

Manual de Management Financiar și Control



Decembrie 2015

Cuprins

<i>Notă introductivă.....</i>	<i>4</i>
<i>Lista abrevierilor.....</i>	<i>5</i>
<i>Introducere.....</i>	<i>6</i>
<i>1. Scopul manualului</i>	
<i>2. Utilizatorii manualului</i>	
<i>3. Structura manualului</i>	
<i>Capitolul I. Standardele nationale de control intern in sectorul public.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1. Managerii sunt responsabili</i>	
<i>1.2. Activitatea de audit intern ca suport</i>	
<i>1.3. Responsabilitate managerială și activitate de audit intern armonizată</i>	
<i>Capitolul II. Răspunderea managerială.....</i>	<i>10</i>
<i>Capitolul III. Organizarea sistemului de management financiar și control.....</i>	<i>15</i>
<i>Concluzie.....</i>	<i>19</i>
<i>Top zece sfaturi pentru un manager privind MFC</i>	
<i>Ghid privind crearea unui mediu de control adecvat.....</i>	<i>21</i>
<i>Ghid metodologic privind stabilirea obiectivelor.....</i>	<i>25</i>
<i>Ghid metodologic privind implementarea managementului riscurilor.....</i>	<i>29</i>
<i>Ghid privind activitățile de control.....</i>	<i>46</i>
<i>Ghid metodologic privind identificarea și descrierea proceselor.....</i>	<i>52</i>
<i>Anexa 1. Planul de acțiuni pentru implementarea MFC.....</i>	<i>62</i>
<i>Anexa 2. Legea privind controlul financiar public intern.....</i>	<i>64</i>
<i>Anexa 3. Ordin cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public.....</i>	<i>76</i>
<i>Anexa 4. Regulamentul privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare.....</i>	<i>94</i>
<i>Anexa 5. Regulamentul-cadru de activitate a serviciilor financiare.....</i>	<i>115</i>

Notă introductivă

Stimați manageri din administrația publică!

Sunteți preocupați de realizarea obiectivelor, gestionarea riscurilor sau eficacitatea proceselor? Prezentul manual Vă va facilita să instituiți un sistem adecvat de management financiar și control (în continuare, MFC) în entitatea Dvs. și Vă va permite să vă îndepliniți responsabilitățile manageriale aferente funcției publice și încrederii pe care o presupune aceasta.

Manualul abordează aspecte precum sunt: responsabilitățile de control managerial, stabilirea obiectivelor, documentarea proceselor, managementul riscurilor, activitățile de control și alte aspecte importante pentru o gestionare economică, eficientă și transparentă, în conformitate cu legislația și reglementările în vigoare.

Prezentul manual oferă suport pentru implementarea MFC în administrația publică în conformitate cu Standardele naționale de control intern în sectorul public. Ghidurile prezentate în manual constituie o bună practică la nivelul cunoscut în prezent, însă nu exclud posibilitatea unei dezvoltări continue a acestei practici. Cadrul legislativ și normativ prevede responsabilitatea și încrederea acordată managerilor pentru instituirea sistemelor MFC, fapt ce va permite elaborarea unor soluții personalizate pentru fiecare situație în parte.

Manualul cuprinde un capitol teoretic și câteva ghiduri ce detaliază capitolele generale prin sfaturi practice.

Ghidurile privind crearea mediului de control, stabilirea obiectivelor, identificarea și descrierea proceselor, implementarea managementului riscurilor și activităților de control constituie un suport metodologic pentru implementarea componentelor MFC și permit o mai bună înțelegere a interconexiunilor dintre părți.

Ghidurile metodologice ajută managerul să instituie / dezvolte un sistem funcțional de MFC. Pentru facilitarea unei înțelegeri mai bune, sunt prezentate exemple practice. Ghidurile reprezintă un instrument de ajutor, însă sunt insuficiente fără implicarea deplină și participarea activă a managerului entității, managerilor operaționali și angajaților.

Scopul rezidă într-un sistem de control mai bun, și nu mai mult!

Chișinău, 2015

Lista abrevierilor

AI – Audit Intern;
CFPI – Control Financiar Public Intern;
DACFPI – Direcția de armonizare a controlului financiar public intern;
MFC – Management Financiar și Control;
SNCI – Standarde naționale de control intern în sectorul public;
UAI – Unitate de Audit Intern;
UCA – Unitate Centrală de Armonizare.

Introducere

Scopul manualului

Manualul are drept scop explicarea esenței sistemului MFC și a componentelor acestuia. Este un document care oferă suport metodologic pentru implementarea și menținerea unui sistem adecvat de MFC, în entitățile publice, în conformitate cu prevederile **Legii privind controlul financiar public intern nr.229 din 23 septembrie 2010** (Monitorul Oficial nr. 231-234/730 din 26 noiembrie 2010), cu modificările și completările ulterioare, și cerințele **Standardelor naționale de control intern în sectorul public** (în continuare, SNCI), aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr.189 din 05 noiembrie 2015.

Utilizatorii manualului

În conformitate cu prevederile art.2 și art.8 al Legii privind controlul financiar public intern nr.229, din 23 septembrie 2010, autoritățile administrației publice centrale și locale, instituțiile publice, precum și autoritățile/instituțiile autonome, care gestionează mijloace ale bugetului public național, implementează sistemul MFC, în conformitate cu prevederile SNCI, ținând cont de complexitatea și domeniul de activitate al entității publice.

Astfel, prezentul manual este destinat:

- managerului entității publice, care este prim-responsabil de organizarea sistemului MFC în entitatea publică;
- managerilor operaționali, care sunt responsabili în fața conducerii ierarhic superioare pentru organizarea sistemului MFC în subdiviziunile pe care le administrează;
- managerilor operaționali, responsabili de procesele financiar-economice, bugetare și operaționale din cadrul entității publice;
- fiecărui angajat din cadrul entității publice, care contribuie la organizarea și funcționarea sistemului MFC, deținând responsabilități și sarcini stabilite de managerul entității publice;
- auditorilor interni din cadrul entităților publice.

Structura manualului

Prezentul manual reprezintă un ghid metodologic general cu caracter recomandabil, entitățile publice fiind în drept să elaboreze propriile instrucțiuni de MFC în conformitate cu prevederile Legii privind controlul financiar public intern și SNCI, cu avizarea prealabilă a Ministerului Finanțelor.

Manualul cuprinde:

- **Introducerea**, care relevă scopul, beneficiarii și structura acestuia;
- Capitolul I – **Conceptul de control financiar public intern** – care descrie componentele fundamentale ale sistemului – MFC, AI și coordonarea / armonizarea centralizată;
- Capitolul II – **Răspunderea managerială** – care prezintă sistemul MFC integrat în procesele operaționale și de suport din cadrul entității publice;
- Capitolul III – **Organizarea sistemului de management financiar și control** – care descrie și prezintă un Plan-model de acțiuni pentru implementarea unui sistem adecvat de MFC în entitatea publică.

Manualul, de asemenea, cuprinde o serie de ghiduri și anexe menite să asigure facilitarea implementării MFC, precum și cadrul de reglementare în domeniu. Acesta ar putea fi actualizat în funcție de utilizarea și evoluția sistemului MFC.

Pentru a facilita înțelegerea ghidurilor este important de a percepe relația acestora cu alte ghiduri care formează cadrul pentru controlul intern (mediul de control, managementul performanțelor și riscurilor, activitățile de control, informația și comunicarea, monitorizarea și evaluarea).

Ghidurile, în primul rând, stabilesc esența metodologică și caracteristicile unei componente de control intern anume. Atunci când sunt descrise exemple instructive și utile, bune practici, activități de control concrete, acest fapt ajută utilizatorul ghidului să-l aplice la componenta de control intern respectivă.

Prezentul manual va fi actualizat în funcție de evoluția în timp a sistemelor MFC, precum și a cerințelor cadrului normativ în domeniu. Astfel, partea cu ghiduri și anexe poate fi modificată și / sau suplimentată.

Capitolul I. Conceptul de Control financiar public intern

Responsabilitățile managerilor

Managerii care își desfășoară activitatea în sectorul public trebuie să fie responsabili pentru exercitarea activităților pentru care le-au fost delegate atribuții. Această responsabilitate se extinde dincolo de politicile, deciziile și activitățile operaționale pentru a cuprinde politicile, activitățile și deciziile de MFC.

Primul nivel de control trebuie să fie cel de manager / cheltuitor, persoana cea mai apropiată de punctul de prestare a serviciilor. Acest lucru necesită ca toți managerii din sectorul public să-și asume responsabilitatea pentru stabilirea și menținerea unui sistem MFC adecvat. În absența unui astfel de sistem, este extrem de dificil, pentru un manager de entitate, să fie responsabil pentru asemenea atribuții, ca: planificarea, elaborarea bugetului, contabilitatea, controlul, raportarea, arhivarea și monitorizarea activității și obiectivelor care i-au fost atribuite.

Un astfel de sistem constă din delegarea autorității și responsabilității către manageri și personal, conștientizarea proceselor, activităților, evaluarea și abordarea riscurilor pentru aceste procese, controlul acestora și tot ceea ce formează responsabilitatea managerială.

Responsabilitatea managerială rezidă în răspunderea pentru realizarea obiectivului general prin economicitate, eficacitate și eficiență a activităților în conformitate cu cadrul normativ și reglementările interne, siguranță și transparență a informației / raportării și siguranță a activelor și pasivelor.

Activitatea de audit intern ca suport

Activitatea de audit intern constituie un ansamblu de acțiuni efectuate în scopul asigurării și consilierii independente și obiective, prin evaluarea funcționalității sistemului MFC, destinată să adauge valoare și să îmbunătățească operațiunile entității.

Activitatea de audit intern ajută managerul entității să-și atingă obiectivele prin elaborarea și introducerea unei abordări strategice sistematice, standardizate și disciplinate, utilizată pentru evaluarea independentă și raportarea privind eficacitatea sistemului MFC, inclusiv a managementului riscurilor, cu scopul îmbunătățirii generale a proceselor de management al riscurilor, control și guvernare.

O activitate eficace de audit intern va avea o contribuție semnificativă la reducerea nivelului de risc financiar, care este inherent tuturor entităților, indiferent de domeniul, locația sau dimensiunea acestora.

Pentru a fi eficace în întregime, a adăuga valoare și raporta obiectiv, este fundamental ca tuturor UAI să le fie acordat, conform legii, un statut funcțional și politic independent. În absența acestor principii fundamentale, este puțin probabil ca activitatea de audit intern să aibă un impact optim.

Audit intern și Management financiar și control armonizat

Având în vedere durata de timp necesară pentru dezvoltarea deplină a sistemului MFC și scopul armonizării unei noi abordări la toate nivelurile de guvernare, este important ca o entitate să dețină atribuția de dezvoltare și monitorizare a reformelor printr-o abordare succesivă, logică și standardizată. Aceasta este armonizarea centralizată a MFC și activității de audit intern, realizată de Unitatea Centrală de Armonizare (în continuare, UCA).

Este necesară elaborarea unor metodologii și ghiduri coerente și standarde pentru implementarea eficace a reformelor în domeniul MFC și AI în întregul sector public.

Asigurarea calității, de asemenea, se realizează prin monitorizare continuă și raportare privind evoluțiile în domeniul MFC și AI, cu elaborarea a cel puțin unui raport anual.

Această cerință esențială necesită suportul UCA, care este instituționalizată în cadrul Ministerului Finanțelor.

UCA este deja ferm instituită și poate fi recunoscută ca fiind o precondiție fundamentală pentru introducerea cu succes, dezvoltarea și durabilitatea răspunderii manageriale. Această structură există în cadrul Ministerului Finanțelor, și anume, Direcția de armonizare a controlului financiar public intern (în continuare, DACFPI).

DACFPI deține următoarele atribuții de bază:

- a) elaborează, promovează și monitorizează politicile în domeniul CFPI, inclusiv a sistemului de MFC și activității de audit intern;
- b) elaborează și actualizează cadrul normativ în domeniul CFPI, inclusiv a sistemului de MFC și activității de audit intern;
- c) monitorizează și evaluează calitatea activității unităților de audit intern;
- d) monitorizează dezvoltarea sistemului de MFC;
- e) prezintă Guvernului, până la data de 1 iunie a fiecărui an, raportul anual consolidat privind CFPI, inclusiv dezvoltarea sistemului de MFC și activității de audit intern în sectorul public, pe anul precedent;
- f) coordonează și/sau organizează instruirea în domeniul MFC, precum și instruirea auditorilor interni din sectorul public;
- g) elaborează și dezvoltă mecanismele de certificare a auditorilor interni;
- h) avizează cartele de audit intern și instrucțiunile de aplicare a Normelor metodologice de audit intern în sectorul public, specifice sectoarelor de activitate;
- i) armonizează cadrul normativ în domeniul controlului financiar public intern cu bunele practici internaționale;
- j) colaborează cu organismele internaționale și instituțiile de specialitate din domeniul controlului financiar public intern.

Capitolul II. Răspunderea managerială

Legea privind controlul financiar public intern și SNCI explică în linii generale esența principiului de bază al CFPI, cel de răspundere managerială pentru resursele, operațiunile și rezultatele entității publice.

În Legea privind CFPI și în SNCI sunt elucidate întrebările „de ce” și „ce este” (obiectul) răspunderea managerială.

- Întrebarea „de ce” se referă la următoarele: prin intermediul MFC conducerea entității publice trebuie să ofere asigurări rezonabile cu privire la atingerea obiectivelor entității prin:
 - economicitatea și eficiența operațiunilor;
 - conformitatea cu cadrul normativ și reglementările interne;
 - siguranța și optimizarea activelor și pasivelor;
 - siguranța și integritatea informației.
- Întrebarea „ce”, obiectul, se referă la toate activitățile și procesele entității publice, inclusiv elaborarea și executarea bugetului, elaborarea programelor, evidența contabilă, raportarea și monitorizarea.

Manualul abordează modul de realizare a obiectivelor și obiectelor CFPI, în general, și răspunderea managerială, în special.

Procesele entității publice care urmează să fie gestionate și controlate au un domeniu larg de aplicare: *procesele operaționale / prestare a serviciilor* (cu accent pe performanța politicii) și *procesele de suport*, pe lângă managementul financiar-fiscal, procesul bugetar, managementul financiar, managementul activelor și pasivelor, managementul resurselor umane, achizițiile, materiale / echipament, infrastructura oficiului, tehnologia informațiilor și comunicării, etc.

Managementul proceselor entității publice poate să difere de la unul complet centralizat la unul cât mai descentralizat posibil. În filosofia CFPI, deciziile de management trebuie să fie luate la nivelul corespunzător având în vedere complexitatea sarcinilor, competențele disponibile, responsabilitățile, riscurile și cunoașterea domeniului de responsabilitate și a mediului intern și extern. Nivelul de descentralizare al managementului depinde și de mărimea și complexitatea entității. Chiar și într-un sistem descentralizat pot fi necesare anumite controale ex-ante centralizate (de exemplu, controlul zilnic efectuat de sistemul trezorerial).

Într-un sistem MFC descentralizat, un sistem de delegare bine pus la punct și funcțional este indispensabil pentru conceptul răspunderii manageriale.

Prezentul capitol explică mai detaliat cum trebuie să fie organizată și aplicată în practică răspunderea managerială.

Următoarele măsuri și activități denotă condițiile (preliminare) pentru realizarea și aplicarea răspunderii manageriale, și anume:

- divizarea sarcinilor și responsabilităților între diferite niveluri și subdiviziuni ale entității pentru următoarele procese:
 - procesul bugetar;
 - procesele financiare;
 - procesele operaționale și de suport;
- delegarea împuternicirilor;
- instituirea unui mecanism de planificare și control la nivelul întregii entități.

Divizarea sarcinilor și responsabilităților între diferite niveluri și subdiviziuni ale entității

Structura organizațională, împreună cu un mecanism de planificare și control adecvat al unei entități reprezintă:

- atribuirea autorității și responsabilității;
- împuternicirea și răspunderea;
- linii adecvate de raportare.

Structura organizațională definește domeniile-cheie de autoritate și responsabilitate ale entității. Împuternicirea și răspunderea se referă la modul în care această autoritate și responsabilitate sunt delegate în cadrul entității.

Nu poate să existe împuternicire sau răspundere fără o formă de raportare. Prin urmare, este necesară definirea ierarhiei corespunzătoare de raportare. În circumstanțe excepționale, trebuie să existe o altă ierarhie de raportare decât cele obișnuite, cum ar fi în cazurile suspiciunii de fraudă sau lipsei de integritate.

Structura organizațională trebuie să includă, după caz, o UAI independentă de management și care raportează direct la cel mai înalt nivel de autoritate din cadrul entității (managerul top).

Pentru desfășurarea operațiunilor în mod econom, eficient, exercitarea atribuțiilor, responsabilităților și programelor, managerul entității publice elaborează și menține o structură organizațională adecvată. Nu există o prescripție sau teorie generală privind structurile organizaționale. Fiecare entitate își definește propria sa structură, care, în mare parte, depinde de mărimea, caracterul și complexitatea sarcinilor și responsabilităților. Structura organizațională nu are valoare sau are puțină valoare, dacă aceasta nu este corelată cu o divizare în paralel a împuternicirilor, autorității și responsabilităților.

Prin intermediul actelor interne se repartizează sarcinile și responsabilitățile între diferite niveluri și subdiviziuni ale entității și, împreună cu aceasta, prin intermediul aceluiași acte interne, se vor delega și sub-delega împuterniciri și responsabilități.

Managerii entităților din sectorul public își asumă responsabilitatea în întregime pentru stabilirea și menținerea unui management financiar adecvat și altor sisteme de control în entitățile administrate.

Primul element de management și control, în cadrul entității, ar trebui să fie la nivel de manager / cheltuiitor, persoana cea mai apropiată de punctul de prestare a serviciilor. În absența unui astfel de sistem, este extrem de dificil pentru manageri să fie responsabili pentru atribuții precum: planificarea, elaborarea bugetului, contabilitatea, controlul, raportarea, arhivarea și monitorizarea.

Delegarea împuternicirilor

Un sistem de delegare și sub-delegare desemnează împuterniciri managerilor din entitățile publice, în special, împuternicirea de a cheltui bugetele stabilite de Parlament în numele miniștrilor și altor executori de buget desemnați legal sau oficial, în cadrul unor condiții generale și, uneori, specifice.

Un sistem de delegare și sub-delegare constă din: delegarea și asumarea atribuțiilor generale și specifice (semnarea), descrieri clare și limite ale delegării, înscrierea în registrul funcțiilor delegate. Actul de delegare nu scutește managerul de responsabilitatea delegată.

Pentru delegarea generală sau specifică în implementarea MFC, managerul entității va emite o decizie în scris explicită și, ulterior, comunicată. În baza acestei decizii, persoana împuternicită, la rândul ei, poate transfera o parte sau toate împuternicirile sale.

În afară de delegare, împuternicirea poate fi realizată prin delegarea unor sarcini specifice și obligații unei funcții sau persoane. De exemplu, executarea unui proiect sau a unei activități poate fi delegată.

Decizia de delegare a împuternicirilor poate conține instrucțiuni privind modul de aplicare a împuternicirii și modul de furnizare a informației la exercitarea împuternicirii delegate.

Divizarea autorității și responsabilității pentru procesul bugetar

Elaborarea bugetului este un proces care combină directive de sus în jos și de jos în sus. Pentru responsabilitate și răspundere managerială, este important ca implicarea managerilor operaționali în procesul de elaborare a propunerilor de buget să corespundă atribuțiilor, împuternicirilor și responsabilităților care le sunt delegate prin intermediul sistemului de delegare și, în fiecare an, ajustate și specificate în procesul de planificare și control. Un manager, care se simte cu adevărat implicat și participă la procesul de elaborare a bugetului, este mult mai motivat să gestioneze programele / activitățile într-un mod econom și eficient. El se simte un „proprietar” al bugetului. În special, pentru un management de performanță corespunzător este important ca, la nivel operațional, atribuțiile privind bugetul și politicile să fie interconectate, astfel, managerii operaționali fiind implicați activ și integral (în funcție de domeniul de responsabilitate) în activitățile de elaborare a bugetului, activități gestionate de subdiviziunea responsabilă de economie și finanțe din cadrul entității publice. Procesul de elaborare a bugetelor pe programe (de performanță) oferă această posibilitate.

Divizarea autorității și responsabilității în procesele financiare

Autoritatea și responsabilitatea de contractare a obligațiilor financiare, efectuare a plăților și colectare a veniturilor trebuie să fie delegate cât mai eficient și, pe cât este posibil, la nivel de management operațional care este responsabil de executarea sarcinilor și programelor.

Totuși, abordarea curentă de management al finanțelor publice se bazează pe existența unei subdiviziuni responsabile de economie și finanțe, care gestionează toate procesele financiare, de bază fiind:

- procurarea de bunuri și servicii;
- efectuarea plăților;
- comercializarea bunurilor și serviciilor;
- colectarea veniturilor;
- managementul numerarului și angajamentelor;
- salarizarea;
- gestionarea și protejarea activelor;
- evidența contabilă și raportarea financiară.

Structura, organizarea și funcționarea proceselor financiare derivă din procesele primare ale entității, depinzând de complexitatea și dimensiunea acestora. Funcțiile deținute de subdiviziunea responsabilă de economie și finanțe, respectiv, procesele financiare trebuie să fie organizate eficient, econom și eficiente, și să revină unor responsabili direcți separați, asigurându-se cel puțin o divizare minimă a sarcinilor (principiul „celor două perechi de ochi”).

De asemenea, orice proces financiar necesită să integreze activități de control ex-ante, curente și ex-post, eficacitatea acestora fiind periodic evaluată și revizuită. Suplimentar, în cadrul Trezoreriei de Stat există un sistem adecvat de control financiar ex-ante integral centralizat

pentru toate plățile efectuate de entitățile publice. Astfel, controalele (interne) duble trebuie să fie evitate, dacă acest lucru nu este strict necesar, deoarece controlul dublu nu este cost-eficient.

Pe lângă activitățile de control integrate în procesele financiare, managementul financiar mai presupune evaluarea și controlul performanțelor financiare, gestionarea riscurilor financiare, întrunirea cerințelor de politică bugetar-fiscală.

Este primordial ca responsabilii de procesele bugetare și financiare să asigure integrarea suficientă a activităților de planificare și de management financiar, și anume, că bugetul se potrivește cu planul operațional al entității.

Rolul subdiviziunii economie și finanțe

Subdiviziunea de economie și finanțe din fiecare entitate publică dispune de un rol fundamental în consolidarea sistemului MFC, deoarece anume aceasta este responsabilă pentru următoarele funcții:

- elaborarea bugetului;
- executarea bugetului;
- contabilitate;
- consiliere economico-financiară;
- raportare.

Subdiviziunea economie și finanțe are misiunea de a menține și consolida managementul financiar și bugetar al entității publice, contribuind la atingerea obiectivelor acesteia.

În Anexa nr.5 este prezentat Regulamentul-cadru de activitate a serviciilor financiare, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.433 din 15.07.2015.

Divizarea autorității și responsabilității pentru procesele operaționale și de suport

Procesele operaționale sunt procesele prin intermediul cărora sunt executate atribuțiile, programele și cerințele de politici ale entității publice. Astfel de procese, ca tehnologia informațiilor și comunicării, infrastructura, documentarea și consilierea juridică oferă suport anume proceselor primare. Aceste procese primare constituie activitățile principale ale entității și subdiviziunilor sale.

