurată continuitatea activităţilor prin intermediul Programului de pregătire profesională?	Da		Foaie de lucru*
64.	Persoanele sunt încurajate să îşi dezvolte abilităţile prin pregătire profesională adecvată?		Nu	
65.	Planul de pregătire profesională a personalului asigură dezvoltarea abilităţilor de comunicare şi de lucru în echipă?		Nu	
66.	Cunoştinţele, abilităţile şi valorile necesare pe care trebuie să le deţină personalul sunt identificate?		Nu	
67.	Există un Program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial?	Da		
68.	Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial cuprinde:	Da		
	a) obiective	Da		
	b) acţiuni	Da		
	c) indicatori de măsurare a rezultatelor	Da		
	d) termene	Da		
	e) responsabili	Da		
69.	Structura organizatorică asigură realizarea funcţiilor entităţii?	Da		
70.	Atribuţiile sunt repartizate omogen pe structurile funcţionale ale entităţii?	Da		
71.	Posturile sunt dimensionate în mod corespunzător?	Da		
72.	Obiectivele specifice compartimentelor respectă caracteristicile SMART?	Da		
73.	Obiectivele entităţii sunt legate de fiabilitatea informaţiilor, conformitatea cu legile, regulamentele şi politicile interne?	Da		
74.	Există planuri sau programe de activitate?	Da		
75.	Planurile sau programele de activitate sunt stabilite pentru toate obiectivele entităţii?	Da		
76.	Pentru realizarea planurilor sau programelor de activitate sunt identificate şi aprobate resursele?	Da		
77.	Activităţile şi acţiunile stabilite pentru realizarea planurilor şi programelor de activitate sunt coordonate?	Da		
78.	Realizarea obiectivelor este măsurată cu ajutorul indicatorilor de performanţă?	Da		
79.	Indicatorii de performanţă măsoară obiectivul din punct de vedere cantitativ, calitativ, al impactului şi al rezultatului?	Da		
80.	Riscurile sunt identificate şi gestionate la nivelul entităţii?	Da		
81.	Sunt organizate şedinţe de analiza a riscului?	Da		
82.	Obiectivele stabilite sunt revizuite în funcţie de modificările aduse realizării activităţilor, proceselor sau programelor derulate în cadrul entităţii?		Nu	
83.	Există comunicare eficientă:			
	a) la nivelul posturilor	Da		
	b) la nivelul structurii funcţionale	Da		
	c) între compartimentele din cadrul entităţii	Da		
	d) între posturile de conducere şi cele de execuţie	Da		
84.	Există stabilite termene pentru păstrarea şi arhivarea		Nu	

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
	corespondenţei?			
85.	Corespondenţa primită sau expediată este înregistrată?	Da		
86.	Corespondenţa primită este urmărită în vedere soluţionării?	Da		
87.	Corespondenţa este arhivată în mod corespunzător şi în termen?		Nu	
88.	Neregulile sunt identificate în mod corespunzător?	Da		
89.	Neregulile sunt analizate şi evaluate?	Da		
90.	Realizarea activităţilor este supravegheată?	Da		
91.	Abaterile sunt gestionate la nivelul entităţii?	Da		
92.	Abaterile sunt identificate şi analizate?	Da		
93.	Abaterile constatate sunt corectate?	Da		
94.	Sunt elaborate planuri de asigurare a continuităţii activităţii?	Da		
n	…….			
C	**Cunoaşterea funcţionării structurii auditate**			
1.	În cadrul compartimentului sunt elaborate procedurile de lucru?	Da		
2.	Procedurile de lucru acoperă toate activităţile?	Da		
3.	Procedurile de lucru descriu corect activităţile procedurate?	Da		
4.	Procedurile de lucru definesc corect responsabilităţile?	Da		
5.	Procedurile de lucru sunt cunoscute şi aplicate de salariaţi?	Da		
6.	Procedurile de lucru asigură separarea sarcinilor?	Da		
7.	Care este cadrul normativ aplicabil?			Foaie de lucru*
8.	Care este cadrul metodologic aplicabil?			Foaie de lucru*
9.	Ce aplicaţii informatice se utilizează la nivelul compartimentului?			Foaie de lucru*
10.	Aplicaţiile informatice sunt actualizate în funcţie de modificările (legislative şi/sau organizatorice) intervenite în realizarea activităţilor?	Da		Foaie de lucru*
11.	Există manuale de utilizare a aplicaţiilor informatice utilizate?		Nu	
12.	Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil?		Nu	
13.	Este asigurată asistenţa tehnică a utilizatorilor aplicaţiilor informatice?	Da		
14.	Incidentele apărute în funcţionarea sistemului informatic sunt soluţionate operativ astfel încât să fie asigurată continuitatea activităţilor?	Da		
15.	Este asigurată securitatea aplicaţiilor utilizate în cadrul compartimentului?	Da		
16.	Drepturile de acces ale personalului la sistemul informatic sunt acordate pe niveluri de autorizare?	Da		
17.	Care au fost problemele anterioare cu care s-a confruntat structura auditat?			Foaie de lucru*
18.	Cum au fost soluţionate aceste probleme?			Foaie de lucru*
19.	Care sunt principalele probleme actuale la nivelul structurii auditate?			Foaie de lucru*
20.	Ce măsuri au fost luate pentru eliminarea acestor			Foaie de lucru*

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	Justificarea răspunsului
	probleme?			
21.	Care sunt reformele implementate?			Foaie de lucru*
22.	Reformele implementate au fost în consens cu strategia entităţii?	Da		
23.	Care sunt reformele actuale în domeniul auditabil?			Foaie de lucru*
24.	Care este strategia în perioada următoare pentru domeniul auditabil?			Foaie de lucru*
25.	Relaţiile de reprezentare asigură o imagine bună a compartimentului atât în cadrul organizaţiei cât şi în afara acesteia?		Da	
26.	Capacitatea managerială a personalului de conducere asigură realizarea funcţiilor managementului la nivelul serviciului?		Da	
n	……..			

* **În cazul întrebărilor care necesită o fundamentare detaliată, auditorul intern va elabora o foaie de lucru cu privire la cunoaşterea obiectivului urmărit.**

Auditori interni, Supervizor,

Notă:
Chestionarul de luare la cunoştinţă (CLC) conţine întrebări ale căror răspunsuri, obţinute în urma colectării şi prelucrării informaţiilor de către auditor, facilitează cunoaşterea contextului socio-economic al entităţii şi domeniului auditat, cunoaşterea contextului organizaţional, precum şi a contextului de funcţionare a entităţii/structurii auditate.
În condiţiile în care obţinerea unor răspunsuri implică efectuarea unor analize, este recomandat ca acestea să fie realizate prin utilizarea unor foi de lucru, care se vor anexa la CLC.

Prin acest chestionar elaborat în funcţie de experienţa proprie, sunt clarificate aspecte cu privire la:
A. Situaţia economico-socială, respectiv
- mărimea entităţii: nivelul veniturilor în mărime absolută; nivelul bugetului în mărime absolută; tendinţele de evoluţie în timp a bugetului; mărimea entităţii, etc.
- situaţia bugetară: evoluţia rezultatului bugetar (excedent/deficit); evoluţia cheltuielilor fixe (cheltuieli cu personalul, cheltuieli cu utilităţile, cheltuieli cu amortizarea etc.); evoluţia cheltuielilor cu investiţiile, etc.
- activităţile desfăşurate în cadrul domeniului auditabil;
- efectivele de salariaţi care îşi desfăşoară activitatea în cadrul domeniului auditabil, respectiv numărul de salariaţi, vechimea pe post, rotaţia personalului, pregătirea personalului.

B. Contextul organizaţional, respectiv:
- organizarea generală şi structura organizaţională;
- relaţiile de competenţă şi mediul informatic;
- cunoaşterea generală şi modul de organizare a entităţii şi a structurii auditate (pe baza analizei organigramei);
- atribuţiile structurilor organizatorice şi modul de stabilire a sarcinilor personalului;
- asigurarea permanenţei, motivarea şi promovarea personalului, planificarea şi urmărirea realizării activităţilor, aplicarea deciziilor luate de conducere, cunoaşterea volumului de muncă, etc.

C. Funcţionarea entităţii/structurii auditate, respectiv:
- metode şi proceduri: existenţa procedurilor scrise şi formalizate pentru toate activităţile din entitate; procedurile aplicate de entitate; informarea personalului cu privire la proceduri; corespondenţa dintre obiectivele stabilite şi organizarea entităţii/structurii auditate; instrumentele de control intern proiectate pentru atingerea obiectivelor; modalitatea de realizare a activităţii de supervizare; modalitatea de punere în aplicare a măsurilor de control intern; suportul informaţional cu privire la cadrul normativ şi modalitatea prin care este asigurat; corespondenţa dintre programul informatic şi procedurile aplicate în cadrul entităţii/structurii auditate;
- informaţii de reglementare, cadrul normativ şi metodologic aplicabil, instrucţiuni elaborate, etc.;
- probleme anterioare şi actuale;
- sistemul de informare;
- reforme actuale şi viitoare, respectiv strategiile utilizate de managementul entităţii pentru implementarea sistemului de control intern/managerial; preocupările managementului pentru punerea în practică a strategiilor; preocupările manifestate de conducere pentru identificarea problemelor precum şi a soluţiilor aferente acestora; cunoaşterea factorilor externi care pot influenţa activitatea entităţii; măsurile luate pentru combaterea efectelor factorilor externi.

LISTA CENTRALIZATOARE A OBIECTELOR AUDITABILE

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Obs.
I.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate	Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare	1. Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	
			2. Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	
			3. Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii auditate	
			4. Politicile elaborate sunt în concordanţă cu direcţiile strategice stabilite	
			5. Politicile de dezvoltare au în vedere schimbările din mediul intern şi extern	
			6. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului sunt corelate cu activităţile structurii auditate	
			7. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului au în vedere nivelul şi dimensiunea acestuia	
			8. Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare şi potenţiale	
		Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii	9. Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	
			10. Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	
			11. Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	
			12. Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	
			13. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	
			14. Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	
			15. Obiectivele specifice acoperă activităţile desfăşurate în cadrul compartimentului	
			16. Definirea şi stabilirea atribuţiilor la nivelul compartimentului	
			17. Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	
			18. Obiectivele specifice respectă caracteristicile SMART	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Obs.
		Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor	19. Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	
			20. Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	
			21. Aprobarea resurselor financiare prin buget, în vederea realizării planului de activitate	
			22. Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	
			23. Asigurarea necesarului de resurse în funcţie de priorităţi	
			24. Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	
			25. Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	
		Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective	26. Identificarea activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	
			27. Gruparea pe obiective a activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	
			28. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	
			29. Prioritizarea realizării obiectivelor în funcţie importanţa activităţilor	
			30. Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate	
			31. Realizarea activităţilor cu încadrarea în resursele existente	
			32. Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	
		Elaborarea planurilor şi programelor de activitate	33. Elaborarea planului multianual de activitate	
			34. Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	
			35. Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	
			36. Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	
			37. Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	
			38. Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	
			39. Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	
			40. Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	
II.	*Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate*	Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate	41. Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	
			42. Atribuţiile stabilite compartimentului individualizează rolul şi scopul acestuia în cadrul entităţii publice	
			43. Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Obs.
			44. Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	
			45. Atribuţiile stabilite la nivelul compartimentului implică o acţiune	
			46. Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	
			47. Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	
			48. Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	
			49. Organigrama stabileşte grafic relaţiile compartimentului cu celelalte structuri	
			50. Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	
			51. Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	
			52. ROF-ul entităţii este elaborat într-o formă unitară	
			53. ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	
			54. ROF-ul este cunoscut şi aplicat de către salariaţi	
			55. ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	
			56. Atribuţiile din cadrul ROF-ului sunt delimitate de responsabilităţi şi competenţe	
		Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate	57. Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	
			58. Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	
			59. Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	
			60. Definirea obiectivelor individuale	
			61. Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului	
			62. Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	
			63. Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	
			64. Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	
			65. Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	
			66. Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	
			67. Stabilirea în cadrul fişei postului a competenţelor necesare realizării atribuţiilor stabilite acestuia	
		Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate	68. Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	
			69. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	
			70. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Obs.
			71. Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	
			72. Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	
			73. Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	
			74. Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul compartimentului în raport cu natura activităţilor desfăşurate	
			75. Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	
			76. Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	
		Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate	77. Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	
			78. Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	
			79. Identificarea şi monitorizarea procesului în care urmează a fi luată decizia	
			80. Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	
			81. Stabilirea şi descrierea soluţiilor alternative în luarea deciziilor	
			82. Fundamentarea deciziilor	
			83. Adoptarea deciziei de către manager	
			84. Asigurarea cunoştinţelor şi aptitudinilor necesare adoptării deciziei	
			85. Integrarea deciziei în ansamblul deciziilor proiectate a fi luate	
			86. Luarea deciziei în perioada optimă de aplicare	
			87. Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	
			88. Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	
III.	*Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor*	Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului	89. Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	
			90. Calitatea sistemului informaţional	
			91. Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	
			92. Stabilirea calităţii informaţiilor ce urmează a fi transmise	
			93. Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	
		Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii	94. Stabilirea modalităţilor de delegare a atribuţiilor	
			95. Stabilirea limitelor de delegare	
			96. Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	
			97. Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	
			98. Delegarea de competenţă în funcţie de nivelul de pregătire profesională/nivelul de cunoştinţe, experienţa şi capacitatea persoanelor cărora le sunt delegate atribuţii	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Obs.
			99. Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	
		Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate	100. Identificarea necesităţilor de instruire la nivelul compartimentului	
			101. Comunicarea necesităţilor de instruire către compartimentul specializat în acest sens	
			102. Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul participă şi nevoile de instruire	
			103. Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	
			104. Punerea în practică a cunoştinţelor dobândite de către angajaţi în cadrul programelor de formare profesională	
IV.	*Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate*	Punerea în practică a deciziilor manageriale	105. Angajaţii care pun în practică deciziile manageriale deţin experienţa şi cunoştinţele necesare în acest sens	
			106. Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	
			107. Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	
			108. Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	
		Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului	109. Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	
			110. Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	
			111. Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor	
			112. Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	
			113. Realizarea interviului personalului în procesul de evaluare	
			114. Efectuarea aprecierilor şi stabilirea rezultatelor evaluării pe baza gardului de îndeplinire a obiectivelor propuse în planul de activitate	
		Motivarea personalului	115. Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	
			116. Acordarea de recompense personalului (materiale şi morale) în funcţie de performanţă	
			117. Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	
			118. Acordarea recompenselor în funcţie de bugetul alocat în acest sens	
			119. Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	
			120. Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	
			121. Promovarea în funcţie a personalului	
			122. Asigurarea stabilităţii posturilor	
V.	*Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate*	Implementarea sistemului de control managerial	123. Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	
			124. Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	
			125. Mediul de control	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Obs.
			126. Performanţa şi managementul riscului	
			127. Informarea şi comunicarea	
			128. Activităţi de control	
			129. Auditarea şi evaluarea	
			130. Situaţia implementării standardelor de control intern/ managerial la nivelul entităţii	
			131. Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	
			132. Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	
		Structura organizatorică	133. Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	
			134. Comunicarea deciziilor pe niveluri ierarhice	
			135. Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	
		Proceduri operaţionale	136. Elaborarea procedurilor operaţionale	
			137. Aprobarea procedurilor operaţionale	
			138. Stabilirea corectă a scopului procedurii pentru fiecare activitate procedurată	
			139. Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	
			140. Stabilirea adecvată a responsabilităţilor posturilor implicate în realizarea procedurilor	
			141. Cunoaşterea cadrului procedural de către personal	
			142. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat	

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Lista centralizatoare a obiectelor auditabile reprezintă primul document care se elaborează în cadrul procedurii de analiză a riscurilor şi cuprinde, pentru fiecare obiectiv de audit, obiectele auditabile care vor fi analizate şi evaluate în cadrul procedurii de analiza riscurilor.

Stabilirea obiectelor auditabile, în practică, se realizează prin analiza cadrului legislativ, respectiv: organigrama, ROF-ul, normele metodologice de aplicare a cadrului normativ care reglementează activitatea, fişele posturilor, procedurile, circuitul documentelor, pistele de audit, diagrama de circulaţie, decizii, circulare, instrucţiuni ş.a., în vederea identificării tuturor operaţiilor structurale componente ale activităţilor auditate.

Procedura – P05:	**ANALIZA RISCURILOR**

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	*Data:21.08.2012*
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

IDENTIFICAREA RISCURILOR

Nr. crt.	**Domeniul**	**Activităţi/ obiective**	**Obiecte auditabile**	**Riscuri identificate**	**Obs.**
I.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate	Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare	1. Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	Lipsa resurselor disponibile pentru implementarea strategiei	
			2. Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	Modificările organizatorice influenţează realizarea obiectivelor strategice	
			3. Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii auditate	Repartizarea defectuoasă pe posturile ocupate a atribuţiilor şi responsabilităţilor	
			4. Politicile elaborate sunt în concordanţă cu direcţiile strategice stabilite	Stabilirea eronată a direcţiilor de acţiune	
			5. Politicile de dezvoltare au în vedere schimbările din mediul intern şi extern	Politicile de dezvoltare a domeniului auditat sunt insuficient dezvoltate	
			6. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului sunt corelate cu activităţile structurii auditate	Identificarea incompletă a activităţilor care se derulează în cadrul structurii auditate	
			7. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului au în vedere nivelul şi dimensiunea acestuia	Supradimensionarea structurii auditate	
			8. Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare şi potenţiale	Subdimensionarea/supradimensionarea resurselor	
		Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii	9. Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	Obiectivele generale incomplet definite	
			10. Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	Obiectivele generale nu sunt în concordanţă cu direcţiile de dezvoltare	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			11. Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	Rezultate aşteptate stabilite necorespunzător	
			12. Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	Întârzieri în realizarea obiectivelor	
			13. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	
			14. Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	Stabilirea necorespunzătoare a indicatorilor	
			15. Obiectivele specifice acoperă activităţile desfăşurate în cadrul compartimentului	Identificarea incompletă a activităţilor care asigură realizarea obiectivelor	
			16. Definirea şi stabilirea atribuţiilor la nivelul compartimentului	Obiectivele specifice nu acoperă toate activităţile realizate la nivelul compartimentului	
			17. Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	
			18. Obiectivele specifice respectă caracteristicile SMART	Neînţelegerea obiectivelor de către persoanele responsabile cu implementarea	
		Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor	19. Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	Încadrarea necorespunzătoare a posturilor cu sarcini	
			20. Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	Fundamentarea necesarului de resurse materiale nu a avut în vedere bugetul alocat	
			21. Aprobarea resurselor financiare prin buget, în vederea realizării planului de activitate	Întârzieri în realizarea activităţilor	
			22. Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	Planificarea necorespunzătoare cu privire la asigurarea resurselor materiale	
			23. Asigurarea necesarului de resurse în funcţie de priorităţi	Asigurarea resurselor se face fără a se lua în calcul priorităţile	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			24. Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	Insuficienţa indicatorilor ataşaţi obiectivelor	
			25. Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	Programele nu protejează integral informaţiile	
		Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective	26. Identificarea activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	Activităţile nu sunt repartizate pe obiective în funcţie de natura acestora	
			27. Gruparea pe obiective a activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	Activităţile nu sunt alocate în mod omogen obiectivelor	
			28. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	Nerespectarea termenelor în realizarea activităţilor	
			29. Prioritizarea realizării obiectivelor în funcţie importanţa activităţilor	La stabilirea priorităţii realizării obiectivelor nu s-a avut în vedere importanţa activităţilor	
			30. Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate	Realizarea activităţilor nu asigură obţinerea rezultatelor aşteptate	
			31. Realizarea activităţilor cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea activităţilor	
			32. Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	Realizarea de activităţi fără stabilirea responsabilităţii	
		Elaborarea planurilor şi programelor de activitate	33. Elaborarea planului multianual de activitate	Plan multianual de activitate elaborat necorespunzător	
			34. Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	Prioritizarea activităţilor prevăzute în planul multianual nu se realizează în funcţie de importanţa acestora	
			35. Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	Plan anual de activitate elaborat necorespunzător	
			36. Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	Activităţile se cuprind în plan fără o evaluare a riscurilor	
			37. Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea planurilor de activitate	
			38. Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	Programele de activitate necorelate cu planurile anuale	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			39. Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	Termene neadecvate în raport cu importanţa activităţilor de realizat	
			40. Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	Nerespectarea termenelor stabilite	
II.	*Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate*	Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate	41. Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	La stabilirea atribuţiilor compartimentului nu se ţine cont de natura activităţilor derulate	
			42. Atribuţiile stabilite compartimentului individualizează rolul şi scopul acestuia în cadrul entităţii publice	Realizarea aceleaşi atribuţii de mai multe compartimente	
			43. Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate	Atribuţiile generale incomplet realizate	
			44. Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	Atribuţiile nu asigură aria de competenţă necesară realizării activităţilor	
			45. Atribuţiile stabilite la nivelul compartimentului implică o acţiune	Personalul nu cunoaşte modul de realizare a activităţilor	
			46. Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	Structură organizatorică nefuncţională	
			47. Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	Stabilirea competenţelor nu ţine cont de pregătirea profesională a personalului şi de specificul compartimentului	
			48. Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	Stabilirea responsabilităţilor nu ţine cont de nivelurile ierarhice	
			49. Organigrama stabileşte grafic relaţiile compartimentului cu celelalte structuri	Organigrama nu permite identificarea raporturilor de subordonare	
			50. Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	Statul de funcţii nu furnizează informaţii suficiente cu privire la nivelul şi funcţiile din cadrul compartimentului	
			51. Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	Statul de funcţii nu furnizează informaţii cu privire la posturile vacante	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			52. ROF-ul entităţii este elaborat într-o formă unitară	Prezentarea informaţiilor în cadrul ROF-ului nu este unitară pentru toate structurile din cadrul compartimentului	
			53. ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	Atribuţii incomplete stabilite compartimentului în raport cu cerinţele cadrului normativ în domeniu	
			54. ROF-ul este cunoscut şi aplicat de către salariaţi	Comunicarea neadecvată a modului de realizare a activităţilor, către personalul responsabil de îndeplinirea acestora	
			55. ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	La stabilirea delegărilor de competenţă nu se are în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor	
			56. Atribuţiile din cadrul ROF-ului sunt delimitate de responsabilităţi şi competenţe	Responsabilităţile şi competenţele cuprinse în ROF sunt definite pe posturi nu pe compartiment	
		Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate	57. Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	Stabilirea de acţiuni neadecvate de realizare a activităţilor	
			58. Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	Stabilirea de activităţi complexe pentru posturile de niveluri inferioare	
			59. Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	Sarcinile stabilite posturilor nu asigură realizarea obiectivelor compartimentului	
			60.Definirea obiectivelor individuale	Realizarea obiectivelor individuale nu acoperă integral timpul de lucru	
			61. Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului	Ocuparea posturilor de către persoane cu pregătire necorespunzătoare	
			62. Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	Sarcinile stabilite privesc şi activităţi care nu ţin de specificul compartimentului	
			63. Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	Fişele postului nu conţin informaţii adecvate	
			64. Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	Responsabilităţile nu sunt în concordanţă cu activităţile desfăşurate	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			65. Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	Sarcinile nu sunt corelate cu responsabilităţile şi competenţele postului	
			66. Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	Condiţiile specifice de ocupare a postului nu sunt definite în mod corespunzător	
			67. Stabilirea în cadrul fişei postului a competenţelor necesare realizării atribuţiilor stabilite acestuia	Stabilirea necorespunzătoare a competenţelor	
		Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate	68. Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	Relaţiile ierarhice prevăzute în cadrul fişei postului nu sunt definite corect	
			69. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	Relaţiile funcţionale nu asigură colaborarea în vederea realizării activităţilor	
			70. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	Nedefinirea relaţiilor funcţionale între posturile din cadrul compartimentului şi alte posturi din entitate cu care acesta vine în contact	
			71. Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor de control	
			72. Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	Fişa postului nu prezintă relaţiile de reprezentare ale postului în raport cu terţii	
			73. Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	Stabilirea relaţiilor funcţionale fără a se lua în calcul scopul compartimentului	
			74. Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul compartimentului în raport cu natura activităţilor desfăşurate	Activităţi la a căror realizare contribuie mai multe posturi, nu au prevăzute relaţiile de colaborare dintre acestea	
			75. Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	Repartizarea disproporţionată a activităţilor pe structurile din cadrul compartimentului	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			76. Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	ROF-ul nu prezintă relaţiile compartimentului cu alte compartimente din cadrul entităţii, cu care vin în contact	
		Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate	77. Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	Acordarea de autoritate postului, fără a fi stabilite şi limitele de exercitare a autorităţii	
			78. Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	Limitele de luare a deciziilor depăşesc competenţele stabilite postului	
			79. Identificarea şi monitorizarea procesului în care urmează a fi luată decizia	Luarea de decizii fără a exista o analiză diagnostic a domeniului în care se ia decizia	
			80. Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	Adoptarea deciziei fără o fundamentare şi încadrare corespunzătoare	
			81. Stabilirea şi descrierea soluţiilor alternative în luarea deciziilor	Luarea deciziei fără a stabili soluţii alternative/de rezervă pentru cazul implementării incorecte a deciziei	
			82. Fundamentarea deciziilor	Fundamentarea deciziei nu ia în calcul riscurile aferente domeniului în care aceasta este luată	
			83. Adoptarea deciziei de către manager	Deciziile implementate nu conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul compartimentului	
			84. Asigurarea cunoştinţelor şi aptitudinilor necesare adoptării deciziei	Nivelul de luare a deciziilor necorespunzător în raport cu cerinţele postului	
			85. Integrarea deciziei în ansamblul deciziilor proiectate a fi luate	Luarea deciziilor fără a se realiza o corelare între criteriile utilizate de la o decizie la alta	
			86. Luarea deciziei în perioada optimă de aplicare	Decizii necorelate cu termenele de realizarea obiectivelor	
			87. Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	Decizii neînţelese de către salariaţi	
			88. Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	Decizii adoptate cu întârziere faţă de termenele de realizare a activităţilor, respectiv a obiectivelor	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
III.	*Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor*	Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului	89. Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	Personalul nu deţine suficiente cunoştinţe tehnice care să asigure prelucrarea corespunzătoare a informaţiilor	
			90. Calitatea sistemului informaţional	Sistemul informaţional nu permite identificarea stadiului de prelucrare a informaţiilor	
			91. Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	Accesul persoanelor neautorizate la anumite tipuri de informaţii confidenţiale, datorită nestabilirii nivelurilor de acces	
			92. Stabilirea calităţii informaţiilor ce urmează a fi transmise	Transmiterea de informaţii neadecvate în raport cu cerinţele	
			93. Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	Utilizarea de informaţii confidenţiale fără aprobarea conducerii	
		Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii	94. Stabilirea modalităţilor de delegare a atribuţiilor	Utilizarea delegării de sarcini fără formalizarea acesteia	
			95. Stabilirea limitelor de delegare	Lipsa criteriilor privind limitele până la care se poate realiza delegarea	
			96. Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	Utilizarea delegării fără a se ţine cont de faptul că persoanele care deleagă activităţi nu sunt exonerate de responsabilitate	
			97. Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	Neactualizarea fişei postului cu atribuţiile delegate	
			98. Delegarea de competenţă în funcţie de nivelul de pregătire profesională/nivelul de cunoştinţe, experienţa şi capacitatea persoanelor cărora le sunt delegate atribuţii	Delegarea de atribuţii complexe în raport cu nivelul postului	
			99. Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	Delegarea de activităţi fără a se preciza aria de competenţă în care acestea se pot realiza	
		Pregătirea profesională la nivelul structurii	100. Identificarea necesităţilor de instruire la nivelul compartimentului	Programe de pregătire profesională necorelate cu nevoile personalului	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
		auditate	101. Comunicarea necesităţilor de instruire către compartimentul specializat în acest sens	Comunicarea necesităţilor de instruire nu se realizează în timp util în vederea realizării obiectivelor compartimentului	
			102. Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul participă şi nevoile de instruire	Tematici neconforme cu necesităţile personalului	
			103. Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	Necomunicarea informaţiilor dobândite	
			104. Punerea în practică a cunoştinţelor dobândite de către angajaţi în cadrul programelor de formare profesională	Cunoştinţele dobândite la cursuri sunt inutile la nivelul compartimentului	
IV.	*Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate*	Punerea în practică a deciziilor manageriale	105. Angajaţii care pun în practică deciziile manageriale deţin experienţa şi cunoştinţele necesare în acest sens	Cunoştinţele dobândite la cursuri nu sunt aplicate în practică	
			106. Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	Eficienţă scăzută a actului decizional	
			107. Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	Aptitudinile personalului nu sunt valorificate de entitate	
			108. Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	Complexitatea obiectivelor nu este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a salariaţilor	
		Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului	109. Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	Lipsa unor informaţii relevante	
			110. Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	Indicatori necorespunzători	
			111. Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor	Lipsa unui sistem motivaţional	
			112. Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	Realizarea necorespunzătoare a obiectivelor	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			113. Realizarea interviului personalului în procesul de evaluare	Contestarea rezultatelor evaluării	
			114. Efectuarea aprecierilor şi stabilirea rezultatelor evaluării pe baza gardului de îndeplinire a obiectivelor propuse în planul de activitate	Evaluarea necorespunzătoare a performanţelor personalului	
		Motivarea personalului	115. Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	Lipsa de cointeresare a personalului în realizarea obiectivelor datorită sistemului neadecvat de motivare	
			116. Acordarea de recompense personalului (materiale şi morale) în funcţie de performanţă	Sistemul de recompensare nu este corelat cu nivelul de performanţă individuală	
			117. Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	Recompense acordate în neconcordanţă cu complexitatea activităţilor şi a obiectivelor	
			118. Acordarea recompenselor în funcţie de bugetul alocat în acest sens	Lipsa resurselor financiare	
			119. Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	Sistem de motivare neadecvat strategiei şi politicilor promovate de entitate	
			120. Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	Acordarea de drepturi salariale disproporţionate cu munca prestată	
			121. Promovarea în funcţie a personalului	Salarizare necorespunzătoare în raport cu performanţa personalului	
			122. Asigurarea stabilităţii posturilor	Mobilitate ridicată a personalului	
V.	*Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate*	Implementarea sistemului de control managerial	123. Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	Comisia nu are competenţa de a analiza şi aviza documente cu privire la controlul intern/managerial	
			124. Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	Programele de control intern/managerial nu stabilesc acţiuni şi responsabili	
			125. Mediul de control	Structura organizatorică nu este adaptată necesităţilor de realizare a activităţilor	
			126. Performanţa şi managementul riscului	Riscurile nu sunt gestionate în mod corespunzător	
			127. Informarea şi comunicarea	Fluxuri informaţionale necontrolate	
			128. Activităţi de control	Lipsa programelor	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Obs.
			129. Auditarea şi evaluarea	Funcţii organizate necorespunzător	
			130. Situaţia implementării standardelor de control intern/ managerial la nivelul entităţii	Acţiuni necorespunzătoare de implementare a standardelor	
			131. Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	Informaţii necorespunzătoare conţinute de rapoartele întocmite	
			132. Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	Pregătire profesională necorespunzătoare a personalului cu atribuţii în domeniu	
		Structura organizatorică	133. Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	Posturi cu dublă subordonare	
			134. Comunicarea deciziilor pe niveluri ierarhice	Proces decizional complicat, datorită nivelurilor la care trebuie să circule informaţia	
			135. Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	Obiective necorelate cu atribuţii sau cu responsabilităţi	
		Proceduri operaţionale	136. Elaborarea procedurilor operaţionale	Cadrul procedural de lucru elaborat nu acoperă toate activităţile	
			137. Aprobarea procedurilor operaţionale	Proceduri de lucru necunoscute de salariaţi	
			138. Stabilirea corectă a scopului procedurii pentru fiecare activitate procedurată	Scopul procedurii nu corespunde activităţii procedurate	
			139. Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	Acţiunile descrise în cadrul procedurii nu corespund celor efectiv realizate	
			140. Stabilirea adecvată a responsabilităţilor posturilor implicate în realizarea procedurilor	Responsabilităţile pentru realizarea anumitor activităţi nu sunt suficient delimitate în cadrul procedurii	
			141. Cunoaşterea cadrului procedural de către personal	Executarea de activităţi de către personal, fără a cunoaşte cadrul procedural de realizare a acestora	
			142. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat	Neimplementarea în practică a cadrului procedural elaborat	

Auditor intern, Supervizor,

Notă:

Identificarea riscurilor asociate obiectelor auditabile presupune ataşarea, la fiecare obiect auditabil stabilit în *Lista centralizatoare a obiectelor auditabile,* a riscurilor semnificative.

Lista privind identificarea riscurilor reprezintă documentul prin care, pe baza obiectelor auditabile identificate, a funcţionalităţii controalelor interne, stabilite şi implementate de entitate, sunt identificate şi stabilite riscurile aferente pentru fiecare obiect auditabil.

Tehnicile cele mai utilizate pentru identificarea riscurilor:

- interviul;
- eşantionarea şi efectuarea sondajelor;
- chestionarea nivelurilor de management;
- workshop-uri, ateliere de lucru pentru analiza riscurilor;
- analiza informaţiilor colectate

La un obiect auditabil se pot asocia unul sau mai multe riscuri identificate în funcţie de informaţiile colectate. În situaţia în care la operaţiile auditabile se ataşează mai multe riscuri, analiza acestora se realizează pentru fiecare risc în parte.

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	***Data:21.08.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

STABILIREA FACTORILOR DE RISC, A PONDERILOR ACESTORA ŞI APRECIEREA NIVELURILOR RISCURILOR

Factori de risc (F_i)	**Ponderea factorilor de risc (P_i)**	**Nivelul de apreciere al riscului (N_i)**		
		N_1	**N_2**	**N_3**
Aprecierea controlului intern F1	**P1 – 50%**	Există proceduri şi se aplică	Există proceduri, sunt cunoscute, dar nu se aplică	Nu există proceduri
Aprecierea cantitativă F2	**P2 – 30%**	Impact financiar scăzut	Impact financiar mediu	Impact financiar ridicat
Aprecierea calitativă F3	**P3 – 20%**	Vulnerabilitate mică	Vulnerabilitate medie	Vulnerabilitate mare

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Prin acest document se stabilesc, în funcţie de importanţa şi greutatea factorilor de risc, ponderile şi nivelurile de apreciere ale riscurilor.

Cei trei factori de risc sunt stabiliţi prin normele generale şi sunt acoperitori pentru entitate, însă dacă se doreşte evidenţierea şi altor factori de risc, cu nivelurile de apreciere corespunzătoare, trebuie să se aibă în vedere ca suma ponderilor factorilor de risc să rămână 100.

Procedura – P05:	**ANALIZA RISCURILOR**

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	*Data: 23.08.2012*

Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX
Denumire misiune: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Document redactat de: Ionescu Adrian/Marinescu Elena
Supervizat: Popescu Vasile

STABILIREA NIVELULUI RISCURILOR ŞI A PUNCTAJULUI TOTAL AL RISCURILOR

Nr. crt.	**Domeniul**	**Activităţi/ obiective**	**Obiecte auditabile**	**Riscuri identificate**	**Criterii de analiză a riscului**						**Punctaj total (PT)**
					Aprecierea controlului intern (F1)		**Aprecierea cantitativă (F2)**		**Aprecierea calitativă (F3)**		
					P1 50%	**Ni**	**P2 30%**	**Ni**	**P3 20%**	**Ni**	
I.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate	Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare	1. Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	Lipsa resurselor disponibile pentru implementarea strategiei	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			2. Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	Modificările organizatorice influenţează realizarea obiectivelor strategice	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5
			3. Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii funcţionale	Menţinerea nivelurilor actuale de dezvoltare	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			4. Politicile elaborate sunt în concordanţă cu direcţiile strategice stabilite	Stabilirea eronată a direcţiilor de acţiune	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			5. Politicile de dezvoltare au în vedere schimbările din mediul intern şi extern	Politicile de dezvoltare a domeniului auditat sunt insuficient dezvoltate	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			6. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului sunt corelate cu activităţile compartimentului	Identificarea incompletă a activităţilor care se derulează în cadrul compartimentului	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			7. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului au în vedere nivelul şi dimensiunea acestuia	Supradimensionarea structurii auditate	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
			8. Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale	Subdimensionarea/supradimensionarea resurselor	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
		Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii	9. Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	Obiectivele generale incomplet definite	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			10. Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	Obiectivele generale nu sunt în concordanţă cu direcţiile de dezvoltare	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			11. Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	Rezultate aşteptate stabilite necorespunzător	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			12. Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	Întârzieri în realizarea obiectivelor	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			13. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			14. Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	Stabilirea necorespunzătoare a indicatorilor	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			15. Obiectivele specifice acoperă activităţile desfăşurate în cadrul compartimentului	Identificarea incompletă a activităţilor care asigură realizarea obiectivelor	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			16. Definirea şi stabilirea atribuţiilor la nivelul compartimentului	Obiectivele specifice nu acoperă toate activităţile realizate la nivelul compartimentului	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
			17. Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5
			18. Obiectivele specifice respectă caracteristicile SMART	Neînţelegerea obiectivelor de către persoanele responsabile cu implementarea	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
		Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor	19. Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	Încadrarea necorespunzătoare a posturilor cu sarcini	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			20. Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	Fundamentarea necesarului de resurse materiale nu a avut în vedere bugetul alocat	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			21. Aprobarea resurselor financiare prin buget, în vederea realizării planului de activitate	Întârzieri în realizarea activităţilor	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			22. Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	Planificarea necorespunzătoare cu privire la asigurarea resurselor materiale	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			23. Asigurarea necesarului de resurse în funcţie de priorităţi	Asigurarea resurselor se face fără a se lua în calcul priorităţile	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			24. Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	Insuficienţa indicatorilor ataşaţi obiectivelor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			25. Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	Programele nu protejează integral informaţiile	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
		Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective	26. Identificarea activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	Activităţile nu sunt repartizate pe obiective în funcţie de natura acestora	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			27. Gruparea pe obiective a activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	Activităţile nu sunt alocate în mod omogen obiectivelor	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			28. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	Nerespectarea termenelor în realizarea activităţilor	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			29. Prioritizarea realizării obiectivelor în funcţie importanţa activităţilor	La stabilirea priorităţii realizării obiectivelor nu s-a avut în vedere importanţa activităţilor	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			30. Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate	Realizarea activităţilor nu asigură obţinerea rezultatelor aşteptate	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			31. Realizarea activităţilor cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea activităţilor	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			32. Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	Realizarea de activităţi fără stabilirea responsabilităţii	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
		Elaborarea planurilor şi programelor de activitate	33. Elaborarea planului multianual de activitate	Plan multianual de activitate elaborat necorespunzător	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			34. Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	Prioritizarea activităţilor prevăzute în planul multianual nu se realizează în funcţie de importanţa acestora	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			35. Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	Plan anual de activitate elaborat necorespunzător	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			36. Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	Activităţile se cuprind în plan fără o evaluare a riscurilor	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			37. Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea planurilor de activitate	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			38. Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	Programele de activitate necorelate cu planurile anuale	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			39. Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	Termene neadecvate în raport cu importanţa activităţilor de realizat	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			40. Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	Nerespectarea termenelor stabilite	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
II.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate	Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţ ilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate	41. Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	La stabilirea atribuţiilor compartimentului nu se ţine cont de natura activităţilor derulate	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			42. Atribuţiile stabilite compartimentului individualizează rolul şi scopul acestuia în cadrul entităţii publice	Realizarea aceleaşi atribuţii de mai multe compartimente	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			43. Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate	Atribuţiile generale incomplet realizate	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			44. Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	Atribuţiile nu asigură aria de competenţă necesară realizării activităţilor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			45. Atribuţiile stabilite la nivelul compartimentului implică o acţiune	Personalul nu cunoaşte modul de realizare a activităţilor	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5
			46. Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	Structură organizatorică nefuncţională	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			47. Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	Stabilirea competenţelor nu ţine cont de pregătirea profesională a personalului şi de specificul compartimentului	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			48. Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	Stabilirea responsabilităţilor nu ţine cont de nivelurile ierarhice	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			49. Organigrama stabileşte grafic relaţiile compartimentului cu celelalte structuri	Organigrama nu permite identificarea raporturilor de subordonare	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			50. Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	Statul de funcţii nu furnizează informaţii suficiente cu privire la nivelul şi funcţiile din cadrul compartimentului	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			51. Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	Statul de funcţii nu furnizează informaţii cu privire la posturile vacante	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			52. ROF-ul entităţii este elaborat într-o formă unitară	Prezentarea informaţiilor în cadrul ROF-ului nu este unitară pentru toate structurile din cadrul compartimentului	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			53. ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	Atribuţii incomplete stabilite compartimentului în raport cu cerinţele cadrului normativ în domeniu	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			54. ROF-ul este cunoscut şi aplicat de către salariaţi	Comunicarea neadecvată a modului de realizare a activităţilor, către personalul responsabil de îndeplinirea acestora	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			55. ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	La stabilirea delegărilor de competenţă nu se are în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			56. Atribuţiile din cadrul ROF-ului sunt delimitate de responsabilităţi şi competenţe	Responsabilităţile şi competenţele cuprinse în ROF sunt definite pe posturi nu pe compartiment	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
		Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate	57. Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	Stabilirea de acţiuni neadecvate de realizare a activităţilor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			58. Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	Stabilirea de activităţi complexe pentru posturile de niveluri inferioare	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			59. Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	Sarcinile stabilite posturilor nu asigură realizarea obiectivelor compartimentului	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			60. Definirea obiectivelor individuale	Realizarea obiectivelor individuale nu acoperă integral timpul de lucru	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			61. Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului	Ocuparea posturilor de către persoane cu pregătire necorespunzătoare	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			62. Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	Sarcinile stabilite privesc şi activităţi care nu ţin de specificul compartimentului	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			63. Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	Fişele postului nu conţin informaţii adecvate	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			64. Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	Responsabilităţile nu sunt în concordanţă cu activităţile desfăşurate	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			65. Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	Sarcinile nu sunt corelate cu responsabilităţile şi competenţele postului	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			66. Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	Condiţiile specifice de ocupare a postului nu sunt definite în mod corespunzător	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			67. Stabilirea în cadrul fişei postului a competenţelor necesare realizării atribuţiilor stabilite acestuia	Stabilirea necorespunzătoare a competenţelor	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
		Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în	68. Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	Relaţiile ierarhice prevăzute în cadrul fişei postului nu sunt definite corect	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
		afara structurii auditate	69. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	Relaţiile funcţionale nu asigură colaborarea în vederea realizării activităţilor	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			70. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	Nedefinirea relaţiilor funcţionale între posturile din cadrul compartimentului şi alte posturi din entitate cu care acesta vine în contact	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			71. Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor de control	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			72. Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	Fişa postului nu prezintă relaţiile de reprezentare ale postului în raport cu terţii	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			73. Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	Stabilirea relaţiilor funcţionale fără a se lua în calcul scopul compartimentului	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			74. Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul compartimentului în raport cu natura activităţilor desfăşurate	Activităţi la a căror realizare contribuie mai multe posturi, nu au prevăzute relaţiile de colaborare dintre acestea	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			75. Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	Repartizarea disproporţionată a activităţilor pe structurile din cadrul compartimentului	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			76. Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	ROF-ul nu prezintă relaţiile compartimentului cu alte compartimente din cadrul entităţii, cu care vin în contact	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
		Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate	77. Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	Acordarea de autoritate postului, fără a fi stabilite şi limitele de exercitare a autorităţii	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			78. Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	Limitele de luare a deciziilor depăşesc competenţele stabilite postului	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			79. Identificarea şi monitorizarea procesului în care urmează a fi luată decizia	Luarea de decizii fără a exista o analiză diagnostic a domeniului în care se ia decizia	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
			80. Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	Adoptarea deciziei fără o fundamentare şi încadrare corespunzătoare	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			81. Stabilirea şi descrierea soluţiilor alternative în luarea deciziilor	Luarea deciziei fără a stabili soluţii alternative/de rezervă pentru cazul implementării incorecte a deciziei	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			82. Fundamentarea deciziilor	Fundamentarea deciziei nu ia în calcul riscurile aferente domeniului în care aceasta este luată	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			83. Adoptarea deciziei de către manager	Deciziile implementate nu conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul compartimentului	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			84. Asigurarea cunoştinţelor şi aptitudinilor necesare adoptării deciziei	Nivelul de luare a deciziilor necorespunzător în raport cu cerinţele postului	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			85. Integrarea deciziei în ansamblul deciziilor proiectate a fi luate	Luarea deciziilor fără a se realiza o corelare între criteriile utilizate de la o decizie la alta	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
			86. Luarea deciziei în perioada optimă de aplicare	Decizii necorelate cu termenele de realizare a obiectivelor	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			87. Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	Decizii neînţelese de către salariaţi	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			88. Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	Decizii adoptate cu întârziere faţă de termenele de realizare a activităţilor, respectiv a obiectivelor	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
III.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor	Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentu lui	89. Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	Personalul nu deţine suficiente cunoştinţe tehnice care să asigure prelucrarea corespunzătoare a informaţiilor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			90. Calitatea sistemului informaţional	Sistemul informaţional nu permite identificarea stadiului de prelucrare a informaţiilor	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			91. Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	Accesul persoanelor neautorizate la anumite tipuri de informaţii confidenţiale, datorită nestabilirii nivelurilor de acces	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			92. Stabilirea calităţii informaţiilor ce urmează a fi transmise	Transmiterea de informaţii neadecvate în raport cu cerinţele	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			93. Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	Utilizarea de informaţii confidenţiale fără aprobarea conducerii	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
		Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii	94. Stabilirea modalităţilor de delegare a atribuţiilor	Utilizarea delegării de sarcini fără formalizarea acesteia	0,5	1	0,3	3	0,2	1	1,6
			95. Stabilirea limitelor de delegare	Lipsa criteriilor privind limitele până la care se poate realiza delegarea	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			96. Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	Utilizarea delegării fără a se ţine cont de faptul că persoanele care deleagă activităţi nu sunt exonerate de responsabilitate	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			97. Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	Neactualizarea fişei postului cu atribuţiile delegate	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			98. Delegarea de competenţă în funcţie de nivelul de pregătire profesională/nivelul de cunoştinţe, experienţa şi capacitatea persoanelor cărora le sunt delegate atribuţii	Delegarea de atribuţii complexe în raport cu nivelul postului	0,5	1	0,3	3	0,2	1	1,6
			99. Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	Delegarea de activităţi fără a se preciza aria de competenţă în care acestea se pot realiza	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
		Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate	100. Identificarea necesităţilor de instruire la nivelul compartimentului	Programe de pregătire profesională necorelate cu nevoile personalului	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			101. Comunicarea necesităţilor de instruire către compartimentul specializat în acest sens	Comunicarea necesităţilor de instruire nu se realizează în timp util în vederea realizării obiectivelor compartimentului	0,5	1	0,3	3	0,2	1	1,6
			102. Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul participă şi nevoile de instruire	Tematici neconforme cu necesităţile personalului	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			103. Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	Necomunicarea informaţiilor dobândite	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			104. Punerea în practică a cunoştinţelor dobândite de către angajaţi în cadrul programelor de formare profesională	Cunoştinţele dobândite la cursuri sunt inutile la nivelul compartimentului	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
IV.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate	Punerea în practică a deciziilor manageriale	105. Angajaţii care pun în practică deciziile manageriale deţin experienţa şi cunoştinţele necesare în acest sens	Cunoştinţele dobândite la cursuri nu sunt aplicate în practică	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
			106. Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	Eficienţă scăzută a actului decizional	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			107. Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	Aptitudinile personalului nu sunt valorificate de entitate	0,5	2	0,3	2	0,2	2	2,0
			108. Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	Complexitatea obiectivelor nu este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a salariaţilor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
		Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului	109. Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	Lipsa unor informaţii relevante	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			110. Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	Indicatori necorespunzători	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			111. Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor	Lipsa unui sistem motivaţional	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			112. Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	Realizarea necorespunzătoare a obiectivelor	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			113. Realizarea interviului personalului în procesul de evaluare	Contestarea rezultatelor evaluării	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			114. Efectuarea aprecierilor şi stabilirea rezultatelor evaluării pe baza gardului de îndeplinire a obiectivelor propuse în planul de activitate	Evaluarea necorespunzătoare a performanţelor personalului	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
		Motivarea personalului	115. Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	Lipsa de cointeresare a personalului în realizarea obiectivelor datorită sistemului neadecvat de motivare	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			116. Acordarea de recompense personalului (materiale şi morale) în funcţie de performanţă	Sistemul de recompensare nu este corelat cu nivelul de performanţă individuală	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			117. Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	Recompense acordate în neconcordanţă cu complexitatea activităţilor şi a obiectivelor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			118. Acordarea recompenselor în funcţie de bugetul alocat în acest sens	Lipsa resurselor financiare	0,5	1	0,3	1	0,2	1	1,0
			119. Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	Sistem de motivare neadecvat strategiei şi politicilor promovate de entitate	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			120. Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	Acordarea de drepturi salariale disproporţionate cu munca prestată	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			121. Promovarea în funcţie a personalului	Salarizare necorespunzătoare în raport cu performanţa personalului	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			122. Asigurarea stabilităţii posturilor	Mobilitate ridicată a personalului	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
V.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate	Implementarea sistemului de control managerial	123. Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	Comisia nu are competenţa de a analiza şi aviza documente cu privire la controlul intern/managerial	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			124. Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	Programele de control intern/managerial nu stabilesc acţiuni şi responsabili	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			125. Mediul de control	Structura organizatorică nu este adaptată necesităţilor de realizare a activităţilor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			126. Performanţa şi managementul riscului	Riscurile nu sunt gestionate în mod corespunzător	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			127. Informarea şi comunicarea	Fluxuri informaţionale necontrolate	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
			128. Activităţi de control	Lipsa programelor	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			129. Auditarea şi evaluarea	Funcţii organizate necorespunzător	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			130. Situaţia implementării standardelor de control intern/	Acţiuni necorespunzătoare de	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
			managerial la nivelul entităţii	implementare a standardelor							
			131. Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	Informaţii necorespunzătoare conţinute de rapoartele întocmite	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5
			132. Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	Pregătire profesională necorespunzătoare a personalului cu atribuţii în domeniu	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
		Structura organizatorică	133. Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	Posturi cu dublă subordonare	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			134. Comunicarea deciziilor pe niveluri ierarhice	Proces decizional complicat, datorită nivelurilor la care trebuie să circule informaţia	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			135. Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	Obiective necorelate cu atribuţii sau cu responsabilităţi	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
		Procedurile operaţionale	136. Elaborarea procedurilor operaţionale	Cadrul procedural de lucru elaborat nu acoperă toate activităţile	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5
			137. Aprobarea procedurilor operaţionale	Proceduri de lucru necunoscute de salariaţi	0,5	3	0,3	2	0,2	1	2,3
			138. Stabilirea corectă a scopului procedurii pentru fiecare activitate procedurată	Scopul procedurii nu corespunde activităţii procedurate	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2
			139. Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	Acţiunile descrise în cadrul procedurii nu corespund celor efectiv	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscului						Punctaj total (PT)
					Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativă (F2)		Aprecierea calitativă (F3)		
					P1 50%	Ni	P2 30%	Ni	P3 20%	Ni	
				realizate							
			140. Stabilirea adecvată a responsabilităţilor posturilor implicate în realizarea procedurilor	Responsabilităţile pentru realizarea anumitor activităţi nu sunt suficient delimitate în cadrul procedurii	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
			141. Cunoaşterea cadrului procedural de către personal	Executarea de activităţi de către personal, fără a cunoaşte cadrul procedural de realizare a acestora	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
			142. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat	Neimplementarea în practică a cadrului procedural elaborat	0,5	2	0,3	2	0,2	3	2,2

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Stabilirea nivelului riscurilor şi a punctajului total al riscurilor este documentul din procedura de Analiză a riscurilor în care auditorii apreciază nivelul riscului pe factorii de risc şi determină punctajul total al riscurilor.