Un sistem performant de management presupune delegarea autorității și responsabilității nivelelor organizatorice și subdiviziunilor în cadrul cărora operațiunile sunt desfășurate și executate. Acest aspect ar trebui să facă parte din sistemul de delegare. Pentru sarcini speciale, cum ar fi proiectele, care nu sunt activități zilnice, împuternicirea poate fi realizată prin delegare specifică.

Procesele operaționale nu sunt izolate de alte procese din cadrul entității (bugetare, financiare și de suport) și viceversa. În mod ideal, există o legătură strânsă și echilibrată între divizarea autorității și responsabilității pentru fiecare din aceste procese, la fiecare nivel în entitate și între diferite niveluri de organizare.

Instituirea unui mecanism integral de planificare și control

Actele interne repartizează, într-un mod structurat și general, sarcinile, atribuțiile, autoritățile și responsabilitățile între subdiviziunile entității.

În plus, sarcinile și responsabilitățile, care provin din planurile, bugetele și programele anuale aprobate, trebuie să fie distribuite (delegate) părților și subdiviziunilor din cadrul entității prin intermediul mecanismului de planificare și control, astfel ca fiecare parte și subdiviziune a

entității să cunoască exact ce trebuie să realizeze și să livreze ca rezultat pe parcursul unui an. Repartizarea sarcinilor, responsabilităților și resurselor exacte către diferite niveluri și subdiviziuni poate fi scrisă sau verbală.

Ciclul de planificare și control trebuie să fie organizat și instituit într-un mecanism integral anual, la nivelul întregii entități. Mecanismul integral, presupune că planificarea bugetului, programelor, operațiunilor și suportul nu trebuie să fie activități separate, fără nici o legătură, ci un sistem în care planificarea activităților este strâns corelată și coordonată. Organizarea și instituirea unui astfel de mecanism revine în responsabilitatea conducerii entității. Planificarea și controlul fiecărui nivel și unități ar trebui să fie coordonată și ajustată cu nivelele superioare și inferioare ale entității. Ca și procesul bugetar, procesul de planificare și control este un proces condus prin directive și instrucțiuni – de sus, și asigurat cu informații, contribuții și solicitări – de jos.

Un set de instrucțiuni, schimb de informații și rapoarte, întruniri cu conducerea de vîrf sunt elemente indispensabile pentru un sistem de planificare și control viabil.

Capitolul III. Organizarea sistemului MFC

Condiții de organizare

În cadrul entității, trebuie să existe sau să fie create condiții pentru organizarea unui sistem funcțional de MFC. Aceste condiții se referă la sporirea gradului de conștientizare și instruire.

Sporirea gradului de conștientizare

Conștientizarea privind importanța MFC necesită să fie consolidată în toate entitățile, și în special, aceasta este important pentru manageri. Mesele rotunde, conferințele, comunicarea sunt instrumente pentru sporirea gradului de conștientizare. Aceste activități trebuie să fie sprijinite de către DACFPI din cadrul Ministerului Finanțelor, precum și de către UAI din cadrul entităților respective.

Instruirea

Instruirea privind implementarea MFC poate include următoarele componente:

- conceptul și principiile fundamentale ale MFC,
- rolul și responsabilitățile persoanelor implicate în MFC,
- stabilirea obiectivelor (strategice, operaționale și individuale) și indicatorilor de performanță (rezultat),
- managementul riscurilor și organizarea activităților de control,
- identificarea și documentarea proceselor,
- beneficiile și rolul activității de audit intern.

Procesul de instruire trebuie să fie bazat pe o analiză a necesităților de instruire adecvată și să fie coordonat cu programele și planurile elaborate de Ministerul Finanțelor în acest sens. Totodată, DACFPI oferă, pe măsura disponibilității, instruire și suport la locul de muncă entităților publice pentru dezvoltarea sistemului MFC.

Organizarea dezvoltării sistemului MFC

Modul de organizare și funcționare al MFC, în cadrul unei entități, trebuie să fie ajustat în funcție de propriile necesități, circumstanțe și stadiu actual. Și totuși, se identifică următoarele două faze conceptuale în faza inițială:

Etapa de pregătire

Organizarea implementării și dezvoltării MFC începe cu următoarele activități de pregătire:

- desemnarea unui Coordonator al MFC;
- instituirea unui Grup de lucru, condus de Coordonatorul MFC, responsabil de organizarea și implementarea inițială a MFC;
- evaluarea sistemului curent de MFC și identificarea lacunelor;
- elaborarea, de către Grupul de lucru, a unui Plan de acțiuni pentru implementarea MFC.

Etapă de implementare

Având realizate condițiile de organizare și pașii de pregătire, procesul de organizare a MFC continuă cu următoarele activități:

- stabilirea misiunii, obiectivelor strategice și operaționale ale entității;
- implementarea managementului riscurilor;
- evaluarea activităților de control;
- identificarea tuturor proceselor și documentarea celor de bază;
- instituirea unui sistem de informație, comunicare și documentare internă.

Aceste activități nu trebuie privite separat, dar ca activități interconectate. Nu este indispensabil ca toate să fie parte componentă a Planului de acțiuni, unele dintre acestea pot să existe deja în cadrul entității și să dispună de o funcționalitate adecvată. Aceste aspecte / factori trebuie să fie considerați de Grupul de lucru în timpul elaborării Planului de acțiuni pentru implementarea / dezvoltarea MFC.

Organizarea dezvoltării MFC

Etapele de pregătire:

- *desemnarea unui Coordonator al MFC*

Coordonatorul MFC este responsabil de organizarea, coordonarea, suportul, supravegherea și raportarea activităților inițiale de implementare / dezvoltare a MFC în cadrul entității, astfel, realizând conducerea acțiunilor Grupului de lucru pentru implementarea și dezvoltarea MFC.

În calitate de Coordonator al MFC este recomandabil desemnarea unuia dintre managerii operaționali sau adjuncți ai managerului entității, care cunoaște bine obiectivele entității, activitățile, procesele și angajații.

- *instituirea unui Grup de lucru pentru implementarea / dezvoltarea MFC*

Grupul de lucru este responsabil inițial pentru elaborarea Planului de acțiuni, iar ulterior, de asigurarea realizării acestuia. Unele dintre sarcinile suplimentare ale grupului ar fi acordarea de asistență sau instruirea în vederea executării activităților din Planul de acțiuni de către angajații entității.

Este esențial ca membrii Grupului de lucru, de preferință manageri operaționali, să dispună de cunoștințe și experiență vastă în activitatea entității, de asemenea, de autoritate în luarea deciziilor în ceea ce ține de activitatea Grupului de lucru, cât și specifice domeniilor de responsabilitate ce le dețin.

Grupul de lucru trebuie să includă reprezentanți atât ai proceselor operaționale (specifice domeniului de activitate a entității), cât și de suport (resurse umane, economie și finanțe, dezvoltare strategică, tehnologii informaționale ș.a.).

Pentru a obține angajamentul și implicarea managementului operațional în realizarea Planului de acțiuni, este extrem de important ca Grupul de lucru să conțină reprezentanți ai acestui nivel de conducere.

În componența Grupului de lucru, poate fi inclus și un auditor intern (dacă entitatea dispune de UAI), în calitate de membru cu rol de suport, ghidare și consiliere în implementarea / dezvoltarea sistemului MFC.

- *evaluarea sistemului curent de MFC și identificarea lacunelor*

Analiza la nivel înalt a lacunelor este unul din primii pași recomandați în reforma actualelor sisteme MFC. Această analiză este menită să efectueze unui studiu-diagnostic al mediului de control din cadrul entității. Rezultatul acestui diagnostic ar trebui să constea în identificarea

oportunităților de mărire a eficienței în procesul de management. De asemenea, modelul de control intern integrat COSO prevede drept cerință inițială autoevaluarea a aranjamentelor curente de control cu identificarea lacunelor, ulterior, după finalizarea cu succes a acestei etape, este facilitată trecerea la celelalte componente ale MFC.

Evaluarea sistemului curent și identificarea lacunelor urmează să fie realizate prin completarea și analiza răspunsurilor la întrebările din chestionarul anexat la Regulamentul privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare, care este parte a prezentului manual (Anexa 4).

Metodologia, care urmează să fie aplicată la completarea acestui chestionar, poate necesita:

- o combinație de interviuri;
- ședințe ale Grupului de lucru, întruniri mai largi;
- o analiză a actelor legislative și normative care reglementează activitatea entității, precum și a altor instrucțiuni și regulamente interne;
- un studiu al planurilor strategice și operaționale;
- dispunerea de suficiente probe pentru a susține răspunsurile oferite în chestionar.

Dispunerea de probe este foarte importantă în cazul în care răspunsul oferit este „da”. În astfel de situații, în coloana „Note” a chestionarului trebuie făcută referință la probele ce confirmă răspunsul.

În baza răspunsurilor din chestionar, se vor identifica domeniile problematice – lacunele, care vor servi drept obiect al Planului de acțiuni. Anume, pentru înlăturarea lacunelor (decalajelor), se elaborează și se pune în practică Planul de acțiuni pentru implementarea MFC.

Pentru a monitoriza și raporta mai eficient, Planul de acțiuni pentru implementarea / dezvoltarea MFC poate fi integrat în planul anual al entității publice.

- *elaborarea Planului de acțiuni*

Aceasta reprezintă una dintre cele mai importante etape, deoarece constituie baza pentru pașii următori.

Coordonatorul MFC, de comun acord cu Grupul de lucru, este responsabil de elaborarea Planului de acțiuni pentru implementarea / dezvoltarea MFC.

Planul de acțiuni va stipula (în format text, sub formă de paragrafe) necesitatea implementării MFC, obiectivele, domeniul de aplicare, obiectele (procesele și activitățile), autoritatea și responsabilitățile, precum și modificările organizatorice necesare. De asemenea, Planul de acțiuni va oferi indicații privind resursele (buget, resurse umane, instruire, tehnologii informaționale) și perioada de timp necesară.

Planul de acțiuni trebuie să includă (sub formă de tabel) toate activitățile necesare pentru perfecționarea sistemului MFC, termene de implementare a acestora, responsabili de implementarea activităților, indicatori de rezultat și precondiții pentru implementare. Activitățile trebuie să acopere, eventual, toate domeniile enumerate la etapa de implementare. Următoarele paragrafe descriu, în linii generale, domeniile respective.

Atât Coordonatorul MFC, Grupul de lucru, cât și Planul de acțiuni este desemnat / aprobat prin ordin (decizie) al managerului entității și este comunicat către toți angajații.

Un exemplu de Plan de acțiuni pentru implementarea MFC este prezentat în Anexa 1, fiind parte integrantă a prezentului manual.

Etapele de implementare:

- *stabilirea misiunii, obiectivelor strategice și operaționale ale entității*

Entitatea publică trebuie să declare misiunea, care stabilește, în termeni generali, obiectivul pe care entitatea are ca scop major să-l atingă.

În baza acesteia, top-managementul stabilește obiectivele strategice, obiectivele operaționale și definește un plan de acțiuni. În timp ce misiunea și obiectivele strategice ale entității sunt, în general, stabile, obiectivele operaționale și planul de acțiuni aferent sunt mult mai dinamice în timp și trebuie să fie ajustate la condițiile interne și externe în continuă schimbare.

Este prioritar ca planul de acțiuni să derive din obiectivele strategice și operaționale, și să conțină indicatori de performanță și riscuri asociate obiectivelor / acțiunilor.

Întru facilitarea procesului de stabilire / revizuire a obiectivelor entității, vezi anexat Ghidul metodologic privind stabilirea obiectivelor, care este parte a prezentului manual.

- *implementarea managementului riscurilor*

Managerul entității și managerii operaționali trebuie să identifice, evalueze, înregistreze, monitorizeze și raporteze sistematic riscurile ce pot afecta atingerea obiectivelor planificate și să elaboreze măsuri de diminuare a probabilității și/sau impactului riscurilor.

Întrucât circumstanțele externe și interne sunt în continuă schimbare, procesul de management al riscurilor trebuie să fie unul continuu și repetat, astfel, managementul riscurilor fiind un pilon de bază al sistemului MFC, care trebuie să evolueze și să abordeze riscurile în continuă schimbare.

Pentru facilitarea instituirii sistemului de management al riscurilor în entitate, vezi anexat Ghidul metodologic privind implementarea managementului riscurilor, care este parte a prezentului manual.

- *evaluarea activităților de control*

Activitățile de control reprezintă politicile și procedurile care contribuie la asigurarea faptului că riscurile sunt gestionate în mod corespunzător și oportun, și obiectivele entității sunt atinse. Activitățile de control sunt de tip ex-ante, curente și ex-post, și dispun de funcții de prevenire, depistare și corectare.

Întru facilitarea examinării activităților de control instituite în cadrul entității, vezi anexat Ghidul metodologic privind evaluarea activităților de control, care este parte a prezentului manual.

- *identificarea tuturor proceselor și documentarea proceselor de bază*

Cartografierea proceselor de bază presupune ca managerii operaționali să identifice și să elaboreze descrieri narrative sau grafice ale proceselor de care sunt responsabili în scopul desfășurării eficiente și eficace a activității, precum și gestionării optime a riscurilor. Pentru facilitarea identificării și descrierii proceselor, se recomandă utilizarea Ghidului metodologic privind identificarea și descrierea proceselor, care este parte a prezentului manual.

- *instituirea unui sistem de informație, comunicare și documentare internă*

Stabilirea unui sistem de informare și comunicare (raportare internă) este vitală pentru dezvoltarea MFC în cadrul entității. Sistemul de raportare internă este necesar pentru monitorizarea progreselor atinse și este parte a procesului de evaluare a MFC.

Procesul de documentare trebuie să fie organizat pentru domenii ca managementul riscurilor, revizuirea activităților de control, identificarea și documentarea proceselor, evaluarea și monitorizarea sistemului MFC.

Tipul, cantitatea și modalitatea documentării sunt determinate de către fiecare entitate în parte, în funcție de propriile necesități. Documentarea trebuie să fie suficient de detaliată pentru a permite revizuirea, monitorizarea și raportarea eficace a implementării / dezvoltării sistemului MFC.

Concluzie

Manualul MFC oferă punctele de reper, care conduc la instituirea unui sistem eficace și adecvat de MFC în cadrul entităților publice.

MFC este definit în sens larg și nu se limitează la controale contabile și / sau limitate restrictiv la raportarea financiară. Sistemul MFC trebuie să fie integrat în activitățile operaționale, astfel încât reacția promptă la situațiile în schimbare să fie posibilă și deciziile să poată fi îmbunătățite.

MFC constituie responsabilitatea conducerii și, pentru a fi eficace, necesită participarea tuturor angajaților. Responsabilitățile manageriale acoperă întregul proces de gestionare, de la stabilirea obiectivelor până la obținerea rezultatelor scontate. Acest aspect include asigurarea legalității, regularității și eficienței deciziilor luate.

În termeni simpli, sistemul MFC trebuie să ajute managerii să-și atingă obiectivele respectînd, în același timp, toate normele, reglementările și procedurile relevante. Sistemul MFC trebuie să fie strîns legat de obiectivele entității și suficient de flexibil pentru a fi adaptat.

Finalmente, putem aminti că MFC trebuie să:

- fie integrat în sistemul de management;
- preocupe personalul și procesele la toate nivelurile;
- ofere o asigurare rezonabilă, dar nu absolută.

În cele din urmă, abordarea și stilul de control a entității depinde de toleranța acesteia la risc, atitudinea sa și filosofia de conducere.

Top zece sfaturi pentru un manager privind MFC

1. Respectă regulile. Sistemele și procesele din entitatea publică sunt concepute astfel încât, să includă activități de control de conformitate puternice. Cere sfaturi ori de câte ori nu ești sigur cu privire la aplicarea acestora.
2. Înțelege stilul tău propriu de management și modul în care acesta afectează pe cei care lucrează cu tine. Dacă îți asumi riscuri inutile și nu îți pasă de activitățile de control, subalternii tăi vor face la fel. Poți să îi ameninți sau să le trimiți notițe cu privire la sancțiuni disciplinare, totuși, ei vor încerca să urmeze aceleași standarde ca și tine.
3. Construiește un plan de acțiuni (pe performanțe) puternic pentru subdiviziunea pe care o administrezi. Acesta este primul pas esențial în stabilirea obiectivelor și a activităților conexe. Utilizează aceasta ca pe o oportunitate de a implica angajații în procesul de planificare.
4. Niciodată nu stabili vreun obiectiv, fără a atribui responsabilitatea și un termen pentru atingerea acestuia. Obiectivele neatribuite nu au nici o șansă de succes.
5. Apreciază-ți semnătura. Vei induce un sentiment clar că procesul de control este mult mai important decât dovada controlului (semnătura).
6. Ai grijă atunci când delegi vreo împlinire. În procesul delegării, ești responsabil să te asiguri că persoana respectivă are competența și aptitudinile necesare pentru a îndeplini eficient sarcina. Oricum, ești responsabil de eficacitatea executării sarcinii delegate.
7. Amintește-ți că calitatea MFC este puternic influențată de modul în care angajații sunt organizați și conduși.
8. Concentrează-te pe activități de control de nivel înalt ori de câte ori este posibil, cum ar fi: indicatorii de performanță, raportarea pe excepții. Controalele care funcționează peste mai multe operațiuni sunt mai utile pentru tine și sunt mai cost-eficiente.
9. Menține echilibrul corect între supraveghere și micro-management. Gândește-te cum poate fi delegată o responsabilitate sau sarcină și de care informații ai nevoie pentru monitorizarea executării acesteia. Stabilește norme clare privind erorile, eșecurile și excepțiile care trebuie să-ți fie raportate.
10. Amintește-ți că scopul MFC este de a oferi asigurare rezonabilă că procesele funcționează la fel de bine precum se dorește. Atunci când o activitate de control eșuează, de multe ori trebuie îmbunătățit modul în care funcționează acest control, și nu de adăugat alte controale.

Ghid privind crearea unui mediu de control adecvat

Introducere

Mediul de control reprezintă temelia întregului sistem de MFC și constituie baza tuturor celorlalte componente ale MFC. El stabilește tonul entității.

El asigură disciplina și climatul ce influențează calitatea generală a MFC. Mediul de control are influențe asupra modului de instituire a strategiei și obiectivelor, precum și asupra modului de structurare a activităților de control. Mediul de control formează baza pentru crearea unei viziuni și reacții la riscuri și activități de control din partea personalului unei entități. Esența oricărei afaceri constă în oamenii din spatele ei – atribuțiile lor individuale, inclusiv integritatea, valorile etice și competența – și mediul în care aceștia activează. Managementul și controlul se referă la abilitățile persoanelor de a înțelege și îndeplini atribuțiile lor. Responsabilitatea conducerii pentru activități rezidă în utilizarea bună a acestei abilități.

Un mediu de control eficient este esențial pentru a permite altor componente MFC, de exemplu, managementului performanțelor și al riscurilor și activităților de control să funcționeze adecvat.

Stabilirea unui mediu de control viabil necesită ca conducerea să dispună de o procedură de stabilire a obiectivelor, și ca aceste obiective să sprijine misiunea entității și să fie în conformitate cu aceasta. Obiectivele trebuie să existe înainte ca conducerea să identifice riscurile potențiale care ar afecta atingerea acestora.

Ca urmare a obiectivelor stabilite și evaluării riscurilor, mediul de control al entității se poate schimba. De exemplu, strategia poate fi ajustată la oportunitățile care au apărut în timpul evaluării riscurilor sau în alte cazuri. Modificările legislative și ale altor condiții externe, precum tehnologiile informaționale noi, sunt alte exemple ale mediului de control în continuă schimbare.

La începutul implementării unui sistem MFC în conformitate cu SNCI, o evaluare bine desfășurată a mediului de control existent este indispensabilă. Această evaluare trebuie să se axeze pe acele aspecte care au un impact real asupra stabilirii și realizării obiectivelor instituției și cazurile în care pot apărea riscuri esențiale – componentele mediului de control.

De ce angajații nu fac ceea ce trebuie să facă?

Deoarece majoritatea sistemelor și proceselor din cadrul entității publice, inclusiv sistemul MFC, sunt executate de oameni. O preocupare majoră a managerilor este de a se asigura că subalternii execută anume ceea ce trebuie să execute. Este, astfel, util de a înțelege unele dintre motivele din care angajații nu efectuează ceea ce așteaptă superiorii de la ei (cu excepția cazurilor intenționate de fraudă și corupție). Tabelul anexat la prezentul ghid oferă o listă a celor mai frecvente motive, cauzele lor și acțiunile ce pot fi întreprinse în acest sens.

Componentele mediului de control

Valorile etice și integritatea

Valorile etice ale conducerii și personalului, precum și integritatea personală și profesională au o influență majoră asupra standardelor de comportament. Atât managerii, cât și executorii trebuie să aibă o atitudine de suport a MFC în întreaga entitate.

Fiecare persoană implicată în entitate – atât conducerea, cât și personalul – trebuie să mențină și să demonstreze integritate personală și profesională, valori etice și trebuie să respecte codurile de comportament aplicabile. Acest aspect poate include dezvăluirea intereselor financiare personale, a cadourilor primite, raportarea conflictelor de interese, etc.

Structura organizațională

Structura organizatorică a unei entități trebuie să asigure cel puțin:

- atribuirea autorității și responsabilității;

- delegarea împuternicirilor și răspunderea;
- linii adecvate de raportare.

Tonul de vîrf

Filosofia și stilul de activitate ale conducerii trebuie să reflecte o atitudine de sprijin a sistemului MFC – în specific, și profesionalism și competență – în general. Managerul entității trebuie să conducă prin exemplu personal. Atitudinea stabilită de conducerea superioară este reflectată în toate aspectele măsurilor manageriale. Angajamentul, implicarea și sprijinirea funcționarilor superiori din entitate în instituirea „tonului de vîrf” sunt esențiale pentru menținerea unei atitudini pozitive, de sprijin a MFC în cadrul unei entități.

Atunci cînd conducerea superioară crede în importanța MFC, tot personalul entității va simți acest lucru și va răspunde prin respectarea conștientă a activităților de control instituite. Pe de altă parte, cînd personalul entității simte că sistemul MFC nu reprezintă o preocupare importantă a conducerii top, și că acesta este doar formal și nu este sprijinit real, este aproape sigur că obiectivele MFC nu vor fi efectiv atinse.

Angajamentul pentru competență

Conducerea și personalul trebuie să mențină un nivel de competență care să le permită:

- să înțeleagă importanța creării, implementării și menținerii unor activități de control adecvate;
- să îndeplinească sarcinile cuvenite în vederea atingerii obiectivelor entității.

O entitate trebuie să se asigure că personalul său cunoaște bine obiectivele și trebuie să dezvolte abilitățile și experiența personalului.

Politicile și practicile de resurse umane

Personalul reprezintă un aspect important al MFC. Personalul competent și de încredere este necesar pentru asigurarea unui control eficient. De aceea, metodele prin care personalul este angajat, instruit, evaluat, motivat și promovat constituie o parte importantă a mediului de control.

Deciziile de angajare și încadrare cu personal trebuie să conțină asigurarea că persoanele au integritatea, educația și experiența necesare pentru a-și desfășura activitatea și că este asigurată instruirea oficială la locul de muncă și etica necesară. Managerii și angajații, care au o bună înțelegere a activităților de control și doresc să-și asume responsabilitatea, prezintă o importanță vitală pentru un MFC eficient.

Guvernanța – mediul de control

Guvernanța este influența asupra unei entități exercitată de managementul top care o guvernează / conduce. Responsabilitățile conducerii sunt, de obicei, fondate în constituție, legi, hotărîri, regulamente și alte documente similare. Leadership-ul, acțiunile și tonul stabilit și practicat de către conducerea de vîrf are un impact profund asupra faptului cum angajații entității își exercită responsabilitățile, care, la rîndul lor, afectează atingerea misiunii entității.

Printre domeniile influențate critic de conducere, care reprezintă cheia succesului spre un mediu de control adecvat, sunt:

- aprobarea și monitorizarea atingerii misiunii entității și realizării planului strategic;
- stabilirea, practicarea și monitorizarea valorilor și codului etic;
- supravegherea deciziilor și acțiunilor managerilor operaționali;
- stabilirea unei politici de nivel înalt și structurii organizaționale;
- asigurarea răspunderii față de beneficiari;

- stabilirea stilului de conducere, filosofiei și „tonului de vîrf”;
- direcționarea monitorizării de către managerii operaționali a proceselor de bază și celor mai semnificative riscuri.

Pentru domenii, precum stabilirea obiectivelor, managementul riscurilor, identificarea și descrierea proceselor sunt elaborate ghiduri metodologice separate, ca parte a prezentului manual și trebuie tratate în strînsă legătură cu componenta „mediul de control” a sistemului MFC.

Tabelul 1

De ce angajații nu fac ceea ce trebuie să facă?		
Motiv	Cauze	Ce trebuie de făcut?
Ei nu știu ce ar trebui să facă	Managerii cred că ei sugrumă creativitatea dacă definesc în detalii ce trebuie să execute angajații. Nu este nicidecum cazul.	Să se elaboreze descrieri clare ale postului / sarcinii și să se asigure că acestea sunt deplin înțelese.
Ei nu știu de ce ar trebui să facă	Acțiunile unui angajat nu sunt corelate cu impactul final al activității sale, astfel că acesta nu înțelege de ce activitatea sa este importantă. Este totdeauna important să se știe de ce trebuie făcut ceva, dar este crucial în cadrul sistemului MFC, care, deseori, conține mulți pași ai unui proces de control.	Să se explice motivele pentru care procesele sunt importante și, când sunt parte a unui sistem mai larg, cum acestea sunt intercorelate.
Ei nu știu cum să facă	A spune cuiva ce trebuie să facă nu este identic cu a explica cum ar trebui să o facă. Manualele și ghidurile pot fi necesare pentru a explica cum trebuie făcut, dar acestea pot fi inaccesibile pentru angajați. O activitate de control implementată nesatisfăcător din cauza lipsei de capacități / cunoștințe este puțin probabil să fie cost-eficientă.	Să se asigure instruire adițională sau să se monitorizeze măsura în care activitățile de control sunt realizate. Să fie accesibile pentru angajați ghiduri, manuale sau alte surse de informații online. Să se identifice necesarul de instruire / ghidare, ulterior, de planificare și livrare a acestora.
Ei cred că altceva este mai important	Când sunt atribuite multe sarcini, nu este clară prioritatea executării acestora. Activități cheie de control nu sunt efectuate când trebuie.	Să se asigure că importanța și prioritățile fiecărui obiectiv sunt cunoscute și activitățile sunt prioritizate.
Nu este vreo consecință pozitivă pentru ei	O problemă deseori întâlnită este evaluarea performanței individuale a personalului, aceasta nefiind obiectiv executată. Când fiecare membru al echipei este evaluat ca fiind remarcabil, atunci pentru ce trebuie de lucrat mai mult?	Să se acorde permanent atenție performanței, dar să nu se aștepte procesul de evaluare a performanțelor individuale pentru a lăuda sau critica angajații. Să nu se reacționeze exagerat cu privire la erorile comise. Să se mulțumească permanent pentru rezultate, chiar dacă acestea necesită implicare ulterioară. Să se identifice căile de recunoaștere sau motivare a performanțelor înalte.
Nimeni nu ar putea!	De exemplu, un angajat nu dispune de autoritatea de a implica într-o ședință de lucru oficialii de rang înalt.	Să se manifeste realism și relevanță în procesul de stabilire a obiectivelor și atribuire a sarcinilor, acestea fiind în concordanță cu autoritatea și resursele disponibile ale angajatului.

Ghid metodologic privind stabilirea obiectivelor

Introducere

Prezentul ghid relevă principalele categorii de obiective, metoda de stabilire a acestora, precum și responsabilitățile aferente. Acesta reprezintă un instrument metodologic care oferă managerilor suport în stabilirea obiectivelor pentru planificarea activităților entității publice, cu atribuirea responsabilităților corespunzătoare angajaților, în vederea obținerii celor mai bune rezultate, în dependență de resursele alocate.

Stabilirea obiectivelor constituie un proces de analiză și luare a deciziilor prin derivarea scopurilor și misiunii generale în obiective strategice, obiective operaționale și obiective individuale.

SNCI 7 „Stabilirea obiectivelor”, definește trei tipuri de obiective:

- obiectivele strategice, care reprezintă, de regulă, obiective pe termen mediu și lung (3-5 ani) și se referă la ansamblul activităților entității sau la componentele majore ale acesteia și care se formulează pornind de la misiunea entității. Obiectivele strategice urmăresc atingerea scopurilor de bază ale entității și derivă din politicile guvernamentale din domeniu;
- obiectivele operaționale, care obiective stabilite pe termen scurt (până la 1 an) și reprezintă obiectivele aferente activității operaționale a entității, contribuind de regulă, direct sau indirect la atingerea obiectivelor strategice ale acesteia;
- obiectivele individuale, care reprezintă obiectivele pentru fiecare angajat, și sunt stabilite de comun cu superiorul acestuia, pentru realizarea obiectivelor trasate subdiviziunii din care face parte.

Obiectivele strategice pot rezida în mai multe obiective operaționale repartizate nivelurilor secundare ale entității publice până la obiective individuale, care constau în contribuții și responsabilități individuale.

Obiectivele strategice se stabilesc la momentul planificării strategice, în timpul căreia entitatea publică își definește strategia și ia decizii cu privire la alocarea resurselor (inclusiv resurse financiare și umane) pentru a sprijini implementarea strategiei.

În concordanță cu planificarea strategică, obiectivele strategice sunt stabilite în timpul exercițiului de planificare operațională. Planificarea operațională presupune elaborarea unor planuri de acțiuni pe termen scurt la nivelul entității publice și subdiviziunilor structurale ale acesteia. Obiectivul operațional ține de aspectele operaționale ale entității publice și reflectă performanța unui proces.

În entitățile publice, obiectivele operaționale se stabilesc ținând cont de:

- bugetul și resursele disponibile;
- produsele / serviciile similare;
- eficiența utilizării resurselor publice.

Exprimarea obiectivelor este suficient de concisă, specifică, încadrată în timp și măsurabilă pentru a facilita evaluarea permanentă și finală a acestora.

Obiectivele se stabilesc:

- la începutul exercițiului bugetar (inițial);
- la revizuirea bugetului entității publice (intermediar);
- la sfârșitul exercițiului bugetar (evaluare finală).

Stabilirea obiectivelor operaționale în cadrul entității publice se efectuează la etapa planificării (intermediare) activității și în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr.94 din 01 februarie 2013 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanței colective.

Stabilirea obiectivelor individuale și evaluarea acestora se efectuează în conformitate cu prevederile Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, anexa nr.8 la Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public.

Metoda SMART de stabilire a obiectivelor

Metoda SMART este cea mai cunoscută modalitate de stabilire a obiectivelor. SMART este un acronim care semnifică: **specific, măsurabil, de atins (realizabil), relevant**, încadrat în **timp**.

Specific denotă că obiectivul este concret, detaliat, focalizat și bine definit, indică exact ceea ce se dorește a se obține, este clar exprimat, nu presupune nici o îndoială, este direct, pune accentul pe acțiuni și rezultatul scontat. Obiectivul nu trebuie să ofere prea multe detalii, dar trebuie să fie suficient pentru a comunica angajaților o cerință clară a ceea ce trebuie să se efectueze, fără a admite interpretări eronate.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu **specific**, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”, precum:

- Ce se va face mai exact, cu cine sau pentru cine?
- Ce strategii se vor utiliza?
- Este oare, obiectivul bine înțeles de către angajați?
- Este obiectivul formulat cu ajutorul verbelor active?
- Este clar cine este implicat în realizarea lui?
- Este clar rezultatul scontat?

Măsurabil prezumă că obiectivul poate fi cuantificat, în termeni cantitativi și/sau calitativi. Un obiectiv măsurabil permite managerilor stabilirea cu exactitate a faptului dacă acesta a fost atins sau nu, măsura în care a fost atins, precum și compararea obiectivului între diferite perioade de referință. Un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu măsurabil, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Cum se va aprecia dacă a intervenit vreo schimbare?
- Poate fi măsurat obiectivul?
- Cît de mult / mulți participă la atingerea obiectivului?
- Conform căror standarde poate fi măsurat obiectivul?

De **atins (realizabil)** prezumă că obiectivul poate fi realizat, ținând cont de aptitudinile, capacitățile, resursele, timpul disponibil și constrângerile externe care pot surveni.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu posibil de atins, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Este realizabil acest obiectiv în cadrul de timp propus?
- Se cunosc limitările și constrângerile acestui obiectiv?
- Este realizabil acest obiectiv cu resursele disponibile?

Relevant denotă că obiectivul este orientat spre atingerea unui rezultat preponderent pentru entitatea publică și reflectă contextul și mediul în care activează aceasta. Un obiectiv relevant presupune, în același timp, existența resurselor, capacităților, aptitudinilor etc.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu relevant, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Acest obiectiv corespunde priorităților?
- Cum contribuie obiectivul la realizarea misiunii?
- Conduce acest obiectiv la rezultatul scontat?

Încadrat în **timp** – semnifică faptul că obiectivul conține un termen de realizare. La determinarea obiectivelor încadrate în timp, se stabilesc termene-limită realiste sau perioade pentru atingerea acestora. Termenul-limită creează importanța și motivarea necesară pentru executarea sarcinilor.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în **timp**, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Există o perioadă pentru a realiza acest obiectiv?
- Există un termen-limită pentru a realiza acest obiectiv?

Exemplu de stabilire a obiectivelor

Se prezintă misiunea, unele obiective strategice și obiective operaționale ale „ONG Prosper”.

Misiunea:

- reducerea substanțială a incidenței și efectului virusului imuno-deficitar în Republica Moldova.

Obiective strategice:

- sporirea conștientizării, de către instituțiile medicale, a ceea ce reprezintă virusul imuno-deficitar;
- instituirea unui sistem de prevenire a infectării cu virusul imuno-deficitar.

Obiective operaționale derivate din primul obiectiv strategic:

- organizarea, pe parcursul semestrului I al anului curent, a patru zile de studiu-pilot asupra virusului imuno-deficitar pentru personalul medical din mun. Bălți;
- elaborarea, pe parcursul lunii iunie a anului curent, a unui buletin informativ intitulat „Consecințele infectării cu virusul imuno-deficitar” pentru 500 de lucrători medicali din mun. Bălți;
- desfășurarea, pe parcursul semestrului II al anului curent, a zece seminare de mediatizare, în cadrul școlilor din mun. Bălți, a efectului negativ provocat de virusul imuno-deficitar;
- elaborarea, în decursul lunii decembrie a anului curent, a 10 000 de foi volante pentru adolescenți cu privire la măsurile de prevenire a infectării cu virusul imuno-deficitar.

Responsabilități în stabilirea obiectivelor

Planificarea strategică se realizează la cel mai înalt nivel de conducere al entității publice. Managerul entității publice stabilește obiective strategice și poate delega managerilor operaționali realizarea acestora.

Managerii operaționali sunt implicați în planificarea operațională, stabilind obiective operaționale și individuale în baza obiectivelor strategice.

Procesul de stabilire a obiectivelor (strategice, operaționale și individuale) se desfășoară în comun, aptitudinile de lucru în echipă fiind primordiale. Obiectivele sunt relațional interdependente și corelate cu toți factorii implicați.

În funcție de competența profesională / experiență, în procesul de stabilire a obiectivelor, este implicat și personalul de rând. Participarea angajaților la stabilirea obiectivelor facilitează procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale acestora.

Stabilirea obiectivelor impune responsabilitate pentru atingerea obiectivelor desemnate de nivelul superior și delegarea acestor responsabilități, dacă este cazul, către subordonați.

Constrângeri în stabilirea obiectivelor

Limitările de resurse și riscurile, care pot afecta realizarea obiectivelor, sunt principalele constrângeri care necesită să fie luate în considerare în procesul de stabilire a obiectivelor.

Managerul ține cont de resursele disponibile în procesul de stabilire a obiectivelor.

În procesul de stabilire a obiectivelor, managerul ia în calcul riscurile identificate care pot afecta atingerea obiectivelor și/sau realizarea activităților (acțiunilor). În acest sens, se evaluează probabilitatea și impactul riscurilor asupra atingerii obiectivelor (vezi Ghidul metodologic privind implementarea managementului riscurilor).

Pentru a diminua efectul potențial al riscurilor, obiectivele sunt supuse revizuirii.

Monitorizarea și revizuirea obiectivelor

Managerii care stabilesc obiective, monitorizează atingerea acestora, analizând și observând orice abatere, întârziere sau deviere.

La momentul evaluării performanțelor, se determină măsura în care au fost realizate obiectivele și se estimează restanțele, dacă acestea există. Restanțele pot deveni obiective noi, ținând cont de riscul aferent și dimensiunea redusă a realizării obiectivelor.

Concomitent, la etapa evaluării performanțelor, se identifică factorii care au contribuit la atingerea obiectivelor doar în măsura respectivă și se determină tendințele, care vor indica direcțiile de revizuire a acestora.

Ghid metodologic privind implementarea managementului riscurilor

I. Contextul

Introducerea abordării managementului riscurilor este condiționată de momentul în care entitățile publice de pretutindeni funcționează într-un mediu economic, social și politic în continuă schimbare.

În aceste circumstanțe, este vital ca entitățile publice să reacționeze și să se adapteze, în mod flexibil și rapid, la situațiile în schimbare. Conducerea fiecărei entități trebuie să fie pregătită pentru schimbările posibile, care pot fi necesare în direcția în care o ia entitatea și/sau pentru schimbarea priorităților și principalelor aspecte.

Toate entitățile din sectorul public se confruntă cu riscuri ce pot împiedica realizarea sarcinilor, care sunt parte a misiunii lor, precum și a obiectivelor permanente și/sau temporare atribuite lor de nivelurile politice mai înalte. Fără un proces eficient de gestionare a riscurilor, entitățile pot eșua sau pot ajunge în situația de a cheltui sume semnificative de bani publici pentru a elimina consecințele.

Prezentul Ghid oferă managerilor o descriere comprehensivă a abordării managementului riscurilor în sectorul public.

Scopul Ghidului

Acest Ghid este un instrument metodologic care prezintă o imagine de ansamblu a managementului riscurilor și stabilește doar cerințele minime pentru implementarea acestuia în entitatea publică.

Capitolul II prezintă termenii utilizați pentru definirea aspectelor de management al riscurilor și sugerați pentru utilizare.

Capitolele III și IV ale ghidului relevă materializarea conceptului de management al riscurilor, și anume, ciclul managementului riscurilor, care include următoarele etape succesive:

- Identificarea riscurilor;
- Evaluarea riscurilor;
- Reacția la riscuri;
- Monitorizarea / raportarea riscurilor.

Următorul capitol acordă o atenție specială structurii funcționale și organizatorice a managementului riscurilor, care urmează a fi instituită pentru implementarea acestuia. Implementarea unei structuri funcționale nu necesită recrutarea unor persoane suplimentare sau modificarea statului de personal al entității.

Avantajele implementării managementului riscurilor

Managementul riscurilor reprezintă un instrument ce ajută managerii în anticiparea și reacționarea la diferite evenimente. Acesta completează viziunea viitorului pe termen mediu și lung cu o mai bună capacitate de anticipare la timp a factorilor care ar putea preveni sau afecta realizarea obiectivelor strategice și operaționale.

Un management eficace al riscurilor contribuie la:

- asigurarea calității** oferă asigurări rezonabile cu privire la faptul că obiectivele entității vor fi realizate;
- anticiparea și optimizarea mijloacelor:**
 - permit identificarea principalelor riscuri cu care se confruntă entitatea;

- mobilizează resursele disponibile pentru abordarea riscurilor în mod corespunzător;

c) **eficiență sporită:**

- acceptînd abordarea bazată pe riscuri, entitatea poate decide privind îmbunătățirea sistemului, alocarea resurselor și atingerea unui echilibru între nivelul riscurilor și costul activităților de control în vederea prevenirii acestora;

d) **încredere sporită în sistemul managerial:**

- managementul riscurilor reprezintă o parte esențială a mediului de control în cadrul fiecărei entități. Acesta îmbunătățește planificarea prin accentuarea proceselor-cheie și contribuie la asigurarea continuității în prestarea serviciilor;

e) **introducerea conceptului de răspundere în întreaga entitate:**

- fiecare manager răspunde pentru identificarea și gestiunea eficace a riscurilor în domeniul său de responsabilitate;
- angajații și întreaga entitate înțeleg scopul și rolurile cu privire la managementul riscurilor.

De asemenea, managementul riscurilor oferă top-managementului un mecanism eficace pentru a se asigura că managerii operaționali, aflați în responsabilitatea lor, se concentrează asupra priorităților corecte.

II. Noțiuni

Riscul

Riscul este definit drept un eveniment posibil, care poate avea impact negativ în ceea ce privește atingerea obiectivelor entității publice.

În legătură cu noțiunea de risc, este esențială clarificarea anumitor aspecte, pentru a evita principalele greșeli:

- riscul cuprinde tot ceea ce poate împiedica atingerea obiectivelor, din punct de vedere al costurilor resurselor, timpului etc.,
- riscul este considerat o amenințare obiectivă, dar care nu se va manifesta neapărat.

Este important să se reitereze definirea câtorva noțiuni:

- *risc inherent*: riscul cu care se confruntă entitatea publică înaintea de efectuarea vreunei activități de control. Acest risc este generat de context și de tipul activităților desfășurate.
- *risc controlat*: riscul pentru care, entitatea a implementat activități de control de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni destinate să minimizeze efectele și / sau probabilitatea acestui risc.
- *risc rezidual*: riscul cu care entitatea publică încă se confruntă în pofida implementării activităților de control. Riscul rezidual se monitorizează cu ajutorul indicatorilor care permit anticiparea manifestării acestuia.
- *toleranță față de risc (apetit pentru risc)*: pragul stabilit de conducere ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc, tratat în mod rezonabil, pentru care unele măsuri suplimentare de diminuare ar genera costuri excesive.

Risc inherent – Risc controlat = Risc rezidual

Risc rezidual ≤ Toleranța față de risc

- *expunere la risc (valoarea riscului, importanța riscului)*: evaluarea pericolului potențial pentru entitatea publică, reprezentat de evenimentele cu impact negativ.

- *registru riscurilor*: totalitatea riscurilor înregistrate și monitorizate în prezent de către entitatea publică / subdiviziunea structurală. Un model de registru al riscurilor este oferit în Tabelul 2 din prezentul ghid.

Managementul riscurilor

Procesul de management al riscurilor include identificarea, evaluarea, diminuarea / tratarea, monitorizarea și raportarea riscurilor, precum și întreprinderea unor acțiuni corective, în special prin modificarea sistemului MFC.

În esență, procesul de management al riscurilor este dinamic și întrunește, de fapt, mai multe procese într-un singur ciclu. Condițiile externe, precum și cele interne, se pot schimba, și astfel de schimbări pot influența obiectivele și/sau necesită modificarea obiectivelor înseși. Este un proces care trebuie desfășurat la toate nivelurile entității, nu doar limitat la nivelul conducerii de vîrf a entității.

III. Conceptul

Conform Standardelor naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr.189 din 05 noiembrie 2015, „*Entitatea publică evaluează expunerea la riscuri, generată de posibile evenimente viitoare și determină nivelul acceptabil al riscurilor reziduale. Managerii asigură identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea sistematică a riscurilor, inclusiv a riscurilor de corupție, prin ținerea unui registru al riscurilor.*

Fiecare subdiviziune structurală autonomă din cadrul entității publice elaborează Registrul riscurilor, care ulterior urmează a fi consolidat în Registrul riscurilor entității publice.”

Astfel, managerii din entitățile publice stabilesc un proces de identificare a evenimentelor semnificative viitoare care pot avea un impact nefavorabil asupra atingerii obiectivelor strategice și operaționale.

Ulterior, după stabilirea obiectivelor, riscurile sunt evaluate în baza impactului lor și probabilității producerii acestora (frecvenței). În acest sens, managerii:

- identifică riscurile posibile, din surse interne și externe, ce pot afecta atingerea obiectivelor (după caz, realizarea acțiunilor / subacțiunilor), identifică domeniile principale de activitate ce pot fi afectate;
- evaluează riscurile și nivelul de „expunere la riscuri” în raport cu obiectivele (după caz, acțiunile / subacțiunile, în dependență de complexitatea obiectivului);
- evaluează măsura, în care riscurile sînt și / sau trebuie să fie controlate de activitățile de control existente, în dependență de toleranța la riscuri;
- monitorizează și raportează riscurile, precum și măsura în care acestea sunt controlate, inclusiv prin analiza funcționalității și costului activităților de control.

Pentru orice risc evaluat ca fiind mai sus de nivelul potrivit de toleranță la riscuri, managerii entității publice stabilesc o reacție de răspuns potențial sau anticipat la riscul respectiv, prin implementarea activităților de control, diminuând impactul și/sau probabilitatea.

Managerul entității publice stabilește un sistem de raportare și monitorizare a riscurilor, care va asigura gestionarea corespunzătoare a nivelului de toleranță la riscuri la toate nivelurile entității – aceasta va include analiza costurilor și beneficiilor activităților de control.

De asemenea, entitatea publică ia în considerație activitățile vulnerabile care, prin specificul lor, presupun riscuri sporite de corupție și, după caz, planurile de integritate aprobate pentru excluderea sau diminuarea factorilor instituționali care favorizează sau pot favoriza corupția.

În acest sens, entitatea publică integrează managementul riscurilor operaționale cu managementul riscurilor de corupție, inclusiv prin gestionarea comună a acestora. În registrul riscurilor se includ în mod obligatoriu riscurile de corupție, iar mecanismele de prevenire și înlăturare a riscului din planul de integritate, în cazul existenței acestuia, se includ sub forma activităților de control.

IV. Ciclul managementului riscurilor

Principalele etape ale ciclului managementului riscurilor sunt:

- a) stabilirea obiectivelor
- b) identificarea riscurilor,
- c) evaluarea riscurilor,
- d) atitudinea față de riscuri / reacția la riscuri,
- e) monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.

a. Stabilirea obiectivelor

Stabilirea obiectivelor este primordială, dat fiind faptul că managementul riscurilor este relevant doar dacă obiectivele sunt clare și bine cunoscute în cadrul entității publice.

Principalele elemente care țin de stabilirea obiectivelor în cadrul entității publice sunt prezentate în Ghidul metodologic privind stabilirea obiectivelor.

b. Identificarea riscurilor

Este necesar ca managerii din sectorul public să gestioneze în mod activ nesiguranța ce caracterizează evenimentele viitoare, care ar putea împiedica realizarea scopurilor / obiectivelor lor.

Managerii nu mai sunt observatori pasivi ai evenimentelor care le-ar putea afecta activitatea.