Elaborarea documentului *Stabilirea nivelului riscurilor şi a punctajului total al riscurilor* comportă două etape: în prima fază se realizează evaluarea nivelelor riscurilor asociate operaţiilor audiabile, iar în a doua fază se determină punctajul total pe baza formulei:

$$P_t = \sum_{i=1}^{n} N_i \times P_i$$

unde:

P_t = punctajul total;

N_i = nivelul riscurilor pentru fiecare criteriu utilizat;

P_i = ponderea criteriilor de risc

Procedura – P05:	**ANALIZA RISCURILOR**

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	*Data: 24.08.2012*
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

CLASAREA RISCURILOR

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
I.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate	Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare	1. Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	Lipsa resurselor disponibile pentru implementarea strategiei	2,0	Mediu	Da
			2. Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	Modificările organizatorice influenţează realizarea obiectivelor strategice	2,5	Mare	Da
			3. Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii funcţionale	Menţinerea nivelurilor actuale de dezvoltare	2,3	Mediu	Da
			4. Politicile elaborate sunt în concordanţă cu direcţiile strategice stabilite	Stabilirea eronată a direcţiilor de acţiune	1,5	Mic	Nu
			5. Politicile de dezvoltare au în vedere schimbările din mediul intern şi extern	Politicile de dezvoltare a domeniului auditat sunt insuficient dezvoltate	1,0	Mic	Nu
			6. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului sunt corelate cu activităţile compartimentului	Identificarea incompletă a activităţilor care se derulează în cadrul compartimentului	1,5	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			7. Politicile de dezvoltare la nivelul compartimentului au în vedere nivelul şi dimensiunea acestuia	Supradimensionarea structurii auditate	1,0	Mic	Nu
			8. Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale	Subdimensionarea/supradimensionarea resurselor	2,0	Mediu	Da
		Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii	9. Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	Obiectivele generale incomplet definite	2,0	Mediu	Da
			10. Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	Obiectivele generale nu sunt în concordanţă cu direcţiile de dezvoltare	2,2	Mediu	Da
			11. Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	Rezultate aşteptate stabilite necorespunzător	2,0	Mediu	Da
			12. Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	Întârzieri în realizarea obiectivelor	2,7	Mare	Da
			13. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	2,0	Mediu	Da
			14. Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	Stabilirea necorespunzătoare a indicatorilor	2,0	Mediu	Da
			15. Obiectivele specifice acoperă activităţile desfăşurate în cadrul compartimentului	Identificarea incompletă a activităţilor care asigură realizarea obiectivelor	1,5	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			16. Definirea şi stabilirea atribuţiilor la nivelul compartimentului	Obiectivele specifice nu acoperă toate activităţile realizate la nivelul compartimentului	1,0	Mic	Nu
			17. Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	2,5	Mare	Da
			18. Obiectivele specifice respectă caracteristicile SMART	Neînţelegerea obiectivelor de către persoanele responsabile cu implementarea	1,0	Mic	Nu
		Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor	19. Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	Încadrarea necorespunzătoare a posturilor cu sarcini	2,7	Mare	Da
			20. Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	Fundamentarea necesarului de resurse materiale nu a avut în vedere bugetul alocat	2,7	Mare	Da
			21. Aprobarea resurselor financiare prin buget, în vederea realizării planului de activitate	Întârzieri în realizarea activităţilor	2,3	Mediu	Da
			22. Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	Planificarea necorespunzătoare cu privire la asigurarea resurselor materiale	2,5	Mare	Da
			23. Asigurarea necesarului de resurse în funcţie de priorităţi	Asigurarea resurselor se face fără a se lua în calcul prioritățile	1,5	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			24. Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	Insuficienţa indicatorilor ataşaţi obiectivelor	2,2	Mediu	Da
			25. Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	Programele nu protejează integral informaţiile	2,0	Mediu	Da
		Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective	26. Identificarea activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	Activităţile nu sunt repartizate pe obiective în funcţie de natura acestora	1,7	Mic	Nu
			27. Gruparea pe obiective a activităţilor desfăşurate la nivelul compartimentului	Activităţile nu sunt alocate în mod omogen obiectivelor	1,5	Mic	Nu
			28. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	Nerespectarea termenelor în realizarea activităţilor	2,7	Mare	Da
			29. Prioritizarea realizării obiectivelor în funcţie importanţa activităţilor	La stabilirea priorităţii realizării obiectivelor nu s-a avut în vedere importanţa activităţilor	1,7	Mic	Nu
			30. Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate	Realizarea activităţilor nu asigură obţinerea rezultatelor aşteptate	2,0	Mediu	Da
			31. Realizarea activităţilor cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea activităţilor	1,5	Mic	Nu
			32. Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	Realizarea de activităţi fără stabilirea responsabilităţii	2,2	Mediu	Da
		Elaborarea planurilor şi programelor de activitate	33. Elaborarea planului multianual de activitate	Plan multianual de activitate elaborat necorespunzător	2,7	Mare	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			34. Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	Prioritizarea activităţilor prevăzute în planul multianual nu se realizează în funcţie de importanţa acestora	2,2	Mediu	Da
			35. Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	Plan anual de activitate elaborat necorespunzător	2,7	Mare	Da
			36. Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	Activităţile se cuprind în plan fără o evaluare a riscurilor	2,7	Mare	Da
			37. Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea planurilor de activitate	2,0	Mediu	Da
			38. Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	Programele de activitate necorelate cu planurile anuale	2,0	Mediu	Da
			39. Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	Termene neadecvate în raport cu importanţa activităţilor de realizat	2,2	Mediu	Da
			40. Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	Nerespectarea termenelor stabilite	2,7	Mare	Da
II.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate	Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate	41. Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	La stabilirea atribuţiilor compartimentului nu se ţine cont de natura activităţilor derulate	2,0	Mediu	Da
			42. Atribuţiile stabilite compartimentului individualizează rolul şi scopul acestuia în cadrul entităţii publice	Realizarea aceleaşi atribuţii de mai multe compartimente	1,7	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			43. Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate	Atribuţiile generale incomplet realizate	2,2	Mediu	Da
			44. Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	Atribuţiile nu asigură aria de competenţă necesară realizării activităţilor	2,2	Mediu	Da
			45. Atribuţiile stabilite la nivelul compartimentului implică o acţiune	Personalul nu cunoaşte modul de realizare a activităţilor	2,5	Mare	Da
			46. Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	Structură organizatorică nefuncţională	2,2	Mediu	Da
			47. Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	Stabilirea competenţelor nu ţine cont de pregătirea profesională a personalului şi de specificul compartimentului	2,5	Mare	Da
			48. Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	Stabilirea responsabilităţilor nu ţine cont de nivelurile ierarhice	2,0	Mediu	Da
			49. Organigrama stabileşte grafic relaţiile compartimentului cu celelalte structuri	Organigrama nu permite identificarea raporturilor de subordonare	1,5	Mic	Nu
			50. Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	Statul de funcţii nu furnizează informaţii suficiente cu privire la nivelul şi funcţiile din cadrul compartimentului	2,2	Mediu	Da
			51. Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	Statul de funcţii nu furnizează informaţii cu privire la posturile vacante	2,2	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			52. ROF-ul entităţii este elaborat într-o formă unitară	Prezentarea informaţiilor în cadrul ROF-ului nu este unitară pentru toate structurile din cadrul compartimentului	1,5	Mic	Nu
			53. ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	Atribuţii incomplete stabilite compartimentului în raport cu cerinţele cadrului normativ în domeniu	2,7	Mare	Da
			54. ROF-ul este cunoscut şi aplicat de către salariaţi	Comunicarea neadecvată a modului de realizare a activităţilor, către personalul responsabil de îndeplinirea acestora	1,5	Mic	Nu
			55. ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	La stabilirea delegărilor de competenţă nu se are în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor	2,0	Mediu	Da
			56. Atribuţiile din cadrul ROF-ului sunt delimitate de responsabilităţi şi competenţe	Responsabilităţile şi competenţele cuprinse în ROF sunt definite pe posturi nu pe compartiment	1,5	Mic	Nu
		Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate	57. Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	Stabilirea de acţiuni neadecvate de realizare a activităţilor	2,2	Mediu	Da
			58. Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	Stabilirea de activităţi complexe pentru posturile de niveluri inferioare	2,2	Mediu	Da
			59. Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	Sarcinile stabilite posturilor nu asigură realizarea obiectivelor compartimentului	2,7	Mare	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			60. Definirea obiectivelor individuale	Realizarea obiectivelor individuale nu acoperă integral timpul de lucru	2,3	Mediu	Da
			61. Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului	Ocuparea posturilor de către persoane cu pregătire necorespunzătoare	2,2	Mediu	Da
			62. Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	Sarcinile stabilite privesc şi activităţi care nu ţin de specificul compartimentului	2,3	Mediu	Da
			63. Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	Fişele postului nu conţin informaţii adecvate	2,7	Mare	Da
			64. Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	Responsabilităţile nu sunt în concordanţă cu activităţile desfăşurate	2,3	Mediu	Da
			65. Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	Sarcinile nu sunt corelate cu responsabilităţile şi competenţele postului	2,7	Mare	Da
			66. Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	Condiţiile specifice de ocupare a postului nu sunt definite în mod corespunzător	2,3	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			67. Stabilirea în cadrul fişei postului a competenţelor necesare realizării atribuţiilor stabilite acestuia	Stabilirea necorespunzătoare a competenţelor	1,5	Mic	Nu
		Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate	68. Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	Relaţiile ierarhice prevăzute în cadrul fişei postului nu sunt definite corect	2,2	Mediu	Da
			69. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	Relaţiile funcţionale nu asigură colaborarea în vederea realizării activităţilor	2,3	Mediu	Da
			70. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	Nedefinirea relaţiilor funcţionale între posturile din cadrul compartimentului şi alte posturi din entitate cu care acesta vine în contact	2,3	Mediu	Da
			71. Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor de control	2,7	Mare	Da
			72. Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	Fişa postului nu prezintă relaţiile de reprezentare ale postului în raport cu terţii	2,2	Mediu	Da
			73. Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	Stabilirea relaţiilor funcţionale fără a se lua în calcul scopul compartimentului	2,2	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			74. Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul compartimentului în raport cu natura activităţilor desfăşurate	Activităţi la a căror realizare contribuie mai multe posturi, nu au prevăzute relaţiile de colaborare dintre acestea	1,0	Mic	Nu
			75. Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	Repartizarea disproporţionată a activităţilor pe structurile din cadrul compartimentului	2,2	Mediu	Da
			76. Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	ROF-ul nu prezintă relaţiile compartimentului cu alte compartimente din cadrul entităţii, cu care vin în contact	2,3	Mediu	Da
		Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate	77. Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	Acordarea de autoritate postului, fără a fi stabilite şi limitele de exercitare a autorităţii	2,2	Mediu	Da
			78. Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	Limitele de luare a deciziilor depăşesc competenţele stabilite postului	2,7	Mare	Da
			79. Identificarea şi monitorizarea procesului în care urmează a fi luată decizia	Luarea de decizii fără a exista o analiză diagnostic a domeniului în care se ia decizia	1,0	Mic	Nu
			80. Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	Adoptarea deciziei fără o fundamentare şi încadrare corespunzătoare	2,7	Mare	Da
			81. Stabilirea şi descrierea soluţiilor alternative în luarea deciziilor	Luarea deciziei fără a stabili soluţii alternative/de rezervă pentru cazul implementării incorecte a deciziei	1,7	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			82. Fundamentarea deciziilor	Fundamentarea deciziei nu ia în calcul riscurile aferente domeniului în care aceasta este luată	2,3	Mediu	Da
			83. Adoptarea deciziei de către manager	Deciziile implementate nu conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul compartimentului	2,2	Mediu	Da
			84. Asigurarea cunoştinţelor şi aptitudinilor necesare adoptării deciziei	Nivelul de luare a deciziilor necorespunzător în raport cu cerinţele postului	1,7	Mic	Nu
			85. Integrarea deciziei în ansamblul deciziilor proiectate a fi luate	Luarea deciziilor fără a se realiza o corelare între criteriile utilizate de la o decizie la alta	1,0	Mic	Nu
			86. Luarea deciziei în perioada optimă de aplicare	Decizii necorelate cu termenele de realizare a obiectivelor	1,7	Mic	Nu
			87. Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	Decizii neînţelese de către salariaţi	2,2	Mediu	Da
			88. Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	Decizii adoptate cu întârziere faţă de termenele de realizare a activităţilor, respectiv a obiectivelor	2,7	Mare	Da
III.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor	Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului	89. Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	Personalul nu deţine suficiente cunoştinţe tehnice care să asigure prelucrarea corespunzătoare a informaţiilor	2,2	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			90. Calitatea sistemului informaţional	Sistemul informaţional nu permite identificarea stadiului de prelucrare a informaţiilor	2,7	Mare	Da
			91. Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	Accesul persoanelor neautorizate la anumite tipuri de informaţii confidenţiale, datorită nestabilirii nivelurilor de acces	2,2	Mediu	Da
			92. Stabilirea calităţii informaţiilor ce urmează a fi transmise	Transmiterea de informaţii neadecvate în raport cu cerinţele	1,7	Mic	Nu
			93. Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	Utilizarea de informaţii confidenţiale fără aprobarea conducerii	2,7	Mare	Da
		Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii	94. Stabilirea modalităţilor de delegare a atribuţiilor	Utilizarea delegării de sarcini fără formalizarea acesteia	1,6	Mic	Nu
			95. Stabilirea limitelor de delegare	Lipsa criteriilor privind limitele până la care se poate realiza delegarea	1,0	Mic	Nu
			96. Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	Utilizarea delegării fără a se ţine cont de faptul că persoanele care deleagă activităţi nu sunt exonerate de responsabilitate	2,2	Mediu	Da
			97. Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	Neactualizarea fişei postului cu atribuţiile delegate	2,7	Mare	Da
			98. Delegarea de competenţă în funcţie de nivelul de pregătire profesională/nivelul de cunoştinţe, experienţa şi capacitatea persoanelor cărora le sunt delegate atribuţii	Delegarea de atribuţii complexe în raport cu nivelul postului	1,6	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			99. Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	Delegarea de activităţi fără a se preciza aria de competenţă în care acestea se pot realiza	2,2	Mediu	Da
		Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate	100. Identificarea necesităţilor de instruire la nivelul compartimentului	Programe de pregătire profesională necorelate cu nevoile personalului	1,7	Mic	Nu
			101. Comunicarea necesităţilor de instruire către compartimentul specializat în acest sens	Comunicarea necesităţilor de instruire nu se realizează în timp util în vederea realizării obiectivelor compartimentului	1,6	Mic	Nu
			102. Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul participă şi nevoile de instruire	Tematici neconforme cu necesităţile personalului	2,0	Mediu	Da
			103. Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	Necomunicarea informaţiilor dobândite	2,7	Mare	Da
			104. Punerea în practică a cunoştinţelor dobândite de către angajaţi în cadrul programelor de formare profesională	Cunoştinţele dobândite la cursuri sunt inutile la nivelul compartimentului	1,7	Mic	Nu
IV.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate	Punerea în practică a deciziilor manageriale	105. Angajaţii care pun în practică deciziile manageriale deţin experienţa şi cunoştinţele necesare în acest sens	Cunoştinţele dobândite la cursuri nu sunt aplicate în practică	1,0	Mic	Nu
			106. Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	Eficienţă scăzută a actului decizional	2,0	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			107. Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	Aptitudinile personalului nu sunt valorificate de entitate	2,0	Mediu	Da
			108. Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	Complexitatea obiectivelor nu este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a salariaţilor	2,2	Mediu	Da
		Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului	109. Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	Lipsa unor informaţii relevante	2,7	Mare	Da
			110. Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	Indicatori necorespunzători	2,7	Mare	Da
			111. Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor	Lipsa unui sistem motivaţional	2,7	Mare	Da
			112. Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	Realizarea necorespunzătoare a obiectivelor	2,7	Mare	Da
			113. Realizarea interviului personalului în procesul de evaluare	Contestarea rezultatelor evaluării	1,7	Mic	Nu
			114. Efectuarea aprecierilor şi stabilirea rezultatelor evaluării pe baza gardului de îndeplinire a obiectivelor propuse în planul de activitate	Evaluarea necorespunzătoare a performanţelor personalului	1,0	Mic	Nu

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
		Motivarea personalului	115. Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	Lipsa de cointeresare a personalului în realizarea obiectivelor datorită sistemului neadecvat de motivare	2,2	Mediu	Da
			116. Acordarea de recompense personalului (materiale şi morale) în funcţie de performanţă	Sistemul de recompensare nu este corelat cu nivelul de performanţă individuală	1,7	Mic	Nu
			117. Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	Recompense acordate în neconcordanţă cu complexitatea activităţilor şi a obiectivelor	2,2	Mediu	Da
			118. Acordarea recompenselor în funcţie de bugetul alocat în acest sens	Lipsa resurselor financiare	1,0	Mic	Nu
			119. Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	Sistem de motivare neadecvat strategiei şi politicilor promovate de entitate	2,2	Mediu	Da
			120. Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	Acordarea de drepturi salariale disproporţionate cu munca prestată	2,2	Mediu	Da
			121. Promovarea în funcţie a personalului	Salarizare necorespunzătoare în raport cu performanţa personalului	2,7	Mare	Da
			122. Asigurarea stabilităţii posturilor	Mobilitate ridicată a personalului	2,3	Mediu	Da
V.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate	Implementare a sistemului de control managerial	123. Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	Comisia nu are competenţa de a analiza şi aviza documente cu privire la controlul intern/managerial	2,7	Mare	Da
			124. Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	Programele de control intern/managerial nu stabilesc acţiuni şi responsabili	2,7	Mare	Da
			125. Mediul de	Structura	2,2	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			control	organizatorică nu este adaptată necesităţilor de realizare a activităţilor			
			126. Performanţa şi managementul riscului	Riscurile nu sunt gestionate în mod corespunzător	2,7	Mare	Da
			127. Informarea şi comunicarea	Fluxuri informaţionale necontrolate	2,7	Mare	Da
			128. Activităţi de control	Lipsa programelor	2,2	Mediu	Da
			129. Auditarea şi evaluarea	Funcţii organizate necorespunzător	1,7	Mic	Nu
			130. Situaţia implementării standardelor de control intern/ managerial la nivelul entităţii	Acţiuni necorespunzătoare de implementare a standardelor	2,2	Mediu	Da
			131. Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	Informaţii necorespunzătoare conţinute de rapoartele întocmite	2,5	Mare	Da
			132. Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	Pregătire profesională necorespunzătoare a personalului cu atribuţii în domeniu	2,7	Mare	Da
		Structura organizatorică	133. Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	Posturi cu dublă subordonare	2,3	Mediu	Da
			134. Comunicarea deciziilor pe niveluri ierarhice	Proces decizional complicat, datorită nivelurilor la care trebuie să circule informaţia	1,5	Mic	Nu
			135. Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	Obiective necorelate cu atribuţii sau cu responsabilităţi	2,2	Mediu	Da
		Procedurile operaţionale	136. Elaborarea procedurilor operaţionale	Cadrul procedural de lucru elaborat nu acoperă toate activităţile	2,5	Mare	Da
			137. Aprobarea procedurilor operaţionale	Proceduri de lucru necunoscute de salariaţi	2,3	Mediu	Da

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	Punctaj total	Clasare	Obs.
			138. Stabilirea corectă a scopului procedurii pentru fiecare activitate procedurată	Scopul procedurii nu corespunde activităţii procedurate	2,2	Mediu	Da
			139. Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	Acţiunile descrise în cadrul procedurii nu corespund celor efectiv realizate	2,2	Mediu	Da
			140. Stabilirea adecvată a responsabilităţilor posturilor implicate în realizarea procedurilor	Responsabilităţile pentru realizarea anumitor activităţi nu sunt suficient delimitate în cadrul procedurii	1,7	Mic	Nu
			141. Cunoaşterea cadrului procedural de către personal	Executarea de activităţi de către personal, fără a cunoaşte cadrul procedural de realizare a acestora	1,5	Mic	Nu
			142. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat	Neimplementarea în practică a cadrului procedural elaborat	2,2	Mediu	Da

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Clasarea operaţiilor se realizează în funcţie de punctajul riscurilor şi presupune împărţirea riscurilor în: riscuri mari, riscuri medii şi riscuri mici.

Clasarea riscurilor pe cele trei categorii ţine cont de resursele alocate misiunii de audit, respectiv număr de persoane, timpul aferent ş.a..

Numărul riscurilor clasificate ca fiind riscuri medii se recomandă să fie cuprins între 5-10%, pentru că acesta demonstrează o nehotărâre din partea auditorilor interni. În general, riscurile medii se acordă pentru operaţiile pe care auditorii interni nu le cunosc bine din practică şi care vor fi cuprinse în auditare.

În cazul nostru, clasarea riscurilor în cele trei categorii (mari, medii si mici) s-a realizat astfel:

- Riscuri mici 1,0 - 1,8
- Riscuri medii 1,9 - 2,3
- Riscuri mari 2,4 - 3,0

Riscurile mici vor fi ignorate, în procesul de testare, în sensul ca nu vor fi auditate, iar riscurile semnificative (mari şi medii) vor intra în faza de ierarhizare, ocazie cu care se va elabora documentul Tabelul puncte tari şi puncte slabe.

Procedura – P05:	**ANALIZA RISCURILOR**

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	*Data: 24.08.2012*
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TABELUL PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE

Nr. crt.	**Domeniul**	**Activităţi/ obiective**	**Obiecte auditabile**	**Riscuri identificate**	**T/S**	**Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern**	**Grad încredere în controlul intern**	**Obs.**
I.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate	Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare	Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	Lipsa resurselor pentru implementarea strategiei	**S**	Nerealizarea obiectivelor	**Scăzut**	
			Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	Modificările organizatorice influenţează realizarea obiectivelor strategice	**S**	Obiective definite necorespunzător	**Scăzut**	
			Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii funcţionale	Menţinerea nivelurilor actuale de dezvoltare	**S**	Lipsa de performanţă	**Scăzut**	
			Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale	Supradimensionarea resurselor	**S**	Costuri suplimentare	**Scăzut**	
		Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin	Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	Obiectivele generale incomplet definite	**S**	Neînţelegerea obiectivelor	**Scăzut**	
			Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	Obiectivele generale nu sunt în concordanţă cu direcţiile de dezvoltare	**S**	Scopul misiunii entităţii nu este atins	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
		atribuţii	Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	Rezultate aşteptate stabilite necorespunzător	**S**	Măsurarea necorespunzătoare a obiectivelor	**Scăzut**	
			Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	Întârzieri în realizarea obiectivelor	**S**	Activităţi nerealizate	**Scăzut**	
			Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	**S**	Obiective neimplementate	**Scăzut**	
			Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	Stabilirea necorespunzătoare a indicatorilor	**S**	Măsurarea incorectă a gradului de realizare a obiectivelor	**Scăzut**	
			Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	**S**	Lipsa competenţelor în realizarea activităţilor asociate obiectivelor	**Scăzut**	
		Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor	Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	Încadrarea necorespunzătoare a posturilor cu sarcini	**S**	Utilizarea necorespunzătoare a resursei umane	**Scăzut**	
			Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	Fundamentarea necesarului de resurse materiale nu a avut în vedere bugetul alocat	**S**	Resurse financiare insuficiente	**Scăzut**	
			Aprobarea resurselor financiare prin buget, în vederea realizării planului de activitate	Întârzieri în realizarea activităţilor	**T**	Realizarea activităţilor cu încadrarea în limitele bugetului aprobat anterior	**Ridicat**	
			Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	Planificarea necorespunzătoare cu privire la asigurarea resurselor materiale	**S**	Utilizarea necorespunzătoare a resurselor materiale disponibile	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	Insuficienţa indicatorilor ataşaţi obiectivelor	**S**	Obiectivele nu pot fi măsurate cantitativ, calitativ din punct de vedere al intrărilor, ieşirilor, impactului şi rezultatului	**Scăzut**	
			Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	Programele nu protejează integral informaţiile	**S**	Pierderea de informaţii	**Scăzut**	
		Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective	Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	Nerespectarea termenelor în realizarea activităţilor	**S**	Activităţi realizate cu întârziere	**Scăzut**	
			Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate	Realizarea activităţilor nu asigură obţinerea rezultatelor aşteptate	**S**	Activităţi planificate necorespunzător	**Scăzut**	
			Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	Realizarea de activităţi fără stabilirea responsabilităţii	**S**	Lipsa răspunderii pentru rezultatele obţinute	**Scăzut**	
		Elaborarea planurilor şi programelor de activitate	Elaborarea planului multianual de activitate	Plan multianual de activitate elaborat necorespunzător	**S**	Activităţi neplanificate	**Scăzut**	
			Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	Prioritizarea activităţilor prevăzute în planul multianual nu se realizează în funcţie de importanţa acestora	**S**	Întârzieri în realizarea activităţilor	**Scăzut**	
			Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	Plan anual de activitate elaborat necorespunzător	**S**	Menţinerea de activităţi cu riscuri necontrolate	**Scăzut**	
			Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	Activităţile se cuprind în plan fără o evaluare a riscurilor	**S**	Erori în realizarea activităţilor	**Scăzut**	
			Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea planurilor de activitate	**S**	Acţiuni planificate şi nerealizate	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	Programele de activitate necorelate cu planurile anuale	**S**	Planuri nerealizate în totalitate	**Scăzut**	
			Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	Termene neadecvate în raport cu importanţa activităţilor de realizat	**S**	Activităţi realizate cu întârziere	**Scăzut**	
			Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	Nerespectarea termenelor stabilite	**S**	Depăşirea termenelor	**Scăzut**	
II.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate	Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate	Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	La stabilirea atribuţiilor compartimentului nu se ţine cont de natura activităţilor derulate	**S**	Atribuţii insuficiente	**Scăzut**	
			Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate	Atribuţii generale incomplet realizate	**S**	Nerealizarea în totalitate a funcţiilor	**Scăzut**	
			Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	Atribuţiile nu asigură aria de competenţă necesară realizării activităţilor	**S**	Lipsa competenţelor în realizarea activităţilor	**Scăzut**	
			Atribuţiile stabilite la nivelul compartimentului implică o acţiune	Personalul nu cunoaşte modul de realizare a activităţilor	**T**	Activităţi nerealizate în totalitate	**Ridicat**	
			Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	Structură organizatorică nefuncţională	**S**	Utilizarea necorespunzătoare a resurselor	**Scăzut**	
			Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	Stabilirea competenţelor nu ţine cont de pregătirea profesională a personalului şi de specificul compartimentului	**S**	Imposibilitatea îndeplinirii unor competenţe	**Scăzut**	
			Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	Stabilirea responsabilităţilor nu ţine cont de nivelurile ierarhice	**S**	Responsabilităţile stabilite nu asigură realizarea în totalitate a atribuţiilor generale	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	Statul de funcţii nu furnizează informaţii suficiente cu privire la nivelul şi funcţiile din cadrul compartimentului	**S**	Planificarea necorespunzătoare a cheltuielilor cu personalul	**Scăzut**	
			Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	Statul de funcţii nu furnizează informaţii cu privire la posturile vacante	**S**	Insuficienţa resurselor financiare	**Scăzut**	
			ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	Atribuţii incomplete stabilite compartimentului în raport cu cerinţele cadrului normativ în domeniu	**S**	Lipsa de competenţă în realizarea activităţilor	**Scăzut**	
			ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	La stabilirea delegărilor de competenţă nu se are în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor	**S**	Competenţe incorect acordate	**Scăzut**	
		Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate	Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	Stabilirea de acţiuni neadecvate de realizare a activităţilor	**S**	Activităţi nerealizate în totalitate	**Scăzut**	
			Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	Stabilirea de activităţi complexe pentru posturile de niveluri inferioare	**S**	Lipsa cunoştinţelor în realizarea activităţilor	**Scăzut**	
			Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	Sarcinile stabilite posturilor nu asigură realizarea obiectivelor compartimentului	**S**	Obiective incomplet realizate	**Scăzut**	
			Definirea obiectivelor individuale	Realizarea obiectivelor individuale nu acoperă integral timpul de lucru	**S**	Folosire incompletă a timpului de lucru disponibil al salariaţilor	**Scăzut**	
			Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului	Ocuparea posturilor de către persoane cu pregătire necorespunzătoare	**S**	Recrutarea necorespunzătoare în raport cu cerinţele postului	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	Stabilirea de sarcini prin fişa postului care nu ţin de specificul compartimentului	**S**	Suprapunere de sarcini şi activităţi	**Scăzut**	
			Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	Fişele postului nu conţin informaţii adecvate	**S**	Neatragerea corectă a răspunderii	**Scăzut**	
			Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	Responsabilităţile nu sunt în concordanţă cu activităţile desfăşurate	**S**	Responsabilităţi necorespunzătoare	**Scăzut**	
			Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	Sarcinile nu sunt corelate cu responsabilităţile şi competenţele postului	**S**	Executarea de activităţi fără a exista competenţa necesară	**Scăzut**	
			Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	Condiţiile specifice de ocupare a postului nu sunt definite în mod corespunzător	**S**	Recrutarea de personal necorespunzător cerinţelor postului	**Scăzut**	
		Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate	Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	Relaţiile ierarhice prevăzute în cadrul fişei postului nu sunt definite corect	**S**	Comunicare ineficientă	**Scăzut**	
			Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	Relaţiile funcţionale nu asigură colaborarea în vederea realizării activităţilor	**S**	Activităţi realizate necorespunzător	**Scăzut**	
			Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	Nedefinirea relaţiilor funcţionale între posturile din cadrul compartimentului şi alte posturi din entitate cu care acesta vine în contact	**S**	Sistem informaţional necorespunzător	**Scăzut**	
			Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor de control	**S**	Monitorizare necorespunzătoare a realizării activităţilor	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	Fişa postului nu prezintă relaţiile de reprezentare ale postului în raport cu terţii	**S**	Formularea de angajamente care nu pot fi onorate	**Scăzut**	
			Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	Stabilirea relaţiilor funcţionale fără a se lua în calcul scopul compartimentului	**S**	Comunicare ineficienţă cu posturi sau persoane din cadrul entităţii	**Scăzut**	
			Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	Repartizarea disproporţionată a activităţilor pe structurile din cadrul compartimentului	**S**	Încărcare necorespunzătoare a sarcinilor pe posturi	**Scăzut**	
			Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	ROF-ul nu prezintă relaţiile compartimentului cu alte compartimente din cadrul entităţii, cu care vin în contact	**S**	Structură necorespunzătoare	**Scăzut**	
		Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate	Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	Acordarea de autoritate postului, fără a fi stabilite şi limitele de exercitare a autorităţii	**S**	Depăşirea competenţelor	**Scăzut**	
			Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	Limitele de luare a deciziilor depăşesc competenţele stabilite postului	**S**	Decizii neconforme	**Scăzut**	
			Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	Adoptarea deciziei fără o fundamentare şi încadrare corespunzătoare	**S**	Decizii ineficiente	**Scăzut**	
			Fundamentarea deciziilor	Fundamentarea deciziei nu ia în calcul riscurile aferente domeniului în care aceasta este luată	**S**	Erori în implementarea deciziei	**Scăzut**	
			Adoptarea deciziei de către manager	Deciziile implementate nu conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul compartimentului	**S**	Costuri nejustificate	**Scăzut**	
			Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	Decizii neînţelese de către salariaţi	**S**	Implementarea necorespunzătoare	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	Decizii adoptate cu întârziere faţă de termenele de realizare a activităţilor, respectiv a obiectivelor	**S**	Obiective nerealizate	**Scăzut**	
III.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor	Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului	Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	Personalul nu deţine suficiente cunoştinţe tehnice care să asigure prelucrarea corespunzătoare a informaţiilor	**S**	Utilizare necorespunzătoare a informaţiilor	**Scăzut**	
			Calitatea sistemului informaţional	Sistemul informaţional nu permite identificarea stadiului de prelucrare a informaţiilor	**S**	Necunoaşterea la un moment dat a gradului de prelucrare a informaţiilor	**Scăzut**	
			Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	Accesul persoanelor neautorizate la anumite tipuri de informaţii confidenţiale	**S**	Utilizarea în alte scopuri a informaţiilor	**Scăzut**	
			Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	Utilizarea de informaţii confidenţiale fără aprobarea conducerii	**S**	Divulgarea de informaţii categorisite ca fiind secrete	**Scăzut**	
		Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii	Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	Utilizarea delegării fără a se ţine cont de faptul că persoanele care deleagă activităţi nu sunt exonerate de responsabilitate	**S**	Necunoaşterea modului de îndeplinire a sarcinilor pentru care o persoană este responsabilizată	**Scăzut**	
			Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	Neactualizarea fişei postului cu atribuţiile delegate	**S**	Nerealizarea activităţilor delegate	**Scăzut**	
			Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	Delegarea de activităţi fără a se preciza aria de competenţă în care acestea se pot realiza	**S**	Lipsa deciziilor în realizarea activităţilor delegate	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
		Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate	Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire	Tematici neconforme cu necesităţile personalului	**S**	Informaţii incomplete furnizate cursanţilor	**Scăzut**	
			Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	Necomunicarea informaţiilor dobândite	**S**	Neaplicarea cunoştinţelor dobândite	**Scăzut**	
IV.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate	Punerea în practică a deciziilor manageriale	Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	Eficienţă scăzută a actului decizional	**S**	Decizii insuficiente	**Scăzut**	
			Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	Aptitudinile personalului nu sunt valorificate de entitate	**S**	Folosirea necorespunzătoare a capacităţii de muncă a personalului	**Scăzut**	
			Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	Complexitatea obiectivelor nu este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a salariaţilor	**S**	Obiective necorelate cu cerinţele postului	**Scăzut**	
		Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului	Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	Lipsa unor informaţii relevante	**S**	Evaluări incomplete	**Scăzut**	
			Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	Indicatori necorespunzători	**S**	Măsurarea necorespunzătoare a gradului de realizare a obiectivelor	**Scăzut**	
			Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor	Lipsa unui sistem motivaţional	**T**	Lunar se realizează monitorizarea realizării activităţilor pe compartiment şi pe salariat. Personalul care a realizat în condiţii de eficienţă şi eficacitate activităţile este remarcat	**Ridicat**	
			Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	Realizarea necorespunzătoare a obiectivelor	**S**	Activităţi realizate necorespunzător	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
		Motivarea personalului	Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	Lipsa de cointeresare a personalului în realizarea obiectivelor datorită sistemului neadecvat de motivare	**S**	Eficienţă şi eficacitate scăzută	**Scăzut**	
			Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	Recompense acordate în neconcordanţă cu complexitatea activităţilor şi a obiectivelor	**S**	Lipsa de motivare	**Scăzut**	
			Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	Sistem de motivare neadecvat strategiei şi politicilor promovate de entitate	**S**	Cheltuieli neperformante	**Scăzut**	
			Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	Acordarea de drepturi salariale disproporţionate cu munca prestată	**S**	Remunerare în neconcordanţă cu munca depusă	**Scăzut**	
			Promovarea în funcţie a personalului	Salarizare necorespunzătoare în raport cu performanţa personalului	**S**	Remunerare nejustificată în raport performanţa obţinută	**Scăzut**	
			Asigurarea stabilităţii posturilor	Mobilitate ridicată a personalului	**S**	Cheltuieli suplimentare cu pregătirea şi instruirea noului personal	**Scăzut**	
V.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate	Implementarea sistemului de control managerial	Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	Lipsa de competenţă a Comisiei în analiza şi avizarea documentelor cu privire la controlul intern/managerial	**S**	Neimplementarea controlului intern/managerial	**Scăzut**	
			Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	Programele de control intern/managerial nu stabilesc acţiuni şi responsabili	**S**	Obiective cuprinse în program şi neîndeplinite	**Scăzut**	
			Mediul de control	Structura organizatorică nu este adaptată necesităţilor de realizare a activităţilor	**S**	Activităţi nerealizate	**Scăzut**	
			Performanţa şi managementul riscului	Riscurile nu sunt gestionate în mod corespunzător	**S**	Manifestarea riscurilor şi apariţia disfuncţiilor	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			Informarea şi comunicarea	Fluxuri informaţionale necontrolate	**S**	Sustragerea informaţiilor	**Scăzut**	
			Activităţi de control	Lipsa programelor	**S**	Performanţă scăzută	**Scăzut**	
			Situaţia implementării standardelor de control intern/ managerial la nivelul entităţii	Acţiuni necorespunzătoare de implementare a standardelor	**S**	Eforturi şi cheltuieli suplimentare	**Scăzut**	
			Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	Informaţii necorespunzătoare conţinute de rapoartele întocmite	**S**	Informarea incompletă a conducerii cu privire la situaţia de fapt	**Scăzut**	
			Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	Pregătire profesională necorespunzătoare a personalului cu atribuţii în domeniu	**S**	Neimplementarea corespunzătoare a standardelor de control	**Scăzut**	
		Structura organizatorică	Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	Posturi cu dublă subordonare	**S**	Măsuri ineficiente în vederea creşterii performanţei	**Scăzut**	
			Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	Obiective necorelate cu atribuţii sau cu responsabilităţi	**S**	Lipsa competenţelor în realizarea obiectivelor	**Scăzut**	
		Procedurile operaţionale	Elaborarea procedurilor operaţionale	Cadrul procedural de lucru elaborat nu acoperă toate activităţile	**S**	Necunoaşterea modului de realizare a activităţilor	**Scăzut**	
			Aprobarea procedurilor operaţionale	Proceduri de lucru necunoscute de salariaţi	**S**	Operaţii nerealizate	**Scăzut**	
			Stabilirea corectă a scopului procedurii pentru fiecare activitate procedurată	Scopul procedurii nu corespunde activităţii procedurate	**T**	Descrierea activităţilor este prezentată complet şi corect în cadrul procedurii	**Ridicat**	
			Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	Acţiunile descrise în cadrul procedurii nu corespund celor efectiv realizate	**S**	Activităţi realizate necorespunzător	**Scăzut**	
			Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural	Neimplementarea în practică a cadrului procedural elaborat	**S**	Proceduri ineficiente	**Scăzut**	

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile	Riscuri identificate	T/S	Consecinţa funcţionării/nefuncţionării controlului intern	Grad încredere în controlul intern	Obs.
			de lucru elaborat					

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

În faza de ierarhizare a obiectelor auditabile se elaborează documentul *Tabelul puncte tari şi puncte slabe*, prin preluarea operaţiilor audiabile cu riscuri semnificative (mari şi medii) din documentul *Clasarea operaţiilor*.

Ierarhizarea obiectelor audiabile constă în evaluarea funcţionalităţii sistemelor de control intern şi stabilirea acelor obiecte auditabile în care gradul de încredere al auditorului intern în controlul intern este ridicat, respectiv operaţiile care vor fi încadrate ca puncte tari. Riscurile pentru care nu există activităţi de control sau acestea sunt nefuncţionale sunt considerate „*puncte slabe*”.

Pornind de la documentul Tabelul puncte tari şi puncte slabe se va elabora documentul *Tematica în detaliu* a misiunii de audit în care vor fi preluate numai operaţiile considerate ca fiind puncte slabe.

Documentul *Tabelul puncte tari şi puncte slabe* conţine atât gradul de încredere al auditorului intern în funcţionarea controlului intern, cât şi consecinţele funcţionării/nefuncţionării acestuia, care va conduce la minimizarea riscului, atunci când gradul de încredere este mare (punct tare), şi la maximizarea apariţiei riscului, atunci când gradul de încredere este mic (punct slab).

Procedura – P04: COLECTAREA ŞI PRELUCRAREA INFORMAŢIILOR

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN** **Tematica în detaliu**	***Data:28.08.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEMATICA ÎN DETALIU

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
I.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate	Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare	Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	Lipsa resurselor disponibile pentru implementarea strategiei	II 1.1.1
			Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	Modificările organizatorice influenţează realizarea obiectivelor strategice	II 1.1.2.
			Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii funcţionale	Menţinerea nivelurilor actuale de dezvoltare	II 1.1.3.
			Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale	Subdimensionarea/supradimensionarea resurselor	II 1.1.4.
		Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii	Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	Obiectivele generale incomplet definite	II 1.2.1.
			Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	Obiectivele generale nu sunt în concordanţă cu direcţiile de dezvoltare	II 1.2.2.
			Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	Rezultate aşteptate stabilite necorespunzător	II 1.2.3.
			Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	Întârzieri în realizarea obiectivelor	II 1.2.4.
			Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	II 1.2.5.
			Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	Stabilirea necorespunzătoare a indicatorilor	II 1.2.6.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
			Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	II 1.2.7.
		Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor	Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	Încadrarea necorespunzătoare a posturilor cu sarcini	II 1.3.1.
			Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	Fundamentarea necesarului de resurse materiale nu a avut în vedere bugetul alocat	II 1.3.2.
			Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	Planificarea necorespunzătoare cu privire la asigurarea resurselor materiale	II 1.3.3.
			Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	Insuficienţa indicatorilor ataşaţi obiectivelor	II 1.3.4.
			Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	Programele nu protejează integral informaţiile	II 1.3.5.
		Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective	Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	Nerespectarea termenelor în realizarea activităţilor	II 1.4.1.
			Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate	Realizarea activităţilor nu asigură obţinerea rezultatelor aşteptate	II 1.4.2.
			Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	Realizarea de activităţi fără stabilirea responsabilităţii	II 1.4.3.
		Elaborarea planurilor şi programelor de activitate	Elaborarea planului multianual de activitate	Plan multianual de activitate elaborat necorespunzător	II 1.5.1.
			Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	Prioritizarea activităţilor prevăzute în planul multianual nu se realizează în funcţie de importanţa acestora	II 1.5.2.
			Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	Plan anual de activitate elaborat necorespunzător	II 1.5.3.
			Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	Activităţile se cuprind în plan fără o evaluare a riscurilor	II 1.5.4.
			Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea planurilor de activitate	II 1.5.5.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
			Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	Programele de activitate necorelate cu planurile anuale	II 1.5.6.
			Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	Termene neadecvate în raport cu importanţa activităţilor de realizat	II 1.5.7.
			Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	Nerespectarea termenelor stabilite	II 1.5.8.
II.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate	Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate	Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	La stabilirea atribuţiilor compartimentului nu se ţine cont de natura activităţilor derulate	II 2.1.1.
			Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate	Atribuţii generale incomplet realizate	II 2.1.2.
			Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	Atribuţiile nu asigură aria de competenţă necesară realizării activităţilor	II 2.1.3.
			Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	Structură organizatorică nefuncţională	II 2.1.4.
			Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	Stabilirea competenţelor nu ţine cont de pregătirea profesională a personalului şi de specificul compartimentului	II 2.1.5.
			Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	Stabilirea responsabilităţilor nu ţine cont de nivelurile ierarhice	II 2.1.6.
			Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	Statul de funcţii nu furnizează informaţii suficiente cu privire la nivelul şi funcţiile din cadrul compartimentului	II 2.1.7.
			Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	Statul de funcţii nu furnizează informaţii cu privire la posturile vacante	II 2.1.8.
			ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	Atribuţii incomplete stabilite compartimentului în raport cu cerinţele cadrului normativ în domeniu	II 2.1.9.
			ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	La stabilirea delegărilor de competenţă nu se are în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor	2.1.10.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
		Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate	Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	Stabilirea de acţiuni neadecvate de realizare a activităţilor	II 2.2.1.
			Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	Stabilirea de activităţi complexe pentru posturile de niveluri inferioare	II 2.2.2.
			Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	Sarcinile stabilite posturilor nu asigură realizarea obiectivelor compartimentului	II 2.2.3.
			Definirea obiectivelor individuale	Realizarea obiectivelor individuale nu acoperă integral timpul de lucru	II 2.2.4.
			Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului	Ocuparea posturilor de către persoane cu pregătire necorespunzătoare	II 2.2.5.
			Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	Sarcinile stabilite privesc şi activităţi care nu ţin de specificul compartimentului	II 2.2.6.
			Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	Fişele postului nu conţin informaţii adecvate	II 2.2.7.
			Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	Responsabilităţile nu sunt în concordanţă cu activităţile desfăşurate	II 2.2.8.
			Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	Sarcinile nu sunt corelate cu responsabilităţile şi competenţele postului	II 2.2.9.
			Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	Condiţiile specifice de ocupare a postului nu sunt definite în mod corespunzător	II 2.2.10
		Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate	Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	Relaţiile ierarhice prevăzute în cadrul fişei postului nu sunt definite corect	II 2.3.1.
			Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	Relaţiile funcţionale nu asigură colaborarea în vederea realizării activităţilor	II 2.3.2.
			Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	Nedefinirea relaţiilor funcţionale între posturile din cadrul compartimentului şi alte posturi din entitate cu care acesta vine în contact	II 2.3.3.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
			Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor de control	II 2.3.4.
			Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	Fişa postului nu prezintă relaţiile de reprezentare ale postului în raport cu terţii	II 2.3.5.
			Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	Stabilirea relaţiilor funcţionale fără a se lua în calcul scopul compartimentului	II 2.3.6.
			Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	Repartizarea disproporţionată a activităţilor pe structurile din cadrul compartimentului	II 2.3.7.
			Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	ROF-ul nu prezintă relaţiile compartimentului cu alte compartimente din cadrul entităţii, cu care vin în contact	II 2.3.8.
		Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate	Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	Acordarea de autoritate postului, fără a fi stabilite şi limitele de exercitare a autorităţii	II 2.4.1.
			Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	Limitele de luare a deciziilor depăşesc competenţele stabilite postului	II 2.4.2.
			Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	Adoptarea deciziei fără o fundamentare şi încadrare corespunzătoare	II 2.4.3.
			Fundamentarea deciziilor	Fundamentarea deciziei nu ia în calcul riscurile aferente domeniului în care aceasta este luată	II 2.4.4.
			Adoptarea deciziei de către manager	Deciziile implementate nu conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul compartimentului	II 2.4.5.
			Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	Decizii neînţelese de către salariaţi	II 2.4.6.
			Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	Decizii adoptate cu întârziere faţă de termenele de realizare a activităţilor, respectiv a obiectivelor	II 2.4.7.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
III.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor	Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului	Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	Personalul nu deţine suficiente cunoştinţe tehnice care să asigure prelucrarea corespunzătoare a informaţiilor	II 3.1.1.
			Calitatea sistemului informaţional	Sistemul informaţional nu permite identificarea stadiului de prelucrare a informaţiilor	II 3.1.2.
			Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	Accesul persoanelor neautorizate la anumite tipuri de informaţii confidenţiale, datorită nestabilirii nivelurilor de acces	II 3.1.3.
			Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	Utilizarea de informaţii confidenţiale fără aprobarea conducerii	II 3.1.4.
		Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii	Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	Utilizarea delegării fără a se ţine cont de faptul că persoanele care deleagă activităţi nu sunt exonerate de responsabilitate	II 3.2.1.
			Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	Neactualizarea fişei postului cu atribuţiile delegate	II 3.2.2.
			Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	Delegarea de activităţi fără a se preciza aria de competenţă în care acestea se pot realiza	II 3.2.3.
		Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate	Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire	Tematici neconforme cu necesităţile personalului	II 3.3.1.
			Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	Necomunicarea informaţiilor dobândite	II 3.3.2.
IV.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate	Punerea în practică a deciziilor manageriale	Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	Eficienţă scăzută a actului decizional	II 4.1.1.
			Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	Aptitudinile personalului nu sunt valorificate de entitate	II 4.1.2.
			Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	Complexitatea obiectivelor nu este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a salariaţilor	II 4.1.3.
		Evaluarea performanţelor profesionale ale	Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	Lipsa unor informaţii relevante	II 4.2.1.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
		personalului	Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	Indicatori necorespunzători	II 4.2.2.
			Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	Realizarea necorespunzătoare a obiectivelor	II 4.2.3.
		Motivarea personalului	Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	Lipsa de cointeresare a personalului în realizarea obiectivelor datorită sistemului neadecvat de motivare	II 4.3.1.
			Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	Recompense acordate în neconcordanţă cu complexitatea activităţilor şi a obiectivelor	II 4.3.2.
			Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	Sistem de motivare neadecvat strategiei şi politicilor promovate de entitate	II 4.3.3.
			Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	Acordarea de drepturi salariale disproporţionate cu munca prestată	II 4.3.4.
			Promovarea în funcţie a personalului	Salarizare necorespunzătoare în raport cu performanţa personalului	II 4.3.5.
			Asigurarea stabilităţii posturilor	Mobilitate ridicată a personalului	II 4.3.6.
V.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate	Implementarea sistemului de control managerial	Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	Comisia nu are competenţa de a analiza şi aviza documente cu privire la controlul intern/managerial	II 5.1.1.
			Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	Programele de control intern/managerial nu stabilesc acţiuni şi responsabili	II 5.1.2.
			Mediul de control	Structura organizatorică nu este adaptată necesităţilor de realizare a activităţilor	II 5.1.3.
			Performanţa şi managementul riscului	Riscurile nu sunt gestionate în mod corespunzător	II 5.1.4.
			Informarea şi comunicarea	Fluxuri informaţionale necontrolate	II 5.1.5.
			Activităţi de control	Lipsa programelor	II 5.1.6.
			Situaţia implementării standardelor de control intern/ managerial la nivelul entităţii	Acţiuni necorespunzătoare de implementare a standardelor	II 5.1.7.
			Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	Informaţii necorespunzătoare conţinute de rapoartele întocmite	II 5.1.8.
			Monitorizarea şi	Pregătire profesională	II 5.1.9.

Nr. crt.	Domeniul	Activităţi/ obiective	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri asociate obiectelor auditabile	Paragraf din RAI
			îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	necorespunzătoare a personalului cu atribuţii în domeniu	
		Structura organizatorică	Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	Posturi cu dublă subordonare	II 5.2.1.
			Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	Obiective necorelate cu atribuţii sau cu responsabilităţi	II 5.2.2.
		Procedurile operaţionale	Elaborarea procedurilor operaţionale	Cadrul procedural de lucru elaborat nu acoperă toate activităţile	II 5.3.1.
			Aprobarea procedurilor operaţionale	Proceduri de lucru necunoscute de salariaţi	II 5.3.2.
			Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	Acţiunile descrise în cadrul procedurii nu corespund celor efectiv realizate	II 5.3.3.
			Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat	Neimplementarea în practică a cadrului procedural elaborat	II 5.3.4.

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Tematica în detaliu a misiunii de audit, este acea fază din procedura Analizei riscurilor, care se realizează prin selectarea obiectelor auditabile, pornind de la documentul *Tabelul puncte tari şi puncte slabe,* care au fost evaluate ca fiind puncte slabe si care vor fi avute in vedere, in continuare, pentru auditare.

Documentul, semnat de echipa de auditori şi de supervizorul misiunii va fi adus la cunoştinţă principalilor responsabili ai entităţii audiate în cadrul Şedinţei de deschidere.

Obiectele audiabile cuprinse în *Tematica în detaliu*, vor fi avute în vedere în activitatea de auditare, deoarece reprezintă riscuri semnificative pentru domeniul audiat şi vor fi supuse testării. Acestea sunt cuprinse în *Programul intervenţiei la faţa locului* şi, după testare, în Raportul de audit intern, în ordinea din Tematica în detaliu a misiunii de audit.

În situaţia în care, se considera necesar, în *Tematica în detaliu a misiunii de audit,* la obiectele auditabile selectate se pot adăuga si alte obiecte auditabile, care nu au fost audiate în ultimii 3 ani şi/sau nu au fost supuse analizei riscurilor.

Documentul *Tematica în detaliu a misiunii de audit intern* conţine un număr mai redus de obiecte audiabile, faţă de cele conţinute în *Lista centralizatoare a obiectelor audiabile*, deoarece în faza de clasare a obiectelor audiabile au fost eliminate operaţiile la care au fost asociate riscuri mici şi, de asemenea, în faza de ierarhizare a obiectelor audiabile au fost eliminate operaţiile evaluate ca fiind puncte tari şi, în consecinţă, nu au intrat, pentru moment, în preocupările auditorilor interni.

Procedura – P04: COLECTAREA ŞI PRELUCRAREA INFORMAŢIILOR

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	***Data: 29.08.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

PROGRAMUL DE AUDIT

Etapele misiunii	Obiective	Activităţi	Durata (ore)	Auditorii interni repartizaţi	Locul desfăşurării
Misiunea de audit public intern			540		
I. Pregătirea misiunii de audit intern			68		
		1. Întocmirea si aprobarea *Ordinului de serviciu*	4	Popescu Vasile	Sediul API
		2. Întocmirea si validarea *Declaraţiilor de independenţă*	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena Popescu Nicolae	Sediul API
		3. Pregătirea şi transmiterea *Notificării privind declanşarea misiunii de audit intern*	4	Ionescu Adrian	Sediul API
		4. Colectarea şi prelucrarea informaţiilor preliminare transmise	8	Ionescu Adrian Marinescu Elena	*Sediul API*
		5. Analiza riscurilor	30	Ionescu Adrian Marinescu Elena	Sediul API
		6. Întocmirea *Programelor misiunii de audit public intern*	10	Ionescu Adrian Marinescu Elena	Sediul API
II. Intervenţia la fata	Planificarea şi organizarea *Şedinţei de deschidere*		8	Ionescu Adrian Marinescu Elena	Sediul auditat
	Realizarea testărilor, stabilirea problemelor, formularea constatărilor şi		402		

Etapele misiunii	Obiective	Activităţi	Durata (ore)	Auditorii interni repartizaţi	Locul desfăşurării
locului	recomandărilor				
	Obiectiv 1 ***Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate***	1. Efectuarea testărilor (prezentare detaliată în Programul intervenţiei la faţa locului)	70	Ionescu Adrian Marinescu Elena Popescu Vasile	Sediul auditat
		2. Elaborarea *FIAP*			
		3. Discutarea constatărilor cu supervizorul/ conducătorul structurii de audit intern evaluatoare			
		4. Colectarea dovezilor			
	Obiectiv 2 ***Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate***	1. Efectuarea testărilor (prezentare detaliată în Programul intervenţiei la faţa locului)	72	Ionescu Adrian Marinescu Elena Popescu Vasile	Sediul auditat
		2. Elaborarea *FIAP*			
		3. Discutarea constatărilor cu supervizorul/ conducătorul structurii de audit intern evaluatoare			
		4. Colectarea dovezilor			
	Obiectiv 3 ***Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor***	1. Efectuarea testărilor (prezentare detaliată în Programul intervenţiei la faţa locului)	70	Ionescu Adrian Marinescu Elena Popescu Vasile	Sediul auditat
		2. Elaborarea *FIAP*			
		3. Discutarea constatărilor cu supervizorul/ conducătorul structurii de audit intern evaluatoare			
		4. Colectarea dovezilor			
	Obiectiv 4 ***Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor***	1. Efectuarea testărilor (prezentare detaliată în Programul intervenţiei la faţa locului)	70	Ionescu Adrian Marinescu Elena Popescu Vasile	Sediul auditat
		2. Elaborarea *FIAP*			
		3. Discutarea constatărilor cu supervizorul/ conducătorul structurii de audit intern evaluatoare			

Etapele misiunii	Obiective	Activităţi	Durata (ore)	Auditorii interni repartizaţi	Locul desfăşurării
	planificate	4. Colectarea dovezilor			
	Obiectiv 5 ***Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate***	1. Efectuarea testărilor (prezentare detaliată în Programul intervenţiei la faţa locului)	120	Ionescu Adrian Marinescu Elena Popescu Vasile	Sediul auditat
		2. Elaborarea *FIAP*			
		3. Discutarea constatărilor cu supervizorul/ conducătorul structurii de audit intern evaluatoare			
		4. Colectarea dovezilor			
	Revizuirea documentelor şi constituirea dosarelor de audit	Elaborarea Notei centralizatoare a documentelor de lucru	8	Ionescu Adrian	Sediul API
	Şedinţa de închidere	Elaborează *Minuta şedinţei de închidere*	8	Ionescu Adrian Marinescu Elena	Sediul auditat
III. Raportarea misiunii de audit public intern	Elaborarea proiectului *Raportului de audit public intern*	Elaborarea proiectului *Raportului de audit public intern*	30	Ionescu Adrian Marinescu Elena	Sediul API Sediul auditat
		Transmiterea proiectului *Raportului de audit public intern*			
		Elaborează minuta reuniunii de conciliere			
	Elaborarea *Raportului de audit public intern*	Elaborarea *Raportului de audit public intern*	16	Ionescu Adrian Marinescu Elena	Sediul API
		Difuzarea *Raportului de audit public intern*	4	Marinescu Elena	Sediul API
IV. Urmărirea recomandărilor	Urmărirea recomandărilor	Elaborarea *Fişei de urmărire a implementării recomandărilor*	4	Marinescu Elena	Sediul API

Auditori interni,

Seful compartimentului de audit intern,

Notă:

Programul de audit intern este documentul prin care repartizăm resursele de audit în vederea realizării misiunii de audit intern respectiv stabilim între membri echipei de auditori activităţile pe care le vor desfăşura în vederea atingerii obiectivelor stabilite si timpul necesar pentru parcurgerea etapelor si procedurilor specifice in vederea încadrării in perioadele afectate prin Planul de audit intern.