Identificarea riscurilor se efectuează inițial:

- la fondarea entității,
- la momentul demarării unui proiect, a unei noi activități noi sau unui proces nou,
- la inițierea perfecționării sistemului curent MFC, deci, la implementarea managementului riscurilor.

Ulterior, identificarea riscurilor capătă un caracter permanent / continuu.

Identificarea riscurilor se efectuează prin:

- întocmirea unor liste care cuprind sursele / categoriile potențiale de risc;
- analiza documentelor / informațiilor / rapoartelor disponibile;

- organizarea ședințelor de lucru formale – utilizând experiența personalului implicat în activitățile curente;
- analiza factorilor / mediului extern care ar genera riscuri exogene.

Altă abordare, fiind în același timp compatibilă cu cea anterioară, este identificarea riscurilor, bazându-ne pe:

- obiective;
- scenarii;
- istoric;
- verificarea riscurilor comune (obișnuite);
- cartografiere (ca o combinație a metodelor descrise anterior).

În procesul de identificare a riscurilor, se ține cont de următoarele particularități:

- riscul este o incertitudine,
- riscul prezintă impact negativ asupra obiectivului, nu se identifică riscurile care nu afectează obiectivele,
- situațiile dificile anterioare pot genera riscuri,
- nu se identifică drept riscuri situațiile, care vor apărea cu siguranță,
- identificarea riscurilor nu este întotdeauna o operațiune strict obiectivă, ci mai mult o problemă de percepție.

În Tabelul 3 din prezentul ghid, este prezentat un exemplu de clasificare a riscurilor într-o entitate publică.

c. Evaluarea riscurilor

Ulterior identificării riscurilor, urmează etapa de evaluare, care are drept scop final stabilirea ierarhiei riscurilor, prioritizarea acestora în funcție de toleranța la risc.

Evaluarea riscurilor constă în:

- a. existența unui proces structurat de evaluare a probabilității și impactului pentru fiecare risc în scopul:
 - determinării probabilității (și/sau frecvenței) – probabilitatea se referă la eventualitatea / posibilitatea producerii (frecvența se referă la cât de des se poate produce);
 - determinării impactului – impactul se referă la toate efectele posibile generate de manifestarea acestuia;
- b. calcularea expunerii la risc (valorii riscului):
 - ca un produs dintre probabilitate și impact.
- c. diferențierea clară a (i) riscurilor inerente de riscurile reziduale și a (ii) expunerii la risc de toleranța la risc:
 - conștientizarea faptului că diferența dintre acestea este materializată prin activitățile de control care sunt abordate vis-à-vis de riscurile inerente pentru ca aceste riscuri să fie reduse până la riscuri reziduale.
- d. prioritizarea riscurilor:

- clasificarea riscurilor în ordinea priorităților pentru fiecare obiectiv sau activitate la care se referă.

Evaluarea riscurilor se efectuează într-un mod menit să faciliteze monitorizarea și identificarea ordinii de priorități în privința riscurilor.

Evaluarea riscurilor se bazează pe dovezi obiective și cuprinde toate aspectele afectate de riscul respectiv.

Tabelul de mai jos prezintă cel mai simplu mod de evaluare a riscurilor indiferent de importanța obiectivelor / acțiunilor cărora le aparțin.

Impactul	Înalt 3	Monitorizare / Diminuare	Diminuare	Diminuare
	Mediu 2	Tolerare	Monitorizare / Diminuare	Diminuare
	Scăzut 1	Tolerare	Tolerare	Monitorizare / Diminuare
		Mică 1	Medie 2	Înaltă 3
		Probabilitatea		

Nivelul toleranței la risc

Exemplu de tabel de evaluare a riscurilor

O clasificare pe cele trei nivele – înalt / mediu / scăzut, a fiecărui risc este suficientă și reprezintă un nivel minim de clasificare; rezultatul fiind o matrice „3x3”. Fiecare risc aparține unei celule a tabelului, în funcție de impactul potențial și probabilitate.

Managerii determină limitele fiecăreia dintre cele trei posibilități: ce reprezintă probabilitate „mică” – 1 sau „înaltă” – 3, impact „scăzut” – 1 sau „înalt” – 3. Astfel, valoarea riscului este cuprinsă între 1 și 9 (produsul impactului și probabilității). Valoarea parametrică acordată (mic – 1, mediu – 2 sau înalt – 3) este un rezultat al raționamentului managerial.

Nu există un standard absolut pentru matricea / tabelul de evaluare a riscurilor. Entitatea publică ajunge la o concluzie privind nivelul de analiză adecvat, care se potrivește cel mai bine propriilor circumstanțe.

În plus, tabelul prezintă zona în galben ca fiind toleranța la riscuri în general, linia albastră reprezentînd limita maximă a toleranței.

Relevanța managementului riscurilor constă în a dispune de:

- măsuri adecvate pentru păstrarea riscurilor în zona verde;

- comunicare și măsuri de reducere corespunzătoare a impactului în cazul riscurilor situate în zona roșie și care pot fi atenuate.

Prioritizarea riscurilor în dependență de obiective / activități

Clasificarea riscurilor ia în considerare prioritățile la nivel de obiective / activități, cărora le aparțin riscurile identificate și evaluate. Riscurile se prioritizează în dependență de importanța obiectivelor / activităților pe care, potențial, le pot afecta. De exemplu, același risc nu poate fi clasificat la același nivel cînd se referă la un obiectiv / activitate foarte important/ă sau cînd se referă la unul/una cu o importanță mai scăzută.

Acest element este luat în considerare în momentul evaluării impactului. Parametrii stabiliți pentru impact vor combina importanța daunelor potențiale cu importanța obiectivului/activității afectat/e de către risc. De exemplu, impactul asupra obiectivelor strategice este mai mare decît cel asupra obiectivelor operaționale.

Risc acceptabil

Un risc este acceptabil cînd se află în zona verde după întreprinderea măsurilor de diminuare sau implementare a activităților de control. Cu toate acestea, toleranța la risc este cea care determină „mărimea” zonei verzi și galbene. O entitate cu o toleranță scăzută față de risc poate avea o zonă verde și galbenă foarte mică și o zonă roșie mai mare. Este o situație similară la momentul demarării implementării managementului riscurilor.

Impactul este primul element, care trebuie luat în considerare în cazul activităților din sectorul public. În sectorul public, entitățile dispun de o toleranță la riscuri mică, dat fiind faptul că nu pot permite ca unele riscuri să se soldeze cu grave efecte negative la nivel politic. În acest caz, managerii elaborează o ierarhie de clasificare / prioritzare a manifestărilor potențiale negative ale riscurilor pentru a putea activa întru reducerea impactului acestora.

Impactul riscului capătă importanță doar prin compararea acestuia cu efectul / rezultatul planificat al activității, de exemplu, impactul pierderilor omenești în timpul unei acțiuni armate este considerat de către opinia publică a fi ridicat.

Reacția la riscuri

Atitudinea față de riscuri sau scopul acesteia este transformarea incertitudinii într-un avantaj pentru entitate și limitarea nivelului amenințărilor și a impactului potențial al acestora. Orice măsură întreprinsă de entitatea publică în scopul unei reacții la riscuri se integrează în acest sistem cunoscut drept „managementul riscurilor”.

Există patru mari tipuri de atitudini față de riscuri / reacții la riscuri:

- tolerarea / acceptarea riscurilor;
- diminuarea / minimizarea / atenuarea / tratarea riscurilor:
 - limitarea probabilității,
 - limitarea impactului,
- eliminarea / evitarea / terminarea riscurilor;
- transferarea / externalizarea / împărtășirea riscurilor.

Tolerarea riscurilor

Expunerea sau riscul poate fi tolerat fără a fi nevoie de luarea vreunei măsuri sau implementarea vreunei activități de control. Riscurile sunt evident asumate, entitatea publică continuîndu-și activitatea fără a întreprinde vreo acțiune.

Totuși, uneori, există situații când, chiar dacă riscul nu este tolerabil / acceptabil, posibilitatea sau abilitatea de a face ceva în privința unor riscuri este limitată sau costul respectivelor măsuri poate fi disproporționat față de beneficiul de pe urma acestora. Această opțiune poate fi evident completată de un plan pentru situații neprevăzute care să abordeze impactul în cazul materializării riscurilor.

Diminuarea riscurilor

Reacția sau atitudinea față de riscuri va lua forma minimizării / tratării, în cele mai dese cazuri, și față de cele mai multe riscuri. Scopul tratării este ca, în timp ce entitatea publică va continua să desfășoare activitatea care a generat riscul, este luată o măsură – o activitate de control, pentru a menține riscul în limitele acceptabile – zona verde a tabelului de evaluare a riscurilor. Astfel de activități sau instrumente de control pot fi, în continuare, subdivizate / dezvoltate în conformitate cu scopurile lor specifice.

Limitarea probabilității

Limitarea probabilității se utilizează de către manageri în cazul când aceștia pot influența riscurile din poziția lor, cu ajutorul mijloacelor de care dispun. De obicei, această metodă se folosește pentru riscurile endogene, fiindcă acestea își au originea în cadrul entității publice.

În cazul unui risc exogen, nu se pot întreprinde acțiuni pentru influențarea probabilității materializării acestuia. Astfel, managerii vor întreprinde acțiuni doar întru limitarea impactului riscului.

Limitarea probabilității se efectuează prin măsuri preventive și directive.

Măsurile preventive includ instrumente menite să limiteze posibilitatea de materializare a unui rezultat nedorit. Exemple de astfel de instrumente includ segregarea sarcinilor, accesul la resurse și altele.

Măsurile directive includ instrumente concepute să asigure realizarea unui anumit rezultat. Sunt foarte importante atunci când este esențial ca un eveniment nedorit să nu aibă loc și, în mod tipic, sunt asociate domeniului de sănătate, securitate și altele. Exemplu de astfel de instrument poate fi considerat echipamentul de protecție ce trebuie purtat în timpul unei activități periculoase.

Limitarea impactului

Limitarea impactului se utilizează de către manageri, în cele mai dese cazuri, și constă în diminuarea efectului negativ până la, sau după producerea riscului în sine.

Dat fiind faptul că rezultatul preconizat al unei entități publice se soldează întotdeauna cu un efect, este mai eficient să se identifice măsurile de reducere a impactului negativ produs asupra efectului. De exemplu, este mai productiv să se identifice modalități pentru a oferi asistență întreprinderilor mici și mijlocii, decât încercarea de a evita criza economică.

Limitarea impactului ulterior producerii riscului se efectuează prin măsuri corective.

Aceste instrumente sunt concepute să corecteze rezultatele nedorite care s-au materializat deja. Ele oferă calea de a recupera ceva în cazul pierderilor sau daunelor. Un exemplu îl poate constitui includerea într-un contract a unor prevederi care permit recuperarea supraplăților.

Planurile de acțiuni pentru situații neprevăzute reprezintă un element important al managementului riscurilor, pentru că sunt un mijloc prin care entitățile publice își planifică și își asigură continuitatea activității / revenirea la activitate în cazul apariției unor evenimente pe care nu le pot controla.

Eliminarea riscurilor

Anumite riscuri pot fi tratate sau menținute în anumite limite doar încetînd respectiva activitate. Trebuie menționat că opțiunea încetării activității este semnificativ redusă în sectorul public față de sectorul privat. Un anumit număr de activități este derulat în sectorul public pentru că riscurile asociate sunt atât de mari, încît nu există alt mod de obținere a rezultatelor sau realizărilor necesare publicului larg. Această opțiune poate prezenta o importanță deosebită în gestionarea proiectelor, dacă devine clar faptul că relația previzionată cost / beneficiu este în pericol.

Astfel, la etape inițiale de demarare a unui proiect sau inițiere a unei activități noi de către o entitate publică, când se evaluează riscurile de implementare, acestea pot fi eliminate / terminate doar prin încetarea acțiunilor de demarare sau inițiere, în caz că riscurile de implementare sunt considerate a fi prea mari sau potențial afectează considerabil atingerea obiectivelor stabilite.

Transferarea riscurilor

Pentru anumite riscuri, cea mai bună metodă este transferarea lor. Acest lucru poate fi făcut prin intermediul unui contract de asigurare obișnuit sau prin plata unei terțe părți, care își asumă riscul în alt mod. Această opțiune este benefică mai ales în cazul reducerii riscurilor financiare sau patrimoniale.

Transferul riscurilor poate constitui o soluție fie pentru a reduce expunerea la riscuri a entității publice, fie pentru că o altă entitate este mai capabilă să gestioneze în mod eficace riscul respectiv.

Anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile. În general, nu este posibil să se transfere riscurile legate de reputație, chiar și în cazul în care prestarea serviciilor este contractată în exterior. Relațiile cu o terță parte, către care riscul este transferat, trebuie gestionate cu mare atenție pentru a se asigura succesul transferului riscului.

Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

Managementul riscurilor se revizuieste și se raportează din două motive:

- monitorizarea modificărilor riscurilor;
- obținerea asigurării privind eficacitatea managementului riscurilor și identificarea necesității de a întreprinde măsuri viitoare.

Monitorizarea riscurilor

Procesele de monitorizare se pun în aplicare:

- pentru a analiza dacă riscurile încă persistă, dacă au apărut riscuri noi, dacă impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări,
- pentru a raporta schimbările majore survenite și care modifică prioritățile,
- pentru a furniza asigurarea privind eficacitatea activităților de control curente.

Deseori, riscurile sunt complexe și trebuie divizate în mai multe riscuri elementare mai ușor de observat. De exemplu, riscul reducerilor de buget poate fi împărțit în mai multe componente ale riscului, care pot fi monitorizate independent:

- credibilitatea informațiilor colectate în momentul planificării bugetului;
- alocațiile întârziate, care pot rezulta în costuri și/sau cheltuieli suplimentare;
- inflația.

Aici, putem observa că unele componente ale riscului pot fi monitorizate din cadrul entității (endogene), pe când altele depind de contextul economic sau de procesele specifice administrate de către Ministerul Finanțelor (exogene).

Riscurile considerate a fi priorități primare de către managementul de nivel superior al entității publice devin eligibile pentru cercetare și monitorizare continuă.

De obicei, monitorizarea se efectuează pentru riscurile cu probabilitate mică și impact semnificativ.

Primul efect al monitorizării riscurilor constă în faptul că activitățile sau procesele respective sunt ținute sub control sau observație. Aceasta, de obicei, contribuie la îmbunătățirea lor.

Suplimentar, procesul general de management al riscurilor trebuie supus unor examinări periodice pentru a se asigura funcționalitatea lui corectă și eficace.

Revizuirea riscurilor

Această etapă este una esențială, responsabil de ea fiind managementul de nivel superior. Astfel, acesta poate decide să nu se mai aloce resurse pentru un anumit risc, care nu mai este important și, eventual, să se identifice un alt risc ca fiind prioritar.

Managementul de nivel superior trebuie să verifice în permanență:

- dacă toate riscurile sunt aferente obiectivelor și/sau activităților,
- dacă toate obiectivele și/sau activitățile au fost luate în considerare la identificarea sau actualizarea riscurilor.

Astfel de schimbări periodice asigură eficacitatea procesului de management al riscurilor.

Această etapă trebuie coordonată cu cea de identificare a riscurilor, pentru adăuga sau exclude eventual riscuri din inventarul / lista acestora.

Revizuirea riscurilor și revizuirea însuși a sistemului de management al riscurilor sunt două aspecte distincte și nu se pot substitui unul pe altul.

Procesul de actualizare / revizuire, în general, trebuie:

- să ofere asigurări că riscurile și aspectele procesului de management al riscurilor sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare;
- să prevadă necesitatea realizării cu regularitate de către managementul superior a unor proprii analize ale sistemului de management al riscurilor;
- să prevadă efectuarea unor analize / audite interne a sistemului de management al riscurilor, evaluând periodic eficiența acestuia și oferind managementului superior o asigurare rezonabilă cu privire la ținerea riscurilor sub control.

Raportarea riscurilor

Este necesar ca managerii de la diverse nivele ale entității publice să raporteze nivelului superior (de regulă, cel puțin o dată pe an, la finalul exercițiului financiar, și de cele mai multe ori trimestrial sau semestrial).

Obiect al raportării este activitatea pe care au desfășurat-o pentru a actualiza activitățile de control față de riscuri și a le menține la un nivel corespunzător în propria arie de responsabilitate.

În acest sens, este necesară stabilirea unor mecanisme de alertare a nivelelor ierarhice superioare în privința noilor riscuri, autoevaluării acestora sau schimbărilor apărute la riscurile deja

identificate, astfel încât aceste schimbări să fie abordate corespunzător de către managementul de vîrf abilitat cu competențele respective.

Este necesar, de asemenea, să se țină cont de latura subiectivă a procesului de evaluare și, ulterior, raportare.

V. Structura funcțională și organizatorică

Implementarea managementului riscurilor necesită mult mai mult decît cunoașterea bună a punctelor slabe ale entității publice și a amenințărilor obișnuite care ar putea influența realizarea misiunii, obiectivelor strategice și obiectivelor operaționale ale acesteia.

Scopul managementului riscurilor constă în anticiparea modificării mediului, în îmbunătățirea corespunzătoare a activităților entității și în evaluarea riscurilor ce pot surveni în activitatea zilnică, pentru a putea lua deciziile manageriale corecte. Acest lucru trebuie făcut în mod profesionist – adică în mod documentat și prin utilizarea metodelor adecvate și bine cunoscute.

Mecanismul de management al riscurilor depinde de complexitatea și dimensiunea entității publice, și poate fi creat din:

- un comitet pentru riscuri (grup de lucru), responsabil de identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea riscurilor;
- desemnarea unui sau mai multor angajați, responsabili de identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea riscurilor.

Este important să înțelegem că pentru procesul de management al riscurilor nu este necesară crearea unei structuri organizaționale suplimentare obligatorii. Acest proces este permanent, însă nu necesită un volum suplimentar de muncă zilnică. Managementul riscurilor are sens doar atunci cînd nu este influențat de structura ierarhică. Este un sistem condus de competență, și nu de postul deținut în cadrul entității publice.

Comitetul pentru riscuri

Comitetul pentru riscuri este, de fapt, similar ședinței săptămînale obișnuite a managerilor și întrunește la un loc aceiași membri ai conducerii. Acest tip de ședință trebuie să aibă loc de cel puțin două ori pe an (pînă la sfîrșitul lunii ianuarie și sfîrșitul lunii iulie), precum și ori de cîte ori este necesar (în cazul unei evoluții deosebite a unuia dintre riscurile identificate, la apariția unui nou risc semnificativ sau la solicitarea oricărui membru al acestuia). În componența Comitetului pentru riscuri se va include un secretar, responsabil de ținerea Registrului riscurilor.

Responsabilitățile Comitetului pentru riscuri sunt:

- aprobarea listei riscurilor care trebuie urmărite;
- monitorizarea evoluției riscurilor prin intermediul observării acestora;
- aprobarea listei măsurilor de tratare;
- adoptarea deciziilor necesare.

Desemnarea unui sau mai multor angajați

O altă metodă de redare a unui caracter lucrativ sistemului de management al riscurilor este desemnarea unui sau mai multor angajați responsabili de identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea riscurilor. Desemnarea respectivă poate fi efectuată printr-un ordin al conducerii entității publice, fie prin stipularea atribuțiilor respective în fișele postului.

Registrul riscurilor

În Tabelul 2 din prezentul ghid, este prezentat un model de Registru al riscurilor, ca document integrator al managementului riscurilor¹.

Astfel, ținerea Registrului riscurilor are scopul de a (și permite):

- înscrie toate riscurile identificate;
- evalua riscurile și stabili expunerea entității la riscuri (valorii riscurilor);
- actualiza lista riscurilor la care se expune entitatea;
- înscrie și urmări acțiunile întreprinse în vederea ținerii riscurilor sub control;
- urmări ulterior, monitoriza și raporta riscurile.

Responsabili de ținerea Registrului riscurilor, persoanele cu drept de actualizare, modificare și luare a deciziilor pe marginea acțiunilor din registru sunt membrii echipei de management a entității publice, anume acele persoane care se întrunesc în cadrul ședințelor Comitetului pentru riscuri, astfel Registrul riscurilor fiind ținut pe ansamblul entității.

Registrul riscurilor, completat corect și actualizat, devine documentul prin care se atestă că, în entitate, s-a introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează. De asemenea, Registrul riscurilor reprezintă documentul de la care pornește orice auditor intern sau auditor extern, atunci când se efectuează o evaluare independentă a sistemului de management al riscurilor din cadrul entității.

Elaborarea, actualizarea și raportarea Registrului riscurilor se efectuează simultan planificării și raportării performanțelor activității entității publice, și anume, cel puțin semestrial. Registrul riscurilor va fi consecvent cu planurile de acțiuni, la nivelul entității publice și subdiviziunii structurale, și va conține informații privind riscurile aferente obiectivelor incluse în planul de acțiuni, precum și privind riscurile de corupție.

Cronologia implementării

Implementarea Managementului riscurilor va lua în considerare toate elementele prezentate anterior și, de asemenea, în Manualul MFC, care vor fi asamblate cronologic, precum urmează:

- stabilirea mediului pentru implementarea managementului riscurilor:
 - sporirea gradului de conștientizare,
 - instruirea.
- implementarea managementului riscurilor prin:
 - identificarea riscurilor aferente proceselor și a riscurilor care afectează continuitatea activității entității;
 - evaluarea riscurilor identificate;
 - elaborarea măsurilor de diminuare / atenuare a riscurilor.

¹ Modelul Registrului riscurilor prezentat în Tabelul 2 este minimal și are un caracter recomandabil. Entitățile publice pot dezvolta acest model pentru a reflecta și alte informații considerate relevante.

Sporirea gradului de conștientizare

În acest sens, se va participa la diferite evenimente și seminare de mediatizare organizate de către Ministerul Finanțelor, se va acorda atenția cuvenită instrucțiunilor, îndrumarelor și ghidurilor emise de către DACFPI din cadrul Ministerului Finanțelor, se vor desemna persoanele relevante pentru participarea la astfel de sesiuni.

Instruirea

Astfel, se vor organiza și desfășura acțiuni de informare și seminare de instruire pentru managerii de toate nivelele în baza instrucțiunilor, îndrumarelor și ghidurilor emise de DACFPI din cadrul Ministerului Finanțelor.

Identificarea riscurilor

Aici, se cere de menționat faptul că trebuie considerate în paralel două aspecte:

- identificarea riscurilor care, potențial, pot afecta procesele deja identificate și descrise,
- identificarea riscurilor care afectează continuitatea activității entității în ansamblu.

A doua abordare este mult mai dificilă, deoarece se referă la riscuri externe care pot împiedica realizarea misiunii entității.

Continuitatea activității a apărut odată cu noțiunea de satisfacere a cetățenilor, care sunt echivalați cu clienții unei companii private. Contribuabilii așteaptă servicii de un anumit nivel al calității și este extrem de important să anticipăm posibilul eșec temporar în îndeplinirea acestei obligații, astfel, încât acest lucru să fie evitat sau ca impactul eșecului să fie atenuat prin toate mijloacele posibile.

Identificarea riscurilor se face cu ajutorul instrumentelor indicate anterior în prezentul ghid și aferent obiectivelor / acțiunilor / sub-acțiunilor planificate.

Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor constituie cel mai sensibil aspect, având în vedere că presupune stabilirea priorităților la nivelul riscurilor și alocarea diferitelor cantități de resurse. Este responsabilitatea managerilor de a decide dacă un anumit risc este mai mult sau mai puțin important decât altul și de a acorda o atenție relativ mai mare sau mai mică acestuia.

Evaluarea și păstrarea tuturor riscurilor la nivel mediu ar anula utilitatea exercițiului și ar crea o situație clară pentru care nici o acțiune specifică nu este, într-adevăr, întreprinsă. În acest caz, managementul riscurilor ar deveni un exercițiu formal.

Ca un exemplu, majoritatea riscurilor ar trebui să se situeze în zona verde după implementarea măsurilor corespunzătoare și numai câteva riscuri ar trebui să rămână în zona galbenă. Riscurile din zona roșie necesită întreprinderea imediată a unor acțiuni asupra impactului și asupra toleranței față de risc la nivel instituțional.

Propunerea măsurilor de tratare / diminuare a riscurilor

Dacă este necesar, se formează grupuri de lucru în acest scop. Obiectivul acestei etape rezidă în a dispune de măsuri de răspuns pentru fiecare dintre riscurile identificate. Astfel de măsuri vor consta în:

- acțiuni pentru a reduce probabilitatea și impactul când riscul este endogen,
- acțiuni pentru a reduce impactul atunci când riscul este exogen,
- activități de control în cazul în care riscul este ușor de gestionat de către entitate,

- o planuri de intervenție atunci când continuitatea activității este potențial afectată.

Este necesar să se facă distincție între activitățile de control deja implementate, care stabilesc mediul de control deja existent, activitățile de control necesare de implementat suplimentar / imediat, care vor diminua probabilitatea sau impactul riscurilor până la producerea acestora, și activitățile de control ce vor fi potențial implementate în viitor, care vor diminua impactul riscurilor, după producerea acestora.

Primul an de implementare începe cu prima ședință a Comitetului pentru riscuri (în luna ianuarie). Comitetul pentru riscuri va dedica prima întâlnire discutării pe marginea activităților desfășurate de managerii implicați în pregătirea sarcinilor descrise anterior.

În primul an de implementare a managementului riscurilor, este normal ca multe ajustări să fie necesare. De aceea, este recomandată organizarea unor întruniri trimestriale ale Comitetului pentru riscuri în decursul primului an. Sarcinile vor deveni mai simple din momentul în care managementul riscurilor va deveni parte din organizare și parte a fiecărui proces de luare a deciziilor.

VI. Auditul intern

Auditorii interni dețin un rol important în managementul riscurilor.

Auditorii interni acordă managerilor sprijin în implementare, participând la identificarea și evaluarea riscurilor. În mod ideal, aceștia ar trebui să-și limiteze asistența la partea metodologică, pentru a nu fi implicați în deciziile manageriale pe care le presupune evaluarea riscurilor. Cu toate acestea, multe din acțiunile preliminare ale managementului riscurilor se realizează în strînsă cooperare cu auditorii interni.

A doua responsabilitate a auditorilor interni constă în evaluarea eficienței și funcționalității sistemului de management al riscurilor, dat fiind faptul că este un proces din entitate care consumă unele resurse. În acest sens, este recomandată efectuarea unei misiuni de audit intern vizînd eficiența procesului de management al riscurilor. Misiunea de audit intern se va concentra asupra consecvenței integrării managementului riscurilor în entitatea publică.

Un sistem eficient de management al riscurilor presupune:

- o identificarea riscurilor semnificative, ce pot împiedica realizarea obiectivelor/activităților,
- o evaluarea impactului potențial și probabilității materializării acestor riscuri,
- o convenirea asupra unor activități de control / gestiune a riscurilor respective,
- o asigurarea ținerii unui Registru al riscurilor, inclusiv înscrierea în acesta a acțiunilor necesare și a persoanelor responsabile,
- o analiza și actualizarea, cel puțin o dată pe an, a activităților de control ce au scopul de a minimiza riscurile,
- o monitorizarea continuă a riscurilor, ca parte a activităților de management de zi cu zi;
- o revizuirea cu regularitate a însuși sistemului de management al riscurilor.

Tabelul 2. Registrul riscurilor

MODEL

Obiectiv:	Acțiune	Sub- acțiune	Risc	Valoarea riscului			Reacția la risc	Activitate de control a riscului	Responsabil	Perioada / termen de implementare
				I	P	VR				
	1	2	3	4	5	6=4x5	7	8	9	10
				Gravitatea / importanța riscului (impact înmulțit la probabilitate)			Cum urmează să fie abordat riscul? - Monitorizare/ diminuare - Diminuare	Acțiunea care decurge din reacția la risc înscrisă în col.7	Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare, responsabil de executarea acțiunii	

Tabelul 3. Exemplu de clasificare a riscurilor într-o entitate

Nr. crt.	Risc	Descriere
1.	Externe	
	decurg din mediul extern și nu pot fi controlate în totalitate de entitate, dar pot fi întreprinse anumite măsuri pentru a le trata și, anume, a minimiza impactul potențial al acestora	
1.1.	Politice	schimbarea Guvernului, decizii politice radicale, schimbări ale mecanismului guvernamental
1.2.	Economice	abilitatea de a atrage și păstra populația pe piața forței de muncă, ratele de schimb care afectează costurile tranzacțiilor internaționale, efectul economiei globale asupra economiei naționale
1.3.	Socio-culturale	modificările demografice care afectează cererea de servicii, modificarea așteptărilor factorilor interesați
1.4.	Tehnologice	uzura morală a sistemelor existente, costul procurării celor mai bune tehnologii disponibile
1.5.	Juridice / legale	cerințe ale Uniunii Europene, acte care impun reglementări noi
1.6.	De mediu	clădirile trebuie să respecte standardele în schimbare, deversarea gunoaielor, echipamentul trebuie să respecte noile standarde
2.	Operaționale	
	legate de operațiunile curente – atât modul curent de desfășurare a activității, dar și construirea și menținerea capacității	
2.1.	<i>Desfășurarea activității</i>	
2.1.1.	Imposibilitatea de a furniza un produs / serviciu	incapacitatea de a presta un serviciu către beneficiar în conformitate cu condițiile stabilite în prealabil
2.1.2.	Derularea proiectelor	incapacitatea de a finaliza un proiect la timp / în limitele bugetului / conform specificațiilor
2.2.	<i>Capacitatea</i>	

2.2.1.	Resurse	financiare (fonduri insuficiente, gestiune bugetară neadecvată, fraudă), umane (capacitatea / abilitatea personalului, recrutare și reținere), informaționale (securitatea informației, acces neautorizat, caracter confidențial), active (pierdere / distrugere / furt)
2.2.2.	Relații	parteneri (amenințări la adresa angajamentelor de colaborare / claritatea rolurilor), clienți / utilizatorii serviciilor (satisfacția privind serviciul prestat), răspundere (în special, în fața Parlamentului și cetățenilor)
2.2.3.	Operațiuni	capacitatea generală de obținere a rezultatelor
2.3.	<i>Modul și capacitatea managementului riscurilor</i>	
2.3.1.	Guvernanța	riscuri legate de regularitate și corectitudine, riscuri legate de respectarea cerințelor relevante / etice
2.3.2.	Explorare	incapacitatea de a identifica amenințări și oportunități
2.3.3.	Flexibilitate și adaptabilitate	capacitatea redusă a sistemelor / sediului / sistemului tehnologiilor informaționale de a face față unor atacuri și crize (inclusiv război și atacuri teroriste), planificare nereușită pentru situații neprevăzute
2.3.4.	Securitatea	securitatea și siguranța activelor, pasivelor și informației afectată
3.	De schimbare	
	riscurile create de deciziile de urmărire a unor noi inițiative care depășesc capacitatea actuală	
3.1.		
3.2.	Noile proiecte	luarea de decizii incorecte de investiții, stabilirea de priorități greșite între proiecte noi
3.3.	Noile politici	deciziile politice generează așteptări noi

Ghid privind activitățile de control

Introducere

Pentru o mai bună înțelegere a prezentului ghid, este important de a avea o idee clară despre relația acestuia cu celelalte ghiduri, care formează cadrul de control. Acest ghid stabilește, în primul rând, esența metodologică și caracteristicile componentei respective a MFC. Atunci când sunt descrise exemple instructive, utile și bune practici de activități de control, aceasta ajută utilizatorul în aplicare.

Activitățile de control sunt politicile și procedurile stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor entității publice.

Pentru a fi eficiente, activitățile de control trebuie să fie adecvate și să funcționeze în mod constant. Acestea ar trebui să fie ușor de înțeles și aplicat, eficiente din punct de vedere al costului și să se refere direct la cele patru obiective ale MFC – eficacitate și eficiență a operațiunilor, conformitate cu cadrul de reglementare, securitate a informației și siguranță a activelor.

Activitățile de control se desfășoară în întreaga entitate – la toate nivelurile și în toate procesele acesteia.

Activitățile de control și riscurile

În cadrul unui sistem MFC eficace, este important ca activitatea de control instituită să fie proporțională cu riscul abordat. Fiecare activitate de control are un cost asociat și trebuie să ofere valoare pentru acest cost în raport cu riscul pe care aceasta îl abordează.

Managementul riscurilor tratează activitățile de control ca o parte importantă a acestuia, prin care, implicit, o entitate tinde să își atingă obiectivele.

Activitățile de control nu se desfășoară, pur și simplu, de dragul lor sau fiindcă se pare că „este cel mai corect și bun lucru de făcut”. Revizuirea activităților de control trebuie să ia în considerare gradul adecvat de abordare a obiectivelor și riscurilor asociate.

Deoarece fiecare entitate (sau proces în cadrul entității) are propriile obiective, vor fi diferențe în legătură cu reacția la risc și tipurile activităților de control. Chiar dacă două entități au același gen de activitate sau obiective, activitățile de control pot fi diferite. Acest lucru se datorează faptului că echipe diferite de management vor avea nivele diferite de toleranță a riscului.

Funcțiile activităților de control

În contextul gestionării riscului, distingem trei mari categorii de activități de control. Toate aceste categorii de controale pot fi întâlnite în varietatea proceselor din cadrul unei entități. Un exemplu din fiecare dintre ele explică clar ce reprezintă acestea.

Controalele preventive

Acestea sunt proiectate să limiteze posibilitatea realizării unui risc matur și a unor rezultate nedorite. Cu cât este mai mare impactul riscului asupra capacității de realizare a obiectivelor entității, cu atât mai importantă devine implementarea controalelor preventive adecvate. Un exemplu de control preventiv, din multe altele, este cel de verificare ex-ante a cererii de acordare a unui grant sau altui tip de sprijin guvernamental înainte de a începe procesarea cererii. Declarațiile fiscale sunt, de asemenea, supuse verificării ex-ante înainte ca acestea să fie expediate către sistemele de procesare și departamentele administrației fiscale.

Controale de detectare

Acestea sunt proiectate pentru a se depista dacă au apărut rezultate nedorite „după eveniment”. Oricum, prezența unor controale de detectare corespunzătoare pot micșora riscul apariției unor rezultate nedorite prin crearea unui efect de descurajare / împiedicare. Un exemplu de control de detectare este cel de verificare a documentelor perfectate, cum ar fi pașapoartele și licențele, înainte ca acestea să fie emise.

Controalele de corectare

Acestea sunt proiectate să corecteze rezultatele nedorite ce au fost realizate (în pofida controalelor preventive și de detectare). Ele pot acționa, de asemenea, pentru recuperarea unor fonduri sau protejarea împotriva pierderii și a deteriorărilor. Un exemplu, dintre multe altele, este retragerea documentelor emise cu defecte și înlocuirea acestora cu documente valabile.

Momentul activităților de control

Activitățile de control pot fi instituite, examinate și clasificate și din punct de vedere al timpului când acestea sunt realizate.

Ex-ante

Sunt controalele efectuate înainte ca vreo acțiune / tranzacție să fie realizată (preventive).

Curente

Sunt controalele efectuate în timpul operațiunii.

Ex-post

Sunt controalele efectuate după realizarea acțiunii / tranzacției (de detectare).

Tipurile activităților de control

Lista activităților de control menționată ulterior nu este exhaustivă și include cele mai obișnuite activități de control. O entitate trebuie să atingă un echilibru adecvat între activitățile de control preventive și de detectare. Deseori, o combinație de controale este utilizată pentru a compensa dezavantajele particulare ale controalelor individuale. Nu este necesară clasificarea activităților de control în diferite categorii, însă aceasta ajută la înțelegerea limitelor controalelor (ce pot face și ce nu pot face acestea).

După implementarea unei activități de control, este esențial să se obțină asigurarea cu privire la eficiența acesteia. În consecință, măsurile corective constituie o completare necesară a activităților de control. În plus, trebuie să fie clar că activitățile de control reprezintă numai o componentă a MFC. Integrarea acestora cu celelalte patru componente reprezintă sistemul MFC.

Activitățile de control includ o serie de politici și proceduri diverse, precum:

Autorizarea / aprobarea

Autorizarea, ulterior, executarea tranzacțiilor și evenimentelor se realizează numai de persoane care acționează în sfera autorității lor. Autorizarea reprezintă principalul mijloc de asigurare că numai tranzacțiile și evenimentele valabile, solicitate de conducere sunt inițiate. Procedurile de autorizare, care trebuie să fie documentate și comunicate clar managerilor și

angajaților, includ condițiile și termenii specifici în care se face autorizarea. Conformitatea cu termenii unei autorizații înseamnă că angajații acționează în conformitate cu directivele și în limitele stabilite de conducere sau legislație. Autorizarea ca control comportă un caracter preventiv. Pentru procesele vulnerabile la fraudă, pot fi utilizate proceduri cu dublă autorizare.

Divizarea obligațiilor și responsabilităților

Pentru a reduce riscurile de erori, pierderi sau acte ilegale și, inclusiv, riscul de a nu depista astfel de probleme, nici o persoană sau nici o echipă nu trebuie să controleze singură toate fazele principale ale unei tranzacții sau ale unui eveniment. În schimb, obligațiile și responsabilitățile trebuie atribuite sistematic unui număr de persoane pentru a asigura existența unor verificări și bilanțuri eficiente. Responsabilitățile principale includ autorizarea și înregistrarea tranzacțiilor, procesarea și revizuirea sau auditarea tranzacțiilor. Însă, înțelegerile secrete pot reduce sau anula eficiența acestei activități de control.

O entitate mică poate avea prea puțini angajați pentru a implementa integral această tehnică. În astfel de cazuri, conducerea trebuie să fie conștientă de aceste riscuri și să le gestioneze prin alte activități de control. Rotația angajaților poate contribui la asigurarea că nu o singură persoană se ocupă de toate aspectele principale ale unei tranzacții sau eveniment pentru o perioadă de timp anumită. De asemenea, încurajarea sau solicitarea concediilor anuale poate contribui la reducerea riscurilor prin realizarea unei rotiri temporare a responsabilităților.

Supervizare

O supervizare competentă asigură atingerea obiectivelor. Atribuirea activității unui angajat include:

- comunicare clară a sarcinilor, responsabilităților și împuternicirilor atribuite;
- asigurarea competenței angajaților pentru realizarea sarcinilor;
- analiza sistematică a activității fiecărui individ.

Delegarea activității supervisorului nu trebuie să diminueze răspunderea acestuia pentru responsabilitățile și sarcinile de supervizare. Supervisorii asigură, totodată, pentru angajați, îndrumarea și instruirea necesare pentru asigurarea reducerii la minimum a erorilor, pierderilor și actelor ilegale, înțelegerea și realizarea directivei manageriale.

Raportarea excepțiilor

Există activități de control care presupun raportarea excepțiilor de la procedurile standard, pentru a fi examinate în mod special de către superiori.

Accesul la resurse și înregistrări

Accesul la resurse și date de evidență trebuie să fie limitat la persoanele autorizate care răspund de utilizarea resurselor. Răspunderea este dovedită prin existența unor chitanțe, inventare, sau alte înregistrări. Restricționarea accesului la resurse reduce riscul de utilizare neautorizată sau pierdere pentru entitate. Gradul de restricționare depinde de vulnerabilitatea resursei și de riscul perceput de pierdere sau utilizare neadecvată și acesta trebuie revizuit periodic. La stabilirea vulnerabilității unui activ, trebuie considerat costul acestuia și posibilitatea deplasării / schimbării lui.

Accesul constă, de obicei, în alegerea nivelului necesar pentru îndeplinirea sarcinii:

- citire sau vizualizare;
- înregistrare sau modificare.

Verificări

Tranzacțiile și evenimentele semnificative sunt verificate înainte și după procesare, de exemplu, la livrarea produselor: tipul, numărul și condiția bunurilor livrate sunt verificate cu înregistrările bunurilor comandate. Ulterior, numărul bunurilor facturate este confruntat (verificat) cu numărul bunurilor primite. Inventarul este verificat și prin efectuarea de inventarieri.

Reconcilieri

Înregistrările sunt reconciliate cu documentele respective cu regularitate. De exemplu, sumele din conturile contabile, aferente mijloacelor bănești din conturile bancare, sunt reconciliate cu extrasele din conturile bancare respective.

Eficacitatea activităților de control

Eficacitatea activităților de control are două componente:

- eficacitatea proiectării;
- eficacitatea operațională.

Eficacitatea proiectării se referă la faptul dacă activitățile de control sunt instituite în mod adecvat pentru a diminua riscul și atinge obiectivul.

Eficacitatea operațională se referă la faptul dacă activitățile de control funcționează, în mod constant, conform normelor și așteptărilor.

Tabelul 4. Exemplu de activități de control

Evaluând riscurile pentru un proiect de construcție, o entitate ar putea considera implementarea următoarelor activități de control:

Riscul	Răspunsul / reacția la risc	Activitatea de control
Întârziere în primirea permisiunii de planificare	A reduce A accepta	Directorul proiectului trebuie să se asigure că toate cerințele sunt respectate înainte de depunerea cererii (= preventiv). Riscul de întârziere va trebui acceptat de către autoritățile de planificare la momentul procesării cererii.
Oferte de la antreprenori / contractanți în construcții care depășesc estimările	A reduce	1. Invitația de participare la licitație să fie promovată pe scară largă <i>sau</i> să fie solicitate oferte de la companii care nu se cunosc reciproc. 2. Să se stabilească prețul maxim pentru lucrări.
Condiții nepotrivite ale terenului pentru construcții	A reduce	Inspectarea și aprobarea terenului, înainte de începerea lucrărilor, de către experții independenți.
Dificultate în recrutarea personalului în construcții suficient de calificat	A accepta	Entitățile pot face foarte puțin pentru a influența piața forței de muncă.
Condiții climaterice nefavorabile care provoacă întârzierea lucrărilor	A reduce	1. Să se preconizeze întârzierile cauzate de condițiile climaterice în programul proiectului. 2. Programul include lucrări în timpul sezonului rece / umed.
Antreprenorul / contractantul utilizează materiale care nu corespund standardelor stabilite	A reduce	1. Să se includă în contract o descriere detaliată a materialelor (= preventiv). 2. Inspectarea continuă efectuată de către personalul calificat (= preventiv și de corectare).
Materialele nu sunt disponibile atunci când sunt necesare	A reduce	1. În programul de lucru detaliat, să se indice tipul și cantitatea de materiale necesare până la o anumită dată. 2. Să se stipuleze termenele de livrare pentru toate materialele. 3. Să se considere situațiile neprevăzute în timpul comenzii materialelor.
Alte eforturi neprevăzute rezidă în creșterea costurilor	A reduce	1. Punerea în aplicare a procedurilor fixe de acceptare a supracheltuielilor. 2. Să se identifice economii pentru a face față creșterii costurilor.
Antreprenorul / contractantul se confruntă cu probleme	A reduce	Înainte de semnarea contractului, contractantului i se solicită să ofere

financiare		garanții financiare.
Disputele cu contractantul nu sunt rezolvate în timp util	A reduce	1. Se convine asupra procedurii de soluționare a disputelor și stipularea acesteia în clauzele contractului. 2. Procedurile impun ca disputele / litigiile să fie soluționate într-un interval de timp specificat din momentul apariției acestora.
Lucrările finalizate nu satisfac standardele de calitate	A reduce	Contractul trebuie să prevadă reținerea sumei plății până la corespunderea / certificarea conform standardelor de calitate.

În exemplul anterior, conducerea trebuie să ia măsuri pentru a se asigura că lucrările de construcție sunt finalizate la timp, în limitele bugetului, și conform specificațiilor convenite. Activitățile de control servesc ca mecanisme de gestionare în vederea realizării acestui obiectiv.

În selectarea activităților de control, conducerea ia în considerare modul în care activitățile de control sunt coordonate una cu alta. În unele cazuri, o singură activitate de control ar putea aborda mai multe riscuri specifice. În alte cazuri, pentru abordarea unui risc ar putea fi necesare mai multe activități de control. Și, în alte cazuri, conducerea ar putea constata că activitățile de control existente sunt suficiente pentru a asigura că riscurile sunt gestionate în mod corespunzător.

Deoarece instituțiile se confruntă cu diverse riscuri din cauza diferențelor de dimensiune, complexitate, sarcini, de urgență, obiective, activități, produse și mediu extern, numărul și tipurile activităților de control aplicabile și necesare variază în dependență de aceste diferențe.

Ghid metodologic privind identificarea și descrierea proceselor

Introducere

Pentru ca un sistem MFC să fie eficace, toate procesele de bază din cadrul entității se evaluează sistematic pentru asigurarea faptului că acestea:

- corespund necesităților entității și obiectivelor stabilite;
- funcționează într-un mod eficient;
- asigură nivelul de control necesar pentru a gestiona riscurile.

Prezentul Ghid efectuează o descriere comprehensivă a modalității de documentare a proceselor, identificării sistemelor, proceselor, activităților și activităților de control, precum și definește principalele noțiuni utilizate.

Conceptul

Conform Standardelor naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr.189 din 05 noiembrie 2015, „*Entitatea publică întocmește descrieri grafice și/ sau narative ale proceselor de bază, pentru a determina cel mai econom și eficient mod de a gestiona riscurile identificate și de a atinge obiectivele stabilite*”.

Documentarea asigură planificarea, operarea și ținerea sub control a proceselor.

Documentarea proceselor include:

- a) identificarea proceselor;
- b) descrierea proceselor de bază;
- c) analiza și evaluarea proceselor;
- d) revizuirea proceselor și descrierii acestora.

Identificarea proceselor

Identificarea proceselor semnifică stabilirea tuturor activităților care se desfășoară într-o entitate și include stabilirea, pentru fiecare proces, a:

- obiectivului;
- datelor de intrare / resurse;
- activităților executate;
- datelor de ieșire / rezultat.

Pentru facilitarea identificării și descrierii proceselor, ulterior, se definesc unele noțiuni.

Activitate

Activitatea reprezintă acțiunea sau pasul întreprins pentru transformarea intrărilor / resurselor unui proces în ieșiri / produse.

La etapa de identificare a procesului, se elaborează o listă de activități consecutive, care, ulterior, poate fi extinsă. Lista de activități trebuie să fie suficient de explicită.

Procedura

Procedura reprezintă un ansamblu de reguli și/sau o acțiune întreprinsă de o persoană pentru a oferi probe, precum că o acțiune legală sau normativă a fost realizată, spre exemplu, semnătura oficială a unui angajat desemnat pe un document ce permite efectuarea unei plăți. Procedura este reglementată prin acte normative (lege, cod, cartă, hotărâre, normă metodologică, instrucțiune, circulară, regulament intern, standard, etc.).

Activitatea de control

În total, activitățile de control reprezintă un set de politici și proceduri stabilite care ajută la asigurarea executării directivelor conducerii, abordării riscurilor și atingerii obiectivelor entității. Cu alte cuvinte, o activitate de control reprezintă o acțiune pentru a minimiza un risc.