Programul de audit intern este un document intern de lucru al compartimentului de audit intern, care se întocmeşte pe baza *Tematicii în detaliu a misiunii de audit* prin care se realizează ordinea de parcurgere a procedurilor misiunii de audit pe timpul derulării acesteia. De fapt, Programul de audit presupune un plan detaliat al activităţii ce trebuie realizat în etapa de Intervenţie la faţa locului şi care trebuie să cuprindă procedurile necesare atingerii obiectivelor misiunii de audit.

Scopul elaborării *Programului de audit intern* este acela de a oferi, atât şefului compartimentului de audit intern, asigurarea că au fost luate în considerare toate aspectele referitoare la obiectivele misiunii de audit intern, cât şi supervizorului misiunii, asigurarea repartizării sarcinilor şi planificării activităţilor pe auditori interni.

Programul de audit intern este finalizat înainte de intervenţia la faţa locului şi este aprobat de şeful compartimentului de audit intern.

Pe parcursul desfăşurării misiunii de audit, *Programul de audit intern* se poate modifica, în condiţiile în care pentru anumite operaţii timpul de intervenţie la faţa locului nu s-a putut aprecia corect, însă cu încadrarea în programul stabilit iniţial.

Programul de audit intern cuprinde numărul total de ore afectate misiunii de audit structurate pe etapele şi procedurile acesteia repartizate pe membri echipei de auditori interni, cu menţionarea locului de desfăşurare a acţiunii.

Procedura – P06: ELABORAREA PROGRAMULUI DE AUDIT PUBLIC INTERN

Compartiment de Audit Public Intern	**PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**	***Data:29.08.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

PROGRAMUL INTERVENŢIEI LA FAŢA LOCULUI

Nr. crt.	Obiecte auditabile selectate în auditare	Riscuri	Tipul testării	Locul testării	Durata testării (h)	Auditori interni
A	***Obiectivul nr. 1 Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate***					
1.	***Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare***					
1.1.	Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale	Lipsa resurselor disponibile pentru implementarea strategiei	Verificarea Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.2.	Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung	Modificările organizatorice influenţează realizarea obiectivelor strategice	Analiza Compararea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.3.	Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii funcţionale	Menţinerea nivelurilor actuale de dezvoltare	Verificarea Compararea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.4.	Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale	Subdimensionarea/supradimensionarea resurselor	Compararea Urmărirea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.	***Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii***					
2.1.	Obiectivele generale ale compartimentului sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii	Obiectivele generale incomplet definite	Verificarea Examinarea Urmărirea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena

2.2.	Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice	Obiectivele generale nu sunt în concordanţă cu direcţiile de dezvoltare	Urmărirea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.3.	Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact	Rezultate aşteptate stabilite necorespunzător	Verificarea Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.4.	Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale	Întârzieri în realizarea obiectivelor	Examinarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.5.	Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	Verificarea Compararea Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.6.	Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate	Stabilirea necorespunzătoare a indicatorilor	Verificarea Urmărirea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.7.	Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor	Atribuţiile stabilite nu asigură competenţa necesară realizării activităţilor	Verificarea Compararea Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.	***Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor***					
3.1.	Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate	Încadrarea necorespunzătoare a posturilor cu sarcini	Analiza Evaluarea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.2.	Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate	Fundamentarea necesarului de resurse materiale nu a avut în vedere bugetul alocat	Analiza Verificarea Examinarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.3.	Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate	Planificarea necorespunzătoare cu privire la asigurarea resurselor materiale	Verificarea Analiza Examinarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.4.	Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor	Insuficienţa indicatorilor ataşaţi obiectivelor	Verificarea Observarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.5.	Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor	Programele nu protejează integral informaţiile	Analiza Examinarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.	***Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective***					
4.1.	Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele interne	Nerespectarea termenelor în realizarea activităţilor	Analiza Observarea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Vasilescu Cristian Popescu Nicolae
4.2.	Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi	Realizarea activităţilor nu asigură obţinerea	Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian

	eficacitate	rezultatelor aşteptate	Examinarea			Marinescu Elena
4.3.	Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor	Realizarea de activităţi fără stabilirea responsabilităţii	Compararea Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.	***Elaborarea planurilor şi programelor de activitate***					
5.1.	Elaborarea planului multianual de activitate	Plan multianual de activitate elaborat necorespunzător	Observarea Verificarea Urmărirea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.2.	Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate	Prioritizarea activităţilor prevăzute în planul multianual nu se realizează în funcţie de importanţa acestora	Observarea Urmărirea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.3.	Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate	Plan anual de activitate elaborat necorespunzător	Analiza Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.4.	Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc	Activităţile se cuprind în plan fără o evaluare a riscurilor	Observarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.5.	Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente	Resurse insuficiente pentru realizarea planurilor de activitate	Compararea Urmărirea Confirmarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.6.	Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale	Programele de activitate necorelate cu planurile anuale	Examinarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.7.	Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual	Termene neadecvate în raport cu importanţa activităţilor de realizat	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
5.8.	Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite	Nerespectarea termenelor stabilite	Analiza Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
B.	***Obiectiv II Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate***					
1.	***Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate***					
1.1.	Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor	La stabilirea atribuţiilor compartimentului nu se ţine cont de natura activităţilor derulate	Analiza Compararea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.2.	Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de	Atribuţiile generale incomplet realizate	Compararea Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena

	activitate		Verificarea			
1.3.	Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor	Atribuţiile nu asigură aria de competenţă necesară realizării activităţilor	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.4.	Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor	Structură organizatorică nefuncţională	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.5.	Stabilirea competenţelor la nivel de structură funcţională	Stabilirea competenţelor nu ţine cont de pregătirea profesională a personalului şi de specificul compartimentului	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.6.	Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale	Stabilirea responsabilităţilor nu ţine cont de nivelurile ierarhice	Examinarea Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.7.	Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale	Statul de funcţii nu furnizează informaţii suficiente cu privire la nivelul şi funcţiile din cadrul compartimentului	Analiza Verificarea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.8.	Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii	Statul de funcţii nu furnizează informaţii cu privire la posturile vacante	Analiza Evaluarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.9.	ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate	Atribuţii incomplete stabilite compartimentului în raport cu cerinţele cadrului normativ în domeniu	Analiza Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.10.	ROF-ul stabileşte delegările de competenţă	La stabilirea delegărilor de competenţă nu se are în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor	Analiza Verificarea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.	***Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate***					
2.1.	Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului	Stabilirea de acţiuni neadecvate de realizare a activităţilor	Analiza Compararea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.2.	Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte	Stabilirea de activităţi complexe pentru posturile de niveluri inferioare	Analiza Examinarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.3.	Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale	Sarcinile stabilite posturilor nu asigură realizarea obiectivelor compartimentului	Analiza Examinarea Evaluarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.4.	Definirea în cadrul fişei postului a obiectivelor individuale	Obiectivele individuale nu acoperă integral timpul de lucru	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena

2.5.	Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor de ocupare a postului	Condiţiile de ocupare a posturilor sunt stabilite în funcţie de pregătirea candidatului	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.6..	Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată	Sarcinile stabilite privesc şi activităţi care nu ţin de specificul compartimentului	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.7.	Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ	Fişele postului nu conţin informaţii adecvate	Verificarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.8.	Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate	Responsabilităţile nu sunt în concordanţă cu activităţile desfăşurate	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.9.	Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului	Sarcinile nu sunt corelate cu responsabilităţile şi competenţele postului	Observarea Analiza Compararea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.10.	Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului	Condiţiile specifice de ocupare a postului nu sunt definite în mod corespunzător	Analiza Compararea Evaluarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.	***Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate***					
3.1.	Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie	Relaţiile ierarhice prevăzute în cadrul fişei postului nu sunt definite corect	Verificarea Urmărirea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.2.	Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate	Relaţiile funcţionale nu asigură colaborarea în vederea realizării activităţilor	Verificarea Urmărirea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.3.	Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale	Nedefinirea relaţiilor funcţionale între posturile din cadrul compartimentului şi alte posturi din entitate cu care acesta vine în contact	Verificarea Urmărirea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.4.	Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor de control	Analiza Examinarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.5.	Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale	Fişa postului nu prezintă relaţiile de reprezentare ale postului în raport cu terţii	Urmărirea Analiza Verificarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.6.	Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului	Stabilirea relaţiilor funcţionale fără a se lua în calcul scopul compartimentului	Urmărirea Evaluarea Examinarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena e

3.7.	Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate	Repartizarea disproporţionată a activităţilor pe structurile din cadrul compartimentului	Verificarea Analiza Evaluarea	Auditat	2	I Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.8.	Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse	ROF-ul nu prezintă relaţiile compartimentului cu alte compartimente din cadrul entităţii, cu care vin în contact	Analiza Verificarea Evaluarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.	***Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate***					
4.1.	Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite	Acordarea de autoritate postului, fără a fi stabilite şi limitele de exercitare a autorităţii	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	3	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
4.2.	Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii	Limitele de luare a deciziilor depăşesc competenţele stabilite postului	Urmărirea Intervievarea Chestionarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.3.	Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor	Adoptarea deciziei fără o fundamentare şi încadrare corespunzătoare	Examinarea Urmărirea Verificarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.4.	Fundamentarea deciziilor	Fundamentarea deciziei nu ia în calcul riscurile aferente domeniului în care aceasta este luată	Analiza Verificarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.5.	Adoptarea deciziei de către manager	Deciziile implementate nu conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul compartimentului	Verificarea Examinarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.6.	Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată	Decizii neînţelese de către salariaţi	Urmărirea Verificarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.7.	Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii funcţionale	Decizii adoptate cu întârziere faţă de termenele de realizare a activităţilor, respectiv a obiectivelor	Compararea Analiza Verificarea	Auditat	2	Ionescu Adrian Marinescu Elena
C.	***Obiectivul III Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor***					
1.	***Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul structurii auditate***					
1.1.	Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente	Personalul nu deţine suficiente cunoştinţe tehnice care să asigure prelucrarea corespunzătoare a informaţiilor	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.2.	Calitatea sistemului informaţional	Sistemul informaţional nu permite	Analiza	Auditat	5	Ionescu Adrian

		identificarea stadiului de prelucrare a informaţiilor	Examinarea			Marinescu Elena
1.3.	Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic	Accesul persoanelor neautorizate la anumite tipuri de informaţii confidenţiale, datorită nestabilirii nivelurilor de acces	Analiza Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.4.	Raportarea incidentelor din sistemul informaţional	Utilizarea de informaţii confidenţiale fără aprobarea conducerii	Examinarea Verificarea Analiza	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.	***Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii***					
2.1.	Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării	Utilizarea delegării fără a se ţine cont de faptul că persoanele care deleagă activităţi nu sunt exonerate de responsabilitate	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.2.	Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate	Neactualizarea fişei postului cu atribuţiile delegate	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.3.	Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă	Delegarea de activităţi fără a se preciza aria de competenţă în care acestea se pot realiza	Observarea Examinarea Verificarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.	***Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate***					
4.1.	Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire	Tematici neconforme cu necesităţile personalului	Analiza Examinarea Evaluarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
4.2.	Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională	Necomunicarea informaţiilor dobândite	Analiza Examinarea Evaluarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
D	***Obiectiv IV Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate***					
1.	***Punerea în practică a deciziilor manageriale***					
1.1.	Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor	Eficienţă scăzută a actului decizional	Analiza Urmărirea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.2.	Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite	Aptitudinile personalului nu sunt valorificate de entitate	Analiza Examinarea Urmărirea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
1.3.	Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului	Complexitatea obiectivelor nu este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena

		salariaţilor	Compararea			
2.	***Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului***					
2.1.	Respectarea formatului standard al raportului de evaluare	Lipsa unor informaţii relevante	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.2.	Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale	Indicatori necorespunzători	Observarea Examinarea Analiza	Auditat	4	I Ionescu Adrian Marinescu Elena e
2.3.	Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului	Realizarea necorespunzătoare a obiectivelor	Observarea Examinarea Analiza	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.	***Motivarea personalului***					
3.1.	Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor	Lipsa de cointeresare a personalului în realizarea obiectivelor datorită sistemului neadecvat de motivare	Observarea Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.2.	Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic	Recompense acordate în neconcordanţă cu complexitatea activităţilor şi a obiectivelor	Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
3.3.	Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii	Sistem de motivare neadecvat strategiei şi politicilor promovate de entitate	Observarea Analiza Compararea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.4.	Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă	Acordarea de drepturi salariale disproporţionate cu munca prestată	Examinarea Verificarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.5.	Promovarea în funcţie a personalului	Salarizare necorespunzătoare în raport cu performanţa personalului	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
3.6.	Asigurarea stabilităţii posturilor	Mobilitate ridicată a personalului	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	4	Ionescu Adrian Marinescu Elena
E.	***Obiectiv V Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate***					
1.	***Implementarea sistemului de control managerial***					
1.1.	Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM	Comisia nu are competenţa de a analiza şi aviza documente cu privire la controlul intern/managerial	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.2.	Elaborarea programului de dezvoltare a SCM	Programele de control intern/managerial nu stabilesc acţiuni şi responsabili	Observarea Analiza	Auditat	5	Ionescu Adrian Vasilescu

			Examinarea			Cristian Popescu Nicolae
1.3.	Mediul de control	Structura organizatorică nu este adaptată necesităţilor de realizare a activităţilor	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.4.	Performanţa şi managementul riscului	Riscurile nu sunt gestionate în mod corespunzător	Analiza Compararea Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.5.	Informarea şi comunicarea	Fluxuri informaţionale necontrolate	Analiza Examinarea Compararea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.6.	Activităţi de control	Lipsa programelor	Observarea Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.7.	Situaţia implementării standardelor de control intern/ managerial la nivelul entităţii	Acţiuni necorespunzătoare de implementare a standardelor	Observarea Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.8.	Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale	Informaţii necorespunzătoare conţinute de rapoartele întocmite	Observarea Examinarea Verificarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
1.9.	Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/ managerial	Pregătire profesională necorespunzătoare a personalului cu atribuţii în domeniu	Analiza Evaluarea Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.	***Structura organizatorică***					
2.1.	Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului	Posturi cu dublă subordonare	Observarea Examinarea Compararea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
2.2.	Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia	Obiective necorelate cu atribuţii sau cu responsabilităţi	Observarea Analiza Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena
3.	***Procedurile operaţionale***					
3.1.	Elaborarea procedurilor operaţionale	Cadrul procedural de lucru elaborat nu acoperă toate activităţile	Observarea Urmărirea Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
3.2.	Aprobarea procedurilor operaţionale	Proceduri de lucru necunoscute de salariaţi	Observarea Urmărirea Examinarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena e

3.3.	Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri	Acţiunile descrise în cadrul procedurii nu corespund celor efectiv realizate	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena e
3.4.	Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat	Neimplementarea în practică a cadrului procedural elaborat	Analiza Examinarea Verificarea	Auditat	5	Ionescu Adrian Marinescu Elena e

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Programul de intervenţie la faţa locului se elaborează pe baza *Programului de audit* şi prezintă detaliat lucrările pe care auditorii interni îşi propun să le efectueze, tipurile de teste şi eşantioanele pe baza cărora se vor realiza acestea, locul şi durata testării.

În practica, se recomandă realizarea unui grad mai mare de detaliere a testărilor, care se vor efectua în etapa de *Intervenţie la faţa locului***,** prin completarea *Programului de intervenţie la faţa locului* cu modalităţile concrete de determinare a eşantioanelor, în conformitate cu regulile statisticii, dar şi prin diversificarea tipurilor testărilor ce se vor realiza de către auditorii interni.

Procedura - P07: DESCHIDEREA ŞEDINŢEI

Compartiment de Audit Public Intern	**Pregătirea misiunii de audit intern**	***Data:29.08.2012***

Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX
Denumire misiune: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Document redactat de: Ionescu Adrian/Marinescu Elena
Supervizat: Popescu Vasile

MINUTA ŞEDINŢEI DE DESCHIDERE

A. Lista participanţilor

Numele	Funcţia	Direcţia/ Compartimentul	Semnătura
Andreescu Vasile	Primar	Conducătorul entităţii publice locale	
Florescu Adrian	Director	Conducătorul structurii auditate	
Vasilescu Cristian	Jurist	Compartimentul juridic	
Costescu Adrian	Consilier	Structura auditată	
Anghelescu Cristina	Consilier	Structura auditată	
Popescu Vasile	Şef Compartiment Audit Public Intern	Compartiment Audit Public Intern	
Marinescu Elena	Auditor intern	Compartiment Audit Public Intern	
Ionescu Adrian	Auditor intern	Compartiment Audit Public Intern	

B. Stenograma şedinţei

Şedinţa de deschidere a misiunii de audit intern a avut loc la sediul structurii auditate în data de ....., ora ….. în prezenţa şefului entităţii publice locale, şeful structurii auditate, şeful Compartimentului Audit Public Intern, o persoană de contact din partea structurii auditate şi echipa de audit intern.
În cadrul şedinţei de deschidere s-a procedat la:

- prezentarea echipei de audit care urmează să efectueze misiunea de audit;
- prezentarea obiectivelor generale ale misiunii de audit intern;
- prezentarea *Programului intervenţiei la faţa locului*, a obiectivelor auditabile care se intenţionează a fi realizate, după analizele de risc efectuate şi termenele de desfăşurare a misiunii de audit intern;
- prezentarea Cartei auditului public intern.

De asemenea, s-au stabilit:

- persoanele de contact din partea structurii auditate pe care auditorii le pot contacta în vederea colectării informaţiilor, modul de efectuare a testelor, chestionarelor şi interviurilor, programul întâlnirilor şi timpul necesar pentru realizarea acestor activităţi;
- condiţiile minime pe care auditatul trebuie să le asigure în vederea realizării misiunii de audit (spaţiu de lucru, posibilitatea de editare, etc.);
- aspecte procedurale, respectiv posibilitatea organizării unor şedinţe intermediare în cursul misiunii, informarea sistematică asupra constatărilor;
- data şedinţei de închidere a misiunii de audit şi , dacă este cazul de conciliere, inclusiv a

participanţilor;

- stabilirea modalităţii de redactare a Raportului de audit intern (când, cum şi cui va fi distribuit).

Totodată s-a menţionat faptul că recomandările formulate, ca urmare a eventualelor disfuncţionalităţi constatate, inclusiv calendarul implementării vor fi discutate şi analizate cu structura auditată şi persoanele responsabile cu implementarea recomandărilor.

Notă:

Şedinţa de deschidere a intervenţiei la faţă locului serveşte ca întâlnire de început a misiunii de audit, se planifică şi se derulează, în general, la structura audiată sau alte locaţii stabilite de comun acord. La aceasta participă auditorii interni desemnaţi pentru efectuarea misiunii, şeful compartimentului de audit intern şi personalul implicat în derularea activităţilor auditate.

Scopul principal al *Şedinţei de deschidere* îl reprezintă discutarea, cu reprezentanţii entităţii, a obiectivelor stabilite pentru realizarea misiunii de audit intern, prezentarea *Tematicii în detaliu a operaţiilor audiabile* şi a modalităţilor de lucru, precum şi acceptarea *Programului de intervenţie la faţa locului* în vederea stabilirii calendarului întâlnirilor.

Şedinţa de deschidere se finalizează prin elaborarea *Minuta şedinţei de deschidere* în care se consemnează: perioada în care se va desfăşura misiunea; descrierea generală şi concisă a naturii testelor ce vor trebui efectuate; participanţii; alte aspecte importante discutate, printre care şi eventualele aşteptări din partea celor audiaţi, data şedinţei de închidere**.**

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

LISTA DE VERIFICARE NR. 1

Obiectivul I
PLANIFICAREA ACTIVITĂŢILOR ÎN CADRUL STRUCTURII AUDITATE

Nr. crt.	Activitatea de audit	Da	Nu	Observaţii
A	**CONCORDANŢA DINTRE POLITICILE STRUCTURII AUDITATE ŞI DIRECŢIILE STRATEGICE DE DEZVOLTARE**			
1.	***Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale***			
1.1.	Verificarea dacă la nivelul entităţii există elaborată o strategie de dezvoltare.	X		
1.2.	Verificarea dacă strategia este complet fundamentată.	X		
1.3.	Verificarea dacă la elaborarea strategiei s-au avut în vedere şi limitările bugetare.	X		
1.4.	Verificarea dacă strategia a fost actualizată urmare modificării direcţiilor de dezvoltare prevăzute.	X		
1.5.	Verificarea dacă strategia stabileşte şi direcţiile de dezvoltare ale domeniului auditat.	X		
1.6.	Verificarea dacă la stabilirea direcţiilor strategice ale domeniului auditat s-au avut în vedere resursele existente.	X		
2.	***Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung***			
2.1.	Verificarea dacă în cadrul strategiei sunt definite obiective strategice.	X		
2.2.	Verificarea dacă obiectivele strategice acoperă toate direcţiile de dezvoltare stabilite de entitatea publică locală.	X		
2.3.	Verificarea dacă orizontul de implementare al obiectivelor strategice este prevăzut pe termen mediu şi lung.	X		
2.4.	Verificarea dacă implementarea obiectivelor este stabilită în termeni de impact.	X		
2.5.	Verificarea dacă obiectivele strategice sunt realiste şi fezabile.	X		
2.6.	Verificarea dacă obiectivele strategice sunt compatibile între ele.	X		
2.7.	Verificarea dacă obiectivele strategice au fost modificate urmare actualizării strategiei.	X		
2.8.	Verificarea dacă obiectivele strategice actualizate au influenţat realizarea activităţilor la nivelul domeniului auditabil.	X		
2.9.	Verificarea dacă pentru fiecare obiectiv strategic sunt stabilite structurile implicate şi modalitatea în care acestea ajută la implementarea obiectivelor.	X		
3.	***Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii funcţionale***			
3.1.	Verificarea dacă la implementarea obiectivelor strategice s-au luat în calcul activităţile derulate la nivelul domeniului auditabil.	X		

3.2.	Verificarea dacă implementarea strategiei contribuie la dezvoltarea domeniului auditabil.	X		
3.3.	Verificarea dacă implementarea strategiei contribuie la dezvoltarea domeniului auditabil.	X		
3.4.	Verificarea dacă dezvoltarea activităţilor structurii auditate este în concordanţă cu obiectivele prevăzute în strategie.	X		
3.5.	Verificarea dacă activităţile derulate în cadrul domeniului auditabil contribuie la realizarea strategiei.	X		
3.6.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare s-au elaborat ţinându-se cont de nivelul de pregătire al personalului existent la nivelul domeniului pentru care au fost elaborate.	X		
3.7	Verificarea dacă politicile de dezvoltare propuse sunt cunoscute şi înţelese de personalul din cadrul domeniului unde au fost elaborate.	X		
3.8.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare s-au elaborat ţinându-se cont de dimensiunea domeniului pentru care au fost elaborate.	X		
3.9.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare s-au elaborat ţinându-se cont de resursele existente ale domeniului pentru care au fost elaborate.	X		
3.10.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare propuse sunt motivante pentru persoanele care participă la transpunerea lor în practică.	X		
3.11.	Verificarea dacă la elaborarea politicilor de dezvoltare s-a stabilit şi nivelul de resurse necesar pentru implementare.	X		
3.12.	Verificarea dacă nivelul de resurse necesar la elaborarea politicilor de dezvoltare a fost identificat.	X		
3.13.	Verificarea dacă resursele necesare prevăzute pentru implementarea politicilor sunt certe prin stabilirea provenienţei.			
3.14.	Verificarea dacă resursele necesare implementării politicilor de dezvoltare au fost prevăzute în bugetul entităţii publice locale.	X		
3.15.	Verificarea dacă la stabilirea resurselor pentru implementarea politicilor de dezvoltare au fost luate în calcul restricţiile bugetare existente.	X		
4.	***Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale***			
4.1.	Verificarea dacă politicile elaborate la nivelul domeniului auditabil sunt în consens cu direcţiile de acţiune prevăzute în strategie.		X	Test 1.1.
4.2.	Verificarea dacă priorităţile domeniului auditabil sunt în concordanţă cu obiectivele strategice.	X		
4.3.	Verificarea dacă implementarea activităţilor stabilite în politicile de dezvoltare ale domeniului se realizează pe baza procedurilor.	X		
4.4.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare sunt rezultatul unui proces de diagnosticare internă şi externă.	X		
4.5.	Verificarea dacă la elaborarea politicilor de dezvoltare s-au avut în vedere rezultatele perioadei anterioare.	X		
4.6.	Verificarea dacă la elaborarea politicilor de dezvoltare s-a avut în vedere situaţia perioadei actuale.	X		
4.7.	Verificarea dacă la elaborarea politicilor de dezvoltare s-a avut în vedere posibilităţile perioadei viitoare.	X		
4.8.	Verificarea dacă la politicile de dezvoltare propuse s-au identificat punctele tari şi punctele slabe.	X		
4.9.	Verificarea dacă îmbunătăţirea activităţilor s-a realizat în funcţie de avantajele şi dezavantajele stabilite urmare analizei punctelor tari şi punctelor slabe.	X		
4.10.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare au stabilite rezultate necesare a fi obţinute.	X		

4.11.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare propuse sunt corelate cu activităţile domeniului pentru care au fost elaborate.	X		
4.12.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare definesc direcţiile de dezvoltare pentru fiecare activitate a domeniului pentru care au fost elaborate.	X		
4.13.	Verificarea dacă politicile de dezvoltare contribuie la realizarea obiectivului general al entităţii publice locale.	X		
B	**CONCORDANŢA DINTRE OBIECTIVELE STRUCTURII AUDITATE ŞI ARIA DE COMPETENŢĂ STABILITĂ PRIN ATRIBUŢII**			
1.	***Obiectivele generale ale structurii auditate sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii***			
1.1.	Verificarea dacă obiectivele generale ale structurii auditate concordă cu direcţiile strategice ale entităţii publice locale.	X		
1.2.	Verificarea dacă obiectivele generale definesc direcţia şi ţinta finală ce urmează a fi atinsă.	X		
1.3.	Verificarea dacă pentru obiectivele generale au fost stabiliţi indicatori de performanţă.	X		
1.4.	Verificarea dacă obiectivele strategice ale structurii auditate concordă cu obiectivele strategice ale entităţii publice.	X		
2.	***Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice***			
2.1.	Verificarea dacă obiectivele generale sunt definite în cadrul unui obiectiv strategic şi contribuie la realizarea acestuia.	X		
2.2.	Verificarea dacă obiectivele generale au prevăzute termene de implementare.	X		
2.3.	Verificarea dacă obiectivele generale ale structurii auditate contribuie la realizarea direcţiilor de acţiune stabilite domeniului auditat.	X		
2.4.	Verificarea dacă obiectivele generale au fost realizate la termenele prevăzute.	X		
3.	***Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact***			
3.1.	Verificarea dacă rezultatul obiectivelor generale indică un impact.	X		
3.2.	Verificarea dacă obiectivele generale sunt cuantificabile.	X		
3.3.	Verificarea dacă impactul urmare realizării obiectivelor generale se măsoară pe baza unui set de indicatori.	X		
3.4.	Verificarea dacă indicatorii stabiliţi măsoară complet obiectivele generale.	X		
4.	***Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale***			
4.1.	Verificarea dacă obiectivele generale au fost aduse la cunoştinţa responsabililor structurii auditate care contribuie la implementarea lor.	X		
4.2.	Verificarea dacă responsabilii desemnaţi cu implementarea au înţeles obiectivele generale stabilite structurii auditate.	X		
4.3.	Verificarea dacă obiectivele generale sunt realizate eficient de către persoanele responsabile cu implementarea.	X		
5.	***Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate***			
5.1.	Verificarea dacă obiectivele generale concordă cu obiectivele specifice.	X		
5.2.	Verificarea dacă obiectivele specifice derivă în totalitate din obiectivele generale.	X		
5.3.	Verificarea dacă obiectivele specifice sunt omogene la nivelul structurii auditate.	X		
5.4.	Verificarea dacă activităţile derulate sunt stabilite omogen pe fiecare obiectiv specific în parte.	X		

6.	***Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate***			
6.1.	Verificarea dacă obiectivele specifice sunt stabilite în termeni de rezultate.	X		
6.2.	Verificarea dacă implementarea obiectivelor specifice conduc la obţinerea rezultatelor aşteptate.	X		
6.3.	Verificarea dacă rezultatele obţinute urmare realizării obiectivelor specifice sunt măsurate cu ajutorul unui set de indicatori.	X		
6.4.	Verificarea dacă indicatorii stabiliţi pentru măsurarea obiectivelor au stabilite ţinte de atins.	X		
6.5.	Verificarea dacă au fost identificate toate activităţile necesare realizării obiectivelor structurii auditate.	X		
6.6.	Verificarea dacă pentru fiecare obiectiv specific al structurii auditate au fost repartizate omogen activităţile.	X		
6.7.	Verificarea dacă toate activităţile derulate la nivelul structurii auditate sunt ataşate obiectivelor specifice.	X		
7.	***Atribuţiile structurii auditate acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor***			
7.1.	Identificarea atribuţiilor necesare realizării activităţilor ataşate fiecărui obiectiv.	X		
7.2.	Verificarea dacă atribuţiile necesare realizării obiectivelor se regăsesc în atribuţiile stabilite structurii auditate.	X		
7.3.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate sunt stabilite atribuţii.	X		
7.4.	Verificarea dacă atribuţii stabilite sunt specifice structurii auditate.	X		
7.5.	Verificarea dacă atribuţii stabilite acoperă toate activităţile derulate.	X		
7.6.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite structurii auditate implică acţiuni care pot fi puse în practică.	X		
7.7.	Verificarea dacă atribuţiile specifice derivă din atribuţiile generale ale entităţii publice locale.	X		
7.8.	Verificarea dacă atribuţiile specifice stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale stabilite în acest domeniu.	X		
7.9.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite structurii auditate se regăsesc în totalitate în sarcinile stabilite în fişele posturilor.	X		
C	**ASIGURAREA RESURSELOR NECESARE PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR**			
1.	***Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate***			
1.1.	Verificarea dacă fundamentarea necesarului de personal pentru realizarea obiectivelor a avut la bază resursele umane existente şi cele potenţiale.	X		
1.2.	Verificarea dacă fundamentarea necesarului de personal s-a realizat luând în considerare volumul şi complexitatea activităţilor structurii auditate.	X		
1.3.	Verificarea dacă fundamentarea necesarului de personal s-a realizat luând în considerare şi situaţiile cu privire la: pensionare, demitere, restructurare şi timpul alocat pentru concedii (medicale, de odihnă, maternale, de studii).	X		
2.	***Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate***			
2.1.	Verificarea dacă există un necesar de resurse materiale stabilit la nivelul structurii auditate.	X		
2.2.	Verificarea dacă necesarul stabilit este fundamentat în funcţie de activităţile derulate.	X		
2.3.	Verificarea dacă fundamentarea necesarului de resurse materiale s-	X		

	a realizat în funcţie de complexitatea şi volumul activităţilor structurii auditate.			
2.4.	Verificarea dacă la stabilirea volumului de resurse materiale s-a ţinut cont de limitările bugetare.	X		
2.5.	Verificarea dacă la fundamentarea necesarului de resurse materiale s-a ţinut cont de asigurarea unei calităţi a produselor solicitate.	X		
2.6.	Verificarea dacă există bugete de venituri şi cheltuieli aprobate.	X		
2.7.	Verificarea dacă bugetele de venituri şi cheltuieli au fost:		X	Test nr. 1.2 FIAP 1.2, Interviu nr. 1.2.1.
	a) aprobate în termen		X	
	b) au contribuit la realizarea activităţilor		X	
2.8.	Verificarea dacă sunt stabilite resursele financiare necesare realizării planurilor de activitate.	X		
2.9.	Verificarea dacă resursele financiare necesare realizării planurilor de activitate sunt cuprinse în bugetele de venituri şi cheltuieli.	X		
2.10.	Verificarea dacă resursele financiare au fost disponibile în timp util în raport cu perioadele prevăzute pentru achiziţionarea resurselor materiale.	X		
3.	***Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate***			
3.1.	Verificarea dacă resursele materiale au fost corect planificate în raport cu necesităţile.	X		
3.2.	Verificarea dacă resursele materiale au asigurat continuitatea activităţilor structurii auditate.	X		
3.3	Verificarea dacă resursele materiale existente asigură continuitatea activităţilor structurii auditate.	X		
3.4.	Verificarea dacă au fost stabilite priorităţi în vedere asigurării necesarului de resurse materiale.	X		
3.5.	Verificarea dacă resursele materiale stabilite în vederea achiziţionării sunt prioritizate în funcţie de realizarea activităţilor.	X		
3.6.	Verificarea dacă priorităţile stabilite sunt reale.	X		
3.7.	Verificarea dacă resursele materiale au fost achiziţionate la termenele stabilite în funcţie de priorităţi.	X		
4.	***Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor specifice***			
4.1.	Verificarea dacă există definiţi indicatori pentru obiectivele stabilite.	X		
4.2.	Verificarea dacă indicatorii acoperă variabilele de calitate, cantitate şi rezultate pentru obiectivele specifice stabilite.	X		
4.3.	Verificarea dacă există indicatori stabiliţi pentru fiecare activitate alocată obiectivelor specifice.	X		
4.4.	Verificarea dacă indicatori stabiliţi măsoară complet obiectivele specifice.	X		
5.	***Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor***			
5.1.	Verificarea dacă resursele informaţionale la nivelul structurii auditate sunt suficiente pentru realizarea activităţilor.	X		
5.2.	Verificarea dacă resursele informaţionale la nivelul structurii auditate sunt utilizate corespunzător pentru realizarea activităţilor.	X		
5.3.	Verificarea dacă programele informatice asigură protecţia corespunzătoare a datelor şi informaţiilor.	X		
5.4.	Verificarea dacă resursele informaţionale sunt stocate pe o perioadă de timp considerabilă.	X		
D	**IDENTIFICAREA ŞI ÎNCADRAREA ACTIVITĂŢILOR PE OBIECTIVE**			

1.	***Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele***			
1.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost identificate toate activităţile.	X		
1.2.	Verificarea dacă activităţilor stabilite structurii auditate le-au fost identificate acţiunile de realizare.	X		
1.3.	Urmărirea dacă acţiunile stabilite în vederea realizării activităţilor sunt cuantificabile.	X		
1.4.	Verificarea dacă activităţile derulate în cadrul structurii auditate au la bază un cadrul legislativ şi normativ.	X		
1.5.	Verificarea dacă a fost elaborat cadrul procedural privind realizarea activităţilor.	X		
1.6.	Verificarea dacă cadrul procedural acoperă complet cadrul legislativ şi normativ privind realizarea activităţilor.	X		
1.7.	Verificarea dacă activităţile structurii auditate derulate în perioada auditată s-au realizat în conformitate cu cadrul procedural al domeniului de activitate.	X		
1.8.	Verificarea dacă activităţile sunt prioritizate în funcţie de necesităţile de realizare.	X		
1.9.	Verificarea dacă termenele de realizare a obiectivelor structurii auditate sunt stabilite în funcţie de prioritizarea activităţilor.	X		
1.10.	Verificarea dacă obiectivele structurii auditate s-au realizat la termenele stabilite.	X		
1.11.	Verificarea dacă termenele de realizare a obiectivelor asigură realizarea la timp a obiectivelor strategice.	X		
2.	***Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate***			
2.1.	Verificarea dacă activităţile realizate asigură obţinerea rezultatelor aşteptate.	X		
2.2.	Verificarea dacă rezultatul obţinut urmare a realizării activităţilor a fost eficient.	X		
2.3.	Verificarea dacă rezultatul obţinut urmare a realizării activităţilor a fost eficace.	X		
2.4.	Verificarea dacă activităţile realizate de structura auditată au fost realizate cu resursele existente.	X		
2.5.	Verificarea dacă resursele existente au asigurat realizarea activităţilor în condiţii de calitate.	X		
2.6.	Verificarea dacă activităţile realizate cu resursele existente au fost îndeplinite la termenele prevăzute.	X		
2.7.	Verificarea dacă resursele existente au asigurat atingerea obiectivelor entităţii publice locale.	X		
3.	***Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor***			
3.1.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite structurii auditate sunt în concordanţă cu cadrul legislativ în domeniu.	X		
3.2.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite structurii auditate asigură atingerea obiectivelor stabilite la nivelul acesteia.	X		
3.3.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite posturilor asigură îndeplinirea responsabilităţilor structurii auditate.	X		
3.4.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite posturilor asigură realizarea activităţilor structurii auditate.	X		
E	**ELABORAREA PLANURILOR ŞI PROGRAMELOR DE ACTIVITATE**			
1.	***Elaborarea planului multianual de activitate***			
1.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost elaborate planuri multianuale.	X		
1.2.	Verificarea dacă planurile multianuale au fost aprobate de	X		

	conducerea entităţii publice locale.			
1.3.	Verificarea dacă planurile multianuale au fost actualizate periodic.	X		
1.4.	Verificarea dacă prioritizarea activităţilor cuprinse în planurile multianuale s-a realizat în funcţie de riscurile identificate la nivelul structurii auditate.	X		
2.	***Cuprinderea în planul multianual a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate***			
2.1.	Verificarea dacă obiectivele din planurile multianuale cuprind toate activităţile derulate la nivelul structurii auditate.	X		
2.2.	Verificarea dacă activităţile cuprinse în planurile multianuale au fost detaliate în acţiuni de realizat.	X		
2.3.	Verificarea dacă activităţile cuprinse în planurile multianuale au termenele de realizare.	X		
2.4.	Verificarea dacă activităţile cuprinse în planurile multianuale au responsabilizate persoane desemnate să le realizeze.	X		
3.	***Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate***			
3.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost elaborate planuri anuale de activitate.	X		
3.2.	Verificarea dacă planurile anuale au fost aprobate de conducerea entităţii publice locale.	X		
3.3.	Verificarea dacă obiectivele cuprinse în planul anual de activitate au fost stabilite pe baza analizei riscurilor.	X		
3.4.	Verificarea dacă planurile anuale au fost elaborate în timp util astfel încât toate activităţile ataşate obiectivelor să fie îndeplinite.	X		
3.5.	Verificarea dacă planurile anuale au fost actualizate în decursul perioadei pentru care au fost elaborate.	X		
3.6.	Verificarea dacă activităţile ataşate obiectivelor cuprinse în planurile anuale corespund cu activităţile ataşate obiectivelor prevăzute în planurile multianuale.	X		
4.	***Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc***			
4.1.	Verificarea dacă activităţile ataşate obiectivelor prevăzute în planurile anuale s-au stabilit în funcţie de priorităţile structurii auditate.	X		
4.2.	Verificarea dacă prioritizarea activităţilor ataşate obiectivelor s-a realizat în funcţie de gradul de risc.	X		
4.3.	Verificarea dacă prioritizarea obiectivelor s-a realizat în funcţie de importanţa activităţilor.	X		
4.4.	Verificarea dacă activităţile ataşate obiectivelor prevăzute în planurile anuale s-au realizat în funcţie de priorităţile stabilite.	X		
5.	***Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente***			
5.1.	Verificarea dacă activităţile realizate de structura auditată prevăzute în planurile anuale s-a realizat cu resursele existente.		X	Test 1.3. FIAP 1.3. Interviu 1.3.1.
5.2.	Verificarea dacă resursele existente au fost suficiente realizării activităţilor prevăzute în planurile anuale.	X		
5.3.	Verificarea dacă activităţile prevăzute în planurile anuale au fost îndeplinite corespunzător cu resursele existente.	X		
5.4.	Verificarea dacă activităţile realizate în limita resurselor existente au condus la atingerea obiectivelor entităţii publice locale.	X		
6.	***Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale***			
6.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost elaborate	X		

	programe de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale.			
6.2.	Verificarea dacă programele de activitate au fost aprobate de conducătorul structurii auditate.	X		
6.3.	Verificarea dacă programele de activitate cuprind acţiuni pentru realizarea tuturor obiectivelor cuprinse în planurile anuale.	X		
7.	***Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual***			
7.1.	Verificarea dacă au fost prevăzute termene de realizare pentru toate activităţilor ataşate obiectivelor cuprinse în planurile anuale.	X		
7.2.	Verificarea dacă termenele stabilite pentru realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale s-a făcut în funcţie de cum au fost acestea prioritizate.	X		
7.3.	Verificarea dacă termenele stabilite în planurile multianuale corespund cu termenele stabilite în planurile anuale.	X		
8.	***Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite***			
8.1.	Verificarea dacă activităţile cuprinse în planurile anuale au fost realizate la termenele prevăzute.	X		
8.2.	Analiza cauzelor care au condus la întârzieri în efectuarea activităţilor.	X		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 1.1.

Obiectul testului	Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale
Obiectivele testului	Concordanţa dintre activităţile structurii auditate şi politicile de dezvoltare cu direcţiile strategice stabilite
Descrierea testului	Testarea a urmărit modalitatea de elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale, stabilirea obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung, precum şi concordanţa dintre activităţile structurii auditate şi politicile de dezvoltare cu direcţiile strategice stabilite.
Constatare	Entitatea publică locală a promovat o viziune strategică cu privire la dezvoltarea de ansamblu, inclusiv a proiectelor şi programelor operaţionale derulate. Acest fapt a condus la realizarea unei analize preliminare a situaţiei existente şi stabilirea unor direcţii strategie pe o perioadă de 3-5 ani pe următoarele domenii: - dezvoltare şi competitivitate economică; - dezvoltare urbană şi infrastructură (urbanism, transport, mediu, etc.); - dezvoltarea resurselor umane (educaţie prin cursuri/seminarii, pregătire individuală continuă); - dezvoltare comunitară (ONG-uri, asistenţă socială, etc.). la stabilirea obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung în cadrul strategiei de dezvoltare s-a luat în considerare dezvoltarea în timp a activităţilor derulate, specificul, volumul şi complexitatea acestora printr-o identificare completă a tuturor activităţilor pe care le desfăşoară structura auditată. Testarea a dus la concluzia că la nivelul structurii auditate, în perioada auditată, nu au avut loc modificări legislative şi organizatorice care să influenţeze realizarea obiectivelor strategice propuse. De asemenea, s-a constatat faptul că politicile de dezvoltare la nivelul structurii auditate sunt implementate având în vedere faptul că la elaborarea acestora s-a ţinut cont de schimbările din mediul extern şi intern. Chiar dacă au existat anumite probleme legate de resursele umane şi bugetele limitate de venituri şi cheltuieli datorate restricţiilor bugetare, analiza politicilor de dezvoltare duce la concluzia că obiectivele strategice propuse pe termen mediu şi lung au fost atinse în limita bugetelor alocate şi cu resursele existente. Acest fapt demonstrează existenţa unui management strategic integrat la toate nivelurile, capabil să identifice şi să „speculeze” oportunităţile apărute în beneficiul entităţii publice locale.

Concluzii	Politicile de dezvoltare elaborate la nivelul structurii auditate au fost dimensionate în mod corespunzător şi au luat în considerare atât resursele actuale cât şi cele potenţiale corelate cu nivelul, specificul şi dimensiunea structurii auditate.

Auditori interni, Supervizor,

Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile

TEST Nr. 1.2

Obiectul testului	Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate.
Obiectivele testului	Aprobarea în termenele legal prevăzute a bugetelor de venituri şi cheltuieli ale entităţii publice locale.
Descrierea testului	Testarea a constat în verificarea respectării termenelor de aprobare a bugetelor de venituri şi cheltuieli ale entităţii publice locale şi totodată modul în care acest fapt a influenţat realizarea activităţilor din perioada auditată.
Constatare	Din examinările efectuate s-a constatat că bugetele de venituri şi cheltuieli elaborate pentru anii 2010 şi 2011 au fost aprobate cu întârziere faţă de termenele limită astfel: - bugetul de venituri şi cheltuieli pe anul 2010 a fost aprobat în trimestrul I din anul 2010; - bugetul de venituri şi cheltuieli aferent anului 2011 a fost aprobat în luna martie a anului 2011. Prin neaprobarea în termen a bugetelor de venituri şi cheltuieli entitatea a fost constrânsă să se limiteze din punct de vedere al resurselor la cele aprobate prin bugetul de venituri şi cheltuieli al anului anterior ceea ce a determinat nerealizarea în termen a unor obiective şi implicit a activităţilor stabilite acestora
Concluzie	Bugetele de venituri şi cheltuieli din cadrul entităţii publice locale au fost aprobate cu întârzieri datorită discuţiilor şi neînţelegerilor din cadrul şedinţelor Consiliului local acestea fiind amânate la aprobare de mai multe ori. Neaprobarea în termen a acestor bugete a dus la constrângerea entităţii publice locale să se limiteze la resursele existente.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 1.2.1.
privind modul de fundamentare a resurselor în vederea cuprinderii lor în cadrul bugetelor de venituri şi cheltuieli
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	**Întrebări**	**Răspunsuri**
1.	Au fost cazuri în perioada auditată de întârzieri privind aprobarea bugetelor de venituri şi cheltuieli ale entităţii publice locale?	Da
2.	Dacă da, acest fapt a afectat activităţile derulate în cadrul structurii auditate?	Nu
3.	La elaborarea bugetelor de venituri şi cheltuieli au fost luate în calcul restricţiile bugetare existente şi blocarea pe perioadă nedeterminată a posturilor în sectorul public?	Nu
4.	La fundamentarea necesarului de resurse s-a avut în vedere bugetul existent sau bugetul previzionat?	Bugetul existent
5.	Pentru asigurarea resurselor au fost luate în calcul toate posibilităţile de identificare a acestora?	Da
6.	Realizarea activităţilor se realizează pe baza unei planificării corespunzătoare a resurselor?	Da
7.	Dacă mai aveţi ceva de menţionat?	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian
Data: 05.09.2012

Intervievat,
Director Florescu Adrian

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 1.2.

Problemă	Bugetele de venituri şi cheltuieli nu sunt aprobate în termen astfel încât să se asigure resursele financiare necesare realizării planurilor de activitate şi a Programului stabilit la nivelul entităţii publice locale.
Constatare	Din examinările efectuate s-a constatat că bugetele de venituri şi cheltuieli elaborate pentru anii 2010 şi 2011 au fost aprobate cu întârziere faţă de termenele limită astfel: - bugetul de venituri şi cheltuieli pe anul 2010 a fost aprobat în trimestrul I din anul 2010; - bugetul de venituri şi cheltuieli aferent anului 2011 a fost aprobat în luna martie a anului 2011. Prin neaprobarea în termen a bugetelor de venituri şi cheltuieli entitatea a fost constrânsă să se limiteze din punct de vedere al resurselor la cele aprobate prin bugetul de venituri şi cheltuieli al anului anterior, ceea ce a determinat nerealizarea în termen a unor obiective şi implicit a activităţilor stabilite acestora.
Cauză	Bugetele de venituri şi cheltuieli au fost elaborate şi definitivate în luna ianuarie a fiecărui an, însă datorită discuţiilor şi neînţelegerilor din cadrul şedinţelor Consiliului local acestea au fost amânate la aprobare de mai multe ori, datorită faptului că anumite categorii de cheltuieli nu erau fundamentate cu privire la volum şi utilitate.
Consecinţă	Atât în anul 2010, cât şi în anul 2011, entitatea şi-a planificat cu prioritate realizarea de activităţi care implica resurse financiare, însă acestea au fost realizate cu întârziere.
Recomandare	Bugetul de venituri şi cheltuieli va fi elaborat, fundamentat pe fiecare categorie de cheltuieli şi prezentat în termen în vederea dezbaterii în Consiliul local. Responsabilizarea unei persoane din cadrul managementului la vârf care să coordoneze procesul de elaborare a bugetului de venituri şi cheltuieli şi să asigure elaborarea lui în termen.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 1.3

Obiectul testului	Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente.
Obiectivele testului	Modul de elaborare al planurilor anuale de activitate la nivelul structurii auditate.
Descrierea testului	Testarea a constat în verificarea modului de elaborare al planurilor anuale de activitate la nivelul structurii auditate prin corelarea activităţilor necesare atingerii obiectivelor cu resursele existente.
Constatare	Din analiza Planului de activitate a structurii auditate pe anul 2011 s-a constatat că la stabilirea activităţilor de realizat nu s-a avut în vedere insuficienţa resursei umane existente, precum şi limitarea posibilităţilor de recrutare în perioada de implementare a planului datorită restricţiilor bugetare cu privire la cheltuielile de personal. De asemenea, fondul de timp disponibil stabilit în funcţie de resursa umană existentă nu a fost dimensionat în mod corespunzător. Astfel, fondul de timp disponibil nu a fost corelat cu numărul personalului existent şi previzionat, perioadele de concedii (de odihnă, medical, maternal) şi perioada de timp alocată pregătirii profesionale a salariaţilor. De asemenea, nu s-a avut în vedere complexitatea activităţilor şi nivelul de pregătire profesională al fiecărui salariat. Din evaluările efectuate s-a constatat că la nivelul structurii auditate, în cursul anului 2011 s-au derulat un număr de 20 activităţi pentru care există competenţa necesară stabilită conform atribuţiilor din ROF. Urmare analizei comparative a activităţilor derulate cu cele efectiv cuprinse în plan, s-a constatat că Planul de activitate pentru anul 2011 a fost elaborat şi fundamentat doar pentru 80% din activităţile derulate. Astfel, din examinarea efectuată a rezultată că activităţi referitoare la cadastru, gestiune certificate fiscale, gestionare patrimoniu, care deşi au fost realizate nu au fost cuprinse în Planurile de activitate. Precizăm că, la nivelul structurii auditate pentru realizarea acestor activităţi exista aria de competenţă necesară, stabilită conform ROF-ului.
Concluzie	La elaborarea Planului de activitate pe anul 2011 nu s-a avut în vedere insuficienţa resursei umane existente la nivelul entităţii publice, precum şi restricţiile impuse cu privire la limitarea cheltuielilor de personal. Fondul de timp stabilit în funcţie de resursa umană disponibilă nu a fost dimensionat în mod corespunzător. Planurile de activitate nu sunt elaborate în mod adecvat, respectiv nu cuprind toate activităţile derulate la nivelul structuri auditate.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 1.3.1.
privind modul de fundamentare a resurselor în vederea cuprinderii lor în cadrul bugetelor de venituri şi cheltuieli

Persoana intervievată: Adamescu Cristian – şef serviciu

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
1.	La nivelul structurii auditate au fost elaborate planuri de activitate pentru perioada auditată?	Da
2.	Au fost cuprinse în planurile de activitate toate activităţile derulate la nivelul structurii auditate?	Nu
3.	La elaborarea Planurilor de activitate s-a avut în vedere insuficienţa resursei umane?	Da
4.	La elaborarea Planurilor de activitate s-a avut în vedere restricţiile impuse cu privire la cheltuielile de personal?	
5.	Realizarea planurilor de activitate s-au realizat cu încadrarea în resursele existente?	Nu
6.	Fondul de timp a fost stabilit în funcţie de resursa umană disponibilă dimensionată în mod corespunzător?	Nu
7.	Au fost stabilite termene de realizare şi persoane responsabile pentru acţiunile prevăzute în planurile de activitate?	Da
8.	Termenele au fost stabilite în raport cu complexitatea activităţilor, perioadele de concedii (de odihnă, medical, maternal) şi gradul ierarhic?	Da
9.	Activităţile cuprinse în planurile de activitate sunt rezultate dintr-o analiză a riscurilor?	Da
10.	Programele de activitate au fost corelate cu planurile anuale din perioada auditată?	Nu
11.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian
Data: 05.09.2012

Intervievat,
Şef serviciu Adamescu Cristian

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:05.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 1.3.