În cazul în care este identificat un risc mare pentru atingerea unui obiectiv și/sau realizarea unei activități, o activitate de control corespunzătoare trebuie să fie determinată și instituită.

Procesul

Procesul reprezintă o succesiune de activități logic structurate, care utilizează anumite resurse, adăugându-le valoare, oferă un produs și sunt organizate în scopul atingerii unor obiective definite. Procesul este constituit din elemente de intrare, activități și elemente de ieșire.

O entitate gestionează o multitudine de procese, de cele mai multe ori, corelate și interacționate între ele. Adesea, elementele de ieșire dintr-un proces constituie direct elementele de intrare în alt proces. Poate exista unul sau mai multe procese, din care rezultă produse ce contribuie la realizarea unui obiectiv.

Procesele de bază sunt acele procese care creează plusvaloare pentru entitate și au o influență directă asupra rezultatelor, produselor, serviciilor acesteia. Procesele de bază includ, de obicei, procesele operaționale.

Procesele unei entități pot fi divizate în următoarele categorii:

- manageriale, includ toate acele procese de asigurare a resurselor necesare pentru execuție, pentru administrarea unei entități, asigură contextul și direcția de activitate pentru entitate. De exemplu, procesul planificării strategice;
- operaționale, care țin de activitățile de bază ale entității, includ toate procesele care asigură obținerea rezultatelor dorite, produselor și serviciilor. În orice entitate, procesele operaționale dețin un rol esențial în realizarea obiectivelor;
- de suport, care posedă aceeași natură în majoritatea entităților și denotă, de exemplu, managementul resurselor umane, achizițiile publice, serviciile tehnologiilor informaționale, serviciile juridice etc.

Etapele descrierii proceselor

Descrierea procesului elucidează modalitatea de funcționare a acestuia, oferind managerilor un instrument de evaluare și revizuire a modului în care este efectuată activitatea subdiviziunilor structurale de care sunt responsabili.

Descrierea proceselor permite managerilor să determine:

- dacă activitățile de control existente sunt funcționale;
- dacă există activități de control mai eficiente, care ar putea fi implementate;
- dacă există suficiente activități de control sau dacă acestea sunt în exces;
- dacă activitățile de control existente funcționează pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Descrierea procesului reflectă activitățile real desfășurate în cadrul unui proces, și nu doar ceea ce este expus în legi, acte normative, reglementări interne, manuale etc., punându-se accentul pe înregistrarea activităților de control efectiv existente.

Pentru facilitarea descrierii proceselor, managerul subdiviziunii structurale întreprinde următoarele acțiuni:

- organizează și desfășoară o ședință cu angajații subdiviziunii structurale, pentru a le explica necesitatea descrierii proceselor, etapele de executare a acestei sarcini;
- numește un angajat responsabil de organizarea și coordonarea activității. În cazul subdiviziunilor mai mici, responsabil este managerul însuși, în subdiviziunile mai mari – șeful-adjunct sau un alt angajat;
- identifică toate procesele, de care este responsabilă subdiviziunea structurală. Această etapă este realizată prin implicarea nemijlocită a angajaților, care realizează activitățile din cadrul procesului;
- elaborează o primă versiune a descrierii proceselor de bază. Angajații sunt informați și implicați în această activitate, contribuind la elaborarea unei descrieri cât mai exacte;
- remite prima versiune a descrierii proceselor de bază tuturor angajaților implicați în proces și solicită opinii (comentarii) cu privire la exactitatea și plenitudinea acesteia, dacă este necesar, organizează și desfășoară o ședință în acest sens;
- finalizează descrierea proceselor de bază și remite angajaților versiunea finală a acesteia.

Modalități de înregistrare a descrierii procesului

Descrierea proceselor se realizează prin intermediul diagramelor și descrierilor narative.

Elaborarea diagramelor

Diagramele constituie o modalitate de înregistrare și descriere a procesului prin metoda grafică. Ele prezintă circulația documentelor sau informațiilor într-un proces și evidențiază activitățile (inclusiv activitățile de control) existente în cadrul acestuia.

Diagramele se elaborează utilizând simboluri specifice și linii de legătură. Fiecare simbol conține o informație explicativă succintă.

Simbolurile standard utilizate la elaborarea diagramelor sunt prezentate în Tabelul 5 din prezentul ghid. Tabelul 5 prezintă unele avantaje și dezavantaje ale utilizării diagramelor.

Tabelul 5. Avantajele și dezavantajele utilizării diagramelor

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none">- facilitează comunicarea și asimilarea informației;- evidențiază relația între diferite părți ale procesului;- contribuie la identificarea divizării sarcinilor și dublării funcțiilor;- oferă o metodă consecventă de înregistrare;- oferă o înțelegere bună a procesului;- facilitează identificarea domeniilor problematice	<ul style="list-style-type: none">- pot consuma foarte mult timp pentru a le elabora;- necesită însușirea și practicarea unor noi tehnici și reguli;- nu reflectă clar distribuirea responsabilităților manageriale;- dacă sunt prea complexe, pot fi dificil de înțeles

Elaborarea descrierilor narative

Descrierea narativă prezintă tabloul detaliat al procesului. Descrierea narativă include detalii despre relațiile și conexiunile cu alte procese și mediul în care funcționează procesul.

Descrierea narativă precizează cine și de ce este responsabil.

Tabelul 6 prezintă unele avantaje și dezavantaje ale utilizării descrierilor narative.

Tabelul 6. Avantajele și dezavantajele utilizării descrierilor narative

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none">- poate fi elaborată fără vreo experiență anterioară;- oferă un spectru mai larg pentru explicații detaliate, dacă este cazul;- sunt considerate mai ușor de înțeles;- se elaborează relativ repede;- pot încuraja angajații să identifice soluții mai simple	<ul style="list-style-type: none">- problemele, lacunele și domeniile de interes pot fi mai greu de identificat;- nu elucidează circulația informațiilor sau documentelor de la începutul până la sfârșitul procesului;- este voluminoasă

În funcție de natura, extinderea și complexitatea procesului, managerul subdiviziunii structurale decide elaborarea diagramelor și descrierilor narative în mod combinat sau separat.

Tabelele 9, 10 și 11 conțin exemple de diagrame și descrieri narative (combinat și separate).

Analiza și evaluarea proceselor

Managerul operațional examinează descrierile finale ale proceselor pentru a determina dacă:

- a) activitățile de control existente sunt corecte;
- b) activitățile de control existente sunt cost-eficiente;
- c) sarcinile curente ar putea fi executate într-un mod mai eficient.

Managerul operațional discută schimbările potențiale cu angajații și elaborează un plan de acțiuni pentru implementarea acestora, coordonat cu managerul entității.

Revizuirea proceselor și descrierii acestora

Ca rezultat al analizei descrierii procesului, poate fi necesar de a revizui însăși procesul, adică de a iniția un redesign al acestuia, prin prisma reorganizării acestuia la nivel de obiective, activități implicate și rezultate.

De asemenea, descrierea procesului urmează a fi revizuită ori de câte ori este necesar, cel puțin o dată pe an.

Descrierea procesului se actualizează pentru a reflecta schimbările în metodele și practicile de lucru. În cazul apariției, pe parcursul anului, a unor schimbări majore în proces, descrierea procesului se supune unei revizuiri detaliate și este modificată integral.

Exemple de proces și activități

Structura procesului „Fluxul numerarului”

Procesul de evidență a fluxului numerarului cuprinde:

- a) date de intrare: încasarea numerarului.
- b) activități realizate:
 - întocmirea dispoziției de încasare / plată;
 - înregistrarea dispoziției de încasare / plată în Registrul de casă;
 - determinarea numărului total de dispoziții de încasare / plată întocmite de către casier;
 - verificarea corespunderii sumelor din dispozițiile de încasare / plată cu totalul înregistrat în Registrul de casă;
 - verificarea numerarului deținut cu totalul din Registrul de casă;
 - depunerea numerarului pe contul bancar.
- c) date de ieșire: numerar înregistrat pe contul bancar.

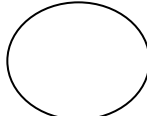
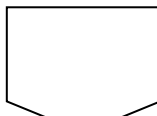
Tabelul 7. Activități realizate în cadrul procesului „Instruirea formatorilor”

Listă incompletă de activități identificate	Listă completă de activități identificate
<ul style="list-style-type: none">- selectarea formatorilor;- elaborarea materialelor de instruire;- pregătirea logisticii;- desfășurarea seminarului de instruire;	<ul style="list-style-type: none">- elaborarea anunțului privind desfășurarea tenderului de selectare a entității / formatorilor;- desfășurarea interviului cu potențialii formatori;

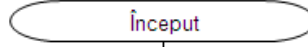
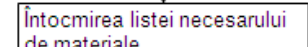
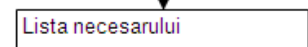
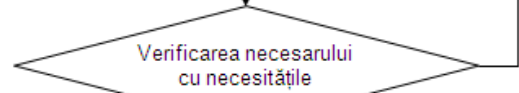
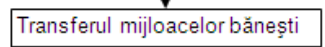
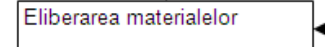

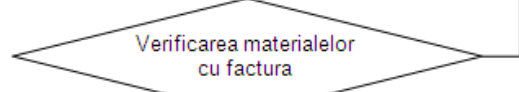
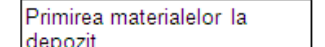
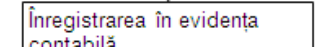
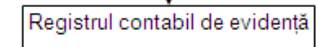
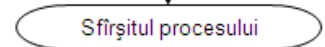
<ul style="list-style-type: none">- evaluarea seminarului de instruire.	<ul style="list-style-type: none">- elaborarea materialelor de instruire;- revizuirea materialelor de instruire;- redactarea versiunii finale a materialelor de instruire;- contactarea participanților;- identificarea spațiului de desfășurare a seminarului de instruire;- procurarea mărfurilor de birotică;- desfășurarea seminarului de instruire;- desfășurarea sesiunii de evaluare a seminarului de instruire;- întocmirea raportului privind desfășurarea seminarului de instruire.
---	---

Tabelul 8. Simboluri utilizate la elaborarea diagramelor

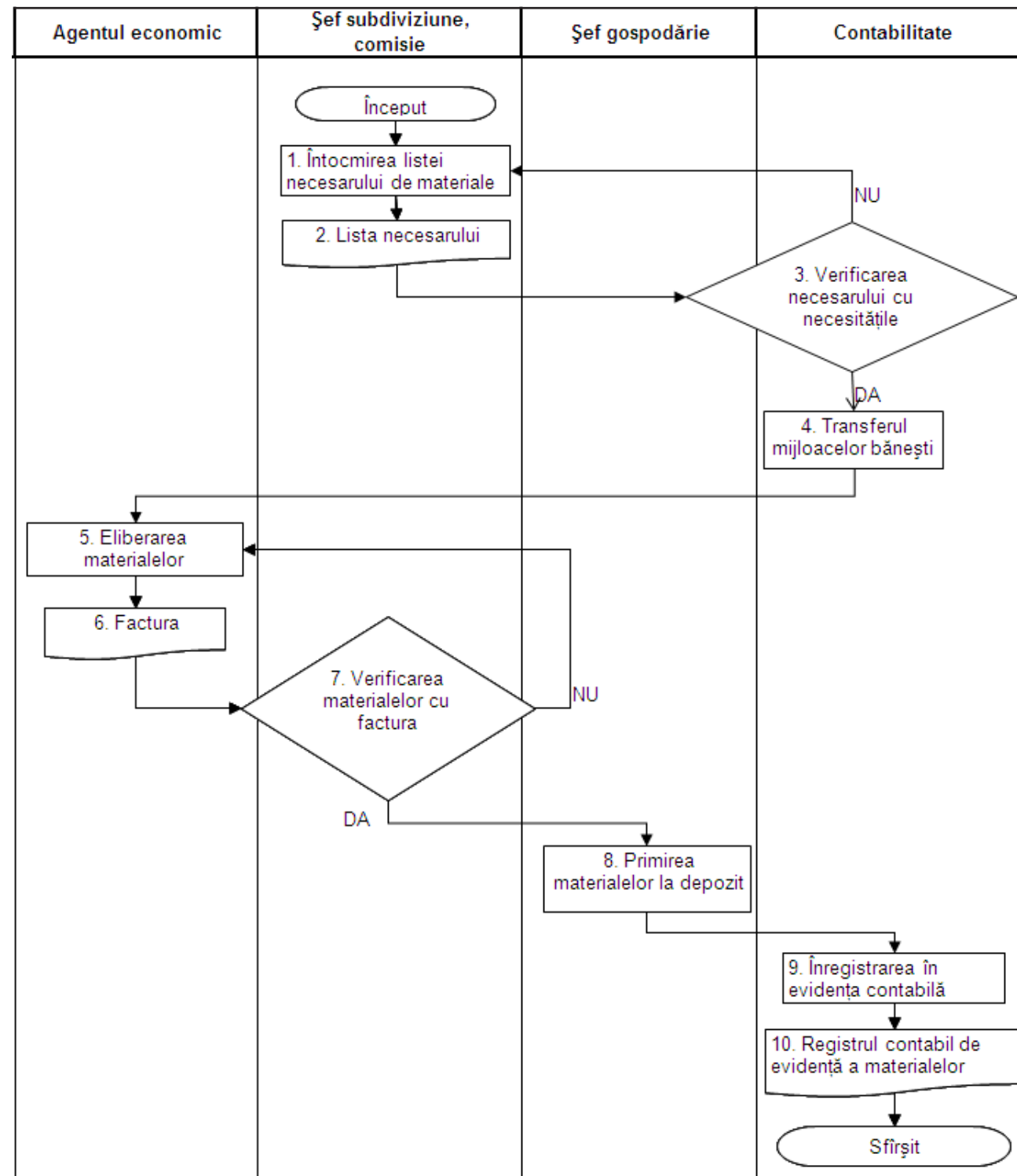
Simbolul	Utilizare și semnificație
	Simbolul start / terminus este utilizat pentru marcarea începutului sau sfârșitului unui proces
	Simbolul activității reprezintă orice acțiune sau operațiune. Poate include semnarea unui document, înregistrarea unei facturi, elaborarea Caietului de sarcini, efectuarea unei licitații etc.
	Simbolul introducerii manuale este utilizat pentru distingerea intrărilor manuale de cele automatizate, de exemplu, introducerea manuală a unor date într-o aplicație computerizată
	Simbolul de intrare / ieșire date reprezintă datele disponibile pentru intrare sau ieșire în / dintr-o aplicație computerizată, de exemplu, înregistrarea clienților într-o bază de date
	Simbolul documentului este utilizat pentru a reprezenta orice tip de document, de exemplu, contract, factură, act de decontare etc.
	Simbolul documentelor multiple este utilizat pentru reprezentarea unui set de documente, de exemplu, ordine de plată, extrase din contul bancar, cereri etc.
	Simbolul decizional este o joncțiune unde trebuie luată o decizie, spre exemplu: da sau nu; aprobare sau respingere

	Simbolul de conectare reprezintă pe aceeași diagramă conexiunea cu un alt proces
	Simbolul conectării cu pagina următoare este utilizat pentru a indica continuarea diagramei pe pagina următoare. În acest simbol, se inserează numărul paginii pentru a facilita referința











Tabelul 9. Diagrama și descrierea narativă combinată a procesului „Procurarea resurselor materiale”

N/o	Diagrama circulară	Comentarii
1		
2		
3		
4		NU
5		
6		
7		
8		NU
9		
10		
		
		

Tabelul 10. Diagrama procesului „Procurarea resurselor materiale”



Tabelul 11. Descrierea narativă a procesului „Procurarea resurselor materiale”

Nr. crt.	Activitățile	Persoana responsabilă	Document
1. 	Întocmirea listei necesarului de materiale	Șefii subdiviziunilor	Lista necesarului
2. 	Lista necesarului de materiale	Șefii subdiviziunilor	
3. 	Verificarea necesarului cu necesitățile. Se compară necesitățile reale ale instituției cu lista necesarului	Contabilitatea	
4. 	Transferul mijloacelor bănești	Contabilitatea	
5. 	Eliberarea materialelor. Materialele sunt eliberate de către agentul economic șefului subdiviziunii	Agentul economic	
6. 	Factura. Conține lista bunurilor materiale procurate de către persoana responsabilă din entitate, inclusiv conține cantitatea mărfii, prețul și suma totală. Este semnată de către persoanele responsabile	Agentul economic	Factura
7. 	Verificarea materialelor cu factura. Se verifică: - lista mărfurilor, - cantitatea indicată în factură cu marfă procurată și distribuită în depozitul subdiviziunii.	Șef subdiviziunii, comisia internă a subdiviziunii	
8. 	Primirea materialelor la depozit. Bunurile materiale procurate de la agentul economic sunt luate în evidență internă a subdiviziunii prin înregistrarea în registrul intern al bunurilor materiale.	Șef de gospodărie	
9. 	Înregistrarea în evidența contabilă. Valorile materiale se reflectă în registrele contabile conform valorii lor efective prin formule contabile la conturile respective	Contabilitatea	Registrul
10. 	Registrul contabil de evidență a materialelor. Baza pentru reflectarea înscrierilor în registru constituie documentele primare (factură, act de achiziție etc.). Conține descifrarea bunurilor materiale, pe tipuri, pe conturi analitice, în expresie valorică etc.	Contabilitatea	

Anexa 1: Planul de acțiuni pentru implementarea MFC

Prezentul Plan de acțiuni constituie un exemplu de bune practici, care poate fi adaptat la propriile necesități ale entității și la circumstanțele în care aceasta activează.

Acesta oferă structura necesară și asistă entitatea la adoptarea deciziilor privind domeniul de aplicare și amplitudinea nivelului de consolidare a MFC, prin abordarea celor mai importante aspecte.

În final, fiecare entitate decide, în mod independent, dacă va utiliza un plan de acțiuni separat pentru dezvoltarea propriului sistem MFC, cum va arăta structura acestuia, ce subiecte vor fi tratate acolo și în ce mod.

Introducere

Deoarece acest Plan de acțiuni va servi și ca instrument de mediatizare și instruire în cadrul entității, este necesar, inițial, să se facă referință, sub formă de text, la:

- Legea privind controlul financiar public intern nr.229 din 23.09.2012 și la obligativitatea consolidării sistematice a sistemului MFC;
- obiectivele generale ale MFC, și anume:
 - o eficacitatea și eficiența operațiunilor,
 - o conformitatea cu cadrul normativ și reglementările interne,
 - o siguranța și optimizarea activelor și pasivelor,
 - o siguranța și integritatea informațiilor.
- obiectul sistemului MFC, și anume, toate procesele din cadrul entității, inclusiv: elaborarea și executarea bugetului, planificarea și realizarea programelor / obiectivelor, evidența contabilă, monitorizarea și raportarea;
- componentele MFC, și anume:
 - o mediul de control,
 - o managementul performanțelor și al riscurilor,
 - o activitățile de control,
 - o informația și comunicarea,
 - o monitorizarea și evaluarea.
- planul de dezvoltare strategică al entității și obiectivele de dezvoltare referitoare la mediul de control / MFC al entității;
- beneficiile scontate în rezultatul implementării Planului de acțiuni, precum și riscurile de neimplementare a Planului (precondiții nerealizate);
- importanța asigurării continuității activităților și durabilității rezultatelor obținute;
- resursele necesare.

Planul de acțiuni

Planul de acțiuni ar putea avea următoarea structură:

1. Obiectiv / acțiune,

2. Termen-limită,
3. Indicator de rezultat,
4. Responsabil,
5. Precondiții / riscuri.

Bunele practici evidențiază următoarele obiective și acțiuni care decurg din acestea și constituie pași în implementarea MFC:

1. Organizarea implementării
 - 1.1. Desemnarea Coordonatorului MFC
 - 1.2. Desemnarea Grupului de lucru
2. Instruirea Grupului de lucru
3. Autoevaluarea sistemului curent și identificarea lacunelor
4. Elaborarea și aprobarea Planului de acțiuni (în baza deficiențelor depistate)
5. Dezvoltarea mediului de control
6. Stabilirea / revizuirea misiunii, obiectivelor strategice și operaționale
 - 6.1. Revizuirea planurilor operaționale (inclusiv a indicatorilor de performanță)
7. Implementarea managementului riscurilor
 - 7.1. Identificarea riscurilor
 - 7.2. Evaluarea și prioritizarea riscurilor
 - 7.3. Evaluarea și revizuirea activităților de control
 - 7.4. Elaborarea / revizuirea Registrului riscurilor
8. Documentarea proceselor de bază
 - 8.1. Identificarea proceselor operaționale
 - 8.2. Descrierea proceselor operaționale de bază
 - 8.3. Revizuirea proceselor operaționale și descrierii acestora
9. Monitorizarea și raportarea realizării acțiunilor

Anexa 2: Legea privind controlul financiar public intern

L E G E
privind controlul financiar public intern
nr. 229 din 23.09.2010

Monitorul Oficial nr.231-234/730 din 26.11.2010

*** * ***
C U P R I N S

Capitolul I
DISPOZIȚII GENERALE

- Articolul 1. Obiectul reglementării și scopul legii
- Articolul 2. Domeniul de aplicare
- Articolul 3. Noțiuni de bază
- Articolul 4. Principiile bunei guvernări
- Articolul 5. Componentele controlului financiar public intern

Capitolul II
MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL

- Articolul 6. Scopul managementului financiar și controlului
- Articolul 7. Obiectul managementului financiar și controlului
- Articolul 8. Implementarea sistemului de management financiar și control
- Articolul 9. Mediul de control
- Articolul 10. Managementul performanțelor și al riscurilor
- Articolul 11. Activități de control
- Articolul 12. Informarea și comunicarea
- Articolul 13. Monitorizarea și evaluarea
- Articolul 14. Modalități de organizare a sistemului de management financiar și control
- Articolul 15. Responsabilități în organizarea sistemului de management financiar și control
- Articolul 16. Raportarea sistemului de management financiar și control

Capitolul III
AUDIT INTERN

- Articolul 17. Scopul și obiectul auditului intern
- Articolul 18. Principiile fundamentale ale activității de audit intern
- Articolul 19. Organizarea auditului intern
- Articolul 20. Tipurile de audit intern
- Articolul 21. Etapele activității de audit intern
- Articolul 22. Drepturile și obligațiile conducătorului unității de audit intern
- Articolul 23. Drepturile și obligațiile personalului unității de audit intern
- Articolul 24. Drepturile și obligațiile managerului unității auditate
- Articolul 25. Drepturile și obligațiile managerului entității publice
- Articolul 26. Conflictul de interese
- Articolul 27. Restricții
- Articolul 28. Raportarea activității de audit intern

Capitolul IV
COORDONARE ȘI ARMONIZARE CENTRALIZATĂ

- Articolul 29. Coordonarea controlului financiar public intern
- Articolul 30. Consiliul controlului financiar public intern
- Articolul 31. Interacțiunea cu auditul public extern

Capitolul V
DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

- Articolul 32. Intrarea în vigoare
- Articolul 33. Organizarea executării legii
- Articolul 34. Abrogarea unor reglementări

Parlamentul adoptă prezenta lege organică.

Capitolul I
DISPOZIȚII GENERALE

Articolul 1. Obiectul reglementării și scopul legii

- (1) Prezenta lege stabilește cadrul juridic al controlului financiar public intern.
- (2) Scopul legii este consolidarea răspunderii manageriale pentru gestionarea optimă a resurselor conform obiectivelor entității publice, pe baza principiilor bunei guvernări, prin implementarea sistemului de management financiar și control și a activității de audit intern în sectorul public.