Problemă	Elaborarea necorespunzătoare a planurilor anuale de activitate la nivelul structurii auditate prin cuprinderea tuturor activităţilor derulate pentru atingerea obiectivelor.
Constatare	Din analiza Planului de activitate a structurii auditate pe anul 2011 s-a constatat că la stabilirea activităţilor de realizat nu s-a avut în vedere insuficienţa resursei umane existente, precum şi limitarea posibilităţilor de recrutare în perioada de implementare a planului datorită restricţiilor bugetare cu privire la cheltuielile de personal. De asemenea, fondul de timp disponibil stabilit în funcţie de resursa umană existentă nu a fost dimensionat în mod corespunzător. Astfel, fondul de timp disponibil nu a fost corelat cu numărul personalului existent şi previzionat, perioadele de concedii (de odihnă, medical, maternal) şi perioada de timp alocată pregătirii profesionale a salariaţilor. De asemenea, nu s-a avut în vedere complexitatea activităţilor şi nivelul de pregătire profesională al fiecărui salariat. Din evaluările efectuate s-a constatat că la nivelul structurii auditate, în cursul anului 2011 s-au derulat un număr de 20 activităţi pentru care există competenţa necesară stabilită conform atribuţiilor din ROF. Urmare analizei comparative a activităţilor derulate cu cele efectiv cuprinse în plan, s-a constatat că Planul de activitate pentru anul 2011 a fost elaborat şi fundamentat doar pentru 80% din activităţile derulate. Astfel, din examinarea efectuată a rezultată că activităţi referitoare la cadastru, gestiune certificate fiscale, gestionare patrimoniu, care deşi au fost realizate nu au fost cuprinse în Planurile de activitate. Precizăm că, la nivelul structurii auditate pentru realizarea acestor activităţi exista aria de competenţă necesară, stabilită conform ROF-ului.
Cauză	Analiza superficială a volumului şi complexităţii activităţilor structurii auditate corelată cu volumul redus al resursei umane la elaborarea planului anual.
Consecinţă	Activităţi nerealizate în termen sau în mod corespunzător în condiţiile în care acestea prezintă complexitate ridicată, şi sunt realizate de posturi de niveluri inferioare, sau nu sunt repartizate pe posturi ca urmare a necuprinderii lor în planurile de activitate.

Recomandare	Planurile de activitatea se vor elabora prin luarea în considerare a tuturor activităţilor desfăşurate. Elaborarea şi fundamentarea planurilor anuale de activitate vor ţine cont de fondul total de timp de muncă existent la nivelul structurii funcţionale, precum şi de resursa umană existentă, din punct de vedere al numărului şi nivelului de pregătire.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

LISTA DE VERIFICARE Nr. 2

Obiectivul II
ORGANIZAREA PROCESELOR DE MUNCĂ ÎN VEDEREA REALIZĂRII PLANURILOR DE ACTIVITATE

Nr. crt.	Activitatea de audit	Da	Nu	Observaţii
A	**STABILIREA ATRIBUŢIILOR, RESPONSABILITĂŢILOR ŞI COMPETENŢELOR LA NIVELUL STRUCTURII AUDITATE**			
1.	***Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor***			
1.1.	Verificarea dacă la stabilirea atribuţiilor structurii auditate s-a ţinut cont de activităţile derulate.	X		
1.2.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite definesc acţiuni de realizat specifice structurii auditate.	X		
1.3.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă în totalitate activităţile derulate din punct de vedere al competenţelor.	X		
1.4.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite structurii auditate se regăsesc şi în responsabilitatea altor departamente din cadrul entităţii publice locale.	X		
1.5.	Verificarea dacă modul de definire al atribuţiilor stabilite structurii auditate au avut la bază reglementările în domeniu.	X		
1.6.	Verificarea dacă atribuţiile sunt stabilite în mod omogen pe fiecare compartiment din cadrul structurii auditate.	X		
1.7.	Verificarea dacă modul de definire a atribuţiilor individualizează rolul structurii auditate în cadrul entităţii publice locale.	X		
1.8.	Verificarea dacă modul de definire a atribuţiilor individualizează scopul structurii auditate în cadrul entităţii publice locale.	X		
2.	***Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate***			
2.1.	Verificarea dacă pentru fiecare activitate derulată la nivelul structurii există stabilite atribuţii.	X		
2.2.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite asigură competenţa necesară pentru realizarea în totalitate a activităţilor derulate.	X		
2.3.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale în domeniile de activitate ale structurii auditate.	X		
3.	***Atribuţiile stabilite la nivel de structură funcţională asigură realizarea tuturor activităţilor***			
3.1.	Verificarea dacă au fost stabilite atribuţii pentru toate activităţile derulate la nivelul structurii auditate.	X		
3.2..	Verificarea dacă atribuţiile structurii auditate respectă cadrul normativ specific domeniului de activitate.	X		
3.3..	Verificarea dacă atribuţiile structurii auditate sunt prezentate într-o manieră concretă.	X		
3.4.	Verificarea dacă atribuţiile structurii auditate implică o acţiune ce	X		

	poate fi pusă în practică.			
3.5..	Verificarea dacă acţiunile puse în practică în vederea realizării activităţilor asigură realizarea atribuţiilor stabilite structurii auditate.	X		
4.	***Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor***			
4.1.	Verificarea dacă structura organizatorică este structurată adecvat în funcţie de natura atribuţiilor.	X		
4.2.	Verificarea dacă structura organizatorică este dimensionată corect în funcţie de volumul şi complexitatea acţiunilor care sunt puse în practică.	X		
4.3.	Verificarea dacă atribuţiile sunt repartizate omogen pe posturi.	X		
4.4.	Verificarea dacă sarcinile stabilite prin fişele posturilor acoperă în totalitate atribuţiile stabilite structurii auditate.	X		
5.	***Stabilirea competenţelor la nivelul de structură funcţională***			
5.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate sunt stabilite competenţe.	X		
5.2.	Verificarea dacă competenţele asigură realizarea îndeplinirea în totalitate a atribuţiilor.	X		
6.	***Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii auditate***			
6.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate sunt stabilite responsabilităţi.	X		
6.2.	Verificarea dacă responsabilităţile asigură realizarea îndeplinirea în totalitate a atribuţiilor.	X		
6.3.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite structurii auditate sunt în conformitate cu cadrul normativ specific domeniului auditat.	X		
6.4.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite implică stabilirea de responsabilităţi în realizarea activităţilor.	X		
7.	***Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale***			
7.1.	Verificarea dacă există un stat de funcţii la nivelul entităţii publice locale.	X		
7.2.	Verificarea dacă statul de funcţii la nivelul entităţii publice locale cuprinde toate funcţiile prevăzute la nivelul structurii auditate.	X		
7.3.	Verificarea dacă forma de organizare a structurii auditate prevăzută în statul de funcţii corespunde organigramei entităţii publice locale.	X		
7.4.	Verificarea dacă forma de organizare a structurii auditate prevăzută în statul de funcţii corespunde ROF-ului entităţii publice locale.	X		
8.	***Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii***			
8.1.	Verificarea dacă statul de funcţii cuprinde nivelul de salarizare pentru fiecare post în parte.	X		
8.2.	Verificarea dacă nivelul de salarizare prevăzut în statul de funcţii corespunde deciziilor de numire/contractelor de angajare pentru fiecare post în parte.	X		
8.3.	Verificarea dacă cuantumul salariilor personalului contractual al structurii auditate corespunde celui prevăzut de legislaţia muncii.	X		
8.4.	Verificarea dacă cuantumul salariilor angajaţilor structurii auditate corespunde categoriei funcţiei publice din care aceştia fac parte aşa cum prevede Legea nr.188/1999 republicată privind Statutul funcţionarilor publici.	X		
9.	***ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate***			
9.1.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii reglementează structura organizatorică a entităţii publice locale şi a subdiviziunilor sale (direcţii generale, direcţii, servicii, birouri, compartimente).	X		
9.2.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii prevede dispoziţii generale cu privire la actul de înfiinţare al entităţii publice locale .	X		

9.3.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii prevede dispoziţii finale cu privire la aplicarea acestuia.	X		
9.4.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii prevede dispoziţii finale cu privire la modalităţile de completare sau modificare a prevederilor acestuia.	X		
9.5.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii corelează prevederile din ROF cu cele din ROI.	X		
9.6.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii stabileşte şi repartizează atribuţiile pe ansamblul entităţii.	X		
9.7.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii stabileşte şi repartizează atribuţiile pe fiecare structură în parte.	X		
9.8	Verificarea dacă atribuţiile sunt definite în ROF din punct de vedere al:		X	Test 2.1. FIAP 2.1. Interviu 2.1.1.
	a) conformităţii		X	
	b) specificităţii		X	
	c) suficienţei		X	
9.9.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii cuprinde diagramele de relaţii între structurile din cadrul entităţii publice locale.	X		
9.10.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii cuprinde diagramele de relaţii între departamente şi unităţi subordonate/ aflate în coordonarea/sub autoritatea entităţii publice locale.	X		
9.11.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii prevede modalitatea de aprobare a acestuia.	X		
9.12.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii prevede data intrării în vigoare a acestuia.	X		
9.13.	Verificarea dacă ultima variantă a ROF-ul entităţii a fost adusă la cunoştinţa personalului structurii auditate.	X		
9.14.	Verificarea dacă personalul structurii auditate a luat la cunoştinţă în mod formalizat de noile modificări aduse ROF-ul entităţii.	X		
9.15.	Verificarea dacă atribuţiile stabilite structurii auditate sunt realizate de către angajaţi.	X		
10.	***ROF-ul stabileşte delegările de competenţă***			
10.1.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii publice locale prevede delegările de competenţă.	X		
10.2.	Verificarea dacă delegările de competenţă au în vedere nivelurile ierarhice ale posturilor.	X		
10.3.	Verificarea dacă delegările de competenţă au caracter permanent şi/sau temporar.	X		
10.4.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii defineşte competenţe pe fiecare structură funcţională în parte.	X		
10.5.	Verificarea dacă ROF-ul entităţii defineşte responsabilităţi pe fiecare structură funcţională în parte.	X		
10.6.	Verificarea dacă competenţele stabilite în cadrul ROF pe fiecare structură funcţională asigură realizarea atribuţiilor stabilite acestora.	X		
10.7.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite în cadrul ROF pe fiecare structură funcţională asigură realizarea atribuţiilor stabilite acestora..	X		
B	**REPARTIZAREA SARCINILOR ÎN CADRUL STRUCTURII AUDITATE**			
1.	***Repartizarea sarcinilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a posturilor şi de pregătirea personalului***			
1.1.	Verificarea dacă sarcinile repartizate posturilor au în vedere nivelul ierarhic al posturilor.	X		
1.2.	Verificarea dacă sarcinile repartizate posturilor au în vedere complexitatea activităţilor exercitate de posturile respective.	X		
1.3.	Verificarea dacă sarcinile repartizate posturilor au în vedere	X		

	specialitatea acestuia.			
1.4.	Verificarea dacă sarcinile repartizate posturilor au în vedere nivelul de pregătire a personalului.	X		
2.	***Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte***			
2.1.	Verificarea dacă sarcinile stabilite posturilor asigură îndeplinirea scopului pentru care a fost creat.	X		
2.2.	Verificarea dacă sarcinile stabilite posturilor asigură individualizarea acestora.	X		
2.3.	Verificarea dacă sarcinile sunt repartizate omogen în cadrul posturilor.	X		
3.	***Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale***			
3.1.	Verificarea dacă la nivelul fiecărui post sunt definite obiective individuale.	X		
3.2.	Verificarea dacă nivelul fiecărui post sunt definite obiective individuale acoperă timpul efectiv de lucru.	X		
3.3.	Verificarea dacă complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcţie de abilităţile, aptitudinile şi calităţile necesare personalului pentru îndeplinirea acestora.	X		
3.4.	Verificarea dacă sarcinile stabilite posturilor asigură îndeplinirea obiectivelor individuale.	X		
4.	***Definirea obiectivelor individuale***			
4.1.	Verificarea dacă rapoartele anuale de evaluare au prevăzute obiective individuale pentru fiecare angajat în parte.	X		
4.2.	Verificarea dacă obiectivele individuale pot fi cuantificate.	X		
4.3.	Verificarea dacă obiectivele individuale sunt stabilite în funcţie de nivelul posturilor.	X		
4.4.	Verificarea dacă obiectivele individuale sunt stabilite în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor repartizate postului respectiv.	X		
4.5.	Verificarea dacă obiectivele individuale sunt stabilite în funcţie de specificul activităţilor derulate la nivelul structurii auditate.	X		
5.	***Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului***			
5.1.	Verificarea dacă în cadrul fişelor posturilor structurii auditate au fost prevăzute cerinţele specifice pe care trebuie să le îndeplinească candidaţii pentru a ocupa postul respectiv.	X		
5.2.	Verificarea dacă în cadrul fişelor posturilor structurii auditate au fost prevăzute condiţiile specifice pe care trebuie să le îndeplinească candidaţii pentru a ocupa postul respectiv.	X		
5.3.	Verificarea dacă cerinţele şi condiţiile stabilite posturilor respectă cadrul legal în domeniu.	X		
5.4.	Verificarea dacă cerinţele şi condiţiile stabilite posturilor sunt în concordanţă cu nivelul posturilor respective.	X		
6.	***Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată***			
6.1.	Verificarea dacă sarcinile stabilite în cadrul fişelor posturilor sunt specifice domeniului de activitate al structurii auditate.	X		
6.2.	Verificarea dacă sarcinile stabilite fiecărui post sunt definite în funcţie de activităţile/acţiunile efectiv realizate.	X		
7.	***Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ***			
7.1.	Verificarea dacă fişele posturilor structurii auditate au fost întocmite respectând formatul standard prevăzut de cadrul normativ în domeniu.		X	Test nr. 2.2. FIAP 2.2.
7.2.	Verificarea dacă formatul standard folosit la completarea fişelor posturilor structurii auditate este ultima variantă prevăzută de cadrul normativ în domeniu.	X		
8.	***Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate***			
8.1.	Verificarea dacă în cuprinsul fişelor posturilor au fost definite	X		

	responsabilităţile corespunzătoare fiecărui post în parte.			
8.2.	Verificarea dacă responsabilităţile prevăzute în fişele posturilor structurii auditate sunt în concordanţă cu sarcinile stabilite postului.	X		
8.3.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite respectă cadrul legal în domeniu.	X		
8.4.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite sunt în concordanţă cu nivelul posturilor respective.	X		
8.5.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite posturilor structurii auditate asigură realizarea activităţilor/acţiunilor stabilite acestora.	X		
8.6.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite personalului structurii auditate sunt repartizate omogen pentru fiecare post în parte în funcţie de nivelul ierarhic.	X		
8.7.	Verificarea dacă au fost prevăzute competenţe adecvate pentru sarcinile stabilite fiecărui post.	X		
8.8.	Verificarea dacă competenţele necesare realizării obiectivelor sunt în concordanţă cu cadrul normativ aferent domeniului de activitate.	X		
8.9.	Verificarea dacă competenţele necesare realizării obiectivelor sunt specifice nivelului posturilor.	X		
9.	***Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului***			
9.1.	Verificarea dacă complexitatea sarcinilor stabilite posturilor este în concordanţă cu nivelul postului.	X		
9.2.	Verificarea dacă complexitatea sarcinilor stabilite posturilor de conducere acoperă toate funcţiile managementului.	X		
9.3.	Verificarea dacă complexitatea sarcinilor prevăzute în fişele posturilor este în concordanţă cu nivelul de pregătire al postului.	X		
10.	***Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului***			
10.1	Verificarea dacă în cuprinsul fişelor posturilor au fost prevăzute condiţiile specifice de ocupare a posturilor.	X		
10.2.	Verificarea dacă condiţiile specifice de ocupare a posturilor au fost definite în funcţie de nivelul postului.	X		
10.3.	Verificarea dacă condiţiile specifice de ocupare a posturilor au fost definite în funcţie de studiile de specialitate necesare pentru realizarea activităţilor.	X		
10.4.	Verificarea dacă condiţiile specifice de ocupare a posturilor au fost definite în funcţie de perfecţionarea necesară realizării activităţilor.	X		
10.5.	Verificarea dacă condiţiile specifice de ocupare a posturilor au fost definite în funcţie de nivelul de cunoaştere a limbilor străine pentru realizarea activităţilor.	X		
C	**STABILIREA RELAŢIILOR FUNCŢIONALE ÎN CADRUL ŞI ÎN AFARA STRUCTURII AUDITATE**			
1.	***Stabilirea relaţiilor funcţionale între posturile de conducere şi cele de execuţie***			
1.1.	Verificarea dacă fişele posturilor stabilesc relaţiile funcţionale între funcţiile de conducere la nivelul structurii auditate şi funcţia managerială a entităţii publice locale.	X		
1.2.	Verificarea dacă fişele posturilor stabilesc relaţiile funcţionale între funcţiile de conducere din cadrul structurii auditate.	X		
1.3.	Verificarea dacă fişele posturilor stabilesc relaţiile funcţionale între funcţiile de conducere şi funcţiile de execuţie la nivelul structurii auditate.	X		Test nr. 2.3. FIAP 2.3. Interviu nr.2.3.1.
1.4.	Verificarea dacă fişele posturilor stabilesc relaţiile funcţionale între funcţiile de execuţie la nivelul structurii auditate.	X		
2.	***Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate***			

2.1.	Verificarea dacă au fost stabilite relaţiile funcţionale între departamentele din cadrul structurii auditate.	X		
2.2.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale între departamentele din cadrul structurii auditate sunt stabilite în funcţie de modul în care au fost alocate acţiunile în vederea realizării unei activităţi.	X		
2.3.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale între departamentele din cadrul structurii auditate sunt stabilite în funcţie de specificul acestora.	X		
3.	***Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale***			
3.1.	Verificarea dacă au fost stabilite relaţii funcţionale între departamentele la nivelul structurii auditate şi celelalte departamente din cadrul entităţii publice locale.	X		
3.2.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale între departamentele din cadrul structurii auditate şi celelalte departamente sunt stabilite în funcţie de modul în care sunt realizate activităţile din cadrul acestora.	X		
3.3.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale între departamentele din cadrul structurii auditate şi celelalte departamente sunt stabilite în funcţie de specificul acestora.	X		
4.	***Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate***			
4.1.	Verificarea dacă în cadrul fişelor posturilor au fost prevăzute relaţii de control pentru personalul de conducere.	X		
4.2.	Verificarea dacă în cadrul fişelor posturilor au fost prevăzute relaţii de control a personalului de conducere faţă de personalul din subordinea acestuia.	X		
4.3.	Verificarea dacă relaţiile de control sunt stabilite în vederea evaluării de către personalul de conducere a modului de realizare a activităţilor de către personalul de execuţie.	X		
4.4.	Verificarea dacă aceste relaţii de control sunt suficiente pentru a putea evalua activităţile realizate de personalul din subordine.	X		
4.5.	Verificarea dacă relaţiile de control acoperă toate activităţile derulate de către personalul de execuţie.	X		
4.6.	Verificarea dacă relaţiile de control sunt în concordanţă cu cadrul normativ în domeniu.	X		
4.7.	Verificarea dacă sunt stabilite limite de autoritate în exercitarea sarcinilor din fişele posturilor la nivelul posturilor de conducere.		X	Test nr. 2.4. FIAP 2.4. Interviu nr. 2.4.1.
5.	***Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii funcţionale***			
5.1.	Verificarea dacă în cadrul fişelor posturilor au fost prevăzute relaţii de reprezentare.	X		
5.2.	Verificarea dacă relaţiile de reprezentare prevăzute în cadrul fişelor posturilor au fost stabilite în funcţie de nivelul posturilor.	X		
5.3	Verificarea dacă relaţiile de reprezentare prevăzute în cadrul fişelor posturilor sunt stabilite atât pentru personalul de conducere şi cel de execuţie în funcţie de natura sarcinilor.	X		
5.4.	Verificarea dacă la stabilirea relaţiilor de reprezentare prevăzute în fişele posturilor s-a avut în vedere experienţa şi pregătirea profesională a persoanelor desemnate cu reprezentarea.	X		
6.	***Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului***			
6.1.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale prevăzute în cadrul fişelor posturilor au fost stabilite în funcţie de cerinţele de organizare a structurii.	X		
6.1.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale prevăzute structurii auditate au	X		

	fost stabilite în concordanţă cu specificul domeniului de activitate al acesteia.			
6.2.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale prevăzute structurii auditate au fost stabilite în funcţie de natura activităţilor desfăşurate.	X		
7.	***Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate***			
7.1.	Verificarea dacă structura funcţională permite desfăşurarea corespunzătoare a activităţilor derulate.	X		
7.2.	Verificarea dacă structura funcţională este adecvată pentru specificul domeniului de activitate.	X		
8.	***Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte compartimente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse***			
8.1.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale stabilite între departamentele structurii auditate şi celelalte departamente din cadrul entităţii publice locale asigură atingerea obiectivelor propuse.	X		
8.2.	Verificarea dacă relaţiile funcţionale stabilite între departamentele structurii auditate şi celelalte departamente din cadrul entităţii publice locale asigură realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă.	X		
D	**LUAREA DECIZIILOR LA NIVELUL STRUCTURII AUDITATE**			
1.	***Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite***			
1.1.	Verificarea dacă autoritatea postului de conducere a structurii auditate este în concordanţă cu competenţele pe care le conferă nivelul postului.	X		
1.2.	Verificarea dacă autoritatea postului de conducere a structurii auditate este în conformitate cu cadrul normativ în domeniu pentru ocuparea respectivei funcţii.	X		
2.	***Stabilirea limitelor în care managementul structurii funcţionale poate lua decizii***			
2.1.	Verificarea dacă limitele stabilite managementului structurii auditate pentru luarea deciziilor sunt în conformitate cu cerinţele postului.	X		
2.2.	Verificarea dacă limitele stabilite managementului structurii auditate pentru luarea deciziilor sunt realiste şi pot fi puse în practică.	X		
2.3.	Verificarea dacă limitele stabilite managementului structurii auditate pentru luarea deciziilor permit atingerea obiectivelor entităţii publice locale.	X		
2.1.	Verificarea dacă există o analiză diagnostic a domeniului de activitate în care urmează să fie luate deciziile.	X		
2.2.	Verificarea dacă analiza diagnostic a fost realizată asupra tuturor activităţilor care compun domeniul în care urmează să fie luate deciziile.	X		
3.	***Prezentarea criteriilor ce trebuie avute în vedere la luarea deciziilor***			
3.1.	Verificarea dacă deciziile manageriale au fost luate pe baza unor criterii bine stabilite.	X		
3.2.	Verificarea dacă criteriile în baza cărora au fost luate deciziile au ţinut cont de :	X		
	a) încadrarea în cadrul normativ a deciziei luate	X		
	b) termenul limitat în care trebuia luată decizia	X		
	c) importanţa deciziei	X		
	d) numărul mare de probleme care trebuiau soluţionate în perioada respectivă	X		
	e) perioada legal prevăzută în care decizia luată poate fi adoptată	X		
4.	***Fundamentarea deciziilor***			
4.1.	Verificarea dacă deciziile luate au fost fundamentate.	X		
4.2.	Verificarea dacă fundamentarea are la bază încadrarea legală cu privire la luarea deciziilor.	X		

4.3.	Verificarea dacă fundamentarea prevede riscurile aferente domeniului de activitate în care sunt luate deciziile.	X		
4.4.	Verificarea dacă deciziile manageriale luate au fost temeinic fundamentate astfel încât să nu dea posibilitatea unor aprecieri/interpretări diferite.	X		
4.5.	Verificarea dacă la luarea deciziei au fost stabilite şi soluţii alternative/de rezervă pentru cazul implementării incorecte sau cu întârziere a deciziei	X		
4.6.	Verificarea dacă soluţiile alternative/de rezervă propuse nu exced cadrului normativ în domeniu.	X		
4.7.	Verificarea dacă soluţiile alternative/de rezervă propuse sunt în concordanţă cu domeniul de activitate al structurii auditate.	X		
4.8.	Verificarea dacă soluţiile alternative/de rezervă propuse asigură atingerea obiectivelor structurii auditate.	X		
5.	***Adoptarea deciziei de către manager***			
5.1.	Verificarea dacă deciziile manageriale adoptate conduc la îmbunătăţirea activităţilor din cadrul structurii auditate.	X		
5.2.	Verificarea dacă deciziile manageriale adoptate au avut în vedere utilizarea raţională a resurselor structurii auditate.	X		
5.3.	Verificarea dacă decizia este luată de persoana responsabilizată în acest sens.	X		
5.4.	Verificarea dacă persoanele împuternicite să ia deciziile deţin cunoştinţele necesare în funcţie de nivelul şi complexitatea deciziei ce urmează a fi luată.	X		
5.5.	Verificarea dacă persoanele împuternicite să ia deciziile deţin aptitudinile necesare în funcţie de nivelul şi complexitatea deciziei ce urmează a fi luată.	X		
5.6.	Verificarea dacă activitatea decizională la nivelul structurii auditate a vizat transformarea informaţiilor de stare în decizii şi transmiterea lor în sistemul de execuţie.	X		
5.7.	Verificarea dacă „intrările'' informaţiilor de stare rezultate din feed-back-ul sistemului organizaţional corespund cu "ieşirile" reprezentând ordinele, hotărârile şi dispoziţiile manageriale.	X		
5.8.	Verificarea dacă decizia luată este integrată ansamblului deciziilor proiectate.	X		
5.9.	Verificarea dacă luarea deciziilor la nivelul structurii auditate se realizează cu respectarea termenului legal.	X		
5.10.	Verificarea dacă deciziile luate la nivelul structurii auditate au fost corelate cu termenele de realizare a obiectivelor structurii auditate.	X		
5.11.	Verificarea dacă deciziile au fost luate în mod operativ la nivelul structurii auditate.	X		
5.12.	Verificarea dacă deciziile strategice stabilesc direcţiile spre care structura auditată să se îndrepte pentru atingerea obiectivelor.	X		
5.13.	Verificarea dacă deciziile tactice asigură realizarea obiectivelor prevăzute pe termen lung.	X		
5.14.	Verificarea dacă deciziile curente asigură realizarea obiectivelor permanente.	X		
6.	***Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată***			
6.1.	Verificarea dacă deciziile manageriale luate la nivelul structurii auditate au fost temeinic fundamentate astfel încât să poată fi corect implementate.	X		
6.2.	Verificarea dacă deciziile manageriale luate la nivelul structurii auditate au fost formulate corespunzător astfel încât să poată fi înţelese de către salariaţii desemnaţi să le implementeze.	X		

6.3.	Verificarea dacă deciziile manageriale luate la nivelul structurii auditate conduc la acţiuni concrete de implementare.	X		
7.	***Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii auditate***			
7.1.	Verificarea dacă deciziile manageriale luate la nivelul structurii auditate sunt corelate cu activităţile derulate şi termenele de realizare a acestora.	X		
7.2.	Verificarea dacă deciziile manageriale luate la nivelul structurii auditate sunt corelate cu obiectivele şi termenele de realizare a acestora.	X		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 2.1

Obiectul testului	ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate.
Obiectivele testului	Modul de definire al atribuţiilor structurii auditate prevăzute în ROF-ul entităţii publice locale.
Descrierea testului	Testarea a constat în verificarea conformităţii, specificităţii şi suficienţei atribuţiilor structurii auditate prevăzute în ROF-ul entităţii publice locale.
Constatare	Analiza ROF-ului entităţii publice locale a condus la următoarele constatări: - atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului entităţii publice locale nu asigură aria de competenţă necesară pentru realizarea tuturor activităţilor desfăşurate în cadrul structurii. În acest sens, pentru activităţi cum ar fi: *înregistrarea în termen a impozitării pe clădiri de la persoanele fizice şi juridice* derulate la nivelul structurii auditate, nu au fost prevăzute atribuţii specifice în acest sens; - printre atribuţiile stabilite structurii auditate nu se regăsesc cele care ţin de activitatea specifică a structurii, legate de organizarea şi exercitarea activităţii; - cu privire la modul de definire al atribuţiilor acestea sunt prezentate într-o manieră generală şi nu implică o acţiune concretă care poate fi pusă în practică. Exemplificăm atribuţia „*structura auditată sprijină celelalte departamente în realizarea propunerilor cu privire la bugetul entităţii publice locale”*; Menţionăm faptul că pentru toate celelalte activităţi derulate la nivelul structurii auditate atribuţiile prevăzute în ROF sunt în conformitate cu cadrul de reglementare în vigoare.
Concluzie	Atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului nu asigură competenţa necesară pentru realizarea în totalitate a activităţilor desfăşurate în cadrul structurii. De asemenea nu au fost stabilite atribuţii care să acopere toate activităţile specifice desfăşurate.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 2.1.1.
privind modul de stabilire şi cuprindere în Regulamentul de organizare şi funcţionare a atribuţiilor structurii auditate
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
1.	Atribuţiile exercitate la nivelul structurii auditate sunt cuprinse în totalitate în cadrul ROF?	Da
2.	Atribuţiile structurii auditate stabilite în ROF sunt coroborate cu aria de competenţă necesară realizării activităţilor derulate?	Da
3.	Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă toate domeniile de activitate astfel încât să asigure realizarea tuturor activităţilor?	Da
4.	Atribuţiile prevăzute în ROF acoperă atribuţiile generale în domeniile respective de activitate?	Da
5.	Modul de definire al atribuţiilor implică o acţiune?	Da
6.	ROF-ul entităţii este elaborat într-o formă unitară?	Da
7.	Atribuţiile din ROF sunt delimitate de responsabilităţi şi competenţe?	Da
8.	În cadrul ROF se regăsesc şi atribuţiile care ţin de activitatea specifică a structurii auditate?	Da
9.	Mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian

Intervievat,
Şef serviciu Florescu Adrian

Data: 08.09.2012

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 2.1.

Problemă	Stabilirea necorespunzătoare a atribuţiilor structurii auditate prin ROF-ul entităţii publice locale.
Constatare	Analiza ROF-ului entităţii publice locale a condus la următoarele constatări: - atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului entităţii publice locale nu asigură aria de competenţă necesară pentru realizarea tuturor activităţilor desfăşurate în cadrul structurii. În acest sens, pentru activităţi cum ar fi: *înregistrarea în termen a impozitării pe clădiri de la persoanele fizice şi juridice* derulate la nivelul structurii auditate, nu au fost prevăzute atribuţii specifice în acest sens; - printre atribuţiile stabilite structurii auditate nu se regăsesc cele care ţin de activitatea specifică a structurii, legate de organizarea şi exercitarea activităţii; - cu privire la modul de definire al atribuţiilor acestea sunt prezentate într-o manieră generală şi nu implică o acţiune concretă care poate fi pusă în practică. Exemplificăm atribuţia *„structura auditată sprijină celelalte departamente în realizarea propunerilor cu privire la bugetul entităţii publice locale”*; Menţionăm faptul că pentru toate celelalte activităţi derulate la nivelul structurii auditate atribuţiile prevăzute în ROF sunt în conformitate cu cadrul de reglementare în vigoare.
Cauză	Experienţă slabă cu privire la capacitatea de a stabili şi defini atribuţiile structurii auditate.
Consecinţă	Nu se asigură aria de competenţă necesară realizării tuturor activităţilor responsabilitate structurii auditate.
Recomandare	Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării ROF-ului in vederea cuprinderii in mod corespunzător a tuturor atribuţiilor structurii auditate in cadrul acestui document.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

TEST Nr. 2.2.

Obiectul testului	Respectarea formatului standard aş fişei postului prevăzut de cadrul normativ.
Obiectivele testului	Analiza respectării conformităţii şi suficienţei cerinţelor cuprinse în fişele posturilor.
Descrierea testului	Testarea a urmărit analiza conformităţii fişelor posturilor cu formatul standard prevăzut în Anexa 1 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici. De asemenea, au fost analizate cerinţele specifice stabilite prin fişele posturilor şi s-a urmărit dacă acestea sunt corelate cu nivelul postului şi specificul activităţilor derulate în cadrul structurii auditate.
Constatare	Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit faptul că acestea nu respectă, în totalitate, structura formatului standard prevăzut în Anexa 1 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici. Astfel, din analiza eşantionului selectat a rezultat că fişele posturilor nr. 234; 324; 786; 1143 şi 1189 nu precizează condiţiile specifice pentru ocuparea postului, (care pot implica: delegări, detaşări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiţii), dar şi vechimea necesară în specialitatea respectivă. De asemenea, pentru postul de conducere nr. 423 nu a fost prevăzută competenţa managerială, respectiv cunoştinţele de management, calităţile şi aptitudinile manageriale necesare pentru ocuparea postului.
Concluzie	Fişele posturilor structurii auditate nu respectă din punct de vedere al conformităţii formatul standard prevăzut de cadrul normativ în domeniu.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 2.2.

Problemă	Fişele posturilor nu respectă formatul standard prevăzut de cadrul normativ în vigoare.
Constatare	Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit faptul că acestea nu respectă, în totalitate, structura formatului standard prevăzut în Anexa 1 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici. Astfel, din analiza eşantionului selectat a rezultat că fişele posturilor nr. 234; 324; 786; 1143 şi 1189 nu precizează condiţiile specifice pentru ocuparea postului, (care pot implica: delegări, detaşări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiţii), dar şi vechimea necesară în specialitatea respectivă. De asemenea, pentru postul de conducere nr. 423 nu a fost prevăzută competenţa managerială, respectiv cunoştinţele de management, calităţile şi aptitudinile manageriale necesare pentru ocuparea postului.
Cauză	Necunoaşterea prevederilor cadrului normativ în domeniu cu privire la elaborarea fişelor posturilor.
Consecinţă	În data de 11.10.2010 entitatea a organizat concurs pentru ocuparea unui post de consilier superior, la care puteau participa candidaţi care au o vechime în specialitate de minim 9 ani. Însă în condiţiile de ocupare a postului nu s-a specificat acest aspect. Pentru participarea la concurs au depus dosare şi două persoane care aveau o vechime în specialitate de 6, respectiv 8 ani. Comisia de concurs a fost nevoită să anuleze concursul datorită faptului că acesta nu a fost cu respectarea cerinţelor legii şi pentru a preîntâmpina eventualele contestaţii.
Recomandare	Fişele posturilor pentru posturile din cadrul structurii vor fi elaborate cu respectarea formatului standard în vigoare, conform prevederilor cadrului normativ specific organizării şi dezvoltării carierei funcţionarilor publici.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

TEST Nr. 2.3.

Obiectul testului	Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie
Obiectivele testului	Analiza modului de stabilire a relaţiilor funcţionale ierarhice prin fişele posturilor, dintre posturile de conducere şi cele de execuţie.
Descrierea testului	Testarea a urmărit dacă relaţiile funcţionale ierarhice prevăzute în fişele posturilor, dintre posturile de conducere şi cele de execuţie, asigură o bună comunicare.
Constatare	Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit faptul că relaţia ierarhică de subordonare prevăzută în fişa postului de consilier superior în persoana d-lui Ion Popescu, reprezentând o funcţie publică de execuţie, nu este definită în mod corespunzător. Astfel, în fişa postului la rubrica *Relaţii de subordonare* s-a menţionat faptul că este subordonat faţă de şeful ierarhic superior şi faţă de şeful Compartimentului resurse umane. În acest sens, se constată încălcarea prevederilor art.3, lit. g) a Legii nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată, cu privire la subordonarea ierarhică. Pentru celelalte fişe de post relaţiile de subordonare au fost stabilite în mod corespunzător.
Concluzie	Relaţiile ierarhice de subordonare prevăzută în fişele postului nu au fost stabilite în mod corespunzător.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 2.3.

Problemă	Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor funcţionale ierarhice prevăzute în fişele posturilor dintre posturile de conducere şi cele de execuţie.
Constatare	Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit faptul că relaţia ierarhică de subordonare prevăzută în fişa postului de consilier superior în persoana d-lui Ion Popescu, reprezentând o funcţie publică de execuţie, nu este definită în mod corespunzător. Astfel, în fişa postului la rubrica *Relaţii de subordonare* s-a menţionat faptul că este subordonat faţă de şeful ierarhic superior şi faţă de şeful Compartimentului resurse umane. În acest sens, se constată încălcarea prevederilor art.3, lit. g) a Legii nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată, cu privire la subordonarea ierarhică.
Cauză	Conducerea entităţii a decis ca persoanele care răspund de pregătire profesională în cadrul compartimentului să aibă subordonare şi faţă de compartimentul resurse umane în vederea întocmirii corecte a Programelor de pregătire profesională.
Consecinţă	Limitarea autorităţii şefului ierarhic.
Recomandare	Revizuirea fişei postului de consilier superior în cazul postului nr. 445 ocupat de dl Popescu Ion şi stabilirea corectă a subordonării ierarhice în conformitate cu prevederile art.3, lit. g) din Legea nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 2.4

Obiectul testului	Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate
Obiectivele testului	Stabilirea limitelor de autoritate în exercitarea funcţiilor publice din cadrul structurii auditate.
Descrierea testului	Testarea a urmărit modalitatea de stabilire a limitelor de autoritate în exercitarea funcţiei publice a şefului structurii auditate.
Constatare	Analiza fişelor posturilor structurii auditate a condus la concluzia că atribuţiile de serviciu prevăzute în fişa postului pentru şeful compartimentului nu definesc clar şi concis limitele de autoritate în exercitarea funcţiei. Astfel, la paragraful *"Limite de autoritate"* s-a prevăzut „Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei - Anexa nr. 1 la Hotărârea Consiliului Local nr. 205/03.02.2010" fără a fi trasate limitele de autoritate în care poate lua decizii. În acest sens, nu s-au respectat prevederile art.10, alin.(1), lit. c) din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici cu privire la limitele de autoritate aferente exercitării funcţiei publice. Totodată, s-a analizat modul de fundamentare a deciziilor luate de către şeful compartimentului, în perioada auditată, constatându-se că la fundamentarea acestora au fost luate în considerare riscurile şi în plus în toate cazurile au fost stabilite soluţii alternative.
Concluzie	Limitele de autoritate în exercitarea funcţiei publice de către şeful structurii auditate nu sunt definite clar şi concis.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 2.3.1.
privind cuprinderea atribuţiilor în cadrul fişelor de post
Persoana intervievată: Adamescu Victor – şef serviciu

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
1.	Pentru perioada auditată aţi asigurat întocmirea fişelor de post pentru toţi angajaţii structurii auditate?	Da
2.	Fişele posturilor sunt actualizate în funcţie de modificările organizatorice şi legislative sau cele survenite în urma promovărilor în funcţia publică?	Da
3.	Atribuţiile de serviciu prevăzute în fişele posturilor definesc clar şi concis limitele de autoritate în exercitarea funcţiilor?	Da
4.	Limitele de autoritate în exercitarea funcţiilor au fost stabilite în funcţie de nivelul posturilor şi pregătirea salariaţilor?	Da
5.	Au existat situaţii în care nu au fost stabilite cu claritate limitele de autoritate?	Da
6.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian

Intervievat,
Adamescu Victor

Data: 08.09.2012

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:08.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 2.3

Problemă	Încadrarea necorespunzătoare a limitelor de autoritate în exercitarea funcţiei publice.
Constatare	Analiza fişelor posturilor structurii auditate a condus la concluzia că atribuţiile de serviciu prevăzute în fişa postului pentru şeful compartimentului nu definesc clar şi concis limitele de autoritate în exercitarea funcţiei. Astfel, la paragraful *"Limite de autoritate"* s-a prevăzut „Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei - Anexa nr. 1 la Hotărârea Consiliului Local nr. 205/03.02.2010" fără a fi trasate limitele de autoritate în care poate lua decizii. În acest sens, nu s-au respectat prevederile art.10, alin.(1), lit. c) din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici cu privire la limitele de autoritate aferente exercitării funcţiei publice. Totodată, s-a analizat modul de fundamentare a deciziilor luate de către şeful compartimentului, în perioada auditată, constatându-se că la fundamentarea acestora au fost luate în considerare riscurile şi în plus în toate cazurile au fost stabilite soluţii alternative.
Cauză	S-a considerat că atribuţiile stabilite prin Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei asigură şi limitele de autoritate necesare realizării activităţilor de către fiecare post din cadrul compartimentului.
Consecinţă	Exercitarea de către conducătorul structurii auditate de competenţe care exced atribuţiilor stabilite prin fişa postului.
Recomandare	Actualizarea fişei postului şefului structurii auditate şi delimitarea limitelor de autoritate corespunzătoare funcţiei publice de conducere în ceea ce priveşte organizarea, conducerea, coordonarea şi delegarea activităţilor specifice structurii.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:13.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

LISTA DE VERIFICARE NR. 3

Obiectivul III
PROCESUL DECIZIONAL ŞI COORDONAREA ACŢIUNILOR ÎN VEDEREA REALIZĂRII OBIECTIVELOR

Nr. crt.	Activitatea de audit	Da	Nu	Observaţii
A	**FIABILITATEA SISTEMULUI INFORMAŢIONAL IMPLEMENTAT LA NIVELUL STRUCTURII AUDITATE**			
1.	***Colectarea datelor şi informaţiilor din cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resursele materiale şi umane existente***			
1.1.	Verificarea dacă sistemul informatic a fost achiziţionat cu încadrarea în limitele bugetare aprobate.	X		
1.2.	Verificarea dacă sistemul informatic poate fi exploatat de personalul existent.	X		
1.3.	Verificarea oportunităţii achiziţionării sistemului informatic.	X		
1.4.	Verificarea performanţei sistemului informatic în funcţie de necesităţile entităţii publice locale.	X		
1.5.	Verificarea performanţei sistemului informatic prin monitorizarea acestuia comparativ cu obiectivele agreate.	X		
1.6.	Verificarea dacă sistemul informatic asigură o exploatare atât la orele normale, cât şi la cele de vârf.	X		
1.7.	Verificarea dacă sistemul informatic atenţionează asupra obstacolelor în funcţionarea lor.	X		
1.8	Verificarea dacă sistemul informatic are prevăzut un sistem de declanşare automată în cazul supraîncărcării sau a supraîncălzirii.	X		
1.9.	Verificarea dacă subsistemele informatice au fost repartizate corespunzător astfel încât să contribuie la atingerea obiectivelor entităţii publice locale.	X		
2.	***Calitatea sistemului informaţional***			
2.1.	Verificarea dacă sistemul informatic permite integrarea informaţiilor pentru obţinerea unor rapoarte utile atingerii obiectivelor propuse.	X		
2.2.	Verificarea dacă sistemul informatic poate fi utilizat de personalul din cadrul posturilor de lucru.	X		
2.3.	Verificarea dacă sistemul informatic poate fi exploatat la întreaga lui capacitate de personalul existent.	X		
2.4.	Verificarea dacă sistemul informatic permite un acces uşor la datele şi informaţiile stocate în funcţie de nivelurile de acces, astfel :		X	Test 3.1. FIAP nr. 3.1. Interviu nr. 3.1.1.
	a) verificarea calităţii şi performanţei sistemului informatic		X	

	b) asigurarea stocării datelor din sistemul informatic		X	
	c) asigurarea protecţiei datelor din sistemul informatic		X	
	d) responsabilizarea unei persoane cu protecţia datelor.		X	
2.5.	Verificarea modalităţii de păstrare pe o durată nelimitată de timp a datelor confidenţiale sau strict secrete	X		
3.	***Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic***			
3.1.	Verificarea modului de utilizare a pragurilor de acces la informaţii confidenţiale sau strict secrete utilizate de personalul	X		
3.2.	Verificarea dacă accesul la datele şi informaţiile stocate se realizează în limita sarcinilor din fişa postului .	X		
3.3.	Verificarea conformităţii procedurii de lucru formalizate a sistemului informatic.	X		
3.4.	Verificarea actualizării procedurii de lucru formalizate a sistemului informatic ca urmare a modificărilor legislative şi organizaţionale.	X		
3.5.	Verificarea aprobării procedurii de lucru formalizate a sistemului informatic.	X		
3.6.	Verificarea inexistenţei/existenţei manualelor de utilizare şi a manualelor de operare IT.	X		
3.7.	Verificarea completitudinii manualelor de utilizare şi a manualelor de operare IT.	X		
3.8.	Verificarea gradului de adecvare a informaţiilor transmise în raport cu informaţiile cerute.	X		
3.9.	Verificarea sistemului informatic dacă furnizează confirmări cu privire la finalizarea cu succes a procesării sau există alte căi de recuperare şi de reintroducere a datelor în cazul opririlor anormale.	X		
3.10.	Verificarea înregistrărilor trecute dintr-un subsistem IT în altul, dacă cele introduse în al doilea sunt armonizate cu cele produse de primul.	X		
3.11.	Verificarea înregistrărilor respinse la transferarea între sisteme, dacă pot fi identificate şi cercetate/urmărite.	X		
3.12.	Verificarea monitorizării reţelei pentru a urmări dacă există conexiuni neautorizate la reţea interne şi externe.	X		
4.	***Raportarea incidentelor din sistemul informaţional***			
4.1.	Verificarea dacă informaţiile confidenţiale sunt utilizate în alte scopuri şi fără aprobarea conducerii.	X		
4.2.	Verificarea raportării incidentelor de natură tehnică ale sistemului informatic.	X		
4.3.	Verificarea dacă incidentele raportate sunt soluţionate în timp util.	X		
4.4.	Verificarea dacă recuperarea datelor şi informaţiilor se realizează în eventualitatea defectării liniilor şi nodurilor de reţea sau a întreruperilor de furnizarea curentului electric.	X		
4.5.	Verificarea dacă este asigurată continuitatea activităţii în eventualitatea defectării liniilor şi nodurilor de reţea sau a întreruperilor de furnizarea curentului electric.	X		
4.6.	Verificarea dacă modalităţile de protejare a informaţiei se realizează prin respectarea termenilor:	X		
	a) de confidenţialitate	X		
	b) de integritate	X		
	c) de indisponibilitate	X		
4.7.	Verificarea dacă au fost identificate căile prin care au fost soluţionate acestea.	X		

B	**DELEGAREA DE COMPETENŢĂ PENTRU ASIGURAREA CONTINUITĂŢII ACTIVITĂŢII**			
1.	***Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării***			
1.1.	Verificarea dacă delegarea de sarcini se realizează în mod formalizat.	X		
1.2.	Verificarea dacă constrângerile ca urmare a realizării delegărilor de atribuţii.	X		
1.3.	Verificarea dacă situaţiile neprevăzute apărute în derularea activităţilor sunt realizate prin delegarea de atribuţii.	X		
1.4.	Verificarea dacă delegarea de atribuţii a avut impact asupra eficienţei activităţii entităţii publice locale.	X		
1.5.	Verificarea dacă delegarea de atribuţii a condus la îmbunătăţirea imaginii entităţii publice locale.	X		
1.6.	Verificarea dacă realizarea delegărilor de sarcini se face prin stabilirea limitelor de delegare şi a criteriilor de realizare.		X	Test nr. 3.2 FIAP nr. 3.2. Interviu nr. 3.2.1.
1.7.	Verificarea dacă competenţele delegate se încadrează în limitele legale corespunzătoare.	X		
1.8.	Verificarea dacă activităţile sunt realizate în limita de competenţelor delegate. delegate prin încadrarea acestora în limitele legale corespunzătoare.	X		
1.9.	Verificarea dacă persoanele care deleagă activităţi îşi păstrează responsabilitatea asupra acestora.	X		
1.10.	Verificarea dacă în realizarea atribuţiilor delegate se respectă corectitudinea acestora.	X		
1.11.	Verificarea dacă sunt respectate termenele de realizare stabilite la îndeplinirea atribuţiilor delegate.	X		
2.	***Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate***			
2.1.	Verificarea dacă atribuţiile delegate din fişa postului sunt efectiv realizate.	X		
2.2.	Verificarea dacă sunt exercitate de atribuţii delegate fără a fi prevăzute în fişa postului limitele de competenţă pentru realizarea acestora.	X		.
2.3.	Verificarea dacă sunt stabilite responsabilităţi pentru atribuţiile delegate.	X		
3.	***Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă***			
3.1.	Verificarea dacă exercitarea atribuţiilor delegate se realizează de către persoane care nu au cunoştinţele necesare pentru realizarea acestora.	X		
3.2.	Verificarea dacă delegarea de atribuţii s-a făcut în raport cu nivelul postului.	X		
3.3.	Verificarea dacă persoanele cărora le-au fost delegate atribuţii au capacitatea profesională în realizarea acestora.	X		
C	**PREGĂTIREA PROFESIONALĂ LA NIVELUL STRUCTURII AUDITATE**			
1.	***Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire***			
1.1.	Verificarea dacă pregătirea profesională realizată corespunde cerinţelor transmise compartimentului de specialitate	X		Test nr. 3.3 FIAP nr. 3.3. Interviu nr. 3.3.1
1.2.	Verificarea dacă tematica propusă pentru pregătirea profesională asigură dezvoltarea cunoştinţelor participanţilor.	X		
2.	***Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională***			
2.1	Verificarea dacă personalul instruit a înţeles întocmai informaţiile dobândite la cursurile de pregătire profesională.	X		

2.2.	Verificarea dacă personalul care a frecventat cursuri de pregătire profesională a diseminat informaţiile la nivelul structurii auditate.	X		
2.3.	Verificarea dacă informaţiile dobândite la curs sunt aplicate în practică.	X		
2.4.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate s-au realizat periodic evaluări ale cunoştinţelor personalului dobândite la cursurile de pregătire profesională continuă.	X		
2.5.	Verificarea dacă la nivel colectiv structura auditată dispune de competenţa şi experienţa necesară realizării obiectivelor propuse.	X		

TEST Nr. 3.1.

Obiectul testului	Calitatea sistemului informaţional
Obiectivele testului	Calitatea şi performanţa sistemului informatic din cadrul entităţii publice locale.
Descrierea testului	Testarea a constat în: verificarea calităţii şi performanţei sistemului informatic, asigurarea stocării şi protecţiei datelor la nivelul structurii auditate în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor, desemnarea unor persoane care să asigure protecţia datelor cu caracter special sau confidenţiale prin parole securizate.
Constatare	Din constatările efectuate a rezultat că sistemul informatic nu asigură păstrarea informaţiilor pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani de la data introducerii lor în sistem. Astfel, informaţii cu privire la registrele contabile, situaţiile financiare anuale şi anual consolidate, precum şi raportările financiare anuale nu se pot stoca şi păstra pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani datorită faptului că sistemul informatic este depăşit tehnic şi moral. În chestionarul adresat şefului structurii auditate acesta recunoaşte faptul că sistemul informatic nu permite stocarea tuturor informaţiilor financiar-contabile astfel încât să se desfăşoare în bune condiţii activităţile la nivelul entităţii publice locale. La nivelul structurii auditate au fost desemnate 2 persoane care să asigure protecţia datelor cu caracter special sau confidenţial prin parole securizate.
Concluzie	Sistemul informatic nu permite păstrarea tuturor informaţiilor stocate pe o perioadă mai mare de 3 ani de la data stocării lor în sistem.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:13.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 3.1.

Problemă	Sistemul informatic nu permite stocarea datelor şi informaţiilor pe o perioadă mai mare de 3 ani.
Constatare	Din constatările efectuate a rezultat că sistemul informatic nu asigură păstrarea informaţiilor pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani de la data introducerii lor în sistem. Astfel, informaţii cu privire la registrele contabile, situaţiile financiare anuale şi anual consolidate, precum şi raportările financiare anuale nu se pot stoca şi păstra pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani datorită faptului că sistemul informatic este depăşit tehnic şi moral. În chestionarul adresat şefului structurii auditate acesta recunoaşte faptul că sistemul informatic nu permite stocarea tuturor informaţiilor financiar-contabile astfel încât să se desfăşoare în bune condiţii activităţile la nivelul entităţii publice locale. La nivelul structurii auditate au fost desemnate 2 persoane care să asigure protecţia datelor cu caracter special sau confidenţial prin parole securizate.
Cauză	Utilizarea de aplicaţii informatice vechi şi neperformante de capacităţi mici, care permite stocarea unui volum redus de date şi informaţii.
Consecinţă	Listarea datelor şi informaţiilor pe suport de hârtie şi păstrarea lor fizică.
Recomandare	Constituirea unei Comisii la nivel de entitate care să fie responsabilizată cu analiza şi fundamentarea unei propuneri de retehnologizare informatică a entităţii, propunerea va fi însoţită şi de o fundamentarea financiară, care va prezenta costurile de finanţare şi modul de asigurare a acestora.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

TEST Nr. 3.2.