Articolul 2. Domeniul de aplicare

Prevederile legii se aplică autorităților administrației publice centrale și locale, instituțiilor publice, precum și autorităților/instituțiilor autonome care gestionează mijloace ale bugetului public național.

Articolul 3. Noțiuni de bază

În sensul prezentei legi, se definesc următoarele noțiuni:

activități de control – politici și proceduri stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor entității publice;

audit intern – activitate independentă și obiectivă care le oferă managerilor asigurare și consultanță, desfășurată pentru a îmbunătăți activitatea entității publice. Aceasta are menirea să ajute entitatea publică în atingerea obiectivelor sale, evaluând printr-o abordare sistematică și metodică sistemul de management financiar și control și oferind recomandări pentru consolidarea eficacității acestuia;

buna guvernare – mod de a guverna prin care se asigură atingerea obiectivelor cu respectarea principiilor de transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate;

cartă de audit intern – regulament intern al unității de audit intern care definește misiunea, competențele, responsabilitățile și aria de aplicabilitate a activității de audit intern, stabilește poziția auditului intern în cadrul entității publice, autorizează accesul la documentele, bunurile și persoanele relevante pentru îndeplinirea corespunzătoare a misiunii de audit intern;

control intern – sistem organizat de managerul entității publice și personalul acesteia, incluzând auditul intern, în scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate în cadrul entității publice pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate;

control financiar public intern – sistem general și consolidat instituit în sectorul public, avînd scopul de a promova gestionarea entităților publice conform principiilor bunei guvernări;

economicitate – minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;

eficiență – raportul dintre rezultatele obținute și resursele utilizate pentru obținerea acestora;

eficacitate – gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;

entitate publică – autoritate a administrației publice centrale sau locale, instituție publică sau autoritate/instituție autonomă care gestionează mijloace ale bugetului public național;

fraudă – act ilegal caracterizat prin înșelătorie, disimulare sau trădare a încrederii, comis de o persoană sau entitate publică în scopul obținerii de mijloace bănești, bunuri/valori sau servicii ori al eschivării de la efectuarea plăților, pentru a-și asigura un avantaj personal ori în afaceri;

neregularitate – încălcare a cadrului normativ și a reglementărilor interne relevante ale entității publice, ce constă într-o activitate sau o omisiune neintenționată care afectează sau poate afecta negativ activitatea entității publice;

manager al entității publice – conducător al celui mai înalt nivel ierarhic al entității publice;

manager operațional – conducător responsabil de gestionarea unității organizaționale la fiecare nivel ierarhic al entității publice, exceptînd managerul entității publice;

management financiar și control – sistem implementat și realizat de persoanele responsabile de guvernare, administrare și de alt personal în conformitate cu cadrul normativ și reglementările interne, pentru a oferi o asigurare rezonabilă că fondurile publice sînt utilizate de către entitatea publică în mod legal, etic, transparent, economic, eficient și eficace;

management al riscurilor – proces sistematic de identificare, evaluare, gestionare, monitorizare și control al riscurilor, organizat și efectuat în scopul asigurării rezonabile privind atingerea obiectivelor entității publice;

mediu de control – atitudine și acțiuni ale managerului entității publice privind importanța controlului intern în cadrul entității publice, atmosfera, disciplina și condițiile necesare realizării obiectivelor acesteia;

misiune de audit intern – activitate de evaluare, autorizată prin ordin și delimitată în timp, cu o arie de aplicabilitate bine determinată, care se finalizează prin emiterea unui raport de audit;

răspundere managerială – conștientizare și asumare de către managerul entității publice a responsabilității pentru acțiunile, deciziile și politicile promovate, inclusiv pentru maximizarea rezultatelor prin optimizarea resurselor, pe baza principiilor bunei guvernări, precum și obligația de a raporta despre obiectivele și rezultatele atinse;

risc – eveniment posibil care poate avea impact negativ în ceea ce privește atingerea obiectivelor entității publice;

unitate de audit intern – subdiviziune organizațională, funcțional independentă, din cadrul entității publice abilitată să efectueze auditul intern;

unitate auditată – subdiviziune organizațională ori structurală sau proces supus evaluării de către unitatea de audit intern.

Articolul 4. Principiile bunei guvernări

(1) Principiile bunei guvernări sînt transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate în activitatea entității publice.

(2) Managerului entității publice i se atribuie răspunderea managerială pentru asigurarea principiilor bunei guvernări.

Articolul 5. Componentele controlului financiar public intern

(1) Pentru promovarea unei bune guvernări a entităților publice, se implementează controlul financiar public intern, care include:

- a) managementul financiar și controlul;
- b) auditul intern;
- c) coordonarea și armonizarea centralizată.

(2) Responsabil pentru asigurarea prevederilor menționate la alin.(1) lit.a) și b) este managerul entității publice, iar pentru executarea prevederii de la alin.(1) lit.c) – Ministerul Finanțelor.

Capitolul II

MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL

Articolul 6. Scopul managementului financiar și controlului

Managerul entității publice organizează sistemul de management financiar și control pentru a asigura atingerea obiectivelor entității publice prin:

- a) eficacitatea și eficiența operațiunilor;
- b) conformitatea cu cadrul normativ și cu reglementările interne;
- c) siguranța și optimizarea activelor și a pasivelor;
- d) siguranța și integritatea informației.

Articolul 7. Obiectul managementului financiar și controlului

Obiecte ale managementului financiar și controlului sînt toate activitățile și procesele din cadrul entității publice, inclusiv elaborarea și executarea bugetelor, elaborarea programelor, evidența contabilă, raportarea și monitorizarea.

Articolul 8. Implementarea sistemului de management financiar și control

Managerul entității publice implementează sistemul de management financiar și control conform Standardelor naționale de control intern în sectorul public, ținînd cont de complexitatea și domeniul de activitate al entității publice, în baza următoarelor componente:

- a) mediul de control;
- b) managementul performanțelor și al riscurilor;
- c) activitățile de control;
- d) informarea și comunicarea;
- e) monitorizarea și evaluarea.

Articolul 9. Mediul de control

Managerul entității publice menține un mediu de control favorabil funcționării sistemului de management financiar și control prin:

- a) integritatea personală, profesională și etica conducerii și personalului;

- b) stilul de conducere;
- c) structura organizațională;
- d) divizarea obligațiilor și responsabilităților;
- e) politici și practici privind resursele umane;
- f) competența personalului.

Articolul 10. Managementul performanțelor și al riscurilor

(1) Managerul entității publice și managerii operaționali stabilesc obiective și indicatori de performanță pentru activitatea entității publice, fiind responsabili de realizarea acestora.

(2) Managerul entității publice și managerii operaționali identifică, evaluează, înregistrează și monitorizează sistematic riscurile ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor și realizarea performanțelor planificate și elaborează măsuri de diminuare a probabilității riscurilor și/sau a impactului acestora.

Articolul 11. Activități de control

(1) Activitățile de control se organizează și se realizează în toate procesele operaționale și la toate nivelurile entității publice.

(2) Personalul entității publice, inclusiv managerul acesteia și managerii operaționali, efectuează activități de control care includ proceduri de autorizare și aprobare, divizarea sarcinilor, verificări, supravegheri, reconcilieri, controale privind accesul la resurse, fără a se limita la acestea.

(3) În cadrul proceselor operaționale se realizează activități de control eficiente din punctul de vedere al costului, care pot fi, în funcție de momentul efectuării:

a) controale ex-ante (preventive), care se organizează pînă la realizarea unei operațiuni, prin proceduri de control intern, pentru prevenirea erorilor, neregularităților, precum și a activităților ineficiente sau necorespunzătoare;

b) controale curente, care se organizează în timpul unei operațiuni pentru detectarea și excluderea erorilor sau neregularităților;

c) controale ex-post (ulterioare), care se organizează după realizarea unei operațiuni.

Articolul 12. Informarea și comunicarea

(1) Managerul entității publice și managerii operaționali stabilesc principalele surse de informații necesare îndeplinirii atribuțiilor, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea și destinarii informațiilor.

(2) Managerul entității publice organizează sisteme de informare și comunicare internă și externă, care asigură circulația rapidă, completă și în timp util a informațiilor.

Articolul 13. Monitorizarea și evaluarea

(1) Managerul entității publice organizează monitorizarea în vederea evaluării, actualizării oportune a sistemului de management financiar și control, precum și în vederea realizării activităților necesare pentru înregistrarea și corectarea neregularităților constatate.

(2) Monitorizarea și evaluarea se realizează prin supraveghere continuă, autoevaluare și audit intern.

Articolul 14. Modalități de organizare a sistemului de management financiar și control

[Alin.(1) art.14 abrogat prin Legea nr.324 din 23.12.2013, în vigoare 01.01.2014]

(2) Managerul entității publice asigură instruirea persoanelor implicate în procesul implementării sistemului de management financiar și control.

(3) Sistemul de management financiar și control se organizează prin:

a) stabilirea obiectivelor, indicatorilor de performanță și elaborarea planurilor anuale și strategice;

b) managementul riscurilor asociate atingerii obiectivelor și realizării performanțelor planificate;

c) planificarea, administrarea și raportarea privind realizarea obiectivelor și performanțelor în raport cu resursele;

d) managementul eficient al resurselor umane și asigurarea competențelor necesare îndeplinirii sarcinilor;

e) elaborarea și aprobarea structurii organizaționale corespunzătoare atingerii obiectivelor și realizării performanțelor;

f) delegarea responsabilităților ce țin de luarea deciziilor, control și implementare;

g) documentarea și descrierea proceselor operaționale de bază, operațiunilor și procedurilor de lucru;

h) asigurarea eticii, integrității și transparenței în cadrul entității publice;

i) divizarea obligațiilor și responsabilităților;

j) întreprinderea măsurilor adecvate de prevenire, depistare și corectare a neregularităților, fraudelor și de recuperare a pagubelor produse de acestea;

k) proceduri anticorupție.

[Art.14 modificat prin Legea nr.324 din 23.12.2013, în vigoare 01.01.2014]

Articolul 15. Responsabilități în organizarea sistemului de management financiar și control

(1) Managerul entității publice este responsabil de organizarea sistemului de management financiar și control în entitatea publică.

(2) Managerii operaționali sînt responsabili în fața conducerii ierarhic superioare pentru organizarea sistemului de management financiar și control în subdiviziunile pe care le administrează.

(3) Fiecare angajat din cadrul entității publice contribuie la organizarea sistemului de management financiar și control, deținînd responsabilități și sarcini stabilite de managerul entității publice.

Articolul 16. Raportarea sistemului de management financiar și control

(1) Managerul entității publice, în rezultatul autoevaluării, apreciază organizarea sistemului de management financiar și control și emite anual, pentru anul precedent, o declarație privind buna guvernare.

(2) Ministerul Finanțelor reglementează modul de raportare privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control, precum și modul de auto-evaluare și întocmire a declarației privind buna guvernare.

**Capitolul III
AUDIT INTERN**

Articolul 17. Scopul și obiectul auditului intern

(1) Scopul auditului intern este acordarea consultanței și asigurarea obiectivă privind eficacitatea sistemului de management financiar și control, oferind

recomandări pentru perfecționarea acestuia și contribuind la îmbunătățirea activității entității publice.

(2) Obiectul auditului intern cuprinde toate activitățile și procesele operaționale ale entității publice.

Articolul 18. Principiile fundamentale ale activității de audit intern

(1) Activitatea de audit intern se bazează pe următoarele principii:

- a) independență;
- b) integritate;
- c) obiectivitate;
- d) competență profesională;
- e) confidențialitate;
- f) respectarea standardelor profesionale.

(2) Principiile fundamentale ale activității de audit intern se aplică în conformitate cu Codul etic al auditorului intern și cu Standardele naționale de audit intern.

Articolul 19. Organizarea auditului intern

(1) Managerul entității publice organizează funcția de audit intern înstituiind o unitate de audit intern în structura organizațională a entității publice, dacă aceasta este organ central de specialitate al administrației publice sau autoritate a administrației publice locale de nivelul doi.

(2) Entitățile publice care nu cad sub incidența alin.(1) au dreptul să-și creeze unitate de audit intern conform prevederilor alin.(4), (5) și (6).

(3) Entitățile publice subordonate autorității administrației publice centrale sau locale au dreptul să-și creeze unitate de audit intern cu acordul organului ierarhic superior, conform prevederilor alin.(4), (5) și (6).

(4) Unitatea de audit intern se instituie în subordinea directă a managerului entității publice și îi raportează în mod direct acestuia.

(5) Unitatea de audit intern se creează în limita statelor de personal al entității publice.

(6) Managerul entității publice informează în scris Ministerul Finanțelor despre crearea în cadrul entității publice a unității de audit intern.

(7) Unitățile de audit intern ale autorităților administrației publice centrale și locale au dreptul să efectueze auditul intern și în entitățile publice subordonate.

[Art.19 modificat prin Legea nr.324 din 23.12.2013, în vigoare 01.01.2014]

Articolul 20. Tipurile de audit intern

În cadrul activității de audit intern se desfășoară următoarele tipuri de audit:

- a) auditul de sistem, care examinează sistemul de management financiar și control pentru a evalua eficiența funcționării acestuia;
- b) auditul de conformitate, care verifică respectarea cadrului normativ, a politicilor și a procedurilor aplicate și, după caz, necesitatea îmbunătățirii procedurilor de control intern utilizate pentru a asigura respectarea legislației;
- c) auditul financiar, care evaluează funcționarea adecvată și eficientă a procedurilor de control intern aferente sistemelor financiare;
- d) auditul performanței, care examinează utilizarea resurselor în cadrul unui program, funcții, operațiuni sau sistem de management pentru a determina dacă resursele sînt utilizate în cel mai economic, eficient și eficace mod pentru îndeplinirea obiectivelor entității publice;

e) auditul tehnologiilor informaționale, care examinează eficacitatea managementului financiar și controlului sistemelor informaționale.

Articolul 21. Etapele activității de audit intern

Organizarea activității de audit intern include următoarele etape:

- a) planificarea strategică și anuală;
- b) realizarea misiunii de audit intern;
- c) raportarea;
- d) supravegherea implementării recomandărilor.

Articolul 22. Drepturile și obligațiile conducătorului unității de audit intern

(1) Conducătorul unității de audit intern are următoarele drepturi:

a) să dispună de acces liber la bunurile, persoanele, informațiile, inclusiv în format electronic, necesare pentru atingerea scopului și obiectivelor misiunii de audit intern;

b) să informeze managerul entității publice despre cele mai recente tendințe și practici de succes în domeniul auditului intern și să propună măsuri de aliniere la acestea în scopul atingerii unui nivel înalt de performanță a entității publice;

c) să elaboreze, în caz de necesitate, instrucțiuni proprii de aplicare a Normelor metodologice de audit intern în sectorul public, specifice sectorului de activitate;

d) să propună soluții de optimizare a activității unității de audit intern.

(2) Conducătorul unității de audit intern are următoarele obligații:

a) să elaboreze și să înainteze spre aprobare managerului entității publice carta de audit intern;

b) să elaboreze și să înainteze spre aprobare managerului entității publice planul strategic și planul anual al activității de audit intern;

c) să monitorizeze implementarea planului anual al activității de audit intern;

d) să organizeze și să coordoneze activitățile de audit intern și să supravegheze realizarea acestora;

e) să prezinte managerului entității publice rapoarte ale misiunilor de audit intern, precum și raportul anual al activității de audit intern;

f) să informeze periodic, cel puțin trimestrial, managerul entității publice despre rezultatele activității de audit intern;

g) să monitorizeze procesul implementării recomandărilor de audit;

h) să asigure încadrarea auditorilor interni care au suficiente cunoștințe și aptitudini, conform Standardelor naționale de audit intern;

i) să informeze în scris managerul entității publice și managerul unității auditate în cazul descoperirii unor indicii de potențiale fraude în cursul misiunii de audit intern;

j) să remită Ministerului Finanțelor spre avizare proiectul cartei de audit intern și al instrucțiunilor proprii de aplicare a Normelor metodologice de audit intern în sectorul public;

k) să remită Ministerului Finanțelor copia cartei de audit intern, copia planului strategic al activității de audit intern, copia planului anual al activității de audit intern, instrucțiunile proprii de aplicare a Normelor metodologice de audit intern în sectorul public, precum și raportul anual al activității de audit intern;

l) să păstreze confidențialitatea informației acumulate în legătură cu efectuarea auditului intern.

[Art.22 modificat prin Legea nr.324 din 23.12.2013, în vigoare 01.01.2014]

Articolul 23. Drepturile și obligațiile personalului unității de audit intern

(1) Personalul unității de audit intern are următoarele drepturi:

- a) să dispună de acces liber în încăperile entității publice;
- b) să primească și să examineze documentele și datele relevante în format electronic, să solicite copiile și extrasele documentelor menționate și să ridice documentele în original, eliberînd, pentru fiecare, o copie și o notă de recepționare;
- c) să solicite și să primească informații și explicații verbale sau scrise de la angajații și managerul unității auditate;
- d) să obțină suportul necesar din partea personalului unității auditate.

(2) Personalul unității de audit intern are următoarele obligații:

- a) să activeze în conformitate cu cadrul normativ și principiile fundamentale ale activității de audit intern;
- b) să întocmească o declarație de interese înainte de începerea fiecărei misiuni de audit intern, conform legislației în vigoare;
- c) să-și îmbunătățească cunoștințele, pricepera și alte competențe necesare printr-o pregătire profesională continuă;
- d) să informeze imediat în scris conducătorul unității de audit intern în cazul descoperirii unor indicii de potențiale fraude în cursul misiunii de audit intern;
- e) să păstreze confidențialitatea informației acumulate în legătură cu efectuarea auditului intern.

Articolul 24. Drepturile și obligațiile managerului unității auditate

(1) Managerul unității auditate are următoarele drepturi:

- a) să solicite și să primească explicații privind constatările și recomandările expuse în proiectul raportului de audit;
- b) să-și exprime în scris dezacordul privind constatările și recomandările expuse în proiectul raportului de audit și să ofere explicațiile relevante;
- c) să primească un exemplar al raportului de audit.

(2) Managerul și personalul unității auditate au următoarele obligații:

- a) să ofere suport și să coopereze cu personalul unității de audit intern;
- b) să ofere informații verbale și scrise, precum și explicațiile solicitate de personalul unității de audit intern;
- c) să prezinte documentele solicitate de personalul unității de audit intern și copiile acestora;
- d) să elaboreze planul de acțiuni privind implementarea recomandărilor expuse în proiectul raportului de audit;
- e) să asigure implementarea recomandărilor conform planului de acțiuni;
- f) să informeze managerul entității publice și conducătorul unității de audit intern despre implementarea recomandărilor conform planului de acțiuni;
- g) să asigure condiții adecvate de lucru pentru personalul unității de audit intern.

Articolul 25. Drepturile și obligațiile managerului entității publice

(1) Managerul entității publice are următoarele drepturi:

- a) să organizeze funcția de audit intern conform art.19;
- b) să solicite și să primească de la unitatea de audit intern informații privind activitatea de audit intern desfășurată în cadrul entității publice.

(2) Managerul entității publice are următoarele obligații:

- a) să organizeze auditul intern și să asigure resursele necesare pentru ca acesta să fie eficient;

b) să ofere independență organizațională și funcțională unității de audit intern, inclusiv prin subordonarea directă a acesteia față de managerul entității publice;

c) să asigure independența unității de audit intern în realizarea și raportarea activităților de audit intern;

d) să autorizeze personalul unității de audit intern printr-un ordin privind efectuarea misiunii de audit intern;

e) să solicite, în scris, de la persoane terțe informația necesară pentru efectuarea auditului intern, la cererea conducătorului unității de audit intern;

f) să aprobe carta de audit intern, planul strategic și planul anual al activității de audit intern.

Articolul 26. Conflictul de interese

Personalul unității de audit intern va informa conducătorul acesteia despre existența unui conflict de interese în următoarele cazuri:

- a) pe parcursul ultimului an, auditorul intern a fost angajat în unitatea auditată;
- b) pe parcursul ultimului an, soțul/soția sau rudele de pînă la al doilea grad ale auditorului intern au deținut funcții de conducere în unitatea auditată;
- c) în alte circumstanțe ce generează conflicte de interese.

Articolul 27. Restricții

(1) Se interzice imixtiunea în activitatea de audit intern în ceea ce privește definirea ariei sale de aplicabilitate, realizarea activității și comunicarea rezultatelor.

(2) Conducătorul și personalul unității de audit intern nu au dreptul:

- a) să realizeze sarcini operaționale ale entității publice, cum ar fi: avizarea angajamentelor, aprobarea tranzacțiilor și a operațiunilor contabile sau elaborarea procedurilor de control intern;
- b) să dirijeze activitatea personalului entității publice, exceptînd cazurile de participare a acestuia la realizarea misiunii de audit intern;
- c) să efectueze inspecții (revizii) financiare;
- d) să investigheze fraude.

Articolul 28. Raportarea activității de audit intern

Unitatea de audit intern prezintă Ministerului Finanțelor rapoarte cu privire la activitatea de audit intern în forma și termenele stabilite de minister.

Capitolul IV

COORDONARE ȘI ARMONIZARE CENTRALIZATĂ

Articolul 29. Coordonarea controlului financiar public intern

Ministerul Finanțelor este responsabil de elaborarea și monitorizarea politicii în domeniul controlului financiar public intern și îndeplinește următoarele atribuții:

- a) elaborează, promovează și monitorizează politicile în domeniul controlului financiar public intern;
- b) elaborează și actualizează cadrul normativ în domeniul controlului financiar public intern;
- c) monitorizează și evaluează calitatea activității unităților de audit intern;
- d) monitorizează și evaluează calitatea sistemului de management financiar și control;
- e) prezintă Guvernului, pînă la data de 1 iunie a fiecărui an, raportul anual consolidat privind controlul financiar public intern pe anul precedent;

- f) coordonează și/sau organizează instruirea în domeniul managementului financiar și controlului, precum și instruirea auditorilor interni din sectorul public;
- g) elaborează și dezvoltă mecanismele de certificare a auditorilor interni;
- h) avizează cartele de audit intern și instrucțiunile de aplicare a Normelor metodologice de audit intern în sectorul public, specifice sectoarelor de activitate;
- i) armonizează cadrul normativ în domeniul controlului financiar public intern cu bunele practici internaționale;
- j) colaborează cu organismele internaționale și instituțiile de specialitate din domeniul controlului financiar public intern.

[Art.29 modificat prin Legea nr.324 din 23.12.2013, în vigoare 01.01.2014]

Articolul 30. Consiliul controlului financiar public intern

(1) În scopul monitorizării controlului financiar public intern, se instituie Consiliul controlului financiar public intern ca organ consultativ pe lângă Ministerul Finanțelor, cu următoarele atribuții de bază:

- a) avizarea proiectelor de acte normative în domeniul controlului financiar public intern;
- b) avizarea raportului anual consolidat privind controlul financiar public intern;
- c) examinarea aspectelor problematice privind funcționarea sistemului de control financiar public intern și înaintarea propunerilor pentru remedierea acestora.

(2) Din Consiliu fac parte reprezentanți ai Ministerului Finanțelor, ai unităților de audit intern ale entităților publice, cadre didactice cu titluri științifice și alți specialiști din domeniu.

(3) Regulamentul de funcționare și componența nominală a Consiliului se aprobă prin ordinul ministrului finanțelor. Sursele de finanțare a Consiliului sînt prevăzute distinct în planul de finanțare al Ministerului Finanțelor.