Obiectul testului	Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării
Obiectivele testului	Analiza dacă limitele de competenţă în exercitarea atribuţiilor delegate sunt corect stabilite.
Descrierea testului	Testarea a urmărit dacă: - limitele de competenţă stabilite în exercitarea atribuţiilor delegate, sunt corect definite şi asigură realizarea activităţilor delegate; - atribuţiile delegate sunt menţionate în fişele posturilor persoanelor cărora le sunt delegate - responsabilităţile în cazul atribuţiilor delegate sunt corect stabilite şi asigură realizarea în totalitate a activităţilor specifice atribuţiilor delegate.
Constatare	Din analiza efectuată s-au constatat următoarele: - Conducătorul structurii auditate a delegat o parte din atribuţiile proprii la două posturi aflate în subordinea acestuia, fără a specifica însă şi limitele de competenţă în exercitarea acestora. Astfel, unuia dintre posturi i-au fost delegate atribuţii de reprezentare a conducerii structurii auditate în Consiliul director al entităţii publice locale, dar fără a-i specifica în fişa postului şi limitele de competenţă în exercitarea acestora. Astfel, persoana căreia i-a fost responsabilizată atribuţia de reprezentare a conducerii structurii auditate, în şedinţele Consiliului director, la ultima şedinţă, a fost de acord cu propunerea celorlalţi membri, ca o parte din atribuţiile compartimentului să fie transferate unui alt compartiment din cadrul entităţii, ceea ce a condus la reducerea numărului de posturi, de la 17 posturi la 13 posturi. Consecinţa a fost redimensionarea structurii organizatorice de la *direcţie*, la *serviciu*. În acelaşi timp, două activităţi care se exercitau în mod omogen în cadrul compartimentului, în prezent se realizează în cadrul a două structuri distincte din cadrul entităţii. Menţionăm că, competenţa în stabilirea structurii organizatorice revine în responsabilitatea conducătorului structurii auditate şi nu se putea delega. - De asemenea, din urmărirea dacă atribuţiile delegate sunt formalizate în fişele posturilor persoanelor cărora li se deleagă s-a constatat că atribuţiile delegate cu caracter de exercitare permanent sunt prevăzute în fişele posturilor, iar cele cu caracter ocazional sunt delegate prin ordin sau decizie interna. - Din evaluarea efectuată s-a mai constatat faptul că nu au fost stabilite

	responsabilităţi prin fişele posturilor persoanelor cărora le-au fost delegate diverse competenţe.
Concluzie	La nivelul structurii auditate au fost delegate atribuţii din responsabilitatea conducerii în responsabilitatea unor posturi inferioare, însă fără a fi stabilite şi limitele de competenţă în exercitarea acestora.

Aud
itori interni, Supervizor,

din cadrul unităţii administrativ-teritoriale **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile

INTERVIU Nr. 3.2.1.
privind modul de delegare a competenţelor
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
1.	Precizaţi dacă, la nivelul compartimentului s-a utilizat procedura de delegare de competenţe de la posturile de nivel superior către cele de nivel inferior?	Da
2.	Delegarea de competenţe s-a realizat prin formalizarea în scris a competenţelor ce se deleagă şi posturile implicate?	Da
	Limitele de competenţă stabilite ca urmare a atribuţiilor delegate au fost cuprinse în fişele posturilor persoanelor cărora le-au fost delegate	Nu
3.	Limitele delegării au fost stabilite pentru fiecare atribuţie pentru care se deleagă?	Nu
	La delegarea de competenţe s-a avut în vedere nivelul de pregătire profesională, nivelul de cunoştinţe, experienţa şi capacitatea persoanelor cărora le-au fost delegate atribuţii?	
4.	Urmare delegării de competenţe s-a urmărit ca titularul atribuţiei delegate să fie responsabil pentru modul de îndeplinire a atribuţiei	Da
5.	Precizaţi dacă au fost luate măsuri urmare îndeplinirii necorespunzătoare a atribuţiilor delegate	Da
	Precizaţi dacă au fost stabilite responsabilităţi prin fişele posturilor aferente exercitării atribuţiilor delegate	Da
6.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian
Data: 13.09.2012

Intervievat,
Florescu Adrian

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:13.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale*		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 3.2.

Problemă	Delegarea de competenţe se realizează fără a se specifica limitele de competenţă în exercitarea acestora.
Constatare	Din analiza efectuată s-au constatat următoarele: - conducătorul structurii auditate a delegat o parte din atribuţiile proprii la două posturi aflate în subordinea acestuia, fără a specifica însă şi limitele de competenţă în exercitarea acestora. Astfel, unuia dintre posturi i-au fost delegate atribuţii de reprezentare a conducerii structurii auditate în Consiliul director al entităţii publice locale, dar fără a-i specifica în fişa postului şi limitele de competenţă în exercitarea acestora. Astfel, persoana căreia i-a fost responsabilizată atribuţia de reprezentare a conducerii structurii auditate, în şedinţele Consiliului director, la ultima şedinţă, a fost de acord cu propunerea celorlalţi membri, ca o parte din atribuţiile compartimentului să fie transferate unui alt compartiment din cadrul entităţii, ceea ce a condus la reducerea numărului de posturi, de la 17 posturi la 13 posturi. Consecinţa a fost redimensionarea structurii organizatorice de la *direcţie*, la *serviciu*. În acelaşi timp, două activităţi care se exercitau în mod omogen în cadrul compartimentului, în prezent se realizează în cadrul a două structuri distincte din cadrul entităţii. Menţionăm că, competenţa în stabilirea structurii organizatorice revine în responsabilitatea conducătorului structurii auditate şi nu se putea delega. - din urmărirea dacă atribuţiile delegate sunt formalizate în fişele posturilor persoanelor cărora li se deleagă s-a constatat că atribuţiile delegate cu caracter de exercitare permanent sunt prevăzute în fişele posturilor, iar cele cu caracter ocazional sunt delegate prin ordin sau decizie interna. - din evaluarea efectuată s-a mai constatat faptul că nu au fost stabilite responsabilităţi prin fişele posturilor persoanelor cărora le-au fost delegate diverse competenţe.
Cauză	Conducerea structurii auditate a considerat ca fiind suficient menţionarea activităţii care se deleagă, fără a mai fi necesar şi stabilirea ariei de competenţă în vederea exercitării acestora.
Consecinţă	Exercitarea în mod necorespunzător a competenţelor delegate cu consecinţe la nivelul structurii auditate.
Recomandare	Revizuirea tuturor atribuţiilor ce au fost delegate şi urmărirea ca pentru acestea să existe stabilită şi competenţa necesară astfel încât acestea să fie realizate. De asemenea, se va urmări dacă atribuţiile delegate se puteau sau nu delega din competenţa posturilor titulare ale atribuţiei în competenţa altor posturi.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:13.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*		

Document redactat de: Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile

TEST Nr. 3.3

Obiectul testului	Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire
Obiectivele testului	Analiza dacă programele de pregătirea profesională la nivelul structurii auditate asigură realizarea temelor propuse.
Descrierea testului	Testarea a urmărit dacă pregătirea profesională din perioada auditată la nivelul structurii auditate se realizează prin organizarea şi desfăşurarea temelor propuse prin programele anuale de pregătire profesională.
Constatare	Din analiza efectuată s-a constatat faptul că la nivelul structurii auditate nu s-a întocmit un program privind pregătirea profesională a angajaţilor pentru perioada auditată, ci a fost elaborată o listă cu patru teme propuse. Aceasta practică nu asigură realizarea obiectivului entităţii în domeniul pregătirii profesionale a salariaţilor, având în vedere că nu are la bază o analiză a nevoilor de pregătire profesională ale salariaţilor şi elaborarea programelor de instruire în funcţie de rezultatele acestor analize. De asemenea, temele planificate pentru instruire nu au estimate costurile necesare pentru organizarea şi desfăşurarea cursurilor şi aprobarea acestora prin buget. Din analiza listei privind temele propuse pentru instruirea salariaţilor, s-au constatat următoarele: - temele propuse nu asigură o descriere corespunzătoare a scopului urmărit, fiind prezentate la modul general sub forma unei sintagme (exemplu: Perfecţionarea profesională a angajaţilor); - nu au fost prevăzute acţiuni concrete privind desfăşurarea temelor propuse; - la secţiunea *resurse financiare alocate* nu se face nici o menţiune; la rubrica *termen* nu se menţionează perioada de realizare s temelor de curs, fiind folosite sintagmele: permanent sau anual; - la rubrica *responsabil* la fiecare temă de curs a fost specificat numele personalului care participă la curs şi nu persoana care răspunde de organizarea şi desfăşurarea respectivei teme de curs. Totodată, documentul nu a fost supus spre aprobare conducătorului entităţii publice locale şi nici nu a fost actualizat până în prezent.
Concluzie	Din analiza documentului privind pregătirea profesională prezentat a reieşit faptul că acesta nu are la bază analiză nevoilor de pregătire profesională a salariaţilor, ci cuprinde un număr de 4 teme de curs şi persoanele desemnate să participe la aceste cursuri.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:13.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 3.3.1.
privind modul de realizare a pregătiri profesionale continue
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
1.	Precizaţi dacă există elaborat un Program de instruire profesională a salariaţilor?	Da, este o listă cu teme de curs şi cine participă la curs
2.	Precizaţi dacă Lista cu temele de instruire a fost aprobată de conducerea entităţii?	Nu
3.	Precizaţi dacă temele cuprinse în lista de instruire au fost stabilite ca urmare a analizei nevoilor de instruire a personalului?	Nu
4.	În acest caz, care a fost raţionamentul cuprinderii în listă a temelor de curs?	Eu am apreciat care sunt temele de instruire al salariaţilor
5.	Temele de curs prevăzute în listă au fost organizate şi desfăşurate?	Da
6.	Informaţiile obţinute la cursuri au fost diseminate la nivelul structurii auditate?	Da
7.	Cunoştinţele dobândite în cadrul cursurilor au fost valorificate prin punerea lor în practică în activitatea zilnică?	Da
8.	Eficienţa activităţilor a crescut ca urmare a participării salariaţilor la aceste cursuri	Da
9.	Precizaţi dacă există bugete aprobate pentru pregătirea profesională a personalului?	Nu
10.	În acest caz cum se asigură participarea personalului la cursuri	Şeful structurii întocmeşte un referat care este aprobat de conducătorul entităţii şi în baza căruia se aprobă şi sumele necesare pentru participarea la cursurile de instruire
11.	Precizaţi dacă există un responsabil cu pregătirea profesională a personalului la nivelul entităţii	Nu
12.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian
Data: 13.09.2012

Intervievat,
Florescu Adrian

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:13.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 3.3.

Problemă	Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate nu este realizată în funcţie de nevoile personalului.
Constatare	Din analiza efectuată s-a constatat faptul că la nivelul structurii auditate nu s-a întocmit un program privind pregătirea profesională a angajaţilor pentru perioada auditată, ci a fost elaborată o listă cu patru teme propuse. Aceasta practică nu asigură realizarea obiectivului entităţii în domeniul pregătirii profesionale a salariaţilor, având în vedere că nu are la bază o analiză a nevoilor de pregătire profesională ale salariaţilor şi elaborarea programelor de instruire în funcţie de rezultatele acestor analize. De asemenea, temele planificate pentru instruire nu au estimate costurile necesare pentru organizarea şi desfăşurarea cursurilor şi aprobarea acestora prin buget. Din analiza listei privind temele propuse pentru instruirea salariaţilor, s-au constatat următoarele: - temele propuse nu asigură o descriere corespunzătoare a scopului urmărit, fiind prezentate la modul general sub forma unei sintagme (exemplu: Perfecţionarea profesională a angajaţilor); - nu au fost prevăzute acţiuni concrete privind desfăşurarea temelor propuse; - la secţiunea *resurse financiare alocate* nu se face nici o menţiune; la rubrica *termen* nu se menţionează perioada de realizare s temelor de curs, fiind folosite sintagmele: permanent sau anual; - la rubrica *responsabil* la fiecare temă de curs a fost specificat numele personalului care participă la curs şi nu persoana care răspunde de organizarea şi desfăşurarea respectivei teme de curs. Totodată, documentul nu a fost supus spre aprobare conducătorului entităţii publice locale şi nici nu a fost actualizat până în prezent.
Cauză	Nu există o procedură organizarea şi desfăşurarea procesului de pregătire profesională a auditorilor interni
Consecinţă	Neasigurarea competenţelor adecvate personalului în vederea realizării în mod adecvat a sarcinilor.
Recomandare	Analiza nevoilor de pregătire a personalului şi elaborarea, anual, a unui

	Program de instruire şi pregătire profesională a personalului. Programul va cuprinde şi costurile estimate al organizării şi desfăşurării şi va fi aprobat de conducătorul entităţii.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

LISTA DE VERIFICARE NR. 4

Obiectivul IV
ANTRENAREA PERSONALULUI ÎN REALIZAREA OBIECTIVELOR ŞI ACTIVITĂŢILOR PLANIFICATE

Nr. crt.	Activitatea de audit	Da	Nu	Observaţii
A	**PUNEREA ÎN PRACTICĂ A DECIZIILOR MANAGERIALE**			
1.	***Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor***			
1.1.	Verificarea dacă se realizează o monitorizare a modului de implementare a deciziilor manageriale.	X		
1.2.	Verificarea dacă rezultatele obţinute în urma implementării deciziilor conduc la atingerea obiectivelor.	X		
1.3.	Verificarea dacă implementarea deciziilor manageriale au condus la creşterea performanţei.	X		
1.4.	Verificarea dacă persoanele desemnate să pună în practică deciziile manageriale au competenţa necesară să le implementeze.	X		
1.5.	Verificarea dacă personalul desemnat să pună în practică deciziile manageriale deţine aptitudini necesare în acest sens.	X		
1.6.	Verificarea dacă personalul desemnat să pună în practică deciziile manageriale deţine cunoştinţele necesare în acest sens.		X	Test nr. 4.1. FIAP nr. 4.1. Interviu nr. 4.1.1.
1.7.	Verificarea dacă personalul desemnat să pună în practică deciziile manageriale are experienţa necesară în acest sens.		X	
1.8.	Verificarea dacă deciziile manageriale sunt puse corect în practică de către personalul desemnat să le implementeze.	X		
1.9.	Verificarea dacă punerea în practică deciziilor manageriale se realizează şi prin instruirea sau pregătirea profesională a personalului responsabil cu implementarea.	X		
2.	***Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite***			
2.1.	Verificarea dacă implementarea obiectivelor individuale conduce la atingerea obiectivelor specifice ale structurii auditate.	X		
2.2.	Verificarea dacă obiectivele individuale sunt stabilite în concordanţă cu sarcinile stabilite în fişa postului.	X		
2.3.	Verificarea dacă obiectivele individuale acoperă în totalitate sarcinile stabilite în fişa postului.	X		
2.4.	Verificarea dacă obiectivele individuale sunt stabilite în raport cu	X		

	rezultatele evaluările anuale.			
3.	***Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale în funcţie de capacitatea profesională a personalului***			
3.1.	Verificarea dacă obiectivele individuale sunt stabilite în concordanţă cu:		X	Test nr. 4.2. FIAP nr. 4.2. Interviu nr. 4.2.1.
	a) specialitatea postului.		X	
	b) nivelul postului.		X	
3.2.	Verificarea dacă complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcţie de capacitatea profesională a angajaţilor.	X		
3.3.	Verificarea dacă complexitatea obiectivelor individuale este în concordanţă cu complexitatea atribuţiilor prevăzute postului.	X		
3.4.	Verificarea dacă stabilirea complexităţii obiectivelor individuale ale personalului structurii auditate ţine cont de disponibilitatea de muncă a fiecărui angajat.	X		
3.5.	Verificarea dacă stabilirea complexităţii obiectivelor individuale ale personalului structurii auditate se realizează şi prin stabilirea unei pregătiri profesionale corespunzătoare.	X		
B	**EVALUAREA PERFORMANŢELOR PROFESIONALE ALE PERSONALULUI**			
1.	***Respectarea formatului standard al raportului de evaluare***			
1.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost realizate evaluări anuale ale personalului.	X		
1.2.	Verificarea dacă evaluările anuale ale personalului se utilizează formatul standard al raportului de evaluare.	X		
1.3.	Verificarea dacă la evaluarea anuală se completează toate rubricile ale formatului standard din raportul de evaluare.	X		
2.	***Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale***			
2.1.	Verificarea dacă au fost stabiliţi indicatori de performanţă pentru fiecare obiectiv individual în parte.	X		
2.2.	Verificarea dacă indicatorii stabiliţi obiectivelor individuale sunt definiţi în termeni cantitativi, calitativi şi de rezultat.	X		
2.3.	Verificarea dacă indicatorii stabiliţi măsoară în totalitate obiectivele individuale.	X		
2.4.	Verificarea dacă setul de indicatori de performanţă stabiliţi obiectivelor individuale este omogen şi există legătură între aceştia.	X		
3.	***Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului***			
3.1.	Verificarea dacă obiectivele individuale au fost definite în cadrul obiectivelor specifice ale structurii auditate.	X		
3.2.	Verificarea dacă obiectivele individuale au fost stabilite în concordanţă cu nivelul postului.	X		
3.3.	Verificarea dacă gradul de apreciere al obiectivelor este în conformitate cu nivelul de realizare al obiectivelor.	X		
3.4.	Verificarea dacă criteriile de performanţă sunt utilizate în mod corespunzător.	X		
3.5.	Verificarea dacă aprecierea modului de îndeplinire a criteriilor de performanţă se realizează în funcţie de rezultatele obţinute.	X		
3.6..	Verificarea dacă există corelaţie între nivelul de îndeplinire al obiectivelor şi nivelul de apreciere al criteriilor de performanţă.	X		
3.7.	Verificarea dacă aprecierea finală a performanţelor se realizează în funcţie de nivelul de apreciere al obiectivelor şi nivelul de apreciere al criteriilor de performanţă.	X		
3.8.	Verificarea dacă la evaluarea anuală se ţine cont de opinia evaluatului şi aceasta este consemnată în cuprinsul raportului.	X		

3.9.	Verificarea dacă rezultatele evaluării anuale ţin cont de gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse în planul de activitate.	X		
3.10.	Verificarea dacă rezultatele evaluării anuale au fost stabilite pe baza conformităţii şi încadrarea în termenele stabilite.	X		
C	**MOTIVAREA PERSONALULUI**			
1.	***Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor***			
1.1.	Verificarea dacă la nivelul entităţii publice locale există un sistem de motivare al salariaţilor.	X		
1.2.	Verificarea dacă personalul structurii auditate a fost motivat pentru obţinerea rezultatelor deosebite.	X		
1.3.	Verificarea dacă sistemul de motivare al personalul structurii auditate duce la cointeresarea angajaţilor în realizarea obiectivelor.	X		
1.4.	Verificarea dacă sistemul de motivare la nivelul structurii auditate contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor.	X		
1.5.	Verificarea dacă există un sistem de recompensă materială sau morală a personalului structurii auditate.	X		
1.6.	Verificarea dacă sistemul de recompensare este corelat cu nivelul de performanţă individuală.	X		
1.7.	Verificarea dacă recompensele sunt acordat în mod adecvat.	X		
1.8.	Verificarea dacă în bugetul entităţii publice locale au fost prevăzute sume pentru acordarea recompenselor angajaţilor structurii auditate.	X		
2.	***Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic***			
2.1.	Verificarea dacă există un sistem de motivare a personalului structurii auditate în funcţie de nivelul postului.	X		
2.2.	Verificarea dacă sistemul de recompensare este corelat cu complexitatea sarcinilor prevăzute postului.	X		
2.3.	Verificarea dacă există un sistem de recompensare morală a salariaţilor structurii auditate.	X		
2.4.	Verificarea dacă sistemul de recompensare morală a salariaţilor structurii auditate cointeresează personalul în realizarea sarcinilor.	X		
2.5.	Verificarea dacă au fost acordate recompense morale disproporţionate cu munca prestată.	X		
3.	***Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii***			
3.1.	Verificarea dacă sistemul de motivare a personalului se realizează pe baza unor criterii temeinic fundamentate.	X		
3.2.	Verificarea dacă sistemul de motivare a personalului se realizează pe baza politicii entităţii publice locale.	X		
3.3.	Verificarea dacă sistemul de motivare a personalului se realizează pe baza strategiei entităţii publice locale.	X		
4.	***Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă***			
4.1	Verificarea dacă entitatea aplică un sistem salarial în funcţie de performanţa salariaţilor	X		
5.	***Promovarea în funcţie a personalului***			
5.1.	Verificarea dacă au existat promovări ale personalului structurii auditate.	X		
5.2.	Verificarea dacă promovările în funcţie s-au realizat ca urmare a îndeplinirii condiţiilor prevăzute de lege, respectiv:	X		
	a) îndeplinirea condiţiilor de derulare a concursului	X		
	b) promovarea examenului	X		

5.3.	Verificarea dacă promovările la nivelul structurii auditate s-au realizat pe criterii de performanţă.	X		
5.4.	Verificarea dacă promovările rapide în funcţie la nivelul structurii auditate s-au realizat cu respectarea prevederilor legale.		X	Test nr. 4.3. FIAP nr. 4.3. Interviu nr. 4.3.1.
5.5.	Verificarea dacă în cazul promovărilor rapide în funcţie privind ocuparea unei funcţii publice de nivel superior celei deţinute anterior s-a realizat ca urmare a promovării concursului organizat în acest scop.	X		
6.	***Asigurarea stabilităţii posturilor***			
6.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate există o mobilitate ridicată a personalului.	X		
6.2.	Verificarea dacă cauzele care au determinat fluctuaţia personalului structurii auditate au fost identificate şi luate măsuri de asigurarea stabilităţii.	X		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 4.1.

Obiectul testului	Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor.
Obiectivele testului	Analiza modului de punere în practică a deciziilor manageriale de către personalul structurii auditate.
Descrierea testului	Testarea a constat în verificarea modalităţii în care deciziile manageriale sunt puse în practică De asemenea, s-a urmărit dacă persoanelor cărora le sunt delegate anumite atribuţii în vederea exercitării deţin cunoştinţele şi experienţa necesară în vederea punerii lor în practică.
Constatare	Din analiza efectuată a rezultat că în unele cazuri, ca urmare a exercitării unor atribuţii delegate, au existat înregistrări eronate în contabilitate, care s-au datorat lipsei de experienţă şi a nivelului de cunoştinţe redus a persoanei care le-a realizat. Astfel, în perioada martie-aprilie 2011 persoana care avea ca atribuţie de serviciu înregistrarea în contabilitate a plăţilor din cadrul entităţii publice locale a fost în concediu medical. În acest sens, atribuţia a fost delegată unui alt post, al cărui titular nu avea experienţă şi cunoştinţe suficiente în domeniu. În urma exercitării atribuţiilor delegate în contabilitatea entităţii au fost înregistrate eronat două plăţi, astfel: - în luna martie 2011, s-a înregistrat către un furnizor de achiziţii o plată în sumă de 15.062,17 lei, în condiţiile în care în luna februarie 2011 plata respectivă se efectuase deja către furnizorul respectiv; - în luna august 2011, s-a înregistrat către un furnizor de achiziţii o plată în sumă de 19.988,23 lei, conform planificării din contractul de achiziţii. Însă, din analiza efectuată a rezultat că furnizorul respectiv nu executase serviciile conform planificării din contract, neexistând nici un proces verbal de recepţie a lucrărilor. Corecţiile au fost identificate, de fiecare dată în lunile următoare şi corectate prin stornare, inclusiv recuperarea sumelor. În acest sens, s-a constatat că, la delegarea de atribuţii, persoanele de conducere care au delegat exercitarea de sarcini din competenţa unor posturi în competenţa altor posturi nu s-au asigurat că, titularii posturilor cărora le-au fost delegate atribuţii deţin şi cunoştinţele şi experienţa necesară în vederea exercitării atribuţiilor delegate.
Concluzie	În unele cazuri au fost delegate atribuţii de la posturile de nivel superior către posturile de nivel inferior fără a se asigura dacă acestea deţin cunoştinţele şi experienţa necesară în vederea exercitării atribuţiilor respective.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 4.1.

Problemă	Punerea în practică în mod necorespunzător a deciziilor manageriale datorită lipsei experienţei şi a volumului de cunoştinţe redus a personalului.
Constatare	Din analiza efectuată a rezultat că în unele cazuri, ca urmare a exercitării unor atribuţii delegate, au existat înregistrări eronate în contabilitate, care s-au datorat lipsei de experienţă şi a nivelului de cunoştinţe redus a persoanei care le-a realizat. Astfel, în perioada martie-aprilie 2011 persoana care avea ca atribuţie de serviciu înregistrarea în contabilitate a plăţilor din cadrul entităţii publice locale a fost în concediu medical. În acest sens, atribuţia a fost delegată unui alt post, al cărui titular nu avea experienţă şi cunoştinţe suficiente în domeniu. În urma exercitării atribuţiilor delegate în contabilitatea entităţii au fost înregistrate eronat două plăţi, astfel: - în luna martie 2011, s-a înregistrat către un furnizor de achiziţii o plată în sumă de 15.062,17 lei, în condiţiile în care în luna februarie 2011 plata respectivă se efectuase deja către furnizorul respectiv; - în luna august 2011, s-a înregistrat către un furnizor de achiziţii o plată în sumă de 19.988,23 lei, conform planificării din contractul de achiziţii. Însă, din analiza efectuată a rezultat că furnizorul respectiv nu executase serviciile conform planificării din contract, neexistând nici un proces verbal de recepţie a lucrărilor. Corecţiile au fost identificate, de fiecare dată în lunile următoare şi corectate prin stornare, inclusiv recuperarea sumelor. În acest sens, s-a constatat că, la delegarea de atribuţii, persoanele de conducere care au delegat exercitarea de sarcini din competenţa unor posturi în competenţa altor posturi nu s-au asigurat că, titularii posturilor cărora le-au fost delegate atribuţii deţin şi cunoştinţele şi experienţa necesară în vederea exercitării atribuţiilor delegate.
Cauză	Personalul de conducere care a realizat delegarea de atribuţii nu a evaluat dacă titularii posturilor cărora le sunt delegate atribuţii deţin cunoştinţele şi experienţa necesară în vederea exercitării atribuţiilor ce le sunt delegate.
Consecinţă	Informaţiile din situaţiile financiare nu sunt reale, înregistrările financiar-contabile aferente plaţilor fiind eronate.
Recomandare	La delegarea atribuţiilor, atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate se vor asigura că angajaţii care vor pune în practică sarcinile delegate deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora. Managementul structurii auditate va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării

	înregistrărilor financiar contabile si refacerii acestora pentru a se asigura reflectarea corecta in cadrul situaţiilor financiar contabile a operaţiunilor economice.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

TEST Nr. 4.2.

Obiectul testului	Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale prin valorificarea capacităţii de muncă a personalului.
Obiectivele testului	Analiza modului de stabilire a obiectivelor individuale pentru personalul din cadrul structurii auditate
Descrierea testului	Testarea a urmărit analiza dacă, complexitatea obiectivelor individuale responsabilizate personalului este stabilită în raport cu nivelul şi natura posturilor.
Constatare	In urma verificării prin sondaj a rapoartelor de evaluare anuale ale personalului şi a fişelor posturilor pentru personalul din cadrul structurii auditate, conform eşantionului realizat, a rezultat faptul că nu în toate cazurile complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi natura postului, astfel: - în cazul postului ce are marca 3354 şi ale cărui atribuţii sunt de secretariat, are stabilit ca obiectiv individual „*întocmirea balanţei de plăţi la nivelul entităţii publice locale”* - în cazul postului cu marca 5432, care este un post de nivel superior, respectiv post de consilier superior, i-a fost stabilit ca obiectiv individual „*asigurarea conducerii autoturismului entităţii publice locale ori de câte ori este nevoie*”. În aceste condiţii nu au fost respectate prevederile din *HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici,* respectiv complexitatea obiectivelor individuale nu au fost stabilite în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi natura postului. Astfel, pentru posturile superioare obiectivele stabilite să fie complexe, iar pentru posturile inferioare obiectivele să fie mai puţin complexe.
Concluzie	În unele cazuri complexitatea obiectivele individuale nu a fost stabilită în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi natura postului respectiv.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 4.2.1.
privind modul de realizare a pregătiri profesionale continue
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	**Întrebări**	**Răspunsuri**
1.	Precizaţi dacă, obiectivele individuale ale personalului din subordine sunt stabilite în funcţie de activităţile specifice responsabilizate postului?	Da
2.	Precizaţi dacă, obiectivele individuale ale personalului din subordine sunt realiste şi pot fi duse la îndeplinire la termenele prevăzute şi cu resursele alocate?	Da
3.	Precizaţi dacă, obiectivele individuale sunt revizuite periodic, în funcţie de modificarea sarcinilor stabilite postului?	Nu
4.	Precizaţi dacă, obiectivele individuale se pot cuantifica, în sensul că au o formă concretă de realizare?	Da
5.	Precizaţi dacă, obiectivele individuale asigură valorificarea corespunzătoare a capacităţii de muncă a personalului?	Nu
6.	Precizaţi dacă, obiectivele individuale asigură realizarea în condiţii de performantă a activităţilor personalului?	Da
7.	Precizaţi dacă, pentru fiecare dintre obiectivele individuale stabilite au fost stabiliţi şi indicatori de performanţă?	Da
8.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian

Intervievat,
Florescu Adrian

Data: 17.09.2012

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 4.2.

Problemă	Complexitatea obiectivelor individuale nu este stabilită în raport cu nivelul de pregătire solicitat postului şi natura postului.
Constatare	In urma verificării prin sondaj a rapoartelor de evaluare anuale ale personalului şi a fişelor posturilor pentru personalul din cadrul structurii auditate, conform eşantionului realizat, a rezultat faptul că nu în toate cazurile complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi natura postului, astfel: - în cazul postului ce are marca 3354 şi ale cărui atribuţii sunt de secretariat, are stabilit ca obiectiv individual „*întocmirea balanţei de plăţi la nivelul entităţii publice locale"* - în cazul postului cu marca 5432, care este un post de nivel superior, respectiv post de consilier superior, i-a fost stabilit ca obiectiv individual „*asigurarea conducerii autoturismului entităţii publice locale ori de câte ori este nevoie*". În aceste condiţii nu au fost respectate prevederile din *HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici,* respectiv complexitatea obiectivelor individuale nu au fost stabilite în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi natura postului. Astfel, pentru posturile superioare obiectivele stabilite să fie complexe, iar pentru posturile inferioare obiectivele să fie mai puţin complexe.
Cauză	Lipsa de experienţă a personalului de conducere în conceperea şi stabilirea obiectivelor individuale.
Consecinţă	Utilizarea în mod necorespunzător a capacităţilor profesionale ale personalului. Realizarea necorespunzătoare a activităţilor, în cazurile în care obiectivele sunt complexe în raport cu nivelul de pregătire al titularului postului.
Recomandare	Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale ale personalului în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi în conformitate cu natura postului. La stabilirea obiectivelor individuale se va urmării ca acestea să acopere în totalitate sarcinile stabilite postului, prin cumulare atribuţiile responsabilitate compartimentului.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 4.3.

Obiectul testului	Promovarea în funcţie se realizează pe criterii de performanţă
Obiectivele testului	Analiza dacă promovarea rapidă în funcţia publică a salariaţilor se face în mod corespunzător.
Descrierea testului	Testarea a analiza modalitatea de promovare în funcţie a salariaţilor şi a urmărit asigurarea conformităţii cu cerinţele legale în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.
Constatare	În conformitate cu prevederile *Legii nr.188 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată,* pot participa la concursul pentru promovarea rapidă în funcţia publică funcţionarii publici care îndeplinesc cumulativ următoarele condiţii: a) au cel puţin 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promovează; d) au urmat cel puţin o formă de perfecţionare profesională în ultimul an. În aceste condiţii, din analiza statelor de funcţii, a fişelor postului şi a dosarelor profesionale aferente perioadei auditate a reieşit faptul că dl. Ion Popescu, angajat al structurii auditate în funcţia de expert principal a fost promovat în funcţia de consilier fără să îndeplinească condiţiile prevăzute de cadrul legal al funcţionarilor publici în acest sens. Astfel, la momentul participării la concursul de promovare rapidă în funcţia publică salariatul avea mai puţin de 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promova. De asemenea, s-a constatat că nu urmase nicio formă de perfecţionare profesională în ultimul an în condiţiile legii. Nu au fost respectate prevederile din *Legea nr.188 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată,* în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.
Concluzie	Promovarea în funcţie a salariaţilor, respectiv în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică nu s-a realizat în toate cazurile în conformitate cu cerinţele legale în vigoare.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 4.3.1.
privind modul de realizare a pregătiri profesionale continue
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
1.	Precizaţi dacă, există la nivelul entităţii a unei proceduri cu privire la promovarea personalului?	Da
2	Precizaţi dacă, procedura este aplicată în mod corespunzător	Da
3.	Precizaţi dacă, în perioada auditată au avut loc promovări în funcţie a salariaţilor din cadrul compartimentului?	Da
. 4.	Precizaţi dacă, aceste promovări s-au realizat în conformitate cu prevederile cadrului normativ în domeniu?	Da
5.	Precizaţi dacă, au existat cazuri de promovare rapidă în funcţia publică?	Da
6.	Precizaţi dacă, promovările rapide în funcţia publică s-au realizat cu respectarea cerinţelor legale în vigoare?	Da
7.	Cum explicaţi faptul că, în cazul domnului Ion Popescu s-a realizat promovarea rapidă în funcţie dar fără a îndeplini condiţiile legale?	A fost o eroare a comisiei de examinare
8.	Precizaţi dacă, în acest caz au fost luate măsuri corective adecvate?	Da
9.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian

Intervievat,
Florescu Adrian

Data: 17.09.2012

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:17.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 4.3

Problemă	Promovarea în funcţie a salariaţilor nu se realizează în conformitate cu cerinţele legale în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.
Constatare	În conformitate cu prevederile *Legii nr. 188 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată,* pot participa la concursul pentru promovarea rapidă în funcţia publică funcţionarii publici care îndeplinesc cumulativ următoarele condiţii: a) au cel puţin 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promovează; b) au urmat cel puţin o formă de perfecţionare profesională în ultimul an. În aceste condiţii, din analiza statelor de funcţii, a fişelor postului şi a dosarelor profesionale aferente perioadei auditate a reieşit faptul că dl. Ion Popescu, angajat al structurii auditate în funcţia de expert principal a fost promovat în funcţia de consilier fără să îndeplinească condiţiile prevăzute de cadrul legal al funcţionarilor publici în acest sens. Astfel, la momentul participării la concursul de promovare rapidă în funcţia publică salariatul avea mai puţin de 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promova. De asemenea, s-a constatat că nu urmase nicio formă de perfecţionare profesională în ultimul an în condiţiile legii. Nu au fost respectate prevederile din *Legea nr.188 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată,* în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.
Cauză	La analizarea dosarului de concurs, Comisia de concurs nu a luat în calcul faptul că persoana respectivă nu îndeplineşte condiţiile de participare la concursul pentru promovarea rapidă în funcţia publică.
Consecinţă	Încadrarea şi remunerarea necorespunzătoare a persoanei promovate fără respectarea prevederilor legale in vigoare.
Recomandare	Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea analizării fiecărui dosar depus de candidaţi în vederea promovării în funcţie si a îndeplinirii tuturor condiţiilor stabilite prin cadrul legislativ în vigoare. De asemenea, conducerea structurii auditate va dispune măsurile necesare în vederea recuperării drepturilor salariale acordate în mod nelegal, precum şi

	recuperarea penalităţilor de întârziere ale acestui prejudiciu.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

LISTA DE VERIFICARE NR. 5

Obiectivul V
CONTROLUL ŞI MĂSURAREA REZULTATELOR ACTIVITĂŢILOR REALIZATE

Nr. crt.	Activitatea de audit	Da	Nu	Observaţii
A	**IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL**			
1.	***Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM***			
1.1.	Verificaţi dacă la nivelul entităţii există constituită comisia de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial.	X		
1.2.	Verificaţi dacă constituirea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial s-a realizat prin decizie a conducătorului entităţii.	X		
1.3.	Verificaţi dacă decizia de constituire a comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial nominalizează membrii şi preşedintele comisiei.	X		
1.4.	Verificaţi dacă preşedintele comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial este desemnat din cadrul managementului de vârf al entităţii.	X		
1.5.	Verificaţi dacă membrii comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial sunt reprezentaţi de conducătorii structurilor organizatorice din cadrul entităţii.	X		
1.6.	Verificarea componenţei comisiei de monitorizare, a atribuţiilor şi a activităţilor responsabilizate	X		
1.7.	Verificarea modului de organizare şi de lucru al comisiei de monitorizare	X		
1.8.	Verificaţi dacă există membrii care s-au retras din comisia de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial.	X		
1.9.	Verificaţi dacă în locul membrilor retraşi din cadrul comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial au fost desemnaţi alţi membrii.	X		
1.10.	Verificaţi dacă numirea noilor membri în cadrul comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial s-a realizat prin decizia conducătorului entităţii.	X		
1.11.	Verificaţi dacă noii membri în cadrul comisiei de monitorizare,	X		

	coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial au luat la cunoştinţă de atribuţiile, responsabilităţile şi competenţele ce le revin.			
1.12.	Verificaţi dacă noii membri în cadrul comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării sistemului de control intern/managerial au fost nominalizaţi din cadrul personalului cu funcţii de conducere.	X		
2.	***Elaborarea programului de dezvoltare a SCM***			
2.1.	Verificarea elaborării şi aprobării *Programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial*	X		
2.2.	Verificarea completitudinii şi actualităţii *Programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial*	X		
2.3.	Verificarea stadiului implementării *Programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial*	X		
2.4.	Verificarea aprecierilor şi recomandărilor referitoare la elaborarea şi implementarea *Programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial*	X		
3.	***Mediul de control***			
3.1.	Verificaţi dacă structura organizatorică este adecvată realizării activităţilor repartizate	X		
3.2.	Verificaţi dacă există o planificare strategică a activităţilor	X		
3.3.	Verificaţi dacă rolurile şi responsabilităţile fiecărui salariat sunt bine individualizate	X		
3.4.	Verificaţi dacă există un stil şi filozofie de conducere adoptat la nivelul entităţii	X		
3.5.	Verificaţi dacă principiile de etică sunt respectate şi aplicate în entitate	X		
3.6.	Verificaţi dacă există o cultură organizaţională şi sunt respectate valorile	X		
3.7.	Verificaţi dacă competenţa personalului este utilizată eficient în cadrul entităţii	X		
4.	***Performanţa şi managementul riscului***			
4.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate sunt identificate riscurile.	X		
4.2.	Verificarea dacă sunt identificate riscurile pe fiecare activitate în parte la nivelul structurii auditate.	X		
4.3.	Verificarea dacă sunt identificate riscurile în cadrul fiecărei activităţi.	X		
4.4.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate este stabilit un nivel acceptabil al riscului.	X		
4.5.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate există o evaluare cu privire la:	X		
	a) probabilitatea apariţiei riscurilor	X		
	b) impactul riscurilor	X		
4.6..	Verificarea dacă există o planificare strategică cu privire la managementul riscurilor.	X		
4.7.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate există un control al riscurilor (atitudine faţă de risc).	X		
4.8.	Verificarea dacă planificarea strategică acoperă toate domeniile de activitate.	X		
4.9.	Verificarea dacă se realizează testarea riscurilor la nivelul structurii auditate.	X		

4.10.	Verificarea dacă testarea riscurilor la nivelul structurii auditate conduce la implementarea instrumentelor de control adecvate.	X		
4.11.	Verificarea dacă procesul de management al riscului furnizează managementului o imagine reală asupra riscurilor care pot afecta activităţile din entitatea publică locală.	X		
4.12.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate a fost dezvoltat un cadru de monitorizare a riscurilor existente şi potenţiale ca o componentă integrantă a sistemului de control managerial.	X		
4.1.3	Verificarea dacă managementul riscului îmbunătăţeşte gradul de responsabilizare la toate nivelurile entităţii publice locale.	X		
5.	***Informarea şi comunicarea***			
5.1.	Verificarea dacă sunt identificate informaţiile necesare în cadrul compartimentului	X		
5.2.	Verificare dacă deciziile managementului au la bază informaţii adecvate	X		
5.3.	Verificarea dacă sunt stabilite tipurile de informaţii, conţinutul, calitatea, frecvenţa, sursele şi destinatarii acestora	X		
5.4.	Verificare dacă informaţiile sunt corecte, credibile, clare, uşor de înţeles, să nu implice un consum semnificativ de resurse, dacă sunt primite la momentul oportun şi dacă sunt de actualitate	X		
5.5.	Verificarea dacă a fost realizat un inventar al documentelor care intră şi ies din entitate	X		
5.6.	Verificarea dacă se ţine evidenţa documentelor care intră sau ies din entitate se ţine pe format de hârtie	X		
5.7.	Verificarea dacă este stabilită frecvenţa informaţiilor	X		
5.8.	Verificarea dacă este stabilit modul de prezentare al informaţiilor	X		
5.9.	Verificarea dacă informaţiile existente facilitează luarea deciziilor	X		
5.10.	Verificarea dacă sunt identificate sursele şi destinatarii informaţiilor	X		
5.11.	Verificarea dacă informaţiile ajung la timp la destinatari	X		
5.12.	Verificarea dacă informaţiile sunt transmise integral, fără a fi distorsionate la destinatari	X		
5.13.	Verificarea dacă accesul la informaţii se realizează în mod adecvat	X		
5.14.	Verificarea dacă modul de raportare a informaţiilor către nivelurile ierarhice este cunoscut de angajaţii entităţii	X		
5.15.	Verificarea dacă circuitele informaţionale din cadrul entităţii sunt astfel proiectate încât să asigure difuzarea rapidă, fluentă şi precisă a informaţiilor către utilizatori	X		
5.16.	Verificarea dacă managerii asigură dezvoltarea şi funcţionarea unui sistem eficient de comunicare internă şi externă, care să deservească nevoile utilizatorilor	X		
5.17.	Verificarea dacă sistemul de comunicare este flexibil, operaţional şi adaptat capacităţii utilizatorilor, în ceea ce priveşte prelucrarea informaţiilor şi îndeplinirea responsabilităţilor în materie de comunicare.	X		
5.18.	Verificarea dacă sistemul de comunicare internă asigură o difuzare rapidă şi fluentă a informaţiilor	X		
5.19.	Verificarea dacă informaţiile ajung integral şi la timp la utilizatorii interni şi externi	X		
5.20.	Verificarea dacă sunt identificate disfuncţionalităţile care afectează comunicarea	X		
5.21.	Verificarea dacă la nivelul entităţii există dispoziţii cu privire la comunicarea documentelor cu regim special	X		
5.22.	Verificarea dacă sunt stabilite canale adecvate de comunicare între manageri şi angajaţii entităţii	X		

5.23.	Verificarea dacă sistemele de comunicare servesc scopurilor utilizatorilor	X		
5.24.	Verificarea dacă există bariere în comunicare	X		
5.25.	Verificarea dacă informaţiile care afectează sarcinile şi responsabilităţile angajaţilor sunt comunicate în timp util	X		
6.	***Activităţi de control***			
6.1.	Verificarea dacă managementul structurii auditate asigură monitorizarea sistematică la toate nivelurile a exercitării controlului intern din cadrul structurii.	X		
6.2.	Verificarea dacă managementul structurii auditate asigură monitorizarea sistematică a conformităţii controlului intern cu cadrul normativ în domeniu.	X		
6.3.	Verificarea dacă managementul structurii auditate asigură monitorizarea sistematică a eficienţei controlului intern din cadrul structurii.	X		
6.4.	Verificarea dacă managementul structurii auditate asigură monitorizarea progreselor controlului intern înregistrate la nivelul structurii.	X		
6.5.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate există o monitorizare externă anuală a Curţii de Conturi privind implementarea sistemului de control managerial.	X		
6.6.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate există o monitorizare o dată la 5 ani din partea UCAAPI-MFP sau a organului ierarhic superior.	X		
6.7.	Verificarea dacă toate activităţile derulate la nivelul structurii auditate sunt supuse controlului intern.	X		
6.8.	Verificarea dacă controalele interne la nivelul structurii auditate sunt suficiente.	X		
6.9.	Verificarea dacă controlul intern a fost inclus în toate componentele procesuale şi structurale la nivelul structurii auditate.	X		
6.10.	Verificarea dacă controlul intern funcţionează în toate punctele cheie la nivelul structurii auditate.	X		
6.11.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate se asigură separarea sarcinilor.	X		
6.12.	Verificarea dacă controlul intern asigură separarea sarcinilor la nivelul structurii auditate.	X		
6.13.	Verificarea dacă controlul intern la nivelul structurii urmăreşte diminuarea riscurilor cumulării responsabilităţilor angajaţilor.	X		
6.14.	Verificarea dacă controlul intern urmăreşte dacă operaţiunile se realizează în conformitate cu reglementările în domeniu.	X		
6.15.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate efectuarea plăţilor se realizează doar după acordarea vizei de control financiar preventiv propriu.		X	Test nr. 5.1. FIAP 5.1. Interviu nr.5.1.1.
6.16.	Verificarea dacă există o evaluare a instrumentelor generale de control intern la nivelul structurii auditate.	X		
6.17.	Verificarea dacă există o evaluare a instrumentelor specifice de control intern la nivelul fiecărei activităţi a structurii auditate.	X		
6.18.	Verificarea dacă există o evaluare a eficienţei şi eficacităţii controlului intern la nivelul structurii auditate.	X		
6.19.	Verificarea dacă există o evaluare a fiabilităţii informaţiilor (financiare şi nefinanciare) la nivelul structurii auditate.	X		
6.20.	Verificarea dacă mecanismele de control se concretizează în documente formalizate.	X		

6.21.	Verificarea dacă prin controlul intern se realizează compararea obiectivelor prevăzute cu rezultatele obţinute	X		
6.22.	Verificarea dacă instrumentele de control implementate minimizează riscurile la un nivel acceptabil.	X		
6.23.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost valorificate rezultatele controalelor interne.	X		
6.24.	Verificarea dacă s-a evaluat eficacitatea controlului intern prin prisma criteriului costuri/beneficii.	X		
6.25.	Verificarea dacă managementul riscului asigură un grad de confort ridicat asupra faptului că activităţile sunt eficient şi efectiv gestionate.	X		
6.26.	Verificarea dacă managementul riscului asigură funcţionarea sistemului de control în mod adecvat pentru gestionarea riscurilor neprevăzute.	X		
6.27.	Verificarea dacă există riscuri necontrolate la nivelul structurii auditate.	X		
7.	***Situaţia implementării standardelor de control intern/managerial la nivelul entităţii***			
7.1.	Verificarea dacă conducătorul entităţii publice, în vederea elaborării raportului asupra sistemului de control intern/ managerial, a dispus programarea şi efectuarea de către conducătorii structurilor funcţionale a operaţiunii de autoevaluare a sistemului de control intern/managerial.	X		
7.2.	Verificarea dacă chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial a fost completat de fiecare compartiment din organigrama entităţii.	X		
7.3.	Verificarea dacă chestionarele de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial respectă formatul şi conţinutul standard prezentat de cadrul de reglementare.	X		
7.4.	Verificarea dacă stadiul real de implementare a standardelor este corect menţionat în chestionarele de autoevaluare	X		
7.5.	Verificarea dacă toate structurile organizatorice din cadrul entităţii au transmis chestionarele de autoevaluare	X		
7.6.	Verificarea concordanţa informaţiilor prezentate în situaţia sintetică cu privire la nivelul de implementare al standardelor (I, PI, N) cu cele furnizate în cadrul chestionarelor de autoevaluare.	X		
7.7.	Verificarea dacă la nivelul structurilor funcţionale au fost identificate greutăţi în implementarea standardelor de control intern/managerial	X		
7.8.	Verificarea dacă măsurile stabilite pentru eliminarea greutăţilor întâmpinate în implementarea sistemului de control intern/managerial au fost implementate	X		
7.9.	Verificarea dacă au fost stabilite în perioada următoare acţiuni pentru standardele de control intern/managerial parţial implementate sau neimplementate	X		
8.	***Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale***			
8.1.	Verificarea dacă structurile organizatorice cunosc termenele până la care trebuie să transmită informaţiile necesare pentru întocmirea raportărilor trimestriale	X		
8.2.	Verificarea dacă structurile organizatorice din cadrul entităţii au furnizat informaţiile necesare pentru întocmirea raportărilor trimestriale în termenele stabilite	X		
8.3.	Verificarea dacă informaţiile primite de la structurile organizatorice sunt centralizate			
8.4.	Verificarea dacă informaţiile primite de la structurile organizatorice			

	sunt prelucrate şi integrate în cadrul *Situaţiei centralizatoare trimestriale privind stadiul implementării sistemului de control intern/managerial*			
8.5.	Verificarea dacă instituţiilor subordonate le-au fost comunicate termenele până la care trebuie să transmită informaţiile necesare pentru întocmirea raportărilor trimestriale			
8.6.	Verificarea dacă instituţiile subordonate au furnizat informaţiile necesare pentru întocmirea raportărilor trimestriale în termenele stabilite			
8.7.	Verificarea dacă informaţiile primite de la instituţiile subordonate sunt centralizate			
8.8.	Verificarea dacă informaţiile primite de la instituţiile subordonate sunt prelucrate şi integrate în cadrul *Situaţiei centralizatoare trimestrială privind stadiul implementării sistemului de control intern/managerial*			
9.	***Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/managerial***			
9.1.	Verificarea dacă managementul entităţii publice locale şi-a îndeplinit obligaţia legală privind elaborarea, aprobarea şi perfecţionarea structurilor organizatorice de control intern.	X		
9.2.	Verificarea dacă structura auditată a început implementarea etapelor privind programul de dezvoltare al sistemului de control managerial în conformitate cu OMFP nr.946/2005, republicat privind aprobarea codului controlului intern.	X		
9.3.	Verificarea dacă structura auditată a prevăzut responsabilităţi concrete, persoane şi termene de realizare.	X		
9.4.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate este asigurată îndrumarea metodologică a implementării sistemului de control managerial.	X		
B	**STRUCTURA ORGANIZATORICĂ**			
1.	***Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului***			
1.1	Verificarea dacă există dublă subordonare la nivelul structurii auditate.	X		
1.2.	Verificarea dacă deciziile manageriale sunt comunicate în mod formalizat.	X		
1.3.	Verificarea dacă deciziile manageriale sunt comunicate pe fiecare nivel ierarhic.	X		
2	***Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia***			
21.	Verificarea dacă stabilirea formei de organizare a structurii auditate a avut la bază reglementările legale în domeniu.	X		
2.2.	Verificarea dacă forma de organizare a structurii auditate este adecvată specificului şi complexităţii activităţilor derulate.	X		
2.3.	Verificarea dacă forma de organizare este stabilă, asigurând desfăşurarea corespunzătoare a activităţilor derulate.		X	Test nr. 5.2. FIAP nr. 5.2. Interviu nr.5.2.1.
C	**PROCEDURI OPERAŢIONALE**			
1.	***Elaborarea procedurilor operaţionale***			
1.1.	Verificarea dacă la nivelul structurii auditate au fost elaborate proceduri de lucru.	X		
1.2	Verificarea dacă procedurile de lucru sunt elaborate pentru toate activităţile.	X		
1.3.	Verificarea dacă procedurile de lucru la nivelul structurii auditate sunt în concordanţă cu cadrul legislativ, normativ şi procedural în domeniu.		X	Test nr. 5.3. FIAP nr. 5.3. Interviu nr.

				5.3.1.
1.4.	Verificarea dacă procedurile de lucru prevăd şi modul de realizare a activităţilor în cadrul entităţilor aflate în subordine, în coordonare sau sub autoritatea entităţii publice locale.	X		
2	***Aprobarea procedurilor operaţionale***			
2.1.	Verificarea dacă procedurile de lucru la nivelul structurii auditate sunt aprobate de conducerea structurii auditate.	X		
2.2.	Verificarea dacă procedurile de lucru la nivelul structurii auditate sunt aprobate de conducerea entităţii publice locale.	X		
2.3	Verificarea dacă procedurile de lucru acoperă toate activităţile derulate la nivelul structurii auditate .	X		
3.	***Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri***			
3.1.	Verificarea dacă procedurile de lucru la nivelul structurii auditate descriu în mod corespunzător fiecare activitate în parte.	X		
3.2.	Verificarea dacă acţiunile descrise în cadrul procedurilor de lucru corespund celor efectiv realizate la nivelul structurii auditate.	X		
3.3.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite pentru realizarea activităţilor derulate la nivelul structurii auditate sunt în conformitate cu cadrul normativ.	X		
3.4.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite pentru realizarea activităţilor derulate la nivelul structurii auditate sunt suficiente.	X		
3.5.	Verificarea dacă responsabilităţile stabilite pentru realizarea activităţilor derulate la nivelul structurii auditate sunt corespunzător delimitate în cadrul procedurilor.	X		
4.	***Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat***			
4.1	Verificarea dacă activităţile derulate efectiv la nivelul structurii auditate respectă cadrul procedural existent.	X		
4.2.	Verificarea dacă procedurile de lucru sunt cunoscute de către angajaţii structurii auditate.	X		
4.3.	Verificarea dacă procedurile de lucru au fost aduse la cunoştinţa angajaţilor structurii auditate.	X		
4.4.	Verificarea dacă procedurile de lucru au fost aduse în mod formalizat la cunoştinţa angajaţilor structurii auditate.	X		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 5.1.

Obiectul testului	Activităţi de control.
Obiectivele testului	Verificarea dacă la nivelul entităţii publice efectuarea plăţilor se realizează după acordarea vizei de control financiar preventiv propriu.
Descrierea testului	Testarea a constat în verificarea plăţilor selectate în eşantion efectuate în perioada auditată în vederea stabilirii gradului de conformitate cu prevederile OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.
Constatare	Din evaluarea realizată s-a constatat că la nivelul structurii auditate au fost efectuate plăţi în perioada auditată fără a fi fost acordata viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, din verificarea unui număr de 43 plăţi efectuate în cursul anului s-a constatat că, în luna iunie 2011 a fost efectuată o plată în valoare de 2.508,16 lei reprezentând avans la contractul nr. 11525/2011 încheiat cu SC XXX SA privind întreţinerea sistemului de termoficare a entităţii publice locale a cărei documentaţie, inclusiv ordonanţarea de plată nu a fost supusă vizei de control financiar preventiv propriu. De asemenea, în luna septembrie 2011 au fost efectuate alte două plăţi în valoare de 22.155,93 şi respectiv 43.117,35 lei către SC YYY SA privind proiectul de canalizare apă potabilă din cadrul localităţii a căror documentaţie nu a avut viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, se constată că au fost încălcate prevederile art.27, lit.(c) ale OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv. Precizăm că în factura emisă în vederea executării lucrărilor pentru suma de 43.117,35 lei „contravaloare bunuri conform devizului aprobat'', dar în realitate nu există niciun deviz de lucrări întocmit, nu a fost executată nicio lucrare, iar suma reprezintă „plata în avans''. Aceasta nefiind în concordanţă cu prevederile contractului unde se prevede că plăţile se efectuează în baza recepţiei lucrărilor efectuate.
Concluzie	Efectuarea de plăţi fără a fi supuse vizei de control financiar preventiv propriu.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 5.1.1.
privind modul de realizare a pregătiri profesionale continue
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	**Întrebări**	**Răspunsuri**
1.	Precizaţi dacă există o listă privind operaţiile supuse controlului financiar preventiv?	Da
2.	Precizaţi dacă este responsabilizată o persoană din cadrul entităţii în vederea acordării vizei de control financiar-preventiv?	Da
3.	Precizaţi dacă persoana nominalizată cu controlul financiar preventiv exercită efectiv această atribuţie?	Da
4.	Precizaţi dacă toate operaţiile care sunt cuprinse în Lista operaţiunilor supuse controlului financiar-preventiv sunt supuse vizei de control financiar preventiv?	Da
5.	Activitatea de control financiar preventiv propriu se desfăşoară în conformitate cu prevederile OMFP nr. 119/1999 privind controlul intern şi controlul financiar preventiv?	Da
6.	Persoana care acordă viză de control financiar preventiv desfăşoară şi alte activităţi în afara activităţii de control financiar preventiv propriu?	Nu
7.	Celelalte activităţi desfăşurate sunt supuse propriei vize de control financiar preventiv propriu?	Da
8.	Există o persoană desemnată ca înlocuitor al titularului de viză de control financiar preventiv propriu pe durata perioadei când acesta se află în concediu de odihnă, medical, maternal?	Da
9.	Documentele care stau la baza efectuării plăţilor sunt în conformitate cu prevederile ALOP?	Da
10	Cum explicaţi efectuarea în lunile iunie şi septembrie 2011 efectuarea de plăţi fără a exista viza de control financiar preventiv, conform situaţiei prezentate?	Plăţile au fost efectuate la iniţiativa conducătorului entităţii publice
11.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian

Intervievat,
Florescu Adrian

Data: 20.09.2012

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 5.1.

Problemă	Efectuarea de plăţi fără a fi acordată viza de control financiar preventiv propriu.
Constatare	Din examinarea efectuată s-a constatat că la nivelul structurii auditate au fost efectuate plăţi în perioada auditată fără a fi fost acordata viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, în luna iunie 2011 a fost efectuată o plată în valoare de 2.508,16 lei reprezentând avans la contractul nr. 11525/2011 încheiat cu SC XXX SA privind întreţinerea sistemului de termoficare a entităţii publice locale a cărei documentaţie, inclusiv ordonanţarea de plată nu a fost supusă vizei de control financiar preventiv propriu. De asemenea, în luna septembrie 2011 au fost efectuate alte două plăţi în valoare de 22.155,93 şi respectiv 43.117,35 lei către SC YYY SA privind proiectul de canalizare apă potabilă din cadrul localităţii a căror documentaţie nu a avut viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, se constată că au fost încălcate prevederile art.27, lit.(c) ale OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv. Precizăm că în factura emisă în vederea executării lucrărilor pentru suma de 43.117,35 lei „contravaloare bunuri conform devizului aprobat'', dar în realitate nu există niciun deviz de lucrări întocmit, nu a fost executată nicio lucrare, iar suma reprezintă „plată în avans''. Aceasta nefiind în concordanţă cu prevederile contractului unde se prevede că plăţile se efectuează în baza recepţiei lucrărilor efectuate.
Cauză	Plăţile au fost efectuate direct de către Serviciul financiar şi aprobate de conducerea entităţii publice fără ca documentaţia să fie transmisă în prealabil în vederea analizei şi avizării de către controlorul financiar preventiv propriu.
Consecinţă	Nu au fost respectate prevederile OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.
Recomandare	Conducerea entităţii publice va dispune analizarea si luarea masurilor ce se impun in ceea ce priveşte plăţile efectuate fără a exista viza de control financiar preventiv. Conducătorii structurilor de specialitate care răspund pentru realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor din documentele justificative prin care certifică plata se vor asigura înaintea efectuării efective a plăţilor că a fost acordată viza de control financiar preventiv propriu conform prevederilor OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

TEST Nr. 5.2.

Obiectul testului	Organizarea structurii auditate în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acesteia
Obiectivele testului	Analiza modului în care sunt respectate cerinţele în vigoare cu privire la constituirea unui compartiment funcţional în funcţie de numărul minim de posturi de execuţie aprobat.
Descrierea testului	Testarea a urmărit modul de organizare a Serviciului financiar în perioada auditată, constituit la nivelul Direcţiei financiar-contabilitate din cadrul entităţii publice locale şi dacă forma de organizare stabilită respectă cerinţele în vigoare.
Constatare	Din analiza Statului de funcţii al structurii auditate s-a constatat că Serviciul financiar constituit în cadrul Direcţiei financiar-contabilitate, a fost organizat şi a funcţionat în perioada auditată având prevăzute şi ocupate cinci posturi de execuţie şi unul de conducere. Acest fapt contravine prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice, aprobată prin Legea nr.144/2009 care prevede că pentru constituirea unui serviciu este necesar un număr de minimum 7 posturi de execuţie. În condiţiile în care numărul de posturi de execuţie din cadrul Serviciului financiar a fost aprobat la 5, nu s-a dispus şi reorganizarea acestei structuri funcţionale de la serviciu la birou, inclusiv a postului de conducere de la şef serviciu la şef birou.
Concluzie	Organizarea Serviciului financiar în perioada auditată, constituit la nivelul Direcţiei financiar-contabilitate nu s-a realizat în mod corespunzător conform prevederilor în vigoare în acest sens.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 5.2.

Problemă	Organizarea necorespunzătoare a structurii funcţionale prin neasigurarea numărului minim de posturi de execuţie astfel încât acesta să funcţioneze la dimensiunea la care a fost creat.
Constatare	Din analiza Statului de funcţii al structurii auditate s-a constatat că Serviciul financiar constituit în cadrul Direcţiei financiar-contabilitate, a fost organizat şi a funcţionat în perioada auditată având prevăzute şi ocupate cinci posturi de execuţie şi unul de conducere. Acest fapt contravine prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice, aprobată prin Legea nr.144/2009 care prevede că pentru constituirea unui serviciu este necesar un număr de minimum 7 posturi de execuţie. În condiţiile în care numărul de posturi de execuţie din cadrul Serviciului financiar a fost aprobat la 5, nu s-a dispus şi reorganizarea acestei structuri funcţionale de la serviciu la birou, inclusiv a postului de conducere de la şef serviciu la şef birou.
Cauză	Necunoaşterea prevederilor OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice.
Consecinţă	Efectuarea de cheltuieli suplimentare prin menţinerea şi remunerarea postului de conducere de şef serviciu în cadrul Serviciului financiar. Această structură funcţională trebuia organizată la nivel de birou, iar postul de conducere să fie cel de şef birou.
Recomandare	Conducerea entităţii publice locale va dispune măsurile necesare în vederea modificării statului de funcţii urmare a reorganizării Serviciul financiar în Biroul financiar astfel încât numărul funcţiilor publice de execuţie să corespundă prevederilor legale şi totodată încadrarea corespunzătoare a salariatului care ocupa postul de conducere de la şef serviciu la şef birou.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

TEST Nr. 5.3.

Obiectul testului	Elaborarea procedurilor de lucru pentru toate activităţile
Obiectivele testului	Analiza dacă entitatea a elaborat procedurile de lucru pentru toate activităţile desfăşurate.
Descrierea testului	Testarea a constat în verificarea tuturor activităţilor cuprinse în procedura de lucru formalizată pentru a determina gradul de acoperire asupra activităţilor care se derulează la nivelul structurii auditate.
Constatare	Echipa de auditori a constatat faptul că procedurile de lucru în baza căreia îşi desfăşoară activitatea structura auditată nu acoperă în totalitate activităţile derulate. Astfel, s-a constatat că nu au fost elaborate de către structura auditată proceduri de lucru atât pentru raportarea neregulilor, cât şi pentru înregistrarea corespondenţa şi arhivarea documentelor. În acest sens, în timpul intervenţiei la faţa locului echipa de auditori a constatat faptul că nu toate documentele primite în cadrul structurii auditate erau înregistrate, ci doar cele venite din afara entităţii publice locale.
Concluzie	Procedurile de lucru formalizate în baza cărora structura auditată îşi desfăşoară activitatea nu cuprind şi procedurile aferente raportării neregulilor şi înregistrarea corespondenţei şi arhivarea documentelor.

Auditori interni, Supervizor,

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

INTERVIU Nr. 5.3.1.
privind modul de realizare a pregătiri profesionale continue
Persoana intervievată: Florescu Adrian – conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	**Întrebări**	**Răspunsuri**
1.	Activităţile care se derulează la nivelul structurii pe care o conduceţi se derulează pe baza unor proceduri de lucru formalizate?	Da
2.	Procedurile de lucru formalizată acoperă în totalitate activităţile derulate?	Nu
3.	Procedurile de lucru formalizată sunt suficient detaliate astfel încât prin realizarea activităţilor prevăzute să poată fie atinse obiectivele entităţii?	Da
4.	În cuprinsul procedurilor fluxul documentelor este urmărit pe tot circuitul, astfel încât să fie acoperite toate activităţile?	Da
5.	Atribuţiile prevăzute în ROF-ul entităţii pentru structura auditată au fost preluate în totalitate în procedurile de lucru formalizate?	Da
6.	La nivelul structurii auditate s-a realizat un sistem eficient de difuzare rapidă, fluentă şi precisă a informaţiilor?	Da
7.	Eventualele nereguli sunt raportate în termen?	Da
8.	Pentru raportarea neregulilor există elaborată o procedură de lucru?	Da
9.	Activităţile de corespondenţă şi arhivare a documentelor de lucru elaborate sau primite de către structura auditată au fost prevăzute în cadrul procedurilor de lucru formalizate?	Nu
10.	Aceste activităţi au fost suficient detaliate în cadrul procedurii astfel încât să poată fi realizate în condiţii de eficienţă la termenele stabilite?	Nu
11.	Dacă mai aveţi ceva de adăugat	Nu

Dat în faţa noastră,
Auditori interni,
Marinescu Elena
Ionescu Adrian

Intervievat,
Florescu Adrian

Data: 20.09.2012

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:20.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞĂ DE IDENTIFICARE ŞI ANALIZĂ A PROBLEMEI Nr. 5.3.

Problemă	Elaborarea procedurilor de lucru la nivelul structurii auditate nu s-a realizat pentru toate activităţile desfăşurate.
Constatare	Echipa de auditori a constatat faptul că procedurile de lucru în baza căreia îşi desfăşoară activitatea structura auditată nu acoperă în totalitate activităţile derulate. Astfel, s-a constatat că nu au fost elaborate de către structura auditată proceduri de lucru atât pentru raportarea neregulilor, cât şi pentru înregistrarea corespondenţa şi arhivarea documentelor. În acest sens, în timpul intervenţiei la faţa locului echipa de auditori a constatat faptul că nu toate documentele primite în cadrul structurii auditate erau înregistrate, ci doar cele venite din afara entităţii publice locale.
Cauză	Neimplementarea, in totalitate, la nivelul structurii auditate a standardului 17 – Proceduri conform O.M.F.P. nr. 946/2005, republicat, cu modificările ulterioare.
Consecinţă	Comunicarea neadecvată a neregulilor şi neluarea operativă a măsurilor în vederea remedierii acestora. Transmiterea cu întârziere a documentelor elaborate sau primite la nivelul structurii auditate.
Recomandare	Elaborarea procedurilor operaţionale de lucru cu privire atât la modalitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale, cât şi pentru corespondenţa şi arhivarea documentelor de lucru elaborate sau primite de către structura auditată ţinând cont de fluxul documentelor.

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoştinţă	Reprezentantul entităţii/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor/ Şeful compartimentului de audit public intern		

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI** **Revizuirea documentelor de lucru**	***Data:21.09.2012***

Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX
Denumire misiune: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Document redactat de: Ionescu Adrian/Marinescu Elena
Supervizat: Popescu Vasile

NOTA CENTRALIZATOARE A DOCUMENTELOR DE LUCRU

Constatarea	**Documentele justificative/Probe de audit**	**Există**		**Auditori**
		Da	**Nu**	
Secţiunea … - Obiectivul I Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate				
Entitatea publică locală a asimilat şi promovat o viziune strategică asupra dezvoltării proiectelor şi programelor operaţionale derulate pe o perioadă de 3-5 ani fiind efectuată orizontal, vertical şi transversal asupra documentelor strategice sectoriale.	Strategia de dezvoltare pentru perioada 2010-2013	**X**		
Bugetele de venituri şi cheltuieli elaborate pentru anii 2010 şi 2011 au fost aprobate cu întârziere faţă de termenele limită prevăzute	Bugetul de venituri şi cheltuieli pe anul 2010 Bugetul de venituri şi cheltuieli pe anul 2010	**X**		
La nivelul structurii auditate se derulează un număr de 20 activităţi care se înscriu în aria de competenţă stabilită conform ROF-ului, din care au fost planificate în anul 2011 doar 80% dintre acestea, restul activităţilor rămânând neplanificate pentru perioada următoare şi neefectuate.	ROF-ul structurii auditate Plan de activitate pe anul 2011	**X**		
……				
Secţiunea … - Obiectivul II Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate				
Atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului entităţii publice locale nu asigură realizarea tuturor activităţilor desfăşurate în cadrul structurii; Printre atribuţiile stabilite structurii auditate nu se regăsesc cele care ţin de activitatea specifică a structurii, cum ar fi exercitarea activităţii de acordare a vizei de control financiar preventiv; Cu privire la modul de definire al atribuţiilor acestea sunt prezentate într-o manieră generală şi nu implică o acţiune concretă care poate fi pusă în practică, astfel: structura auditată sprijină celelalte departamente în realizarea propunerilor cu privire la bugetul entităţii publice locale; În cadrul ROF-ului trebuiau stabilite responsabilităţile şi competenţele structurii auditate la nivelul structurii, dar acestea au fost definite pe posturi.	ROF-ul structurii auditate Statele de funcţii Lista activităţilor derulate	**X**		
Întocmirea necorespunzătoare a fişelor postului prin neutilizarea formatului standard prevăzut de cadrul normativ în vigoare. Stabilirea necorespunzătoare a relaţiilor funcţionale ierarhice prevăzute în fişele posturilor dintre posturile de conducere şi cele de execuţie din cadrul structurii auditate. Încadrarea necorespunzătoare a limitelor de autoritate în exercitarea funcţiei publice stabilite în fişa postului pentru şeful structurii auditate.	Fişele posturilor structurii auditate	**X**		
……				

Secţiunea … - Obiectivul III Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor				
Sistemul informatic nu permite păstrarea informaţiilor stocate pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani de la data elaborării şi stocării acestora în sistem.	Chestionarele adresate personalului şi şefului structurii auditate	**X**		
Delegarea de atribuţii la nivelul structurii auditate fără a se specifica limitele de competenţă în exercitarea acestora.	Deciziile conducerii privind delegarea de atribuţii	**X**		
La nivelul structurii auditate nu s-a întocmit un program privind pregătirea profesională a angajaţilor pentru perioada auditată, ci a fost elaborată o listă cu patru tematici propuse.	Interviu cu conducătorul structurii auditate Lista privind temele de instruire	**X**		
.....				
Secţiunea … - Obiectivul IV Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate				
Punerea în practică în mod necorespunzător a deciziilor manageriale datorită lipsei experienţei şi a volumului de cunoştinţe redus a personalului.	Deciziile dispuse de conducătorul entităţii Rapoartele de activitate	**X**		
Stabilirea neadecvată a complexităţii obiectivelor individuale în raport cu nivelul posturilor angajaţilor din cadrul structurii auditate.	Lista obiectivelor individuale stabilite pe posturi Fişele posturilor	**X**		
Promovarea în funcţie a salariaţilor nu se realizează în conformitate cu cerinţele legale în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.	Rapoartele de evaluare Statele de funcţii Deciziile privind promovarea în funcţie	**X**		
.....				
Secţiunea … - Obiectivul V Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate				
Efectuarea de plăţi fără a fi acordată viza de control financiar preventiv propriu.	Lista activităţilor supuse CFP Ordonanţările de plată Documentele justificative privind plăţile efectuate	**X**		
Organizarea necorespunzătoare a structurii auditate prin neasigurarea numărului minim de posturi de execuţie necesar constituirii unui serviciu.	Organigrama ROF-ul structurii auditate Lista activităţilor derulate Statul de funcţii	**X**		
Elaborarea neadecvată a procedurii de lucru la nivelul structurii auditate prin necuprinderea tuturor activităţilor desfăşurate	Procedurile de lucru elaborate Interviu cu conducătorul structurii auditate	**X**		
.....				

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Revizuirea asigură că documentele de lucru sunt pregătite în mod corespunzător şi că acestea furnizează un sprijin adecvat pentru munca efectuată şi pentru dovezile adunate în timpul misiunii de audit intern.

Auditorii revăd documentele procedurale şi documentele de lucru din punct de vedere al formei şi al conţinutului, se asigură că dovezile de audit prezentate în susţinerea constatărilor sunt justificative, respectiv sunt suficiente, concludente şi relevante.

CONSTITUIREA DOSARELOR DE AUDIT INTERN

După finalizarea intervenţiei la faţa locului, se constituie *Dosarele de audit intern* în vederea asigurării unei legături între obiectivele stabilite prin programul de audit, intervenţia la faţa locului şi raportul de audit public intern. Documentele culese şi/sau întocmite pe timpul misiunii de audit se constituie în următoarele dosare:

A. *Dosarul permanent,* care cuprinde:

a) *Secţiunea A – Raportul de audit intern şi anexele acestuia:*

- Ordinul de serviciu;
- Declaraţia de independenţă;
- Rapoartele de audit intern (intermediar, final, sinteza Raportului de audit intern);
- Teste;
- Fişele de identificare şi analiză a problemelor;
- Formularele de constatare a iregularităţilor;
- Programul intervenţiei la faţa locului.

b) *Secţiunea B – administrativă:*

- Notificarea privind declanşarea misiunii de audit;
- Minuta şedinţei de deschidere;
- Minuta reuniunii de conciliere;
- Minuta şedinţei de închidere;
- Corespondenţa cu entitatea structurii auditate;

c) *Secţiunea C - documentaţia misiunii de audit public intern:*

- documentaţia analizei riscului;
- documentaţia privind sistemul de control (aprobări, autorizări, separarea sarcinilor, supervizarea, reconcilierea, rapoarte etc.);

d) *Secţiunea D - supervizarea şi revizuirea desfăşurării misiunii* şi a rezultatelor acesteia şi cuprinde Lista de supervizare a documentelor;

B. *Dosarul documentelor de lucru* cuprinde copii xerox ale documentelor justificative, care confirmă şi sprijină concluziile. Dosarul se indexează prin atribuirea de litere şi cifre pentru fiecare secţiune/obiectiv din cadrul Programului.

Dosarele de audit public intern sunt proprietatea entităţii publice şi sunt confidenţiale şi *se păstrează până la îndeplinirea recomandărilor din raportul de audit intern*, după care se arhivează potrivit reglementarilor legale privind arhivarea.

Notă:
Constituirea dosarelor de audit intern se realizează în finalul intervenţiei la faţa locului şi are ca scop asigurarea legăturii între obiectivele misiunii de audit stabilite prin programul de audit, constatările efectuate în etapa de intervenţie la faţa locului şi raportul de audit public intern.

Compartiment de Audit Public Intern	**INTERVENŢIA LA FAŢA LOCULUI**	***Data:30.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

MINUTA ŞEDINŢEI DE INCHIDERE

A. Lista participanţilor

Numele	Funcţia	Direcţia/ Compartimentul	Semnătura
Andreescu Vasile	Primar	Conducătorul entităţii publice locale	
Florescu Adrian	Director	Conducătorul structurii auditate	
Vasilescu Cristian	Jurist	Compartimentul juridic	
Costescu Adrian	Consilier	Structura auditată	
Anghelescu Cristina	Consilier	Structura auditată	
Popescu Vasile	Şef Compartiment Audit Public Intern	Compartiment Audit Public Intern	
Marinescu Elena	Auditor intern	Compartiment Audit Public Intern	
Ionescu Adrian	Auditor intern	Compartiment Audit Public Intern	

B. Concluzii

În cadrul şedinţei de închidere au fost prezentate obiectivele auditate şi constatările pentru fiecare obiect auditat. De asemenea, au fost discutate constatările, au fost analizate cauzele care au contribuit la realizarea disfuncţionalităţilor şi au fost comentate recomandările care urmează a fi implementate pentru eliminarea deficienţelor constatate.

Echipa de auditorii a expus pe fiecare obiectiv de audit intern constatările efectuate şi recomandările formulate, precum şi probele de audit care au stat la baza efectuării constatărilor.

Totodată, structura auditată a precizat faptul că şi-a însuşit majoritatea constatărilor şi recomandărilor formulate de echipa de auditori, şi în acest sens, v-a proceda la elaborarea Planului de acţiune şi Calendarul de implementare al recomandărilor, cu termenele de realizare şi persoanele responsabile.

În consecinţă, proiectul raportului de audit intern va fi redactat şi transmis în atenţia structurii auditate, iar punctul de vedere care urmează să fie primit cu privire la constatările şi recomandările care nu au fost însuşite va fi analizat de echipa de audit şi, dacă va fi cazul, se va organiza o şedinţă de conciliere.

Notă:

Şedinţa de închidere a intervenţiei la faţa locului are ca scop prezentarea opiniei auditorilor interni, a constatărilor şi recomandărilor finale, precum şi discutarea unui plan de acţiune însoţit de un calendar de implementare a recomandărilor.

În cadrul acestei şedinţe se urmăreşte ca atât constatările, cât şi recomandările, să fie uşor de înţeles, să nu permită interpretări şi să nu fie părtinitoare. Constatările trebuie să aibă la bază documente doveditoare, iar recomandările trebuie să ajute managementul entităţii auditate în luarea deciziilor manageriale în vederea eliminării deficienţelor constatate.

ENTITATEA PUBLICĂ
COMPARTIMENTUL de AUDIT PUBLIC INTERN

PROIECT
RAPORT DE AUDIT INTERN

MISIUNEA DE AUDIT INTERN

EVALUAREA PROCESELOR DE PLANIFICARE, ORGANIZARE ŞI CONTROL LA NIVELUL UNEI STRUCTURI FUNCŢIONALE DIN CADRUL UNITĂŢII ADMINISTRATIV-TERITORIALE

BUCURESTI
2012

DATE DE IDENTIFICARE A MISIUNII DE AUDIT INTERN

Echipa de audit - *a fost formată din:*

- ✓ **Dl. Ionescu Adrian, auditor superior, coordonator echipă de audit intern;**
- ✓ **Dl. Marinescu Elena, auditor superior.**

Supervizarea misiunii de audit intern a fost asigurată de Dl. Popescu Vasile, Şeful Compartimentului de audit public intern.

Ordinul de efectuare a misiunii de audit - auditarea activităţilor cuprinse în Planul de audit intern pe anul 2012, s-a făcut în baza Ordinului de serviciu nr. 3342/10.02.2012.

Baza legală a acţiunii de auditare:

- ✓ Planul de audit intern pe anul 2012, aprobat de conducerea entităţii publice;
- ✓ Normele proprii de audit public intern ale entităţii, avizate şi aprobate de conducere, privind exercitarea activităţii de audit intern în cadrul entităţii
- ✓ Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- ✓ OMFP nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activităţii de audit public intern, cu modificările şi completările ulterioare;
- ✓ O.M.F.P. nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etica a auditorului intern;
- ✓ O.M.F.P. nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entităţi publice şi pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial;

Durata misiunii de audit: 15.08.2012 – 30.09.2012.

Perioada auditată: 01.01.2011 – 30.06.2012

Scopul misiunii de audit public intern a fost acela de a stabili modul de planificare, organizare şi evaluare a activităţilor desfăşurate la nivelul structurii funcţionale a unităţii administrativ-teritoriale şi furnizarea unei asigurării cu privire la eficienta şi eficacitatea proceselor, identificarea aspectelor de îmbunătăţit şi formularea de recomandări care să asigure impulsionarea procesului de implementare a sistemelor manageriale de control la nivelul structurii funcţionale.

Obiectivele acţiunii de auditare au urmărit:

- **Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate;**
- **Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate;**
- **Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor;**
- **Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate;**
- **Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate.**

Tipul misiunii de audit intern: audit de conformitate/regularitate

Tehnici de audit public intern utilizate:

- ***verificarea*** - asigură confirmarea, acurateţea documentelor, declaraţiilor, concordanţa cu legile şi regulamentele în vigoare, precum şi eficacitatea controlului intern cu ajutorul următoarele *tehnici de verificare:*
- *Confirmarea* - pentru solicitarea informaţiei din două sau mai multe surse independente în scopul validării acesteia;
- *Examinarea* - pentru obţinerea informaţiilor din texte sau alte surse materiale în vederea detectării erorilor sau a iregularităţilor;
- *Comparaţia* - pentru confirmarea identităţii unei informaţii după obţinerea acesteia din două sau mai multe surse diferite;
- ***observarea fizică*** - asigură examinarea înregistrărilor, documentelor prin observarea la faţa locului sau inventarieri prin sondaj;
- *intervievarea* - asigură solicitarea unor informaţii privind domeniul auditabil de la persoanele implicate/auditate.
- *chestionarea* - asigură elaborarea unui set de întrebări, conform unei metodologii adecvate, cu ajutorul cărora se urmăreşte obţinerea unor puncte de vedere şi opinii cu privire la domeniul auditabil.
- *eşantionarea* - asigură selecţia şi examinarea unei porţiuni reprezentative din populaţie în scopul de a trage concluzii valabile pentru întreaga populaţie, bazate pe constatările obţinute din eşantion.
- *testarea* - activitatea care oferă auditorului dovezi suficiente pentru a susţine o opinie.

Instrumentele de audit public intern utilizate:

✓ ***Chestionarul de luare la cunoştinţă - CLC:*** pentru obţinerea unor informaţii referitoare la contextul socio-economic, organizare internă, funcţionarea entităţii/structurii auditate;

✓ ***Chestionarul de control intern - CCI:*** orientează auditorii interni în activitatea de identificare obiectivă a disfuncţiunilor şi cauzelor reale ale acestora. Acesta a fost utilizat pentru evaluarea instrumentelor de control existente, împreună cu alte informaţii relevante pentru audit, pe parcursul desfăşurării misiunii de audit intern;

✓ ***Listă de verificare - LV:*** pentru stabilirea condiţiilor de regularitate pe care trebuie să le îndeplinească fiecare domeniu auditabil. Cuprinde un set de operaţii ce trebuie parcurse de auditor pentru a analiza activităţile de control intern încorporate în proceduri, existenţa responsabilităţilor pentru efectuarea acestora şi permite stabilirea testelor de conformitate atunci când sunt semnalate diferite disfuncţionalităţi;

✓ ***Interviul***: instrument de analiză pentru identificarea problemelor, soluţiilor sau evaluarea implementării, este utilizat pentru a obţine o imagine de ansamblu asupra domeniului auditabil, precum şi pentru a obţine o primă listă a problemelor ce urmează a fi analizate.

Documente şi materiale examinate în cadrul misiunii de audit intern privind stadiul

implementării sistemului de control intern/managerial *sunt următoarele:*

- ✓ *Cadrul normativ, metodologic şi procedural referitor la desfăşurarea activităţii structurii auditate;*
- ✓ *legi şi regulamente aplicabile structurii auditate;*
- ✓ *organigrama entităţii;*
- ✓ *Regulamentul de Organizare şi Funcţionare;*
- ✓ *Fişele posturilor;*
- ✓ *Proceduri de lucru;*
- ✓ *Decizii, hotărâri şi dispoziţii ale conducerii entităţii;*
- ✓ *Politici şi strategii de dezvoltare;*
- ✓ *Programe de activitate;*
- ✓ *Raportări trimestriale şi anuale privind activitatea desfăşurată;*
- ✓ *Obiectivele entităţii;*
- ✓ *Indicatorii asociaţi obiectivelor;*
- ✓ *Programul de pregătire profesională;*
- ✓ *Statele de funcţii;*
- ✓ *Lista activităţilor desfăşurate;*
- ✓ *Registrul riscurilor;*
- ✓ *Strategii de control;*
- ✓ *ş.a.*

Documente şi materiale întocmite pe timpul auditării:

- ✓ documentaţia aferentă analizei riscurilor;
- ✓ tabelul puncte tari şi puncte slabe;
- ✓ tematica în detaliu a misiunii de audit intern;
- ✓ programul de audit intern;
- ✓ programul intervenţiei la faţa locului;
- ✓ liste de verificare structurate pe obiective;
- ✓ foi de lucru pentru stabilirea eşantioanelor;
- ✓ chestionare de control intern;
- ✓ teste;
- ✓ liste de control;
- ✓ fişe de identificare şi analiză a problemelor constatate - FIAP-uri;
- ✓ proiectul raportul de audit intern;
- ✓ minutele şedinţelor de deschidere, de închidere şi de conciliere;
- ✓ Raportul de audit intern;
- ✓ planul de acţiune şi calendarul de implementare a recomandărilor;
- ✓ fişa de urmărire a implementărilor recomandărilor.
- ✓ foi de lucru privind descrierea activităţilor auditate;
- ✓ documente de lucru;
- ✓ interviuri;
- ✓ ş.a.

Aria de cuprindere a misiunii de audit

Misiunea de audit intern a cuprins toate activităţile desfăşurate de structura auditată.

Misiunea s-a desfăşurat conform procedurilor proprii ale Compartimentului de Audit Public Intern, parcurgându-se următoarele faze: pregătirea misiunii, intervenţia la faţa locului, elaborarea Proiectului raportului de audit intern şi transmiterea acestuia către structura auditată, definitivarea Raportului de audit intern şi supervizarea documentelor în toate fazele de derulare a misiunii de audit intern.

Echipa de audit a folosit eşantionarea prin sondaj empiric urmărind astfel reprezentarea îndeaproape a mulţimii din care se prelevează eşantioanele realizând o imagine în miniatură a marii mase a datelor care alcătuiesc grupul din care a fost selectat eşantionul.

CONSTATĂRI ŞI RECOMANDĂRI

Prezentam în continuare constatările, consecinţele şi cauzele precum şi recomandările formulate în vederea corectării disfuncţionalităţilor semnalate, diminuării riscurilor existente şi îmbunătăţirii sistemelor de management şi control intern al activităţilor entităţii auditate care vor contribui la atingerea obiectivelor prestabilite.

OBIECTIVUL I

PLANIFICAREA ACTIVITĂŢILOR ÎN CADRUL STRUCTURII AUDITATE

1.1. Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare

1.1.1. Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale

……

1.1.2. Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung

…….

1.1.3. Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii auditate

……..

1.1.4. Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale

Politicile de dezvoltare la nivelul structurii auditate sunt în consens cu direcţiile de acţiune prevăzute în strategie. Acestea reprezintă rezultatul unui proces de diagnosticare internă şi externă şi au prevăzute rezultatele necesare care urmează a fi obţinute. Auditorii au constatat faptul că la elaborarea politicilor de dezvoltare s-a ţinut cont de eventualele schimbări survenite din mediul extern şi intern structurii auditate, fiind identificate atât punctele tari şi punctele slabe cât şi avantajele şi dezavantajele întâlnite în cadrul activităţilor.

Chiar dacă la nivelul structurii auditate sunt anumite probleme legate de resursele umane şi bugete de venituri şi cheltuieli limitate datorate restricţiilor bugetare, analiza politicilor de dezvoltare duce la concluzia că obiectivele strategice propuse au fost atinse, ceea ce

demonstrează existenţa unui management integrat la toate nivelurile, capabil să identifice şi să speculeze oportunităţile apărute în beneficiul entităţii publice locale.

Entitatea publică locală a asimilat şi promovat o viziune strategică asupra dezvoltării proiectelor şi programelor operaţionale derulate. Acest fapt a condus la realizarea unei analize preliminare sectoriale pe o perioadă de 3-5 ani a principalelor domenii strategice ale entităţii publice locale pe următoarele domenii:

- dezvoltare şi competitivitate economică;
- dezvoltare urbană şi infrastructură (urbanism, transport, mediu, etc.);
- dezvoltarea resurselor umane (educaţie prin cursuri/seminarii, pregătire individuală continuă);
- dezvoltare comunitară (ONG-uri, asistenţă socială, etc.).

Analiza strategică a fost efectuată orizontal, vertical şi transversal asupra documentelor strategice sectoriale, precum şi prin corelarea acestei analize cu date statistice, eşantioane, interviuri şi alte analize.

Testarea a dus la concluzia că la nivelul structurii auditate, în perioada auditată, nu au avut loc modificări legislative şi organizatorice care să influenţeze realizarea obiectivelor strategice propuse.

Obiectivele strategice stabilite pe termen mediu şi lung în cadrul strategiei de dezvoltare au luat în considerare dezvoltarea în timp a activităţilor derulate, specificul, volumul şi complexitatea acestora printr-o identificare completă a tuturor activităţilor pe care le desfăşoară structura auditată.

De asemenea, s-a constatat faptul că politicile de dezvoltare la nivelul structurii auditate sunt suficient de implementate având în vedere faptul că la elaborarea acestora s-a ţinut cont de schimbările din mediul extern şi intern. Chiar dacă sunt anumite probleme legate de resursele umane, şi bugetele limitate de venituri şi cheltuieli datorate restricţiilor bugetare, analiza politicilor de dezvoltare duce la concluzia că obiectivele strategice propuse pe termen mediu şi lung au fost atinse în limita bugetelor alocate şi cu resursele existente. Acest fapt demonstrează existenţa unui management strategic integrat la toate nivelurile, capabil să identifice şi să speculeze oportunităţile apărute în beneficiul entităţii publice locale

1.2. Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii

1.2.1. Obiectivele generale ale structurii auditate sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii

……..

1.2.2. Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice

…….

1.2.3. Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact

……..

1.2.4. Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale

……

1.2.5. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate

……

1.2.6. Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate

……..

1.2.7. Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor

……

1.3. Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor

1.3.1. Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate

…….

1.3.2. Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate

Testarea a constat în verificarea respectării termenelor de aprobare a bugetelor de venituri şi cheltuieli ale entităţii publice locale şi totodată modul în care acest fapt a influenţat realizarea activităţilor din perioada auditată.

Din examinările efectuate s-a constatat că bugetele de venituri şi cheltuieli elaborate pentru anii 2010 şi 2011 au fost aprobate cu întârziere faţă de termenele limită astfel:

- bugetul de venituri şi cheltuieli pe anul 2010 a fost aprobat în trimestrul I din anul 2010;
- bugetul de venituri şi cheltuieli aferent anului 2011 a fost aprobat în luna martie a anului 2011.

Consecinţa neaprobării în termen a bugetelor de venituri şi cheltuieli a condus la constrângerea entităţii publice locale prin limitarea resurselor doar la cele aprobate prin bugetul de venituri şi cheltuieli anterior, ceea ce a determinat nerealizarea în termen a unor obiective şi implicit a activităţilor stabilite acestora.

Astfel, echipa de audit a ajuns la concluzia că în ambele situaţii, cauza a fost că bugetele de venituri şi cheltuieli au fost elaborate şi definitivate în luna ianuarie a fiecărui an, însă datorită discuţiilor şi neînţelegerilor din cadrul şedinţelor Consiliului local acestea au fost amânate la aprobare de mai multe ori, datorită faptului că anumite categorii de cheltuieli nu erau fundamentate cu privire la volum şi utilitate.

Recomandarea echipei de audit a constat în stabilirea şi responsabilizarea unei persoane din cadrul managementului la vârf al entităţii publice locale care să coordoneze procesul de elaborare a bugetului de venituri şi cheltuieli şi care să raporteze periodic conducătorului entităţii stadiul procesului. De asemenea, s-a recomandat structurii auditate prezentarea în Consiliul local la termenele legal prevăzute a bugetului de venituri şi cheltuieli, bine fundamentat pe fiecare categorie de venit în parte.

1.3.3. Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate

……

1.3.4. Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor

……

1.3.5. Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor

……

1.4. Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective

1.4.1. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele intern

…….

1.4.2. Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate

…….

1.4.3. Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor

……..

1.5. Elaborarea planurilor şi programelor de activitate

1.5.1. Elaborarea planului multianual de activitate

…….

1.5.2. Cuprinderea în planurile multianuale a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate

…….

1.5.3. Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate

…….

1.5.4. Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc

…….

1.5.5. Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente

Din analiza conţinutului Planului de activitate a structurii auditate pe anul 2011 s-a constatat că la stabilirea activităţilor de realizat nu s-a avut în vedere aria restrânsă a resurselor umane existente la nivelul entităţii publice, precum şi posibilităţile de recrutare în perioada de implementare a planului în condiţiile în care restricţiile bugetare pe linia cheltuielilor de personal s-au menţinut în continuare. De asemenea, fondul de timp stabilit în funcţie de resursa umană disponibilă nu a fost dimensionat în mod corespunzător. Astfel, fondul de timp nu a fost corelat cu complexitatea activităţilor, perioadele de concedii (de odihnă, medical, maternal), gradul ierarhic, numărul şi nivelul de pregătire profesională al fiecărui salariat în parte, precum şi perioadele alocate pentru pregătirea profesională anuală a angajaţilor din cadrul structurii auditate conform prevederilor legale.

Din evaluările efectuate s-a constatat că la nivelul structurii auditate, în perioada auditată, respectiv anul 2011 pentru care s-a elaborat planul de activitate, s-au derulat un număr de 20 activităţi pentru care există competenţa necesară stabilită conform atribuţiilor din ROF.

Urmare analizei comparative a activităţilor derulate cu cele efectiv cuprinse în plan, s-a constatat că Planul de activitate pentru anul 2011 a fost elaborat şi fundamentat doar pentru 80% din activităţile derulate. În acest sens, la nivelul structurii auditate se derulează un număr de 20 activităţi care se înscriu în aria de competenţă stabilită conform ROF-ului care au fost planificate doar 80% dintre acestea, restul activităţilor rămânând neplanificate pentru perioada următoare şi neefectuate (de exemplu cele cerute de managementul entităţii publice locale pe care structura auditată: eliberarea certificatelor fiscale).

Principala cauză care a condus la deficienţa constatată constă în analiza superficială a volumului şi complexităţii activităţilor structurii auditate corelată cu volumul redus al resursei umane la momentul elaborării Planului anual pentru anul 2011. Acest fapt a avut drept consecinţă pe de-o parte supraîncărcarea cu sarcini a personalului structurii auditate, în condiţiile în care titularul activităţilor se află în concediu şi pe de altă parte, nerealizarea anumitor activităţi la termenele prevăzute sau în mod corespunzător în condiţiile în care acestea prezintă complexitate ridicată.

Recomandarea echipei de audit este ca la elaborarea şi fundamentarea planurilor anuale la nivelul structurii auditate să se ţină cont de resursele umane existente corelate cu fondul timpului de lucru alocat pentru fiecare angajat, complexitatea activităţilor, perioadele de concedii, gradul ierarhic, numărul şi nivelul de pregătire profesională al fiecărui salariat în parte, perioadele alocate pentru pregătirea profesională anuală şi alte activităţi cerute de managementul instituţiei publice locale.

1.5.6. Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale …….

1.5.7. Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual ……

1.5.8. Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite …….

OBIECTIVUL II

ORGANIZAREA PROCESELOR DE MUNCĂ ÎN VEDEREA REALIZĂRII PLANURILOR DE MUNCĂ

2.1. Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate

2.1.1. Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor

……..

2.1.2. Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate

……

2.1.3. Atribuţiile stabilite la nivel de structură asigură realizarea tuturor activităţilor

……

2.1.4. Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor

……

2.1.5. Stabilirea competenţelor la nivelul de structură funcţională

…….

2.1.6. Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale

…….

2.1.7. Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale

……

2.1.8. Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii

…….

2.1.9. ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate

Analiza ROF-ului structurii auditate a condus la următoarele constatări:

- atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului entităţii publice locale nu asigură realizarea tuturor activităţilor desfăşurate în cadrul structurii. În acest sens, pentru activităţi cum ar fi: *înregistrarea în termen a impozitării pe clădiri de la persoanele fizice şi juridice* derulate la nivelul structurii auditate, nu au fost prevăzute atribuţii specifice în acest sens;
- printre atribuţiile stabilite structurii auditate nu se regăsesc cele care ţin de activitatea specifică a structurii, cum ar fi exercitarea activităţii de acordare a vizei de control financiar preventiv;
- cu privire la modul de definire al atribuţiilor acestea sunt prezentate într-o manieră generală şi nu implică o acţiune concretă care poate fi pusă în practică, astfel: *structura auditată sprijină celelalte departamente în realizarea propunerilor cu privire la bugetul entităţii publice*

locale.

Modul de definire al atribuţiilor structurii auditate prevăzute în ROF-ul entităţii publice locale trebuie să descrie ansamblul sarcinilor (inclusiv cele specifice) necesare realizării activităţii structurii auditate care se execută periodic sau continuu şi care implică cunoştinţe adecvate pentru realizarea obiectivelor strategice propuse.

Menţionăm faptul că pentru toate celelalte activităţi derulate la nivelul structurii auditate atribuţiile prevăzute în ROF sunt în conformitate cu cadrul de reglementare în vigoare.

Una din cauzele care au condus la deficienţa constatată o reprezintă experienţa slabă cu privire la capacitatea de a stabili şi defini atribuţiile structurii auditate. Principala consecinţă a acestui fapt o reprezintă neîndeplinirea în totalitate a obiectivelor ce intră în sfera de activitate a structurii auditate.

Echipa de audit a recomandat conducerii entităţii publice locale să ia masurile ce se impun în vederea reanalizării ROF-ului prin cuprinderea în mod corespunzător a tuturor atribuţiilor structurii auditate din cadrul acestui document.

2.1.10. ROF-ul stabileşte delegările de competenţă

……

2.2. Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate

2.2.1. Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului

…….

2.2.2. Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte

……

2.2.3. Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale

……

2.2.4. Definirea obiectivelor individuale

……..

2.2.5. Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului

……

2.2.6. Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată

……

2.2.7. Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ

Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a rezultat că acestea nu respectă structura formatului standard prevăzut în Anexa 1 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici.

Totodată, din analiza eşantionului selectat al fişelor postului a rezultat că nu au fost introduse condiţii esenţiale cum ar fi cerinţele specifice pentru ocuparea postului, (care pot implica: călătorii frecvente, delegări, detaşări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiţii), dar şi vechimea necesară în specialitatea respectivă.

De asemenea, pentru postul de conducere al structurii auditate nu a fost prevăzută competenţa managerială ceea ce implică cunoştinţe generale de management, precum şi calităţi şi aptitudini manageriale.

Principala cauză care a condus la deficienţa constatată este necunoaşterea noilor

modificări aduse cadrului normativ în domeniu a persoanei care întocmeşte fişele postului structurii auditate.

Consecinţa acestui fapt este întocmirea incompletă a fişelor posturilor a dus la nerealizarea tuturor activităţilor la nivelul structurii auditate.

Echipa de audit intern a recomandat ca la elaborarea fişelor postului structurii auditate să se respecte formatul standard în vigoare conform prevederilor cadrului normativ specific organizării şi dezvoltării carierei funcţionarilor publici.

2.2.8. Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate

…….

2.2.9. Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului

…….

2.2.10. Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului

……

2.3. Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate

2.3.1. Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie

Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit faptul că relaţia ierarhică de subordonare prevăzută în fişa postului de consilier superior în persoana d-lui Ion Popescu, reprezentând o funcţie publică de execuţie, nu este definită în mod corespunzător. Astfel, în fişa postului la rubrica *Relaţii de subordonare* s-a menţionat faptul că este subordonat faţă de şeful ierarhic superior şi faţă de şeful Compartimentului resurse umane. În acest sens, se constată încălcarea prevederilor art.3, lit. g) a Legii nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată, cu privire la subordonarea ierarhică.

Una din principalele cauze este că activităţile de care se face responsabil dl Ion Popescu sunt finalizate de către Compartimentul resurse umane. Prin aceasta s-a considerat că este subordonat şi faţă de conducătorul acelui compartiment.

O consecinţă a acestui fapt o reprezintă limitarea autorităţii şefului ierarhic şi o slabă coordonare a persoanelor pe care le are în subordine.

Recomandarea auditorilor este revizuirea fişei postului de consilier superior prin stabilirea corectă a subordonării ierarhice funcţionale în conformitate cu prevederile art.3, lit. g) a Legii nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată.

2.3.2. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate

……..

2.3.3. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale

……..

2.3.4. Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate

Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit că au fost prevăzute relaţiile de control pentru personalul de conducere şi faţă de personalul din subordinea acestuia. De asemenea, au fost prevăzute relaţiile de control în vederea evaluării de către personalul de conducere a modului de realizare a activităţilor de către personalul de execuţie.

Analiza fişelor posturilor structurii auditate a condus la concluzia că atribuţiile de serviciu prevăzute în fişa postului pentru şeful structurii auditate nu definesc clar şi concis limitele de autoritate în exercitarea funcţiei. Astfel, la paragraful *"Limite de autoritate"* s-a prevăzut în mod eronat Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei - Anexa nr. 1 la Hotărârea Consiliului Local nr. 205/03.02.2010 fără a fi trasate limitele de autoritate în care se poate lua deciziile potrivit cadrului legislativ, normativ şi procedural specific domeniului de activitate al structurii, precum şi a reglementărilor interne. Exemplificăm limitele de autoritate cu privire la organizare, conducere, coordonare şi delegarea activităţilor structurii de care se face responsabil.

În acest sens, la întocmirea fişei postului pentru şeful structurii auditate nu s-au respectat prevederile art.10, alin.(1), lit. c) din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici cu privire la limitele de autoritate aferente exercitării funcţiei publice.

Totodată, s-a analizat modul de fundamentare a deciziilor luate de către şeful structurii din perioada auditată şi a reieşit faptul că acestea au avut prevăzute riscurile aferente implementării deciziilor luate, şi în plus în toate cazurile au fost stabilite soluţii alternative.

Una din cauzele care a dus la deficienţa constatată este faptul că s-a considerat că atribuţiile stabilite în Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei asigură şi limitele de autoritate necesare realizării activităţilor structurii auditate.

O posibilă consecinţă a acestui fapt este ca autoritatea conducătorului structurii auditate să fie afectată de prevederile neclare din fişa sa de post.

Recomandarea auditorilor este actualizarea fişei postului şefului structurii auditate şi delimitarea limitelor de autoritate corespunzătoare funcţiei publice de conducere în ceea ce priveşte organizarea, conducerea, coordonarea şi delegarea activităţilor specifice structurii.

2.3.5. Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii auditate

……..

2.3.6. Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului

……

2.3.7. Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate

…….

2.3.8. Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte departamente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse

……

2.4. Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate

2.4.1. Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite

……..

2.4.2. Stabilirea limitelor în care managementul structurii auditate poate lua decizii

……

2.4.3. Identificarea şi monitorizarea procesului în care urmează a fi luată decizia

…….

2.4.4. Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor

……

2.4.5. Fundamentarea deciziilor

……

2.4.6. Adoptarea deciziei de către manager

…….

2.4.7. Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată

……

2.4.8. Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii auditate

……

OBIECTIVUL III

PROCESUL DECIZIONAL ŞI COORDONAREA ACŢIUNILOR ÎN VEDEREA REALIZĂRII OBIECTIVELOR

3.1. Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului

3.1.1. Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resurselor materiale şi umane existente

……..

3.1.2. Calitatea sistemului informatic

Din analiza efectuată s-a constatat că sistemul informatic nu permite păstrarea tuturor informaţiilor pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani de la data elaborării acestora în sistem. Astfel, informaţiile cu privire la registrele contabile, situaţiile financiare anuale şi anual consolidate, precum şi raportările financiare anuale nu se pot stoca şi păstra pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani datorită faptului că sistemul informatic este depăşit tehnic şi moral. În chestionarul adresat şefului structurii auditate acesta recunoaşte faptul că sistemul informatic nu permite stocarea tuturor informaţiilor financiar-contabile astfel încât să se desfăşoare în bune condiţii activităţile la nivelul entităţii publice locale.

Menţionăm faptul că la nivelul structurii auditate au fost desemnate 2 persoane care să asigure protecţia datelor cu caracter special sau confidenţiale prin parole securizate.

Una din cauzele care au condus la deficienţa constatată a fost utilizarea aplicaţiilor informatice vechi şi neperformante pentru realizarea activităţilor la nivelul entităţii publice locale.

Consecinţa acestui fapt constă în imposibilitatea prezentării la misiunile de verificare ulterioare a tuturor datelor financiar-contabile.

Auditorii au recomandat elaborarea şi înaintarea spre aprobare conducerii entităţii publice locale a unei fundamentări cu privire la necesitatea schimbării/îmbunătăţirii aplicaţiilor din sistemul informatic la nivelul structurii auditate.

3.1.3. Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic

…….

3.1.4. Raportarea incidentelor din sistemul informaţional

…….

3.2. Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii

3.2.1. Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării

Din analiza modului de stabilire şi exercitare a atribuţiilor delegate s-au constatat următoarele:

1. Conducerea structurii auditate a delegat atribuţii prin fişa postului la 2 salariaţi din

subordinea acestuia, fără a specifica limitele de competenţă în exercitarea acestora. În acest sens, s-a constatat faptul că unuia dintre salariaţi i-au fost delegate atribuţii de reprezentare a conducerii structurii auditate în Consiliul director al entităţii publice locale fără a-i specifica în fişa postului şi limitele de competenţă în exercitarea acestora. Astfel, persoana în cauză, în exercitarea atribuţiei de reprezentare a conducerii structurii auditate, în cadrul ultimei şedinţe a Consiliului director, a fost de acord cu propunerea celorlalţi membri ai Consiliului de renunţare la unele atribuţii ale structurii fără o consultare prealabilă cu şeful structurii.

2. De asemenea, echipa de audit intern a urmărit dacă atribuţiile delegate sunt formalizate în fişele posturilor persoanelor cărora li se deleagă şi a constatat că atribuţiile delegate cu caracter de exercitare permanent sunt prevăzute în fişele posturilor, iar cele cu caracter excepţional sunt delegate prin ordin decizie interna.

3. Menţionăm faptul că nu au fost stabilite responsabilităţi în fişele posturilor persoanelor cărora le-au fost delegate atribuţii.

Una din cauzele care au condus la această deficienţă s-a datorat conducerii structurii auditate care a delegat atribuţii unei persoane fără a-i specifica în fişa postului şi limitele de competenţă în exercitarea acestora.

Consecinţa acestui fapt a constat în disfuncţionalităţi în activitatea desfăşurată de către structura auditată din perioada supusă verificării.

S-a recomandat revizuirea fişelor postului persoanelor cu atribuţii delegate şi încadrarea în mod corespunzător în limitele de competenţă a atribuţiilor ce le sunt delegate. Conducerea structurii va analiza efectele şi consecinţele deciziei de renunţare la unele atribuţii ale structurii şi va dispune măsurile necesare în vederea asigurării corespunzătoare a activităţii pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

3.2.2. Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate

…….

3.2.3. Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă

…….

3.3. Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate

3.3.1. Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire

Din analiza efectuată s-a constatat faptul că la nivelul structurii auditate nu s-a întocmit un program privind pregătirea profesională a angajaţilor pentru perioada auditată, ci a fost elaborată o listă cu patru tematici propuse. Aceasta nu-şi atinge obiectivul pentru care a fost creată, respectiv realizarea obiectivelor planificate, având în vedere că nu are la bază o analiză cu privire la corelarea nevoilor de pregătire profesională actuale, respectiv cele previzionate, numărul angajaţilor, volumul amplu şi complexitatea activităţilor derulate bazată pe un calcul real al fondului de timp anual necesar.

Calcularea fondului de timp se va face pe fiecare angajat în parte în funcţie de gradul ierarhic şi nivelul de pregătire profesională, concedii (de odihnă, medical, maternal). Astfel, din analiza conţinutului acestui document, s-au constatat următoarele:

- tematicile propuse nu asigură o descriere corespunzătoare a scopului urmărit, fiind prezentate la modul general sub forma unei sintagme (exemplu: *Perfecţionarea profesională a angajaţilor);*
- nu au fost prevăzute acţiuni concrete privind realizarea tematicilor propuse;
- la secţiunea *Resurse financiare alocate* nu se menţionează nimic;
- la rubrica *Termen* nu se menţionează termene clare de realizare pentru fiecare acţiune,

fiind folosite sintagmele: *permanent sau anual;*

- la rubrica *Responsabil* pentru fiecare obiectiv în parte a fost specificat numele fiecărui angajat al structurii şi nu şeful structurii auditate.

Totodată, acest document nu a fost supus spre aprobare conducătorului entităţii publice locale şi nici nu a fost actualizat până în prezent.

Una din principalele cauze care au condus la disfuncţia constatată este inexistenţa unei proceduri privind asigurarea şi îmbunătăţirea calităţii activităţii structurii auditate.

Consecinţa acestui fapt a condus la pregătirea profesională insuficientă sau nepregătirea personalului structurii auditate.

Recomandarea formulată a fost de a se întocmi un Program privind asigurarea pregătirii profesionale şi de îmbunătăţire a calităţii activităţii structurii auditate ţinând cont de toate deficienţele constatate şi asigurarea actualizării periodice a acestui document. De asemenea, se va asigura atât aprobarea lui de către conducerea entităţii publice locale, cât şi utilizarea acestuia în vederea asigurării ca tot spectrul legislativ, normativ şi procedural să fie respectat la nivelul structurii auditate.

3.3.2. Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională

…….

OBIECTIVUL IV

ANTRENAREA PERSONALULUI ÎN REALIZAREA OBIECTIVELOR ŞI ACTIVITĂŢILOR PLANIFICATE

4.1. Punerea în practică a deciziilor manageriale

4.1.1. Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor

În perioada auditată au existat cazuri de înregistrări eronate în contabilitate datorită lipsei experienţei şi a volumului de cunoştinţe redus a persoanei care le-a realizat. Astfel, în perioada martie-aprilie 2011 persoana care avea ca atribuţie de serviciu înregistrarea în contabilitate a plăţilor din cadrul entităţii publice locale a fost în concediu medical. În acest sens, această atribuţie a fost delegată unei ale angajate fără experienţă în domeniu cu toate că aceasta frecventase un curs de contabilitate. Acest fapt a condus la înregistrarea eronată a două plăţi, astfel:

- prima înregistrare în sumă de 15.062,17 realizată în luna martie şi respectiv
- a doua în sumă de 19.988,23 înregistrată în luna aprilie 2011. Corecţiile au fost realizate prin stornare la sfârşitul lunii aprilie.

În acest sens, s-a constatat că atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate nu s-au asigurat că angajaţii care vor pune în practică deciziile manageriale deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora.

Menţionăm că toate celelalte decizii manageriale puse în practică în perioada auditată au fost realizate corect şi în timp util, astfel încât să fie atinse obiectivele entităţii publice locale.

Principalele cauzele care au condus la aceste nereguli s-au datorat delegării atribuţiilor unei persoane care nu are capacitatea profesională de a le realiza, dar şi cunoştinţele dobândite la curs au fost insuficiente, necorespunzător însuşite sau neconforme faţă de activitatea delegată.

Consecinţa acestui fapt este că informaţiile din situaţiile financiare nu sunt reale, înregistrările financiar-contabile aferente plaţilor fiind eronate.

Recomandarea este ca la delegarea atribuţiilor, atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate să se asigure că angajaţii care vor pune în practică sarcinile delegate deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora.

4.1.2. Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite ……..

4.1.3. Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale în funcţie de capacitatea profesională a personalului

În urma verificării, prin sondaj, a rapoartelor de evaluare anuale precum şi a fişelor postului angajaţilor din cadrul structurii auditate a reieşit faptul că stabilirea complexităţii obiectivelor individuale la doi dintre angajaţi nu s-a realizat în funcţie de capacitatea profesională şi nici de nivelul funcţiilor acestora; pentru posturile superioare obiectivele stabilite să fie complexe, iar pentru posturile inferioare obiectivele să fie mai puţin complexe.

În acest sens, echipa de auditori a constatat că pentru persoana care îndeplineşte funcţii de secretariat a structurii auditate, i-a fost stabilit ca obiectiv individual *întocmirea balanţei de plăţi la nivelul entităţii publice locale*, iar unui consilier superior din cadrul structurii auditate i-a fost prevăzut ca obiectiv individual conducerea autoturismului entităţii publice locale ori de câte ori este nevoie. Astfel, au fost încălcate prevederile din HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici privind cerinţele necesare îndeplinirii obiectivelor individuale prin repartizarea echilibrată şi echitabilă a atribuţiilor şi obiectivelor în vederea asigurării ca acestea să fie realiste şi încredinţate personalului, în funcţie de sub-obiective pentru a putea fi transpuse în realitatea operaţională.

Una din cauzele care a dus la disfuncţia constatată este faptul că desfăşurarea activităţii din cadrul structurii auditate se realizează cu personal insuficient.

Consecinţele acestui fapt sunt neasigurarea performanţei activităţilor personalului este de natura sa genereze riscuri suplimentare la nivelul structurii auditate şi valorificarea necorespunzătoare a capacităţii de muncă a personalului.

Recomandarea echipei de audit este stabilirea obiectivelor individuale ale personalului în funcţie de atribuţiile definite postului precum şi de activităţile şi sarcinile realizate efectiv de fiecare salariat în parte.

4.2. Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului

4.2.1. Respectarea formatului standard al raportului de evaluare …….

4.2.2. Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale …….

4.2.3. Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor

4.2.4. Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului ……..

4.3. Motivarea personalului

4.3.1. Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor ……..

4.3.2. Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic ……..

4.3.3. Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii

4.3.4. Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă ……

4.3.5. Promovarea în funcţie a personalului

Din verificarea statelor de funcţii, a fişelor postului şi a dosarelor profesionale aferente perioadei auditate a reieşit faptul că dl. Ion Popescu, angajat al structurii auditate în funcţia de expert principal a fost promovat în funcţia de consilier fără să îndeplinească condiţiile prevăzute de cadrul legal al funcţionarilor publici în acest sens. Astfel, la momentul participării la concursul de promovare rapidă în funcţia publică salariatul avea mai puţin de 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promova.

De asemenea, s-a constatat că nu urmase nicio formă de perfecţionare profesională în ultimul an în condiţiile legii. Nu au fost respectate prevederile art. 70, alin. (2), lit. a), d) din Legea nr.188 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată, în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.

O consecinţă a acestui fapt a constat în încadrarea şi remunerarea necorespunzătoare a persoanei promovate fără respectarea prevederilor legale în vigoare.

Recomandarea echipei de audit este ca, conducerea entităţii publice locale să ia măsurile ce se impun în vederea analizării fiecărui dosar depus de candidaţi în vederea promovării în funcţie si a îndeplinirii tuturor condiţiilor stabilite prin cadrul legislativ în vigoare. De asemenea, conducerea structurii auditate va dispune măsurile necesare în vederea recuperării drepturilor salariale acordate în mod nelegal, precum şi recuperarea penalităţilor de întârziere ale acestui prejudiciu.

4.3.6. Asigurarea stabilităţii posturilor ……..

Obiectivul V

CONTROLUL ŞI MĂSURAREA REZULTATELOR ACTIVITĂŢILOR REALIZATE

5.1. Implementarea sistemului de control managerial

5.1.1. Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM

……

5.1.2. Elaborarea programului de dezvoltare a SCM

……

5.1.3. Mediul de control

……

5.1.4. Performanţa şi managementul riscului

……

5.1.5. Informarea şi comunicarea

……

5.1.6. Activităţi de control

Din verificările efectuate a rezultat că la nivelul structurii auditate au fost efectuate plăţi în perioada auditată fără a fi fost acordata viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, în luna iunie 2011 a fost efectuată o plată în valoare de 2.508,16 lei reprezentând avans la contractul nr. 11525/2011 încheiat cu SC XXX SA privind întreţinerea sistemului de termoficare a entităţii publice locale a cărei documentaţie, inclusiv ordonanţarea de plată nu a fost supusă vizei de control financiar preventiv propriu. De asemenea, în luna septembrie 2011 au fost efectuate alte două plăţi în valoare de 22.155,93 şi respectiv 43.117,35 lei către SC YYY SA privind proiectul de canalizare apă potabilă din cadrul localităţii a căror documentaţie nu a avut viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, se constată că au fost încălcate prevederile art.27, lit.(c) ale

OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv. Precizăm că în factura emisă în vederea executării lucrărilor pentru suma de 43.117,35 lei „contravaloare bunuri conform devizului aprobat'', dar în realitate nu există niciun deviz de lucrări întocmit, nu a fost executată nicio lucrare, iar suma reprezintă „plată în avans''. Aceasta nefiind în concordanţă cu prevederile contractului unde se prevede că plăţile se efectuează în baza recepţiei lucrărilor efectuate.

Una din cauzele care au condus la disfuncţia constatată a fost că plăţile au fost efectuate direct de către Serviciul financiar şi aprobate de conducerea entităţii publice fără ca documentaţia să fie transmisă în prealabil în vederea analizei şi avizării de către controlorul financiar preventiv propriu.

Consecinţa acestui fapt constă în faptul că la nivelul entităţii publice locale au fost efectuate plăţi fără respectarea tuturor prevederilor legale în vigoare aplicabile.

S-a recomandat conducerii structurilor de specialitate care răspund pentru realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor din documentele justificative prin care certifică plata să asigure înaintea efectuării efective a plăţilor că a fost acordată viza de control financiar preventiv propriu conform prevederilor OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.

5.1.7. Situaţia implementării standardelor de control intern/managerial la nivelul entităţii

…….

5.1.8. Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale

……

5.1.9. Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/managerial……

5.2. **Structura organizatorică**

5.3.

5.3.1. Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului

……

5.3.2. Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia

Analiza statului de funcţii al structurii auditate a dus la concluzia că a fost organizat şi a funcţionat în perioada auditată Serviciu financiar, constituit în cadrul Direcţiei financiar-contabilitate având prevăzute şi ocupate cinci posturi de execuţie şi unul de conducere. Acest fapt contravine prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice, aprobată prin Legea nr.144/2009 care prevede că pentru constituirea unui serviciu este necesar un număr de minimum 7 posturi de execuţie.

În condiţiile în care numărul de posturi de execuţie din cadrul Serviciului financiar a fost redus la 5, nu s-a dispus şi reorganizarea postului de conducere de la şef serviciu la şef birou.

Una din cauzele acestei disfuncţii o constituie necunoaşterea prevederilor OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice.

Consecinţa acestei nereguli constă în remunerarea postului de conducere a Serviciului financiar fără ca această structură să aibă în componenţa sa numărul corespunzător de posturi de execuţie conform prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice.

Auditorii au recomandat conducerii entităţii publice locale să dispună măsurile necesare în vederea modificării statului de funcţii urmare a reorganizării Serviciul financiar în Biroul financiar astfel încât numărul funcţiilor publice de execuţie să corespundă prevederilor legale şi

totodată încadrarea corespunzătoare a salariatului care ocupa postul de conducere de la şef serviciu la şef birou.

5.4. Procedurile operaţionale

5.3.1. Elaborarea procedurilor operaţionale

Din verificarea efectuată a rezultat că procedurile de lucru în baza cărora îşi desfăşoară activitatea structura auditată nu acoperă în totalitate activităţile derulate. Astfel, s-a constatat că nu au fost elaborate proceduri de lucru atât pentru modalitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale în vederea dezvoltării unui sistem eficient de difuzare rapidă, fluentă şi precisă a informaţiilor, cât şi pentru corespondenţa şi arhivarea documentelor de lucru elaborate de către structura auditată sau pentru cele primite de către aceasta.

Una din cauzele care au condus la deficienţa constatată a constat în neimplementarea, în totalitate, la nivelul structurii auditate a *Standardului 17 – Proceduri* conform O.M.F.P. nr. 946/2005, republicat, cu modificările ulterioare.

Consecinţele acestei disfuncţii au constat în flux informaţional deficitar între management şi salariaţii structurii auditate, precum şi transmiterea cu întârziere a documentelor elaborate sau primite la nivelul structurii auditate.

Prin recomandarea formulată s-a urmărit ca activităţile derulate în cadrul structurii auditate să fie procedurate în totalitate.

5.3.2. Aprobarea procedurilor operaţionale

…….

5.3.4. Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri

……

5.3.7. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat

……..

II. CONCLUZII

În opinia echipei de audit care a realizat această misiune, transpunerea în practică a recomandărilor formulate va conduce la îmbunătăţirea activităţilor şi îndeplinirea obiectivelor entităţii publice locale.

Precizăm faptul că, constatările prezentate au la bază probe de audit, obţinute pe baza testelor efectuate, consemnate în documentele de lucru întocmite de către echipa de auditori şi însuşite de către factorii de management ai entităţii. Aceste constatări au fost discutate cu conducerea entităţii, inclusiv recomandările care au fost acceptate în şedinţa de închidere a misiunii. Echipa de auditori pe baza testărilor şi analizelor efectuate evaluează procesele de planificare, organizare şi control la nivelul structurilor funcţionale din cadrul unităţilor administrativ teritoriale conform grilei:

Nr. crt.	***Obiective***	***Apreciere***		
		Funcţional	***De îmbunătăţit***	***Critic***
1.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate		*X*	
2.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate		*X*	

3.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor		*X*	
4.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate		*X*	
5.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate		*X*	

Data: 30.09.2012

Auditori interni, ***Supervizor,*** ***Pentru luare la cunoştinţă***
Conducerea entităţii auditate

Notă: *Precizăm că, în practică,* ***Raportul de audit intern*** *este semnat pe fiecare pagină de echipa de auditori interni, iar pe ultima pagina atât de auditorii interni, cât şi de supervizorul misiunii de audit.*

Procedura P14:	REUNIUNEA DE CONCILIERE

Compartiment de Audit Public Intern	**Raportul de audit public intern**	***Data:11.10.2012***

Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX
Denumire misiune: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Document redactat de: Ionescu Adrian/Marinescu Elena
Supervizat: Popescu Vasile

MINUTA REUNIUNII DE CONCILIERE

A. Lista participanţilor

Numele	Funcţia	Direcţia/ Compartimentul	Semnătura
Andreescu Vasile	Primar	Conducătorul entităţii publice locale	
Florescu Adrian	Director	Conducătorul structurii auditate	
Vasilescu Cristian	Jurist	Compartimentul juridic	
Costescu Adrian	Consilier	Structura auditată	
Anghelescu Cristina	Consilier	Structura auditată	
Popescu Vasile	Şef Compartiment Audit Public Intern	Compartiment Audit Public Intern	
Marinescu Elena	Auditor intern	Compartiment Audit Public Intern	
Ionescu Adrian	Auditor intern	Compartiment Audit Public Intern	

B. Concluzii

Urmare punctelor de vedere formulate de structura auditată cu privire la unele constatări formulate prin Proiectul de raport de audit intern în data de 30.09.2012 a fost organizată şedinţa de conciliere, care a avut loc la sediul structurii auditate.

În cadrul şedinţei de conciliere au fost discutate anumite aspecte cu privire la întocmirea necorespunzătoare a fişelor posturilor prin neutilizarea formatului standard prevăzut de cadrul normativ în vigoare.

Conducătorul structurii auditate a prezentat fişele posturilor (atât pentru posturile ocupate, cât şi pentru cele vacante) revizuite şi întocmite în formatul standard în vigoare conform prevederilor cadrului normativ specific organizării şi dezvoltării carierei funcţionarilor publici.

În urma discuţiilor s-a hotărât de comun acord ca forma finală a constatării referitoare la întocmirea fişelor posturilor să conţină şi menţiunea că disfuncţie constatată a fost remediată până la finalizarea raportului final de audit intern şi nu mai este necesară formularea unei recomandări în acest sens..

Celelalte constatări şi recomandări formulate cuprinse în raportul de audit intern au fost acceptate şi asumate de către reprezentanţii structurii auditate în forma lor iniţială prezentată în cadrul şedinţei de închidere.

Raportul de audit public intern va fi transmis la conducerea structurii auditate imediat ce va fi aprobat de către conducerea entităţii publice locale

ENTITATEA PUBLICĂ
COMPARTIMENTUL de AUDIT PUBLIC INTERN

RAPORT DE AUDIT PUBLIC INTERN

MISIUNEA DE AUDIT INTERN

EVALUAREA PROCESELOR DE PLANIFICARE, ORGANIZARE ŞI CONTROL LA NIVELUL UNEI STRUCTURI FUNCŢIONALE DIN CADRUL UNITĂŢII ADMINISTRATIV-TERITORIALE

BUCURESTI
2012

DATE DE IDENTIFICARE A MISIUNII DE AUDIT INTERN

Echipa de audit - *a fost formată din:*

- ✓ **Dl. Ionescu Adrian, auditor superior, coordonator echipă de audit intern;**
- ✓ **Dl. Marinescu Elena, auditor superior.**

Supervizarea misiunii de audit intern a fost asigurată de Dl. Popescu Vasile, Şeful Compartimentului de audit public intern.

Ordinul de efectuare a misiunii de audit - auditarea activităţilor cuprinse în Planul de audit intern pe anul 2012, s-a făcut în baza Ordinului de serviciu nr. 3342/10.02.2012.

Baza legală a acţiunii de auditare*:*

- ✓ Planul de audit intern pe anul 2012, aprobat de conducerea entităţii publice;
- ✓ Normele proprii de audit public intern ale entităţii, avizate şi aprobate de conducere, privind exercitarea activităţii de audit intern în cadrul entităţii
- ✓ Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- ✓ OMFP nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activităţii de audit public intern, cu modificările şi completările ulterioare;
- ✓ O.M.F.P. nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etica a auditorului intern;
- ✓ O.M.F.P. nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entităţi publice şi pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial;

Durata misiunii de audit: 15.08.2012 – 30.09.2012.

Perioada auditată: 01.01.2011 – 30.06.2012

Scopul misiunii de audit public intern a fost acela de a stabili modul de planificare, organizare şi evaluare a activităţilor desfăşurate la nivelul structurii funcţionale a unităţii administrativ-teritoriale şi furnizarea unei asigurării cu privire la eficienta şi eficacitatea proceselor, identificarea aspectelor de îmbunătăţit şi formularea de recomandări care să asigure impulsionarea procesului de implementare a sistemelor manageriale de control la nivelul structurii funcţionale.

Obiectivele acţiunii de auditare au urmărit:

- **Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate;**
- **Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate;**
- **Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor;**
- **Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate;**
- **Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate.**

Tipul misiunii de audit intern: audit de conformitate/regularitate

Tehnici de audit public intern utilizate:

- ***verificarea*** - asigură confirmarea, acurateţea documentelor, declaraţiilor, concordanţa cu legile şi regulamentele în vigoare, precum şi eficacitatea controlului intern cu ajutorul următoarele *tehnici de verificare:*
- *Confirmarea* - pentru solicitarea informaţiei din două sau mai multe surse independente în scopul validării acesteia;
- *Examinarea* - pentru obţinerea informaţiilor din texte sau alte surse materiale în vederea detectării erorilor sau a iregularităţilor;
- *Comparaţia* - pentru confirmarea identităţii unei informaţii după obţinerea acesteia din două sau mai multe surse diferite;
- ***observarea fizică*** - asigură examinarea înregistrărilor, documentelor prin observarea la faţa locului sau inventarieri prin sondaj;
- *intervievarea* - asigură solicitarea unor informaţii privind domeniul auditabil de la persoanele implicate/auditate.
- *chestionarea* **-** asigură elaborarea unui set de întrebări, conform unei metodologii adecvate, cu ajutorul cărora se urmăreşte obţinerea unor puncte de vedere şi opinii cu privire la domeniul auditabil.
- *eşantionarea* - asigură selecţia şi examinarea unei porţiuni reprezentative din populaţie în scopul de a trage concluzii valabile pentru întreaga populaţie, bazate pe constatările obţinute din eşantion.
- *testarea* - activitatea care oferă auditorului dovezi suficiente pentru a susţine o opinie.

Instrumentele de audit public intern utilizate:

✓ ***Chestionarul de luare la cunoştinţă - CLC:*** pentru obţinerea unor informaţii referitoare la contextul socio-economic, organizare internă, funcţionarea entităţii/structurii auditate;

✓ ***Chestionarul de control intern - CCI:*** orientează auditorii interni în activitatea de identificare obiectivă a disfuncţiunilor şi cauzelor reale ale acestora. Acesta a fost utilizat pentru evaluarea instrumentelor de control existente, împreună cu alte informaţii relevante pentru audit, pe parcursul desfăşurării misiunii de audit intern;

✓ ***Listă de verificare - LV:*** pentru stabilirea condiţiilor de regularitate pe care trebuie să le îndeplinească fiecare domeniu auditabil. Cuprinde un set de operaţii ce trebuie parcurse de auditor pentru a analiza activităţile de control intern încorporate în proceduri, existenţa responsabilităţilor pentru efectuarea acestora şi permite stabilirea testelor de conformitate atunci când sunt semnalate diferite disfuncţionalităţi;

✓ ***Interviul***: instrument de analiză pentru identificarea problemelor, soluţiilor sau evaluarea implementării, este utilizat pentru a obţine o imagine de ansamblu asupra domeniului auditabil, precum şi pentru a obţine o primă listă a problemelor ce urmează a fi analizate.

Documente şi materiale examinate în cadrul misiunii de audit intern privind stadiul implementării sistemului de control intern/managerial *sunt următoarele:*

- ✓ *Cadrul normativ, metodologic şi procedural referitor la desfăşurarea activităţii structurii auditate;*
- ✓ *legi şi regulamente aplicabile structurii auditate;*
- ✓ *organigrama entităţii;*
- ✓ *Regulamentul de Organizare şi Funcţionare;*
- ✓ *Fişele posturilor;*
- ✓ *Proceduri de lucru;*
- ✓ *Decizii, hotărâri şi dispoziţii ale conducerii entităţii;*
- ✓ *Politici şi strategii de dezvoltare;*
- ✓ *Programe de activitate;*
- ✓ *Raportări trimestriale şi anuale privind activitatea desfăşurată;*
- ✓ *Obiectivele entităţii;*
- ✓ *Indicatorii asociaţi obiectivelor;*
- ✓ *Programul de pregătire profesională;*
- ✓ *Statele de funcţii;*
- ✓ *Lista activităţilor desfăşurate;*
- ✓ *Registrul riscurilor;*
- ✓ *Strategii de control;*
- ✓ *ş.a.*

Documente şi materiale întocmite pe timpul auditării:

- ✓ documentaţia aferentă analizei riscurilor;
- ✓ tabelul puncte tari şi puncte slabe;
- ✓ tematica în detaliu a misiunii de audit intern;
- ✓ programul de audit intern;
- ✓ programul intervenţiei la faţa locului;
- ✓ liste de verificare structurate pe obiective;
- ✓ foi de lucru pentru stabilirea eşantioanelor;
- ✓ chestionare de control intern;
- ✓ teste;
- ✓ liste de control;
- ✓ fişe de identificare şi analiză a problemelor constatate - FIAP-uri;
- ✓ proiectul raportul de audit intern;
- ✓ minutele şedinţelor de deschidere, de închidere şi de conciliere;
- ✓ Raportul de audit intern;
- ✓ planul de acţiune şi calendarul de implementare a recomandărilor;
- ✓ fişa de urmărire a implementărilor recomandărilor.
- ✓ foi de lucru privind descrierea activităţilor auditate;
- ✓ documente de lucru;
- ✓ interviuri;
- ✓ ş.a.

Aria de cuprindere a misiunii de audit

Misiunea de audit intern a cuprins toate activităţile desfăşurate de structura auditată.

Misiunea s-a desfăşurat conform procedurilor proprii ale Compartimentului de Audit Public Intern, parcurgându-se următoarele faze: pregătirea misiunii, intervenţia la faţa locului, elaborarea Proiectului raportului de audit intern şi transmiterea acestuia către structura auditată, definitivarea Raportului de audit intern şi supervizarea documentelor în toate fazele de derulare a misiunii de audit intern.

Echipa de audit a folosit eşantionarea prin sondaj empiric urmărind astfel reprezentarea îndeaproape a mulţimii din care se prelevează eşantioanele realizând o imagine în miniatură a marii mase a datelor care alcătuiesc grupul din care a fost selectat eşantionul.

CONSTATĂRI ŞI RECOMANDĂRI

Prezentam în continuare constatările, consecinţele şi cauzele precum şi recomandările formulate în vederea corectării disfuncţionalităţilor semnalate, diminuării riscurilor existente şi îmbunătăţirii sistemelor de management şi control intern al activităţilor entităţii auditate care vor contribui la atingerea obiectivelor prestabilite.

OBIECTIVUL I
PLANIFICAREA ACTIVITĂŢILOR ÎN CADRUL STRUCTURII AUDITATE

1.1. Concordanţa dintre politicile structurii auditate şi direcţiile strategice de dezvoltare

1.1.1. Elaborarea strategiei la nivelul entităţii publice locale
……

1.1.2. Stabilirea în cadrul strategiei a obiectivelor strategice pe termen mediu şi lung
…….

1.1.3. Strategia ia în considerare dezvoltarea activităţilor structurii auditate
……..

1.1.4. Politicile de dezvoltare sunt corelate cu resursele financiare existente şi potenţiale

Politicile de dezvoltare la nivelul structurii auditate sunt în consens cu direcţiile de acţiune prevăzute în strategie. Acestea reprezintă rezultatul unui proces de diagnosticare internă şi externă şi au prevăzute rezultatele necesare care urmează a fi obţinute. Auditorii au constatat faptul că la elaborarea politicilor de dezvoltare s-a ţinut cont de eventualele schimbări survenite din mediul extern şi intern structurii auditate, fiind identificate atât punctele tari şi punctele slabe cât şi avantajele şi dezavantajele întâlnite în cadrul activităţilor.

Chiar dacă la nivelul structurii auditate sunt anumite probleme legate de resursele umane

şi bugete de venituri şi cheltuieli limitate datorate restricţiilor bugetare, analiza politicilor de dezvoltare duce la concluzia că obiectivele strategice propuse au fost atinse, ceea ce demonstrează existenţa unui management integrat la toate nivelurile, capabil să identifice şi să speculeze oportunităţile apărute în beneficiul entităţii publice locale.

Entitatea publică locală a asimilat şi promovat o viziune strategică asupra dezvoltării proiectelor şi programelor operaţionale derulate. Acest fapt a condus la realizarea unei analize preliminare sectoriale pe o perioadă de 3-5 ani a principalelor domenii strategice ale entităţii publice locale pe următoarele domenii:

- dezvoltare şi competitivitate economică;
- dezvoltare urbană şi infrastructură (urbanism, transport, mediu, etc.);
- dezvoltarea resurselor umane (educaţie prin cursuri/seminarii, pregătire individuală continuă);
- dezvoltare comunitară (ONG-uri, asistenţă socială, etc.).

Analiza strategică a fost efectuată orizontal, vertical şi transversal asupra documentelor strategice sectoriale, precum şi prin corelarea acestei analize cu date statistice, eşantioane, interviuri şi alte analize.

Testarea a dus la concluzia că la nivelul structurii auditate, în perioada auditată, nu au avut loc modificări legislative şi organizatorice care să influenţeze realizarea obiectivelor strategice propuse.

Obiectivele strategice stabilite pe termen mediu şi lung în cadrul strategiei de dezvoltare au luat în considerare dezvoltarea în timp a activităţilor derulate, specificul, volumul şi complexitatea acestora printr-o identificare completă a tuturor activităţilor pe care le desfăşoară structura auditată.

De asemenea, s-a constatat faptul că politicile de dezvoltare la nivelul structurii auditate sunt suficient de implementate având în vedere faptul că la elaborarea acestora s-a ţinut cont de schimbările din mediul extern şi intern. Chiar dacă sunt anumite probleme legate de resursele umane, şi bugetele limitate de venituri şi cheltuieli datorate restricţiilor bugetare, analiza politicilor de dezvoltare duce la concluzia că obiectivele strategice propuse pe termen mediu şi lung au fost atinse în limita bugetelor alocate şi cu resursele existente. Acest fapt demonstrează existenţa unui management strategic integrat la toate nivelurile, capabil să identifice şi să speculeze oportunităţile apărute în beneficiul entităţii publice locale

1.2. Concordanţa dintre obiectivele structurii auditate şi aria de competenţă stabilită prin atribuţii

1.2.1. Obiectivele generale ale structurii auditate sunt stabilite în concordanţă cu direcţiile strategice ale entităţii

……..

1.2.2. Obiectivele generale derivă din obiectivele strategice

…….

1.2.3. Stabilirea obiectivelor generale în termeni de impact

……..

1.2.4. Cunoaşterea şi înţelegerea de către angajaţi a obiectivelor generale

……

1.2.5. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale şi le acoperă în totalitate

……

1.2.6. Obiectivele specifice sunt definite în termeni de rezultate

……..

1.2.7. Atribuţiile structurii funcţionale acoperă aria de competenţă necesară pentru realizarea obiectivelor

……

1.3. Asigurarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor

1.3.1. Fundamentarea necesarului de personal în funcţie de volumul şi complexitatea activităţilor realizate la nivelul structurii auditate

…….

1.3.2. Fundamentarea necesarului de resurse materiale în vederea realizării activităţilor structurii auditate

Testarea a constat în verificarea respectării termenelor de aprobare a bugetelor de venituri şi cheltuieli ale entităţii publice locale şi totodată modul în care acest fapt a influenţat realizarea activităţilor din perioada auditată.

Din examinările efectuate s-a constatat că bugetele de venituri şi cheltuieli elaborate pentru anii 2010 şi 2011 au fost aprobate cu întârziere faţă de termenele limită astfel:

- bugetul de venituri şi cheltuieli pe anul 2010 a fost aprobat în trimestrul I din anul 2010;
- bugetul de venituri şi cheltuieli aferent anului 2011 a fost aprobat în luna martie a anului 2011.

Consecinţa neaprobării în termen a bugetelor de venituri şi cheltuieli a condus la constrângerea entităţii publice locale prin limitarea resurselor doar la cele aprobate prin bugetul de venituri şi cheltuieli anterior, ceea ce a determinat nerealizarea în termen a unor obiective şi implicit a activităţilor stabilite acestora.

Astfel, echipa de audit a ajuns la concluzia că în ambele situaţii, cauza a fost că bugetele de venituri şi cheltuieli au fost elaborate şi definitivate în luna ianuarie a fiecărui an, însă datorită discuţiilor şi neînţelegerilor din cadrul şedinţelor Consiliului local acestea au fost amânate la aprobare de mai multe ori, datorită faptului că anumite categorii de cheltuieli nu erau fundamentate cu privire la volum şi utilitate.

Recomandarea echipei de audit a constat în stabilirea şi responsabilizarea unei persoane din cadrul managementului la vârf al entităţii publice locale care să coordoneze procesul de elaborare a bugetului de venituri şi cheltuieli şi care să raporteze periodic conducătorului entităţii stadiul procesului. De asemenea, s-a recomandat structurii auditate prezentarea în Consiliul local la termenele legal prevăzute a bugetului de venituri şi cheltuieli, bine fundamentat pe fiecare categorie de venit în parte.

1.3.3. Asigurarea resurselor materiale necesare pentru garantarea continuităţii activităţilor structurii auditate

……

1.3.4. Utilizarea unui sistem de indicatori la nivel colectiv pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor

……

1.3.5. Asigurarea resurselor informaţionale necesare realizării activităţilor

……

1.4. Identificarea şi încadrarea activităţilor pe obiective

1.4.1. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural şi regulamentele intern

…….

1.4.2. Realizarea activităţilor în condiţii de eficienţă şi eficacitate

…….

1.4.3. Stabilirea responsabilităţilor în realizarea activităţilor

……..

1.5. Elaborarea planurilor şi programelor de activitate

1.5.9. Elaborarea planului multianual de activitate

…….

1.5.10. Cuprinderea în planurile multianuale a tuturor activităţilor desfăşurate la nivelul structurii auditate

…….

1.5.11. Elaborarea planului anual de activitate la nivelul structurii auditate

…….

1.5.12. Prioritizarea activităţilor din planul anual în funcţie de gradul de risc

…….

1.5.13. Realizarea planurilor anuale cu încadrarea în resursele existente

Din analiza conţinutului Planului de activitate a structurii auditate pe anul 2011 s-a constatat că la stabilirea activităţilor de realizat nu s-a avut în vedere aria restrânsă a resurselor umane existente la nivelul entităţii publice, precum şi posibilităţile de recrutare în perioada de implementare a planului în condiţiile în care restricţiile bugetare pe linia cheltuielilor de personal s-au menţinut în continuare. De asemenea, fondul de timp stabilit în funcţie de resursa umană disponibilă nu a fost dimensionat în mod corespunzător. Astfel, fondul de timp nu a fost corelat cu complexitatea activităţilor, perioadele de concedii (de odihnă, medical, maternal), gradul ierarhic, numărul şi nivelul de pregătire profesională al fiecărui salariat în parte, precum şi perioadele alocate pentru pregătirea profesională anuală a angajaţilor din cadrul structurii auditate conform prevederilor legale.

Din evaluările efectuate s-a constatat că la nivelul structurii auditate, în perioada auditată, respectiv anul 2011 pentru care s-a elaborat planul de activitate, s-au derulat un număr de 20 activităţi pentru care există competenţa necesară stabilită conform atribuţiilor din ROF.

Urmare analizei comparative a activităţilor derulate cu cele efectiv cuprinse în plan, s-a constatat că Planul de activitate pentru anul 2011 a fost elaborat şi fundamentat doar pentru 80% din activităţile derulate. În acest sens, la nivelul structurii auditate se derulează un număr de 20 activităţi care se înscriu în aria de competenţă stabilită conform ROF-ului care au fost planificate doar 80% dintre acestea, restul activităţilor rămânând neplanificate pentru perioada următoare şi neefectuate (de exemplu cele cerute de managementul entităţii publice locale pe care structura auditată: eliberarea certificatelor fiscale).

Principala cauză care a condus la deficienţa constatată constă în analiza superficială a volumului şi complexităţii activităţilor structurii auditate corelată cu volumul redus al resursei umane la momentul elaborării Planului anual pentru anul 2011. Acest fapt a avut drept consecinţă pe de-o parte supraîncărcarea cu sarcini a personalului structurii auditate, în condiţiile în care titularul activităţilor se află în concediu şi pe de altă parte, nerealizarea anumitor activităţi la termenele prevăzute sau în mod corespunzător în condiţiile în care acestea prezintă complexitate ridicată.

Recomandarea echipei de audit este ca la elaborarea şi fundamentarea planurilor anuale la

nivelul structurii auditate să se ţină cont de resursele umane existente corelate cu fondul timpului de lucru alocat pentru fiecare angajat, complexitatea activităţilor, perioadele de concedii, gradul ierarhic, numărul şi nivelul de pregătire profesională al fiecărui salariat în parte, perioadele alocate pentru pregătirea profesională anuală şi alte activităţi cerute de managementul instituţiei publice locale.

1.5.14. Elaborarea programelor de activitate pentru îndeplinirea planurilor anuale
…….

1.5.15. Stabilirea termenelor de realizare a activităţilor cuprinse în planul anual
……

1.5.16. Realizarea activităţilor cuprinse în planurile anuale în termenele stabilite
…….

OBIECTIVUL II

ORGANIZAREA PROCESELOR DE MUNCĂ ÎN VEDEREA REALIZĂRII PLANURILOR DE MUNCĂ

2.1. Stabilirea atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor la nivelul structurii auditate

2.1.1. Corelarea atribuţiilor stabilite structurii auditate cu cerinţele necesare realizării activităţilor
……..

2.1.2. Atribuţiile stabilite structurii auditate acoperă atribuţiile generale pe domeniile respective de activitate
……

2.1.3. Atribuţiile stabilite la nivel de structură asigură realizarea tuturor activităţilor
……

2.1.4. Structura organizatorică a compartimentului asigură realizarea obiectivelor
……

2.1.5. Stabilirea competenţelor la nivelul de structură funcţională
…….

2.1.6. Stabilirea responsabilităţilor la nivelul structurii funcţionale
…….

2.1.7. Statul de funcţii cuprinde funcţiile stabilite la nivelul structurii funcţionale
……

2.1.8. Previzionarea resurselor financiare privind salarizarea prin statul nominal de funcţii
…….

2.1.9. ROF-ul stabileşte atribuţiile structurii auditate în vederea realizării activităţilor planificate

Analiza ROF-ului structurii auditate a condus la următoarele constatări:

- atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului entităţii publice locale nu asigură realizarea tuturor activităţilor desfăşurate în cadrul structurii. În acest sens, pentru activităţi cum ar fi: *înregistrarea în termen a impozitării pe clădiri de la persoanele fizice şi juridice* derulate la nivelul structurii auditate, nu au fost prevăzute atribuţii specifice în acest sens;

- printre atribuţiile stabilite structurii auditate nu se regăsesc cele care ţin de activitatea specifică a structurii, cum ar fi exercitarea activităţii de acordare a vizei de control financiar preventiv;

- cu privire la modul de definire al atribuţiilor acestea sunt prezentate într-o manieră generală şi nu implică o acţiune concretă care poate fi pusă în practică, astfel: *structura auditată sprijină celelalte departamente în realizarea propunerilor cu privire la bugetul entităţii publice locale*.

Modul de definire al atribuţiilor structurii auditate prevăzute în ROF-ul entităţii publice locale trebuie să descrie ansamblul sarcinilor (inclusiv cele specifice) necesare realizării activităţii structurii auditate care se execută periodic sau continuu şi care implică cunoştinţe adecvate pentru realizarea obiectivelor strategice propuse.

Menţionăm faptul că pentru toate celelalte activităţi derulate la nivelul structurii auditate atribuţiile prevăzute în ROF sunt în conformitate cu cadrul de reglementare în vigoare.

Una din cauzele care au condus la deficienţa constatată o reprezintă experienţa slabă cu privire la capacitatea de a stabili şi defini atribuţiile structurii auditate. Principala consecinţă a acestui fapt o reprezintă neîndeplinirea în totalitate a obiectivelor ce intră în sfera de activitate a structurii auditate.

Echipa de audit a recomandat conducerii entităţii publice locale să ia masurile ce se impun în vederea reanalizării ROF-ului prin cuprinderea în mod corespunzător a tuturor atribuţiilor structurii auditate din cadrul acestui document.

2.1.10. ROF-ul stabileşte delegările de competenţă

……

2.2. Repartizarea sarcinilor în cadrul structurii auditate

2.2.1. Repartizarea activităţilor în cadrul posturilor în funcţie de nivelul de complexitate a sarcinilor şi de pregătirea personalului

…….

2.2.2. Repartizarea omogenă a sarcinilor pentru fiecare post în parte

……

2.2.3. Sarcinile stabilite fiecărui post asigură realizarea obiectivelor individuale

……

2.2.4. Definirea obiectivelor individuale

……..

2.2.5. Definirea în cadrul fişei postului a condiţiilor specifice de ocupare a postului

……

2.2.6. Definirea în cadrul fişei postului a sarcinilor în funcţie de activitatea efectiv realizată

……

2.2.7. Respectarea formatului standard al fişei postului prevăzut de cadrul normativ

Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a rezultat că acestea nu respectă structura formatului standard prevăzut în Anexa 1 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici.

Totodată, din analiza eşantionului selectat al fişelor postului a rezultat că nu au fost

introduse condiţii esenţiale cum ar fi cerinţele specifice pentru ocuparea postului, (care pot implica: călătorii frecvente, delegări, detaşări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiţii), dar şi vechimea necesară în specialitatea respectivă.

De asemenea, pentru postul de conducere al structurii auditate nu a fost prevăzută competenţa managerială ceea ce implică cunoştinţe generale de management, precum şi calităţi şi aptitudini manageriale.

Principala cauză care a condus la deficienţa constatată este necunoaşterea noilor modificări aduse cadrului normativ în domeniu a persoanei care întocmeşte fişele postului structurii auditate.

Pe timpul intervenţiei la faţa locului, structura auditată a procedat la revizuirea fişelor posturilor şi elaborarea lor în mod corespunzător prin respectarea formatului standard prevăzut în Anexa 1 din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici

2.2.8. Stabilirea în cadrul fişei postului a responsabilităţilor în funcţie de sarcinile alocate

…….

2.2.9. Stabilirea în cadrul fişei postului a complexităţii sarcinilor în raport cu nivelul postului

…….

2.2.10. Definirea condiţiilor specifice de ocupare a posturilor în cadrul fişei postului în corelaţie cu complexitatea postului

……

2.3. Stabilirea relaţiilor funcţionale în cadrul şi în afara structurii auditate

2.3.1. Stabilirea relaţiilor ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuţie

Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit faptul că relaţia ierarhică de subordonare prevăzută în fişa postului de consilier superior în persoana d-lui Ion Popescu, reprezentând o funcţie publică de execuţie, nu este definită în mod corespunzător. Astfel, în fişa postului la rubrica *Relaţii de subordonare* s-a menţionat faptul că este subordonat faţă de şeful ierarhic superior şi faţă de şeful Compartimentului resurse umane. În acest sens, se constată încălcarea prevederilor art.3, lit. g) a Legii nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată, cu privire la subordonarea ierarhică.

Una din principalele cauze este că activităţile de care se face responsabil dl Ion Popescu sunt finalizate de către Compartimentul resurse umane. Prin aceasta s-a considerat că este subordonat şi faţă de conducătorul acelui compartiment.

O consecinţă a acestui fapt o reprezintă limitarea autorităţii şefului ierarhic şi o slabă coordonare a persoanelor pe care le are în subordine.

Recomandarea auditorilor este revizuirea fişei postului de consilier superior prin stabilirea corectă a subordonării ierarhice funcţionale în conformitate cu prevederile art.3, lit. g) a Legii nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată.

2.3.2. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartimentele din cadrul structurii auditate

……..

2.3.3. Stabilirea relaţiilor funcţionale între compartiment şi celelalte structuri funcţionale

……..

2.3.4. Stabilirea relaţiilor de control pentru personalul de conducere în vederea evaluării modului de realizare a activităţilor din cadrul structurii auditate

Din analiza fişelor posturilor structurii auditate a reieşit că au fost prevăzute relaţiile de control pentru personalul de conducere şi faţă de personalul din subordinea acestuia. De asemenea, au fost prevăzute relaţiile de control în vederea evaluării de către personalul de conducere a modului de realizare a activităţilor de către personalul de execuţie.

Analiza fişelor posturilor structurii auditate a condus la concluzia că atribuţiile de serviciu prevăzute în fişa postului pentru şeful structurii auditate nu definesc clar şi concis limitele de autoritate în exercitarea funcţiei. Astfel, la paragraful *"Limite de autoritate"* s-a prevăzut în mod eronat Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei - Anexa nr. 1 la Hotărârea Consiliului Local nr. 205/03.02.2010 fără a fi trasate limitele de autoritate în care se poate lua deciziile potrivit cadrului legislativ, normativ şi procedural specific domeniului de activitate al structurii, precum şi a reglementărilor interne. Exemplificăm limitele de autoritate cu privire la organizare, conducere, coordonare şi delegarea activităţilor structurii de care se face responsabil.

În acest sens, la întocmirea fişei postului pentru şeful structurii auditate nu s-au respectat prevederile art.10, alin.(1), lit. c) din HG nr.611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici cu privire la limitele de autoritate aferente exercitării funcţiei publice.

Totodată, s-a analizat modul de fundamentare a deciziilor luate de către şeful structurii din perioada auditată şi a reieşit faptul că acestea au avut prevăzute riscurile aferente implementării deciziilor luate, şi în plus în toate cazurile au fost stabilite soluţii alternative.

Una din cauzele care a dus la deficienţa constatată este faptul că s-a considerat că atribuţiile stabilite în Regulamentul de organizare şi funcţionare al primăriei asigură şi limitele de autoritate necesare realizării activităţilor structurii auditate.

O posibilă consecinţă a acestui fapt este ca autoritatea conducătorului structurii auditate să fie afectată de prevederile neclare din fişa sa de post.

Recomandarea auditorilor este actualizarea fişei postului şefului structurii auditate şi delimitarea limitelor de autoritate corespunzătoare funcţiei publice de conducere în ceea ce priveşte organizarea, conducerea, coordonarea şi delegarea activităţilor specifice structurii.

2.3.5. Stabilirea relaţiilor de reprezentare pentru posturile din cadrul structurii auditate

……..

2.3.6. Stabilirea relaţiilor funcţionale în funcţie de cerinţele de organizare ale compartimentului

……

2.3.7. Adecvarea structurii funcţionale la domeniul de activitate

…….

2.3.8. Relaţiile funcţionale asigură interacţiunea cu alte departamente din cadrul entităţii în vederea atingerii obiectivelor propuse

……

2.4. Luarea deciziilor la nivelul structurii auditate

2.4.1. Stabilirea autorităţii postului de conducere în raport cu competenţele stabilite

……..

2.4.2. Stabilirea limitelor în care managementul structurii auditate poate lua decizii

……

2.4.3. Identificarea şi monitorizarea procesului în care urmează a fi luată decizia

…….

2.4.4. Prezentarea criteriilor ce trebuiesc avute în vedere la luarea deciziilor

……

2.4.5. Fundamentarea deciziilor

……

2.4.6. Adoptarea deciziei de către manager

…….

2.4.7. Formularea deciziei trebuie să conducă la o acţiune concretă ce poate fi implementată

……

2.4.8. Corelarea deciziilor cu activităţile, respectiv obiectivele la nivelul structurii auditate

……

OBIECTIVUL III

PROCESUL DECIZIONAL ŞI COORDONAREA ACŢIUNILOR ÎN VEDEREA REALIZĂRII OBIECTIVELOR

3.1. Fiabilitatea sistemului informaţional implementat la nivelul compartimentului

3.1.1. Colectarea datelor şi informaţiilor în cadrul sistemului informaţional în funcţie de complexitatea activităţilor şi resurselor materiale şi umane existente

……..

3.1.2. Calitatea sistemului informatic

Din analiza efectuată s-a constatat că sistemul informatic nu permite păstrarea tuturor informaţiilor pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani de la data elaborării acestora în sistem. Astfel, informaţiile cu privire la registrele contabile, situaţiile financiare anuale şi anual consolidate, precum şi raportările financiare anuale nu se pot stoca şi păstra pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani datorită faptului că sistemul informatic este depăşit tehnic şi moral. În chestionarul adresat şefului structurii auditate acesta recunoaşte faptul că sistemul informatic nu permite stocarea tuturor informaţiilor financiar-contabile astfel încât să se desfăşoare în bune condiţii activităţile la nivelul entităţii publice locale.

Menţionăm faptul că la nivelul structurii auditate au fost desemnate 2 persoane care să asigure protecţia datelor cu caracter special sau confidenţiale prin parole securizate.

Una din cauzele care au condus la deficienţa constatată a fost utilizarea aplicaţiilor informatice vechi şi neperformante pentru realizarea activităţilor la nivelul entităţii publice locale.

Consecinţa acestui fapt constă în imposibilitatea prezentării la misiunile de verificare ulterioare a tuturor datelor financiar-contabile.

Auditorii au recomandat elaborarea şi înaintarea spre aprobare conducerii entităţii publice locale a unei fundamentări cu privire la necesitatea schimbării/îmbunătăţirii aplicaţiilor din sistemul informatic la nivelul structurii auditate.

3.1.3. Stabilirea în mod adecvat a utilizatorilor informaţiilor în sistem electronic

…….

3.1.4. Raportarea incidentelor din sistemul informaţional

…….

3.2. Delegarea de competenţă pentru asigurarea continuităţii activităţii

3.2.1. Stabilirea responsabilităţilor în cazul delegării

Din analiza modului de stabilire şi exercitare a atribuţiilor delegate s-au constatat următoarele:

1. Conducerea structurii auditate a delegat atribuţii prin fişa postului la 2 salariaţi din subordinea acestuia, fără a specifica limitele de competenţă în exercitarea acestora. În acest sens, s-a constatat faptul că unuia dintre salariaţi i-au fost delegate atribuţii de reprezentare a conducerii structurii auditate în Consiliul director al entităţii publice locale fără a-i specifica în fişa postului şi limitele de competenţă în exercitarea acestora. Astfel, persoana în cauză, în exercitarea atribuţiei de reprezentare a conducerii structurii auditate, în cadrul ultimei şedinţe a Consiliului director, a fost de acord cu propunerea celorlalţi membri ai Consiliului de renunţare la unele atribuţii ale structurii fără o consultare prealabilă cu şeful structurii.

2. De asemenea, echipa de audit intern a urmărit dacă atribuţiile delegate sunt formalizate în fişele posturilor persoanelor cărora li se deleagă şi a constatat că atribuţiile delegate cu caracter de exercitare permanent sunt prevăzute în fişele posturilor, iar cele cu caracter excepţional sunt delegate prin ordin decizie interna.

3. Menţionăm faptul că nu au fost stabilite responsabilităţi în fişele posturilor persoanelor cărora le-au fost delegate atribuţii.

Una din cauzele care au condus la această deficienţă s-a datorat conducerii structurii auditate care a delegat atribuţii unei persoane fără a-i specifica în fişa postului şi limitele de competenţă în exercitarea acestora.

Consecinţa acestui fapt a constat în disfuncţionalităţi în activitatea desfăşurată de către structura auditată din perioada supusă verificării.

S-a recomandat revizuirea fişelor postului persoanelor cu atribuţii delegate şi încadrarea în mod corespunzător în limitele de competenţă a atribuţiilor ce le sunt delegate. Conducerea structurii va analiza efectele şi consecinţele deciziei de renunţare la unele atribuţii ale structurii şi va dispune măsurile necesare în vederea asigurării corespunzătoare a activităţii pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

3.2.2. Menţionarea în fişa postului a atribuţiilor delegate

…….

3.2.3. Limitele delegării sunt stabilite pentru fiecare atribuţie care se deleagă

…….

3.3. Pregătirea profesională la nivelul structurii auditate

3.3.1. Corespondenţa între tematicile cursurilor, la care personalul structurii auditate participă şi nevoile de instruire

Din analiza efectuată s-a constatat faptul că la nivelul structurii auditate nu s-a întocmit un program privind pregătirea profesională a angajaţilor pentru perioada auditată, ci a fost elaborată o listă cu patru tematici propuse. Aceasta nu-şi atinge obiectivul pentru care a fost creată, respectiv realizarea obiectivelor planificate, având în vedere că nu are la bază o analiză cu privire la corelarea nevoilor de pregătire profesională actuale, respectiv cele previzionate, numărul angajaţilor, volumul amplu şi complexitatea activităţilor derulate bazată pe un calcul

real al fondului de timp anual necesar.

Calcularea fondului de timp se va face pe fiecare angajat în parte în funcţie de gradul ierarhic şi nivelul de pregătire profesională, concedii (de odihnă, medical, maternal). Astfel, din analiza conţinutului acestui document, s-au constatat următoarele:

- tematicile propuse nu asigură o descriere corespunzătoare a scopului urmărit, fiind prezentate la modul general sub forma unei sintagme (exemplu: *Perfecţionarea profesională a angajaţilor);*
- nu au fost prevăzute acţiuni concrete privind realizarea tematicilor propuse;
- la secţiunea *Resurse financiare alocate* nu se menţionează nimic;
- la rubrica *Termen* nu se menţionează termene clare de realizare pentru fiecare acţiune, fiind folosite sintagmele: *permanent sau anual;*
- la rubrica *Responsabil* pentru fiecare obiectiv în parte a fost specificat numele fiecărui angajat al structurii şi nu şeful structurii auditate.

Totodată, acest document nu a fost supus spre aprobare conducătorului entităţii publice locale şi nici nu a fost actualizat până în prezent.

Una din principalele cauze care au condus la disfuncţia constatată este inexistenţa unei proceduri privind asigurarea şi îmbunătăţirea calităţii activităţii structurii auditate.

Consecinţa acestui fapt a condus la pregătirea profesională insuficientă sau nepregătirea personalului structurii auditate.

Recomandarea formulată a fost de a se întocmi un Program privind asigurarea pregătirii profesionale şi de îmbunătăţire a calităţii activităţii structurii auditate ţinând cont de toate deficienţele constatate şi asigurarea actualizării periodice a acestui document. De asemenea, se va asigura atât aprobarea lui de către conducerea entităţii publice locale, cât şi utilizarea acestuia în vederea asigurării ca tot spectrul legislativ, normativ şi procedural să fie respectat la nivelul structurii auditate.

3.3.2. Diseminarea informaţiilor obţinute la programele de formare profesională

…….

OBIECTIVUL IV
ANTRENAREA PERSONALULUI ÎN REALIZAREA OBIECTIVELOR ŞI ACTIVITĂŢILOR PLANIFICATE

4.1. Punerea în practică a deciziilor manageriale

4.1.1. Monitorizarea rezultatelor obţinute prin implementarea deciziilor

În perioada auditată au existat cazuri de înregistrări eronate în contabilitate datorită lipsei experienţei şi a volumului de cunoştinţe redus a persoanei care le-a realizat. Astfel, în perioada martie-aprilie 2011 persoana care avea ca atribuţie de serviciu înregistrarea în contabilitate a plăţilor din cadrul entităţii publice locale a fost în concediu medical. În acest sens, această atribuţie a fost delegată unei ale angajate fără experienţă în domeniu cu toate că aceasta frecventase un curs de contabilitate. Acest fapt a condus la înregistrarea eronată a două plăţi, astfel:

- prima înregistrare în sumă de 15.062,17 realizată în luna martie şi respectiv
- a doua în sumă de 19.988,23 înregistrată în luna aprilie 2011. Corecţiile au fost realizate prin stornare la sfârşitul lunii aprilie.

În acest sens, s-a constatat că atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate nu s-au asigurat că angajaţii care vor pune în practică deciziile manageriale deţin

experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora.

Menţionăm că toate celelalte decizii manageriale puse în practică în perioada auditată au fost realizate corect şi în timp util, astfel încât să fie atinse obiectivele entităţii publice locale.

Principalele cauzele care au condus la aceste nereguli s-au datorat delegării atribuţiilor unei persoane care nu are capacitatea profesională de a le realiza, dar şi cunoştinţele dobândite la curs au fost insuficiente, necorespunzător însuşite sau neconforme faţă de activitatea delegată.

Consecinţa acestui fapt este că informaţiile din situaţiile financiare nu sunt reale, înregistrările financiar-contabile aferente plaţilor fiind eronate.

Recomandarea este ca la delegarea atribuţiilor, atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate să se asigure că angajaţii care vor pune în practică sarcinile delegate deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora.

4.1.2. Valorificarea capacităţii de muncă a personalului prin obiectivele individuale stabilite

……..

4.1.3. Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale în funcţie de capacitatea profesională a personalului

În urma verificării, prin sondaj, a rapoartelor de evaluare anuale precum şi a fişelor postului angajaţilor din cadrul structurii auditate a reieşit faptul că stabilirea complexităţii obiectivelor individuale la doi dintre angajaţi nu s-a realizat în funcţie de capacitatea profesională şi nici de nivelul funcţiilor acestora; pentru posturile superioare obiectivele stabilite să fie complexe, iar pentru posturile inferioare obiectivele să fie mai puţin complexe.

În acest sens, echipa de auditori a constatat că pentru persoana care îndeplineşte funcţii de secretariat a structurii auditate, i-a fost stabilit ca obiectiv individual *întocmirea balanţei de plăţi la nivelul entităţii publice locale*, iar unui consilier superior din cadrul structurii auditate i-a fost prevăzut ca obiectiv individual conducerea autoturismului entităţii publice locale ori de câte ori este nevoie. Astfel, au fost încălcate prevederile din HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici privind cerinţele necesare îndeplinirii obiectivelor individuale prin repartizarea echilibrată şi echitabilă a atribuţiilor şi obiectivelor în vederea asigurării ca acestea să fie realiste şi încredinţate personalului, în funcţie de sub-obiective pentru a putea fi transpuse în realitatea operaţională.

Una din cauzele care a dus la disfuncţia constatată este faptul că desfăşurarea activităţii din cadrul structurii auditate se realizează cu personal insuficient.

Consecinţele acestui fapt sunt neasigurarea performanţei activităţilor personalului este de natura sa genereze riscuri suplimentare la nivelul structurii auditate şi valorificarea necorespunzătoare a capacităţii de muncă a personalului.

Recomandarea echipei de audit este stabilirea obiectivelor individuale ale personalului în funcţie de atribuţiile definite postului precum şi de activităţile şi sarcinile realizate efectiv de fiecare salariat în parte.

4.2. Evaluarea performanţelor profesionale ale personalului

4.2.1. Respectarea formatului standard al raportului de evaluare

…….

4.2.2. Utilizarea indicatorilor de performanţă la evaluarea obiectivelor individuale

…….

4.2.3. Identificarea rezultatelor deosebite şi a greutăţilor întâmpinate de către salariaţi în realizarea activităţilor

4.2.4. Corelarea obiectivelor individuale cu nivelul postului

……..

4.3. Motivarea personalului

4.3.1. Sistemul de motivare contribuie la creşterea eficienţei în realizarea activităţilor

……..

4.3.2. Stabilirea unui sistem de motivare în funcţie de gradul ierarhic

……..

4.3.3. Stabilirea criteriilor pentru motivarea personalului pe baza politicii şi strategiei entităţii

4.3.4. Stabilirea drepturilor salariale în funcţie de performanţă

……

4.3.5. Promovarea în funcţie a personalului

Din verificarea statelor de funcţii, a fişelor postului şi a dosarelor profesionale aferente perioadei auditate a reieşit faptul că dl. Ion Popescu, angajat al structurii auditate în funcţia de expert principal a fost promovat în funcţia de consilier fără să îndeplinească condiţiile prevăzute de cadrul legal al funcţionarilor publici în acest sens. Astfel, la momentul participării la concursul de promovare rapidă în funcţia publică salariatul avea mai puţin de 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promova.

De asemenea, s-a constatat că nu urmase nicio formă de perfecţionare profesională în ultimul an în condiţiile legii. Nu au fost respectate prevederile art. 70, alin. (2), lit. a), d) din Legea nr.188 privind Statutul funcţionarilor publici, republicată, în ceea ce priveşte sistemul de promovare rapidă în funcţia publică.

O consecinţă a acestui fapt a constat în încadrarea şi remunerarea necorespunzătoare a persoanei promovate fără respectarea prevederilor legale în vigoare.

Recomandarea echipei de audit este ca, conducerea entităţii publice locale să ia măsurile ce se impun în vederea analizării fiecărui dosar depus de candidaţi în vederea promovării în funcţie si a îndeplinirii tuturor condiţiilor stabilite prin cadrul legislativ în vigoare. De asemenea, conducerea structurii auditate va dispune măsurile necesare în vederea recuperării drepturilor salariale acordate în mod nelegal, precum şi recuperarea penalităţilor de întârziere ale acestui prejudiciu.

4.3.6. Asigurarea stabilităţii posturilor

……..

Obiectivul V

CONTROLUL ŞI MĂSURAREA REZULTATELOR ACTIVITĂŢILOR REALIZATE

5.1. Implementarea sistemului de control managerial

5.4.1. Constituirea şi funcţionarea comisiei de monitorizare, coordonare şi îndrumare a implementării SCM

……

5.4.2. Elaborarea programului de dezvoltare a SCM

……

5.4.3. Mediul de control

……

5.4.4. Performanţa şi managementul riscului

……

5.4.5. Informarea şi comunicarea

……

5.4.6. Activităţi de control

Din verificările efectuate a rezultat că la nivelul structurii auditate au fost efectuate plăţi în perioada auditată fără a fi fost acordata viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, în luna iunie 2011 a fost efectuată o plată în valoare de 2.508,16 lei reprezentând avans la contractul nr. 11525/2011 încheiat cu SC XXX SA privind întreţinerea sistemului de termoficare a entităţii publice locale a cărei documentaţie, inclusiv ordonanţarea de plată nu a fost supusă vizei de control financiar preventiv propriu. De asemenea, în luna septembrie 2011 au fost efectuate alte două plăţi în valoare de 22.155,93 şi respectiv 43.117,35 lei către SC YYY SA privind proiectul de canalizare apă potabilă din cadrul localităţii a căror documentaţie nu a avut viza de control financiar preventiv propriu. Astfel, se constată că au fost încălcate prevederile art.27, lit.(c) ale OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv. Precizăm că în factura emisă în vederea executării lucrărilor pentru suma de 43.117,35 lei „contravaloare bunuri conform devizului aprobat'', dar în realitate nu există niciun deviz de lucrări întocmit, nu a fost executată nicio lucrare, iar suma reprezintă „plată în avans''. Aceasta nefiind în concordanţă cu prevederile contractului unde se prevede că plăţile se efectuează în baza recepţiei lucrărilor efectuate.

Una din cauzele care au condus la disfuncţia constatată a fost că plăţile au fost efectuate direct de către Serviciul financiar şi aprobate de conducerea entităţii publice fără ca documentaţia să fie transmisă în prealabil în vederea analizei şi avizării de către controlorul financiar preventiv propriu.

Consecinţa acestui fapt constă în aceea că la nivelul entităţii publice locale au fost efectuate plăţi fără respectarea tuturor prevederilor legale în vigoare aplicabile.

S-a recomandat conducerii structurilor de specialitate care răspund pentru realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor din documentele justificative prin care certifică plata să asigure înaintea efectuării efective a plăţilor că a fost acordată viza de control financiar preventiv propriu conform prevederilor OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.

5.4.7. Situaţia implementării standardelor de control intern/managerial la nivelul entităţii

…….

5.4.8. Întocmirea situaţiilor de raportare trimestriale şi anuale

……

5.4.9. Monitorizarea şi îndrumarea implementării sistemelor de control intern/managerial

……

5.5. Structura organizatorică

5.5.1. Evitarea dublei subordonări la nivelul compartimentului

……

5.5.2. Organizarea compartimentului în funcţie de cadrul legal şi necesităţile acestuia

Analiza statului de funcţii al structurii auditate a dus la concluzia că a fost organizat şi a

funcţionat în perioada auditată Serviciu financiar, constituit în cadrul Direcţiei financiar-contabilitate având prevăzute şi ocupate cinci posturi de execuţie şi unul de conducere. Acest fapt contravine prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice, aprobată prin Legea nr.144/2009 care prevede că pentru constituirea unui serviciu este necesar un număr de minimum 7 posturi de execuţie.

În condiţiile în care numărul de posturi de execuţie din cadrul Serviciului financiar a fost redus la 5, nu s-a dispus şi reorganizarea postului de conducere de la şef serviciu la şef birou.

Una din cauzele acestei disfuncţii o constituie necunoaşterea prevederilor OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice.

Consecinţa acestei nereguli constă în remunerarea postului de conducere a Serviciului financiar fără ca această structură să aibă în componenţa sa numărul corespunzător de posturi de execuţie conform prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice.

Auditorii au recomandat conducerii entităţii publice locale să dispună măsurile necesare în vederea modificării statului de funcţii urmare a reorganizării Serviciul financiar în Biroul financiar astfel încât numărul funcţiilor publice de execuţie să corespundă prevederilor legale şi totodată încadrarea corespunzătoare a salariatului care ocupa postul de conducere de la şef serviciu la şef birou.

5.6. Procedurile operaţionale

5.3.1. Elaborarea procedurilor operaţionale

Din verificarea efectuată a rezultat că procedurile de lucru în baza cărora îşi desfăşoară activitatea structura auditată nu acoperă în totalitate activităţile derulate. Astfel, s-a constatat că nu au fost elaborate proceduri de lucru atât pentru modalitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale în vederea dezvoltării unui sistem eficient de difuzare rapidă, fluentă şi precisă a informaţiilor, cât şi pentru corespondenţa şi arhivarea documentelor de lucru elaborate de către structura auditată sau pentru cele primite de către aceasta.

Una din cauzele care au condus la deficienţa constatată a constat în neimplementarea, în totalitate, la nivelul structurii auditate a *Standardului 17 – Proceduri* conform O.M.F.P. nr. 946/2005, republicat, cu modificările ulterioare.

Consecinţele acestei disfuncţii au constat în flux informaţional deficitar între management şi salariaţii structurii auditate, precum şi transmiterea cu întârziere a documentelor elaborate sau primite la nivelul structurii auditate.

Prin recomandarea formulată s-a urmărit ca activităţile derulate în cadrul structurii auditate să fie procedurate în totalitate.

5.3.2. Aprobarea procedurilor operaţionale

…….

5.3.4. Descrierea adecvată a activităţilor în proceduri

……

5.3.7. Realizarea activităţilor în conformitate cu cadrul procedural de lucru elaborat

……..

II. CONCLUZII

Echipa de auditori pe baza testărilor şi analizelor efectuate evaluează procesele de planificare, organizare şi control la nivelul structurilor funcţionale din cadrul unităţilor administrativ teritoriale conform grilei:

Nr. crt.	***Obiective***	***Apreciere***		
		Funcţional	***De îmbunătăţit***	***Critic***
1.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate		*X*	
2.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate		*X*	
3.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor		*X*	
4.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate		*X*	
5.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate		*X*	

Precizăm, faptul că constatările prezentate au la bază probe de audit obţinute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru întocmite de către echipa de auditori şi însuşite de către factorii de management ai entităţii. Aceste evaluări au la bază discuţiile care au avut loc cu privire la recomandările auditorilor în şedinţele de închidere şi conciliere ale misiunii, apreciate de către participanţii la aceste şedinţe, ca fiind realiste şi fezabile, şi materializate în minutele şedinţelor de închidere şi conciliere.

Având în vedere evaluările efectuate, echipa de auditori interni apreciază că *procesul de planificare, organizare şi control la nivelul structurii funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* este unul ***parţial conform***.

De asemenea, prin implementarea recomandărilor echipei de auditori, *procesul de planificare, organizare şi control la nivelul structurilor funcţionale din cadrul unităţilor administrativ-teritoriale* va cunoaşte o ameliorare semnificativă.

Structura auditată are obligaţia să întocmească ***Programul de acţiune şi Calendarul implementării recomandărilor*** *şi să raporteze periodic echipei de auditori stadiul implementării acestora.*

Prezentul Raport de audit intern a fost întocmit în baza Tematicii în detaliu a obiectelor auditabile selectate, a Programului de audit şi a Programului de intervenţie la faţa locului, a constatărilor efectuate în timpul etapei de colectării şi prelucrării informaţiilor şi în timpul

Intervenţiei la fata locului. Toate constatările efectuate au la bază probe de audit realizate prin teste, interviuri, liste de control, note de relaţii şi în urma analizei şi interpretării acestora s-au elaborat FIAP-uri care au condus la concluziile cuprinse în Raportul de audit intern.

Data: 11.10.2013

Auditorii, **Supervizor,**

Ionescu Adrian, auditor superior, coordonator **Popescu Vasile**

Marinescu Elena, auditor superior

Notă:

Raportul de audit intern concretizează activitatea auditorilor interni prin prezentarea cadrului general de desfăşurare a activităţii entităţii, obiectivelor, constatărilor, concluziilor şi recomandărilor obţinute în urma misiunii realizate, cât şi aria şi metodologia de audit, tehnicile de colectare şi de analiză a dovezilor de audit utilizate.

La elaborarea *Raportului de audit intern*, auditorul foloseşte dovezile de audit colectate pe timpul intervenţie la faţa locului şi informaţiile consemnate în *Fişele de Identificare şi Analiza a Problemelor* sau în celelalte documente de lucru.

Raportul de audit intern trebuie să fie complet, exact, obiectiv, convingător, clar şi concis.

S I N T E Z A

RAPORTULUI DE AUDIT PUBLIC INTERN

I. INTRODUCERE

Misiunea de audit intern privind evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul structurilor funcţionale din cadrul unităţilor administrativ-teritoriale s-a desfăşurat conform prevederilor Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările şi completările ulterioare, Normelor specifice aprobate de conducere si a Planului de audit intern pe anul 2011, si a fost realizata de:

- Ionescu Adrian, auditor intern, coordonator misiune;
- Marinescu Elena, auditor intern
- Popescu Vasile, supervizor.

II. CONCLUZII

Echipa de auditori pe baza testărilor şi analizelor efectuate evaluează procesele de planificare, organizare şi control la nivelul structurii funcţionale din cadrul unităţii administrativ teritoriale conform grilei:

Nr. crt.	***Obiective***	***Apreciere***		
		Funcţional	***De îmbunătăţit***	***Critic***
1.	Planificarea activităţilor în cadrul structurii auditate		*X*	
2.	Organizarea proceselor de muncă în vederea realizării planurilor de activitate		*X*	
3.	Procesul decizional şi coordonarea acţiunilor în vederea realizării obiectivelor		*X*	
4.	Antrenarea personalului în realizarea obiectivelor şi activităţilor planificate		*X*	
5.	Controlul şi măsurarea rezultatelor activităţilor realizate		*X*	

III. CONSTATARI SI RECOMANDARI

Principalele constatări şi recomandări reieşite din evaluare:

1. Constatare: Aprobarea cu întârziere a bugetelor de venituri şi cheltuieli pentru anii 2010 şi 2011.
Recomandare: Bugetul de venituri şi cheltuieli va fi elaborat, fundamentat pe fiecare categorie de cheltuieli şi prezentat în termen în vederea dezbaterii în Consiliul local. Responsabilizarea unei persoane din cadrul managementului la vârf care să coordoneze procesul de elaborare a bugetului de venituri şi cheltuieli şi să asigure elaborarea lui în termen.

2. Constatare: Planul de activitate pentru anul 2011 a fost elaborat şi fundamentat doar pentru 80% din activităţile derulate. Restul activităţilor rămânând neplanificate pentru perioada următoare şi neefectuate.
Recomandare: Planurile de activitatea se vor elabora prin luarea în considerare a tuturor activităţilor desfăşurate. Elaborarea şi fundamentarea planurilor anuale de activitate vor ţine cont de fondul total de timp de muncă existent la nivelul structurii funcţionale, precum şi de resursa umană existentă, din punct de vedere al numărului şi nivelului de pregătire

3. Constatare: Atribuţiile stabilite structurii auditate şi prevăzute în cadrul ROF-ului entităţii publice locale nu asigură realizarea tuturor activităţilor. Printre atribuţiile stabilite structurii auditate nu se regăsesc şi cele care ţin de activitatea specifică a structurii. Atribuţiile sunt prezentate într-o manieră generală şi nu implică o acţiune concretă care poate fi pusă în practică.
Recomandare: Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării ROF-ului in vederea cuprinderii in mod corespunzător a tuturor atribuţiilor structurii auditate in cadrul acestui document.

4. Constatare: Relaţia ierarhică de subordonare prevăzută în fişa postului de consilier superior a salariatului Ion Popescu, reprezentând o funcţie publică de execuţie, nu este definită în mod corespunzător, respectiv se menţionează că este subordonat faţă de şeful ierarhic superior şi faţă de şeful Compartimentului resurse umane.
Recomandare: Revizuirea fişei postului de consilier superior în cazul postului nr. 445 ocupat de dl Popescu Ion şi stabilirea corectă a subordonării ierarhice în conformitate cu prevederile art.3, lit. g) din Legea nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată.

5. Constatare: Analiza fişelor posturilor structurii auditate a condus la concluzia că atribuţiile de serviciu prevăzute în fişa postului pentru şeful structurii auditate nu definesc clar şi concis limitele de autoritate în exercitarea funcţiei.
Recomandare: Actualizarea fişei postului şefului structurii auditate şi delimitarea limitelor de autoritate corespunzătoare funcţiei publice de conducere în ceea ce priveşte organizarea, conducerea, coordonarea şi delegarea activităţilor specifice structurii.

6. Constatare: Sistemul informatic nu permite păstrarea tuturor informaţiilor pe o perioadă de timp mai mare de 3 ani de la data introducerii acestora în sistem.
Recomandare: Constituirea unei Comisii la nivel de entitate care să fie responsabilizată cu analiza şi fundamentarea unei propuneri de retehnologizare informatică a entităţii, propunerea va fi însoţită şi de o fundamentarea financiară, care va prezenta costurile de finanţare şi modul de asigurare a acestora.

7. Constatare: Delegarea de atribuţii prin fişa postului fără a se specifica limitele de competenţă

în exercitarea acestora. Atribuţiile delegate cu caracter permanent sunt prevăzute în fişele posturilor, iar cele cu caracter excepţional sunt delegate prin ordin decizie interna. Nu au fost stabilite responsabilităţi în fişele posturilor persoanelor cărora le-au fost delegate atribuţii.
Recomandare: Revizuirea tuturor atribuţiilor ce au fost delegate şi urmărirea ca pentru acestea să existe stabilită şi competenţa necesară astfel încât acestea să fie realizate. De asemenea, se va urmări dacă atribuţiile delegate se puteau sau nu delega din competenţa posturilor titulare ale atribuţie în competenţa altor posturi.

8. Constatare: La nivelul structurii auditate nu s-a întocmit un program privind pregătirea profesională a angajaţilor, ci a fost elaborată o listă cu patru teme propuse, care nu asigură o descriere corespunzătoare a scopului urmărit şi nici nu a fost aprobată
Recomandare: Analiza nevoilor de pregătire a personalului şi elaborarea, anual, a unui Program de instruire şi pregătire profesională a personalului. Programul va cuprinde şi costurile estimate al organizării şi desfăşurării şi va fi aprobat de conducătorul entităţii.

9. Constatare: Înregistrări eronate în contabilitate. Astfel, în perioada martie-aprilie 2011 au fost identificate două plăţi înregistrate eronat în contabilitate: prima înregistrare în sumă de 15.062,17 realizată în luna martie şi a doua în sumă de 19.988,23 înregistrată în luna aprilie 2011. Corecţiile au fost realizate prin stornare la sfârşitul lunii aprilie.
Recomandare: La delegarea atribuţiilor, atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate se vor asigura că angajaţii care vor pune în practică sarcinile delegate deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora. Managementul structurii auditate va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării înregistrărilor financiar contabile si refacerii acestora pentru a se asigura reflectarea corecta in cadrul situaţiilor financiar contabile a operaţiunilor economice.

10. Constatare: Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale în unele cazuri nu s-a realizat în funcţie de capacitatea profesională şi nici de nivelul funcţiilor acestora. Astfel, pentru posturile superioare obiectivele stabilite au fost mai puţin complexe, iar pentru posturile inferioare obiectivele au fost complexe.
Recomandare: Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale ale personalului în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi în conformitate cu natura postului. La stabilirea obiectivelor individuale se va urmării ca acestea să acopere în totalitate sarcinile stabilite postului, prin cumulare atribuţiile responsabilitate compartimentului.

11. Constatare: Dl. Ion Popescu, salariat în funcţia de expert principal a fost promovat în funcţia de consilier fără să îndeplinească condiţiile prevăzute de cadrul legal privind funcţia publică. Astfel, la momentul participării la concursul de promovare rapidă în funcţia publică salariatul avea mai puţin de 1 an vechime în gradul profesional al funcţiei publice din care promova şi nu urmase nicio formă de perfecţionare profesională în ultimul an.
Recomandare: Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea analizării fiecărui dosar depus de candidaţi în vederea promovării în funcţie si a îndeplinirii tuturor condiţiilor stabilite prin cadrul legislativ în vigoare. De asemenea, conducerea structurii auditate va dispune măsurile necesare în vederea recuperării drepturilor salariale acordate în mod nelegal, precum şi recuperarea penalităţilor de întârziere ale acestui prejudiciu.

12. Constatare: Din verificările efectuate a rezultat că la nivelul structurii auditate au fost efectuate plăţi în perioada auditată fără a fi fost acordata viza de control financiar preventiv propriu.
Recomandare: Conducerea entităţii publice va dispune analizarea si luarea masurilor ce se impun in ceea ce priveşte plăţile efectuate fără a exista viza de control financiar preventiv.

Conducătorii structurilor de specialitate care răspund pentru realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor din documentele justificative prin care certifică plata se vor asigura înaintea efectuării efective a plăţilor că a fost acordată viza de control financiar preventiv propriu conform prevederilor OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.

13. Constatare: În perioada auditată a funcţionat Serviciul financiar, în cadrul Direcţiei financiar-contabilitate, având prevăzute cinci posturi de execuţie şi unul de conducere, contrar prevederilor articolului 3, lit. a) din OUG nr.229/2008 privind măsuri pentru reducerea unor cheltuieli la nivelul administraţiei publice, aprobată prin Legea nr.144/2009 care prevede că pentru constituirea unui serviciu este necesar un număr de minimum 7 posturi de execuţie.
Recomandare: Conducerea entităţii publice locale va dispune măsurile necesare în vederea modificării statului de funcţii urmare a reorganizării Serviciul financiar în Biroul financiar astfel încât numărul funcţiilor publice de execuţie să corespundă prevederilor legale şi totodată încadrarea corespunzătoare a salariatului care ocupa postul de conducere de la şef serviciu la şef birou.

14. Constatare: Nu au fost elaborate proceduri de lucru pentru activitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale şi pentru activitatea de corespondenţa şi arhivarea documentelor.
Recomandare: Elaborarea procedurilor operaţionale de lucru cu privire atât la modalitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale, cât şi pentru corespondenţa şi arhivarea documentelor de lucru elaborate sau primite de către structura auditată ţinând cont de fluxul documentelor.

În încheiere, considerăm necesară implicarea colectivului în analiza şi implementarea recomandărilor propuse şi a acţiunilor discutate şi informarea sistematică asupra evoluţiei acestora, atât a managementului general, cat si a echipei de auditori interni.

Data: 11.10.2012

Echipa de auditori interni: Supervizor:

Procedura P16: SUPERVIZAREA

Compartiment de Audit Public Intern	**SUPERVIZAREA**	***Data:30.09.2012***
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

NOTA DE SUPERVIZARE A DOCUMENTELOR

Nr. crt.	***Lucrarea***	***Propunerea şefului structurii de audit/ supervizorului misiunii, ca urmare a revizuirii documentului***	***Răspunsul auditorilor interni***	***Revizuirea răspunsurilor auditorilor de către şeful structurii de audit/supervizor***
Etapa: Pregătirea misiunii de audit public intern				
Iniţierea auditului				
1.	Ordinul de serviciu	conform		-
2.	Declaraţie de Independenţă şi calificare - supervizor	conform	-	-
4.	Notificarea către structura auditată	conform	-	-
5.	Programul misiunii de audit	conform	-	-
n.	……..			
Etapa: Intervenţia la faţa locului				
Colectarea dovezilor				
Obiectivul 1				
1.	Testul nr. 1.1	Obiectivul testului se va modifica şi va avea următorul conţinut: *Concordanţa dintre activităţile structurii auditate şi politicile de dezvoltare şi direcţiile strategice stabilite*	De acord	-
2.	Testul nr. 1.2	Descrierea testului se va modifica şi va avea următorul conţinut: *Testarea a constat în verificarea respectării termenelor de aprobare a bugetelor de venituri şi cheltuieli ale entităţii publice locale şi totodată modul în care acest fapt a influenţat realizarea activităţilor din perioada auditată.*	De acord	-
3.	FIAP nr. 1.2	Consecinţa va fi reformulată şi va avea următorul conţinut: *Atât în anul 2010, cât şi în anul 2011, entitatea şi-a planificat cu prioritate realizarea de activităţi care implica resurse financiare, însă acestea au fost realizate cu întârziere.*	De acord	-
4.	FIAP nr. 1.3	La consecinţă se va adăuga următorul text: *Activităţi nerealizate în termen sau în mod corespunzător în condiţiile în care acestea prezintă complexitate ridicată, şi sunt realizate de posturi de niveluri inferioare, sau nu sunt repartizate pe posturi ca urmare a necuprinderii lor în planurile de activitate.*	De acord	-
n	……..			
Obiectivul 2				

1.	Testul nr. 2.1	Testul se va completa cu următoarea constatare: *Menţionăm faptul că pentru toate celelalte activităţi derulate la nivelul structurii auditate atribuţiile prevăzute în ROF sunt în conformitate cu cadrul de reglementare în vigoare.*	De acord	-
2.	FIAP nr.4	Problema se va modifica şi va avea următorul conţinut: *Stabilirea necorespunzătoare a atribuţiilor structurii auditate prin ROF-ul entităţii publice locale.*	De acord	-
n.	……			
Obiectivul n				
…….				
Etapa: Raportarea rezultatelor				
1.	Raport de audit public intern;	Nu conţine cauze şi consecinţe Nu se face trimitere la dovezile de audit Raportul se va completa pentru fiecare problemă identificată cu cauzele care au condus la apariţia acesteia şi consecinţele provocate entităţii auditate. De asemenea, pentru fiecare constatare negativă se va menţiona proba de audit existentă	De acord	
n.	……			
Etapa: Urmărirea recomandărilor				
Urmărirea recomandărilor formulate în cadrul raportului de audit intern				
1.	Fişa de urmărire a implementării recomandărilor	Nu sunt menţionate]n totalitate recomandările aprobate. Fişa se va revizui	De acord	
n.	……..			

Notă:

Supervizarea reprezintă activitatea de îndrumare, consiliere, supraveghere şi verificare efectuată de către supervizor asupra activităţii echipei de audit, se realizată pe tot parcursul derulării misiunii de audit intern prin semnarea documentelor întocmite.

Scopul activităţii de *supervizare* este asigurarea că obiectivele misiunii de audit intern au fost atinse în condiţii de calitate.

Compartiment de Audit Public Intern	**Raportul de audit public intern**	***Data:11.09.2012***

Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX
Denumire misiune: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Document redactat de: Popescu Vasile, şeful structurii de audit intern

FIŞA DE EVALUARE A MISIUNII DE AUDIT INTERN

Bugetul de timp efectiv: 704 ore	***Bugetul de timp planificat: 704***					
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***Observaţii***
În etapa de pregătire a misiunii, auditorul a identificat riscurile şi controalele prevăzute pentru procesele legate de obiectivele de audit şi a estimat corespunzător riscurile activităţii				*X*		
Programele de audit au fost elaborate în vederea îndeplinirii obiectivelor misiunii în cadrul bugetului de timp alocat				*X*		*A fost necesar să se lucreze peste orele de program*
Obiectivul auditului, scopul, procedurile şi bugetul au fost reanalizate în mod constant pentru a asigura o eficientă folosire a resurselor de audit			*X*			
A existat o bună comunicare între auditor şi auditat şi între auditor şi conducerea structurii de audit intern;					*X*	
A existat o bună comunicare între auditor şi conducerea structurii de audit intern					*X*	
Au fost luate în considerare perspectivele şi nevoile auditaţilor în procesul de audit				*X*		
Au fost atinse obiectivele de audit într-o manieră eficientă şi la timp				*X*		
Auditaţii au avut posibilitatea să revadă constatările şi recomandările când au fost identificate problemele					*X*	
Normele de audit intern, au fost respectate				*X*		
Constatările de audit demonstrează analize profunde şi concluzii, respectiv sunt formulate recomandări practice pentru probleme identificate				*X*		
Comunicările scrise au fost clare, concise, obiective şi corecte				*X*		
Există probe de audit care să susţină concluziile auditorului					*X*	
Procedurile de audit utilizate au avut ca rezultat dovezi suficiente, competente, relevante şi folositoare				*X*		
Documentele au fost completate în mod corespunzător şi în conformitate cu normele de audit intern				*X*		
Bugetul de timp a fost respectat					*X*	
Nivel de productivitate personală al auditorului intern.				*X*		

ENTITATEA PUBLICĂ
Compartiment de Audit Public Intern

FIŞA DE EVALUARE A MISIUNII DE AUDIT INTERN DE CĂTRE STRUCTURA AUDITATĂ

Misiunea de audit: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Perioada auditată: 01.01.2011/30.06.2012
Întocmit: Florescu Adrian, conducătorul structurii auditate
Data: 30.09.2012

Nr. crt.	Obiectiv auditat	Note					Obs.
		1	2	3	4	5	
1.	Obiectivele de audit au fost comunicate clar la începutul misiunii				X		
2.	Au fost furnizate suficiente informaţii privind misiunea de efectuat					X	
3.	Misiunea a contribuit la obţinerea de rezultate sau la îmbunătăţirea unora deja existente					X	
4.	Misiunea a beneficiat de direcţii clare şi precise privind modul de desfăşurare				X		
5.	Obiectivele de audit stabilite au fost în concordanta cu activităţile desfăşurate				X		
6.	Constatările au fost prezentate într-o maniera logică, structurată, dinamică şi interesantă					X	
7.	S-a răspuns în toate cazurile la întrebările legate de misiunea de audit, iar răspunsurile au condus la obţinerea de concluzii relevante				X		
8.	Misiunea a fost desfăşurată adecvat, intervenţia la fata locului a privit doar obiectivele stabilite şi comunicate				X		
9.	A existat un feed-back pe tot parcursul misiunii, iar acesta a fost util în găsirea de soluţii la probleme					X	
10.	Cum evaluaţi în general misiunea de audit				X		
11.	Consideraţi ca obiectivele de audit stabilite au privit activităţile cu riscuri majore				X		
12.	In desfăşurarea misiunii de audit au fost prezentate constatările şi recomandările când au fost identificate probleme					X	
13.	A existat o bună comunicare intre auditor şi auditat					X	
14.	Auditorii au avut un comportament adecvat şi profesional					X	
15.	Ce v-a plăcut cel mai mult pe timpul misiunii de audit – descrieţi cel puţin 3 aspecte care v-au plăcut cel mai mult - *claritatea recomandărilor* - *conduita auditorilor interni* - *calitatea discuţiilor*						

16.	Ce v-a plăcut cel mai puţin pe timpul misiunii de audit – descrieţi cel puţin 3 aspecte care v-au plăcut cel mai puţin *Întâlnirile pe parcursul misiunii au fost limitate, nu întotdeauna din vina auditatului.*
17.	Ce obiective de audit consideraţi că nu au fost atinse în totalitate din cele comunicate *Nu sunt comentarii.*
18.	Ce obiective de audit consideraţi că ar fi necesar a fi cuprinse în programul viitor de audit *Calitatea procedurilor privind achiziţiile publice elaborate în urma recomandărilor.*
19.	Alte comentarii

Tabelele de mai sus vor fi completate ţinând cont de următorul sistem de punctaj:

- *1 pentru nesatisfăcător;*
- *2 pentru slab;*
- *3 pentru satisfăcător;*
- *4 pentru bine;*
- *5 pentru foarte bine.*

Notă: În practică se va urmări ca pentru orice notare sub 3 să se solicite explicaţii scrise.

Evaluarea externă a funcţionalităţii activităţii de audit intern se realizează de U.C.A.A.P.I. şi organul ierarhic superior pentru structurile din subordine prin verificarea respectării normelor metodologice generale şi specifice, a Standardelor de audit intern, a bunei practici recunoscute în domeniu şi a Codului etic al profesiei.

Activitatea de evaluare externă a activităţii de audit intern, în România, conform cadrului normativ general, se realizează o dată la 5 ani, ocazie cu care, în funcţie de necesităţi, se iniţiază măsuri corective în colaborare cu conducătorul entităţii evaluate în cauză.

Documentele de evaluare internă şi externă se arhivează în Dosarul permanent, Secţiunea - *Supervizarea*.

Procedura P18:	URMĂRIREA RECOMANDĂRILOR

Compartiment de Audit Public Intern	**URMĂRIREA RECOMANDĂRILOR**	*Data:11.10.2012*
Domeniul/activitatea auditată: Compartimentul XXXX **Denumire misiune**: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale* **Document redactat de:** Ionescu Adrian/Marinescu Elena **Supervizat**: Popescu Vasile		

FIŞA DE URMĂRIRE A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRILOR

ENTITATEA PUBLICĂ LOCALĂ		***Compartiment Audit Public Intern***			
STRUCTURA AUDITATĂ		***Misiunea de audit intern:***			***Raport de audit intern nr……./ ……***
Nr. crt.	***Recomandarea***	***Implementat***	***Parţial implementat***	***Neimplementat***	***Data planificată/ Data implementării***
1.	Bugetul de venituri şi cheltuieli va fi elaborat, fundamentat pe fiecare categorie de cheltuieli şi prezentat în termen în vederea dezbaterii în Consiliul local. Responsabilizarea unei persoane din cadrul managementului la vârf care să coordoneze procesul de elaborare a bugetului de venituri şi cheltuieli şi să asigure elaborarea lui în termen.	X			30.10.2012 25.10.2012
2.	Planurile de activitatea se vor elabora prin luarea în considerare a tuturor activităţilor desfăşurate. Elaborarea şi fundamentarea planurilor anuale de activitate vor ţine cont de fondul total de timp de muncă existent la nivelul structurii funcţionale, precum şi de resursa umană existentă, din punct de vedere al numărului şi nivelului de pregătire	X			31.12.2012 20.12.2012
3.	Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării ROF-ului in vederea cuprinderii in mod corespunzător a tuturor atribuţiilor structurii auditate in cadrul acestui document.	X			30.11.2012 15.11.2012
4.	Revizuirea fişei postului de consilier superior în cazul postului nr. 445 ocupat de dl Popescu Ion şi stabilirea corectă a subordonării ierarhice în conformitate cu prevederile art.3, lit. g) din Legea nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată.	X			30.10.2012 25.10.2012
5.	Actualizarea fişei postului şefului structurii auditate şi delimitarea limitelor de autoritate corespunzătoare funcţiei publice de conducere în ceea ce priveşte organizarea, conducerea, coordonarea şi delegarea activităţilor specifice structurii.	X			30.10.2012 25.10.2012

6.	Constituirea unei Comisii la nivel de entitate care să fie responsabilizată cu analiza şi fundamentarea unei propuneri de retehnologizare informatică a entităţii, propunerea va fi însoţită şi de o fundamentarea financiară, care va prezenta costurile de finanţare şi modul de asigurare a acestora.	X			31.12.2012 20.12.2012
7.	Revizuirea tuturor atribuţiilor ce au fost delegate şi urmărirea ca pentru acestea să existe stabilită şi competenţa necesară astfel încât acestea să fie realizate. De asemenea, se va urmări dacă atribuţiile delegate se puteau sau nu delega din competenţa posturilor titulare ale atribuţie în competenţa altor posturi.	X			30.10.2012 25.10.2012
8.	Analiza nevoilor de pregătire a personalului şi elaborarea, anual, a unui Program de instruire şi pregătire profesională a personalului. Programul va cuprinde şi costurile estimate al organizării şi desfăşurării şi va fi aprobat de conducătorul entităţii.	X			31.12.2012 20.12.2012
9.	La delegarea atribuţiilor, atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate se vor asigura că angajaţii care vor pune în practică sarcinile delegate deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora. Managementul structurii auditate va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării înregistrărilor financiar contabile si refacerii acestora pentru a se asigura reflectarea corecta in cadrul situaţiilor financiar contabile a operaţiunilor economice.	X			31.12.2012 20.12.2012
10.	Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale ale personalului în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi în conformitate cu natura postului. La stabilirea obiectivelor individuale se va urmării ca acestea să acopere în totalitate sarcinile stabilite postului, prin cumulare atribuţiile responsabilitate compartimentului.	X			31.12.2012 20.12.2012
11.	Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea analizării fiecărui dosar depus de candidaţi în vederea promovării în funcţie si a îndeplinirii tuturor condiţiilor stabilite prin cadrul legislativ în vigoare. De asemenea, conducerea structurii auditate va dispune măsurile necesare în vederea recuperării drepturilor salariale acordate în mod nelegal, precum şi recuperarea penalităţilor de întârziere ale acestui prejudiciu.	X			31.12.2012 20.12.2012
12.	Conducerea entităţii publice va dispune analizarea si luarea masurilor ce se impun in ceea ce priveşte plăţile efectuate fără a exista viza de control financiar preventiv. Conducătorii structurilor de specialitate care răspund pentru realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor din documentele justificative prin care certifică plata se vor asigura înaintea efectuării efective a plăţilor că a fost acordată viza de control financiar preventiv propriu conform prevederilor OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.	X			31.12.2012 20.12.2012

13.	Conducerea entităţii publice locale va dispune măsurile necesare în vederea modificării statului de funcţii urmare a reorganizării Serviciul financiar în Biroul financiar astfel încât numărul funcţiilor publice de execuţie să corespundă prevederilor legale şi totodată încadrarea corespunzătoare a salariatului care ocupa postul de conducere de la şef serviciu la şef birou.	X			31.12.2012 20.12.2012
14.	Elaborarea procedurilor operaţionale de lucru cu privire atât la modalitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale, cât şi pentru corespondenţa şi arhivarea documentelor de lucru elaborate sau primite de către structura auditată ţinând cont de fluxul documentelor.	X			31.12.2012 20.12.2012

Auditori interni, Supervizor,

Notă:

Etapa de urmărire a recomandărilor formulate în cadrul misiunii de audit presupune asigurarea că recomandările din raportul de audit intern sunt implementate întocmai la termenele stabilite şi în mod eficace, iar conducerea a evaluat riscul de neaplicare a acestor recomandări.

Structura de audit intern va evalua eficacitatea şi oportunitatea acţiunilor stabilite şi întreprinse în vederea implementării recomandărilor, respectarea termenelor şi va determina progresele înregistrate de structura auditată şi modul de îmbunătăţire a activităţilor stabilind valoarea nou creată de auditul intern.

Entitatea Publică …….
Structura auditată…….

PLANUL DE ACŢIUNE ŞI CALENDARUL IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRILOR

Denumire misiune: *Evaluarea proceselor de planificare, organizare şi control la nivelul unei structuri funcţionale din cadrul unităţii administrativ-teritoriale*
Document redactat de: Florescu Adrian, conducătorul structurii auditate

Nr. crt.	Recomandarea	Plan de acţiune	Calendar implementare	Responsa-bil cu imple-mentarea
1.	Bugetul de venituri şi cheltuieli va fi elaborat, fundamentat pe fiecare categorie de cheltuieli şi prezentat în termen în vederea dezbaterii în Consiliul local. Responsabilizarea unei persoane din cadrul managementului la vârf care să coordoneze procesul de elaborare a bugetului de venituri şi cheltuieli şi să asigure elaborarea lui în termen.	Identificarea persoanei Stabilirea responsabilităţii Comunicare responsabilităţii Raportare cu privire la elaborarea şi aprobare bugetului de venituri şi cheltuieli	30.10.2012	Conducător structură auditată
2.	Planurile de activitatea se vor elabora prin luarea în considerare a tuturor activităţilor desfăşurate. Elaborarea şi fundamentarea planurilor anuale de activitate vor ţine cont de fondul total de timp de muncă existent la nivelul structurii funcţionale, precum şi de resursa umană existentă, din punct de vedere al numărului şi nivelului de pregătire	Stabilirea obiectivelor de cuprins în plan Identificarea activităţilor pentru fiecare obiectiv Stabilirea fondului de timp disponibil în funcţie de resursa umană Stabilirea obiectivelor de cuprins în plan în funcţie de resursa umană disponibilă	31.12.2012	Conducător structură auditată
3.	Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării ROF-ului in vederea cuprinderii in mod corespunzător a tuturor atribuţiilor structurii auditate in cadrul acestui document.	Identificarea activităţilor Stabilirea arie de competenţă pentru realizare acestora Stabilirea atribuţiilor necesare pentru realizarea activităţilor Revizuirea în mod corespunzător a ROF	30.11.2012	Conducător structură auditată
4.	Revizuirea fişei postului de consilier superior în cazul postului nr. 445 ocupat de dl Popescu Ion şi stabilirea corectă a subordonării ierarhice în conformitate cu prevederile art.3, lit. g) din Legea nr.188/1999 privind statutul funcţionarilor publici republicată.	Stabilirea relaţiilor ierarhice pentru fiecare post Revizuirea corespunzătoare a fişelor de post	30.10.2012	Conducător structură auditată
5.	Actualizarea fişei postului şefului structurii auditate şi delimitarea limitelor de autoritate	Stabilirea limitelor de autoritate pentru posturile de	30.10.2012	Conducător structură

	corespunzătoare funcţiei publice de conducere în ceea ce priveşte organizarea, conducerea, coordonarea şi delegarea activităţilor specifice structurii.	conducere Revizuirea în mod corespunzător a fişelor postului		auditată
6.	Constituirea unei Comisii la nivel de entitate care să fie responsabilizată cu analiza şi fundamentarea unei propuneri de retehnologizare informatică a entităţii, propunerea va fi însoţită şi de o fundamentarea financiară, care va prezenta costurile de finanţare şi modul de asigurare a acestora.	Analiza şi fundamentarea necesităţilor de dotare informatice Comunicare fundamentării conducătorului entităţii	31.12.2012	Conducător structură auditată
7.	Revizuirea tuturor atribuţiilor ce au fost delegate şi urmărirea ca pentru acestea să existe stabilită şi competenţa necesară astfel încât acestea să fie realizate. De asemenea, se va urmări dacă atribuţiile delegate se puteau sau nu delega din competenţa posturilor titulare ale atribuţie în competenţa altor posturi.	Stabilirea atribuţiilor ce se pot delega Revizuirea în mod corespunzător a fişelor posturilor pentru personalul căruia i s-au delegat atribuţii	30.10.2012	Conducător structură auditată
8.	Analiza nevoilor de pregătire a personalului şi elaborarea, anual, a unui Program de instruire şi pregătire profesională a personalului. Programul va cuprinde şi costurile estimate al organizării şi desfăşurării şi va fi aprobat de conducătorul entităţii.	Identificarea problemelor cu care structura funcţională se confruntă Elaborarea unui Program de asigurare şi îmbunătăţire a calităţii, cu acţiuni, termene şi responsabili Monitorizarea implementării programului Identificarea nevoilor de instruire ale personalului Elaborarea Programului de pregătire a personalului	31.12.2012	Conducător structură auditată
9.	La delegarea atribuţiilor, atât managementul la vârf, cât şi conducerea structurii auditate se vor asigura că angajaţii care vor pune în practică sarcinile delegate deţin experienţa şi pregătirea necesară îndeplinirii acestora. Managementul structurii auditate va lua masurile ce se impun in vederea reanalizării înregistrărilor financiar contabile si refacerii acestora pentru a se asigura reflectarea corecta in cadrul situaţiilor financiar contabile a operaţiunilor economice.	Analiza dacă delegarea de atribuţii se realizează către persoanele care deţin competenţele necesare pentru a le executa	31.12.2012	Conducător structură auditată
10.	Stabilirea complexităţii obiectivelor individuale ale personalului în funcţie de nivelul de pregătire solicitat postului şi în conformitate cu natura postului. La stabilirea obiectivelor individuale se va urmării ca acestea să acopere în totalitate sarcinile stabilite postului, prin cumulare atribuţiile responsabilitate	Revizuirea obiectivelor individuale şi stabilirea complexităţii acestora în funcţie de nivelul de calificare al postului	31.12.2012	Conducător structură auditată

	compartimentului.			
11.	Conducerea entităţii publice locale va lua masurile ce se impun in vederea analizării fiecărui dosar depus de candidaţi în vederea promovării în funcţie si a îndeplinirii tuturor condiţiilor stabilite prin cadrul legislativ în vigoare. De asemenea, conducerea structurii auditate va dispune măsurile necesare în vederea recuperării drepturilor salariale acordate în mod nelegal, precum şi recuperarea penalităţilor de întârziere ale acestui prejudiciu.	Elaborarea unei proceduri de lucru cu privire la promovarea rapidă în funcţie Luarea unui angajament de plată dl. Ion Popescu în vederea recuperării drepturilor salariale acordate nelegal. Reţinerea din salarii a acestor drepturi acordate necuvenit	31.12.2012	Conducător structură auditată
12.	Conducerea entităţii publice va dispune analizarea si luarea masurilor ce se impun in ceea ce priveşte plăţile efectuate fără a exista viza de control financiar preventiv. Conducătorii structurilor de specialitate care răspund pentru realitatea, regularitatea şi legalitatea operaţiunilor din documentele justificative prin care certifică plata se vor asigura înaintea efectuării efective a plăţilor că a fost acordată viza de control financiar preventiv propriu conform prevederilor OUG nr.119/1999 republicată, privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv.	Elaborarea unui proceduri de lucru cu privire la ordonanţarea la plată şi plata diverselor obligaţii ce rezultă din documente justificative. Elaborarea listei documentelor supuse controlului financiar preventiv Responsabilizarea persoanei cu controlul financiar preventiv Urmărirea efectuării oricărei plăţi numai avizate de controlul financiar preventiv	31.12.2012	Conducător structură auditată
13.	Conducerea entităţii publice locale va dispune măsurile necesare în vederea modificării statului de funcţii urmare a reorganizării Serviciul financiar în Biroul financiar astfel încât numărul funcţiilor publice de execuţie să corespundă prevederilor legale şi totodată încadrarea corespunzătoare a salariatului care ocupa postul de conducere de la şef serviciu la şef birou.	Analiza structurii organizaţionale a serviciului financiar şi dispunerea măsurilor de asigurare a unei forme adecvate de funcţionare	31.12.2012	Conducător structură auditată
14.	Elaborarea procedurilor operaţionale de lucru cu privire atât la modalitatea de informare şi comunicare cu managementul entităţii publice locale, cât şi pentru corespondenţa şi arhivarea documentelor de lucru elaborate sau primite de către structura auditată ţinând cont de fluxul documentelor.	Elaborare procedură de lucru cu privire la informarea şi comunicarea în cadrul structurii funcţionale Elaborare procedură de sistem cu privire la corespondenţă şi arhivare	31.12.2012	Conducător structură auditată

Conducătorul structurii auditate

Florescu Adrian

PROGRAMUL DE ASIGURARE ŞI ÎMBUNĂTĂŢIRE A CALITĂŢII

Şeful structurii de audit intern trebuie să elaboreze un *Program de asigurare şi îmbunătăţire a calităţii activităţii de audit*, adică respectarea normelor metodologice, a Codului privind conduita etica a auditorului intern, a Standardelor şi a bunei practici internaţionale de către toţi auditorii interni.

Prin Programul de asigurare şi îmbunătăţire a calităţii se realizează o evaluare prin adoptarea unui proces permanent de supraveghere a eficacităţii globale a programului de calitate.

Evaluarea constă în supervizarea realizării misiunii de audit intern, prin efectuarea de controale permanente de către şeful structurii de audit intern, prin care acesta examinează eficacitatea normelor de audit intern şi dacă procedurile de asigurare a calităţii misiunii de audit sunt aplicate în mod corespunzător garantând calitatea Raportului de audit intern.

Supervizarea va permite depistarea deficienţelor în anumite etape din derularea misiunii şi va permite iniţierea de activităţi de îmbunătăţire a viitoarelor misiuni de audit intern şi asigurarea perfecţionării profesionale a auditorilor.

Evaluarea se realizează după fiecare misiune de audit intern. Este formalizată prin întocmirea *Fişei de evaluare a misiunii de audit intern*.

Evaluarea misiunii de audit intern mai poate fi realizată şi de conducerea structurii auditate căreia i se înaintează un chestionar de evaluare prin care i se solicită să prezinte o apreciere asupra desfăşurării misiunii de audit şi a modului de implicare al auditorilor interni pe parcursul misiunii.

Evaluarea misiunii de audit intern de către structura auditată este formalizată prin *Fişa de evaluare a misiunii de audit intern* întocmită de către structura auditată.

* *

*

În speranţa că prezentul *ghid practic* va constitui pentru cei interesaţi un suport pentru realizarea misiunilor de audit intern la un nivel corespunzător bunei practici recunoscută în domeniu, aşteptăm aprecierile şi eventual sugestiile dumneavoastră, de care vom încerca să ţinem cont cu ocazia elaborării viitoarelor lucrări.