Articolul 31. Interacțiunea cu auditul public extern

În scopul informării adecvate a auditului public extern, unitățile de audit intern colaborează cu Curtea de Conturi și remit acesteia:

- a) copia planului anual al activității de audit intern;
- b) copia raportului anual al activității de audit intern.

Capitolul V

DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

Articolul 32. Intrarea în vigoare

Prezenta lege intră în vigoare la 12 luni de la data publicării.

Articolul 33. Organizarea executării legii

Guvernul, în termen de 12 luni de la data publicării prezentei legi:

- a) va prezenta Parlamentului propuneri pentru aducerea legislației în vigoare în concordanță cu prezenta lege;
- b) va aduce actele sale normative în concordanță cu prezenta lege.

Articolul 34. Abrogarea unor reglementări

La data intrării în vigoare a prezentei legi, se abrogă:

- a) noțiunile de “Bună guvernare” și “Managementul riscurilor” din art.1 și titlul IX1 din Legea nr.847-XIII din 24 mai 1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar (republicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2005, ediție specială), cu modificările ulterioare;

b) noțiunea de “audit intern” din art.1 și capitolul XIII din Legea nr.436-XVI din 28 decembrie 2006 privind administrația publică locală (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr.32–35, art.116), cu modificările ulterioare.

PREȘEDINTELE PARLAMENTULUI

Mihai GHIMPU

Chișinău, 23 septembrie 2010.

Nr.229.

Legile Republicii Moldova

229/23.09.2010 Lege privind controlul financiar public intern //Monitorul Oficial 231-234/730, 26.11.2010

Anexa 3: Standardele naționale de control intern în sectorul public

ORDIN cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public nr. 189 din 05.11.2015

Monitorul Oficial nr.332-339/2391 din 11.12.2015

Cu privire la aprobarea
Standardelor naționale
de control intern în
sectorul public

În vederea realizării prevederilor art.29, lit.b) din Legea privind controlul financiar public intern nr.229 din 23 septembrie 2010 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 231-234, art.730),

ORDON:

1. Se aprobă Standardele naționale de control intern în sectorul public, conform anexei;
2. Se abrogă Ordinul ministrului finanțelor nr.51 din 23 iunie 2009 cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, nr.107-109, art.485).

MINISTRU

Anatol ARAPU

Anexă la
Ordinul ministrului finanțelor
nr. ____ din ____ 2015

STANDARDE NAȚIONALE DE CONTROL INTERN ÎN SECTORUL PUBLIC

I. PREFAȚĂ

1.1 Concept

1) Controlul Intern este un sistem organizat de managerul entității publice și personalul acesteia, incluzând auditul intern și managementul financiar și control, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate în cadrul entității publice pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate.

2) Conform conceptului de Control Financiar Public Intern (în continuare CFPI), promovat de către Uniunea Europeană, Auditul Intern este o parte componentă a Controlului Intern în calitate de instrument de evaluare a sistemului de

Management Financiar și Control (în continuare MFC). Având funcție de raportare directă managerului entității publice, auditul intern are un rol determinant în examinarea și raportarea eficacității sistemului MFC.

3) MFC este un sistem implementat și realizat de persoanele responsabile de guvernare, administrare și de alt personal în conformitate cu cadrul normativ și reglementările interne, pentru a oferi o asigurare rezonabilă precum că fondurile publice sînt utilizate de către entitatea publică în mod legal, etic, transparent, economic, eficient și eficace.

Control Financiar Public Intern = Audit Intern + Management Financiar și Control + Unitatea Centrală de Armonizare²

Control Intern = Audit Intern + Management Financiar și Control

4) Sistemul MFC are următoarele obiective generale:

- a) eficacitatea și eficiența operațiunilor;
- b) conformitatea cu cadrul normativ și reglementările interne;
- c) siguranța și optimizarea activelor și a pasivelor;
- d) siguranța și integritatea informației.

Prima categorie se referă la obiectivele de bază ale unei entități publice, inclusiv obiectivele de performanță. Cea de-a doua categorie se referă la respectarea cadrului normativ, ce reglementează activitatea entității publice. Cea de-a treia categorie se referă la protejarea resurselor împotriva pierderii, întrebuințării contrar destinației și a prejudiciilor, cauzate prin irosire, abuz, administrare inadecvată, erori, fraude și iregularități. Cea de-a patra categorie se referă la întocmirea unor rapoarte, inclusiv financiare, precum și alte informații veridice.

1.2 Aplicabilitate

5) Standardele naționale de control intern în sectorul public (în continuare SNCI) sînt aplicabile tuturor entităților din sectorul public, care gestionează mijloacele bugetului public național.

6) Sistemul MFC se implementează în cadrul entității publice prin aplicarea prevederilor SNCI.

7) SNCI stabilesc domeniile principale, care necesită anumite acțiuni în scopul implementării sistemului MFC.

8) SNCI reprezintă o codificare a unor principii general acceptate, ce se referă la stabilirea unui sistem eficient MFC. Standardele oferă un cadru relevant pentru dezvoltarea unor sisteme eficiente MFC, inclusiv pentru elaborarea unor instrucțiuni suplimentare de aplicare a acestora³.

9) SNCI sînt utilizate atît de către managerii entității publice, drept un exemplu al unui cadru sau sistem MFC solid, cît și de către auditorii interni, ca un instrument de evaluare a acestui sistem.

1.3 Componentele principale ale MFC

² Unitate Centrală de Armonizare – reprezintă Direcția de armonizare a controlului financiar public intern din cadrul Ministerului Finanțelor.

³ Fiecare entitate publică și/sau subdiviziune este în drept să elaboreze instrucțiuni proprii de aplicare a SNCI. Ca urmare, instrucțiunile propriu-zise sînt coordonate cu Ministerul Finanțelor, după care, aprobate de conducerea entității publice.

10) MFC include următoarele cinci componente corelate între ele:

- 1) mediul de control;
- 2) managementul performanțelor și al riscurilor;
- 3) activitățile de control;
- 4) informația și comunicarea;
- 5) monitorizarea și evaluarea.

Aceste componente derivă din modul în care managerul gestionează o activitate și sînt integrate în procesul managerial. Deși componentele enumerate se aplică tuturor entităților publice, entitățile mici și mijlocii⁴ le pot implementa într-un mod distinct celui entităților mari. Chiar dacă activitățile de control ale unei entități mici pot fi mai puțin oficiale și structurate, aceasta poate avea totuși un sistem MFC eficient.

11) Mediul de control oferă tonul unei entități publice, influențînd conștiința angajaților acesteia privind MFC. Acesta stă la baza tuturor celorlalte componente ale MFC, asigurînd disciplina și structura. Factorii mediului de control includ:

- a) integritatea personală, profesională, etica conducerii și a personalului;
- b) stilul de conducere;
- c) structura organizațională;
- d) divizarea obligațiilor și responsabilităților, atribuirea autorității;
- e) politici și practici privind resursele umane;
- f) competența personalului.

12) Managementul performanțelor și al riscurilor prevede necesitatea de stabilire a obiectivelor pentru sistemele operaționale, precum și identificare, evaluare și control al riscurilor, care pot influența atingerea acestora. Fiecare entitate publică se confruntă cu o varietate de riscuri, care provin din surse externe și interne. O cerință prealabilă pentru evaluarea riscurilor este stabilirea obiectivelor, care se referă la diferite niveluri și sînt consecvente în interior. Evaluarea riscurilor reprezintă analiza riscurilor relevante pentru atingerea obiectivelor, formînd o bază pentru determinarea modului de gestionare a riscurilor.

13) Activitățile de control reprezintă politicile și procedurile, stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor entității publice. De asemenea, acestea contribuie la realizarea directivelor, ce vin din partea conducerii. Activitățile de control se realizează la toate nivelurile și în toate subdiviziunile entității publice. Acestea includ o serie de activități diverse, cum ar fi aprobările, autorizările, verificările, reconcilierile, revizuirile performanței existente, securitatea activelor și divizarea sarcinilor. SNCI explică modul în care managerii trebuie să documenteze și să evalueze eficacitatea activităților de control specifice.

14) Informația și comunicarea se referă la faptul că informația trebuie identificată, colectată și comunicată într-o manieră și în termene, care permit angajaților să-și îndeplinească responsabilitățile. Sistemele informaționale generează rapoarte ce conțin informații operaționale, financiare și de conformitate, care permit gestionarea și controlul activității. Aceste informații includ atît informații generate din interior, cît și informații despre evenimentele, activitățile și condițiile externe, necesare pentru luarea deciziilor, precum și pentru raportarea externă. Comunicarea eficientă se realizează atît pe orizontală, cît și pe verticală în entitatea publică. Angajații sînt informați de către manageri, precum că responsabilitățile ce țin de MFC trebuie tratate cu seriozitate. Angajații trebuie să înțeleagă rolul, pe care îl au în sistemul MFC, precum și legătura între activitățile tuturor angajaților. Angajații

⁴ Criteriile conform cărora se determină dacă o entitate este mică sau mijlocie sînt: bugetul entității, numărul de personal, domeniul de responsabilitate.

trebuie să aibă un mijloc de comunicare a informațiilor semnificative superiorilor. De asemenea, este necesară o comunicare eficientă cu părțile externe, cum ar fi clienții, furnizorii, organele de reglementare și alte părți interesate.

15) Monitorizarea și evaluarea cuprinde procesul de evaluare a calității performanței sistemului MFC în timp, care se realizează prin supraveghere continuă, autoevaluare și audit intern. Monitorizarea continuă se efectuează pe parcursul operațiunilor și include activități obișnuite de supraveghere și management, precum și alte acțiuni întreprinse de angajați, în scopul îndeplinirii atribuțiilor de serviciu. Sfera de aplicare și frecvența evaluărilor separate (autoevaluare și audit intern) depinde de rezultatul evaluării riscurilor și eficacitatea procedurilor de monitorizare continuă.

16) Există o relație directă între cele patru categorii de obiective (specificate în punctul 4), care reprezintă ceea ce o entitate publică se străduie să obțină, și cele cinci componente (specificate în punctul 10), care reprezintă necesarul pentru a atinge obiectivele. Toate componentele sînt relevante pentru fiecare categorie de obiective. Spre exemplu, cît privește eficacitatea și eficiența operațiunilor, toate cele cinci componente trebuie să fie prezente și să funcționeze eficient pentru a concluziona că controlul asupra operațiunilor este unul eficient.

1.4 Limitări ale sistemului MFC

17) MFC este un sistem, care oferă asigurări rezonabile privind atingerea obiectivelor. Cu toate acestea, limitările sale deseori nu sînt înțelese pe deplin.

MFC oferă o asigurare rezonabilă precum că o entitate publică își atinge obiectivele, produce informații financiare și de performanță veridice, precum și acționează în conformitate cu legislația relevantă. MFC nu poate schimba un manager mai puțin bun în unul bun, nici nu poate influența realizarea de schimbări în politicile Guvernului sau situația economică de bază, care influențează performanțele entității publice.

18) Atingerea obiectivelor este influențată de limitări inerente în toate sistemele entității publice, care denotă faptul că raționamentele efectuate în procesul de luare a deciziilor pot fi imperfecte și că eșecurile pot avea loc din cauza unei simple erori sau greșeli.

Activitățile de control pot fi periclitare de înțelegerile secrete a două sau mai multe persoane, precum și de faptul că managerii nu doresc să respecte procedurile.

Structura unui sistem MFC trebuie să reflecte faptul că resursele sînt limitate, iar beneficiile activităților de control trebuie luate în considerare în funcție de costurile acestora.

Prin urmare, nu este de dorit și nici posibil, ca sistemul MFC să ofere asigurări absolute cu privire la atingerea obiectivelor entității publice.

1.5 Responsabilitatea pentru implementarea SNCI

19) Responsabilitatea primară pentru implementarea SNCI revine managerului entității publice, care oferă "tonul de vîrf", influențînd integritatea, etica și alți factori ai unui mediu de control pozitiv. Într-o entitate publică mare, managerul îndeplinește această sarcină, oferind abilități de conducere și direcționare managerilor operaționali și revizuiind modul în care aceștia monitorizează și verifică activitatea. Managerii operaționali, la rîndul lor, atribuie responsabilitatea pentru stabilirea unor politici și activități de control mai specifice angajaților. Într-o entitate mai mică, influența managerului este mai directă. Orice manager este conducătorul executiv al sferei sale de responsabilitate.

20) MFC este responsabilitatea fiecărui angajat dintr-o entitate publică și constituie o parte explicită sau implicită a fișei postului. Angajații generează informații, care sînt utilizate în cadrul sistemului MFC, sau întreprind alte acțiuni necesare pentru a realiza activitățile de control. Angajații sunt responsabili de informarea superiorilor despre problemele aferente operațiunilor, cazurile de nerespectare a Codului etic⁵, alte încălcări sau acțiuni ilegale.

1.6 Structura SNCI

21) Cele 16 SNCI se bazează pe bunele practici internaționale și includ cinci componente:

- Mediul de control

SNCI 1. Etica și integritatea;

SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini;

SNCI 3. Angajamentul față de competență;

SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii;

SNCI 5. Structura organizațională;

SNCI 6. Împuterniciri delegate.

- Managementul performanțelor și al riscurilor

SNCI 7. Stabilirea obiectivelor;

SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele;

SNCI 9. Managementul riscurilor.

- Activitățile de control

SNCI 10. Tipurile activităților de control;

SNCI 11. Documentarea proceselor;

SNCI 12. Divizarea obligațiilor și responsabilităților.

- Informația și comunicarea

SNCI 13. Informația;

SNCI 14. Comunicarea.

- Monitorizarea și evaluarea

SNCI 15. Monitorizarea continuă;

SNCI 16. Evaluarea separată.

22) SNCI constau din două secțiuni:

1) conținutul standardului;

2) note explicative, care oferă informații suplimentare necesare pentru înțelegerea standardului și a modului de aplicare a acestuia.

23) În măsura disponibilității, Direcția de armonizare a controlului financiar public intern din cadrul Ministerului Finanțelor acordă suportul metodologic necesar entităților publice în aplicarea practică a SNCI.

II. STANDARDELE NAȚIONALE DE CONTROL INTERN

⁵ Codul etic - reprezintă un act normativ cu caracter intern și obligatoriu, stabilind normele de conduită etică și profesională.

ÎN SECTORUL PUBLIC

SNCI 1. Etica și integritatea

Conținutul

Entitatea publică asigură faptul că angajații acesteia cunosc standardele corespunzătoare de comportament etic, inclusiv reglementările cu privire la prevenirea fraudelor și corupției, raportarea fraudelor și neregularităților, influențelor necorespunzătoare precum și altor încălcări. Entitatea emite recomandări suplimentare cu privire la problemele de ordin etic, care ar putea fi generate de activitatea specifică a entității.

Note explicative

Etica și integritatea sînt două concepte distincte, care trebuie înțelese clar.

Etica ține de codificarea unor standarde care stabilesc normele de conduită morală, ce trebuie să fie aplicate în relație cu activitățile specifice ale entității publice.

Integritatea presupune comportamentul, realizarea atribuțiilor profesionale și luarea deciziilor de către managerii și angajații entității publice în mod etic, cu respectarea interesului public și a legislației în vigoare.

Angajații nu pot avea un comportament integru, dacă nu cunosc standardele etice ce trebuie aplicate.

Managerii și angajații entității publice trebuie să aibă integritate profesională și personală, să fie conștienți de activitatea pe care o desfășoară. Elaborarea standardelor etice nu asigură faptul, că personalul își va desfășura activitatea în mod integru. Integritatea este influențată de tonul stabilit de către managerul entității publice (vezi SNCI 4).

SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini

Conținutul

Entitatea publică oferă angajaților o descriere clară a atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale entității. Entitatea elaborează regulamente interne ale subdiviziunilor și fișe ale postului, cu indicarea sarcinilor, rolurilor și responsabilităților fiecărui angajat din entitate.

Note explicative

Angajații entității publice trebuie să cunoască misiunea entității. Entitatea elaborează Regulamentul de organizare și funcționare, care este adus la cunoștința tuturor angajaților.

Funcțiile, atribuțiile și sarcinile sînt atribuite și comunicate angajaților din cadrul entității.

Angajații entității publice dețin fișe ale postului în formă scrisă, care stipulează sarcinile de bază, atribuțiile de serviciu, responsabilitățile și împuternicirile.

SNCI 3. Angajamentul față de competență

Conținutul

Entitatea publică implementează politici și practici de resurse umane, care asigură faptul că managerii atribuie personalului competența necesară pentru realizarea sarcinilor. Aceste politici promovează dezvoltarea continuă a capacităților personalului entității.

Note explicative

Managerii și angajații dețin cunoștințele, abilitățile și experiența necesară pentru a realiza sarcinile atribuite în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Acțiunile necesare pentru a realiza acest fapt includ:

- definirea și specificarea detaliată a cunoștințelor și capacităților personale necesare pentru fiecare post;
- definirea și specificarea detaliată a sarcinilor de bază, atribuțiilor de serviciu, responsabilităților și împuternicirilor necesare pentru fiecare post;
- aplicarea și implementarea proceselor de recrutare, promovare / reconfirmare în funcție a personalului, conform legislației, care asigură faptul că angajaților le sînt atribuite sarcini, pe care aceștia le pot realiza;
- un program definit de instruire inițială pentru angajații noi într-un anumit domeniu de activitate;
- instruire continuă și un program de informare pentru angajații din cadrul unei subdiviziuni sau structuri organizaționale, precum și autoinstruire;
- acțiuni de evaluare a necesităților de instruire a angajaților;
- oferirea instruirilor, care satisfac necesitățile identificate;
- o evaluare sistematică a măsurii în care instruirea asigură necesitățile de dezvoltare a angajaților.

Performanțele angajaților depind în mod direct de claritatea cu care obiectivele au fost stabilite și comunicate persoanelor, precum și calitatea instrucțiunilor, manualelor și altor recomandări disponibile cu privire la sarcinile ce urmează a fi îndeplinite.

SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii

Conținutul

Managerii entității publice sînt responsabili pentru promovarea unei culturi adecvate de control în cadrul entității, pe care o conduc. Ei trebuie să demonstreze prin stilul de activitate propriu, că înțeleg importanța dezvoltării unor sisteme eficiente de control intern.

Note explicative

Tonul oferit de managerii superiori este un factor important în stabilirea unui mediu de control favorabil, care contribuie la implementarea unui sistem de control intern eficient. Dacă managerii superiori nu respectă cadrul normativ și reglementările interne, este puțin probabilă respectarea acestora de către angajații subordonați, acțiunile managerilor promovînd o cultură, în care este foarte dificil de a avea un control intern eficient.

Managerii care stabilesc obiective clare, acordă atenție activității de prevenire a riscurilor și manifestă interes personal în monitorizarea și dezvoltarea unor sisteme de control intern eficiente, promovează o cultură în care este mult mai probabil ca activitățile de control să funcționeze în mod corespunzător.

Managerii entităților publice trebuie să recunoască faptul, că responsabili pentru implementarea unor sisteme de control intern eficiente sînt ei înșiși.

SNCI 5. Structura organizațională

Conținutul

Entitatea publică definește propria structură organizațională, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligațiile de raportare ale fiecărei componente structurale ale entității. Structura organizațională și obligațiile de raportare sunt definite clar, în scris, și comunicate angajaților și părților terțe interesate. Structura

organizațională trebuie să funcționeze avînd în vedere resursele disponibile ale entității.

Note explicative

O cerință prealabilă pentru conceptul de răspundere este ca fiecare manager să dispună de flexibilitate în organizarea și utilizarea resurselor umane, care să le fie acordată pentru ca aceștia să-și atingă obiectivele în cel mai eficient și eficace mod. Un management responsabil presupune și o flexibilitate similară cu privire la utilizarea altor tipuri de resurse acordate managerilor și, în cazul ideal, oportunitatea de a alege între utilizarea resurselor umane și altor tipuri de resurse.

Entitatea publică își definește structura organizațională, luînd în considerare atît resursele bugetare, cît și alte resurse disponibile acestora într-un mod, care facilitează atingerea obiectivelor strategice.

Competența, responsabilitatea și raportarea sînt definite după cum urmează:

- competența constituie capacitatea de a lua decizii în limite definite, cu scopul de a atinge obiectivele specifice funcției deținute în cadrul structurii organizaționale;
- responsabilitatea reprezintă obligația de realizare a obiectivelor și activităților aferente atribuite funcției;
- raportarea reprezintă sarcina de a informa managerul, care atribuie responsabilitățile, cu privire la măsura în care obiectivele stabilite au fost atinse, împreună cu informații suplimentare, dacă este cazul, referitoare la sarcinile și activitățile realizate, precum și resursele utilizate.

SNCI 6. Împuterniciri delegate

Conținutul

Managerii din cadrul entității publice delegă împuterniciri pentru realizarea atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale entității. Managerii sînt responsabili pentru delegare și asigură faptul, că împuternicirile sînt delegate doar angajaților cu competența necesară, iar pentru realizarea sarcinilor delegate sînt stabilite nivele de subordonare corespunzătoare.

Note explicative

Entitățile publice activează mai eficient dacă există direcții clare de împuterniciri delegate, care permit managerilor mai inferiori să ia decizii necesare în vederea atingerii obiectivelor.

Delegarea responsabilităților are loc prin indicație, ordin, dispoziție sau prin altă formă de decizie internă și se referă la sarcini operaționale specifice ale entității publice, inclusiv financiare.

Managerii sînt responsabili de modul în care sînt delegate împuternicirile. Astfel, managerii delegă împuterniciri angajaților, care posedă cunoștințele, experiența și abilitatea necesară pentru realizarea sarcinilor delegate. Managerii sînt imparțiali în luarea deciziilor de delegare a împuternicirilor.

Managerii înregistrează în scris toate împuternicirile delegate. Acest fapt se confirmă prin semnătura delegatarului și semnătura persoanei delegate. Pentru a facilita evidența și monitorizarea împuternicirilor delegate, managerii întocmesc un tabel de evidență a funcțiilor delegate.

O împuternicire delegată poate fi subdelegată cu aprobarea managerului, care a efectuat delegarea inițială, dar nu îl scutește de responsabilitatea realizării sarcinilor ce rezultă din delegarea împuternicirii.

SNCI 7. Stabilirea obiectivelor

Conținutul

Entitatea publică stabilește misiunea, obiectivele strategice și operaționale și atribuie responsabilitățile corespunzătoare angajaților în vederea atingerii acestora.

Note explicative

Misiunea este o enunțare scurtă a scopului general al entității publice. Misiunea ghidează acțiunile, oferă o direcție și un cadru pentru formularea strategiilor entității publice.

Misiunea entității conține:

- scopul de bază al entității publice;
- părțile primare interesate;
- responsabilități;
- servicii prestate.

Un sistem MFC nu poate fi eficient, dacă nu sînt stabilite obiective clare în legătură cu ceea ce trebuie să realizeze entitatea publică. Sistemul de MFC începe cu stabilirea misiunii, obiectivelor strategice, obiectivelor operaționale clare și obiectivelor individuale.

Obiectivele strategice sunt, de regulă, obiective pe termen mediu și lung (3-5 ani) și se referă la ansamblul activităților entității sau la componentele majore ale acesteia și care se formulează pornind de la misiunea entității. Obiectivele strategice urmăresc atingerea scopurilor de bază ale entității și derivă din politicile guvernamentale din domeniu.

Obiectivele operaționale se stabilesc pe termen scurt (pînă la 1 an) și reprezintă obiectivele aferente activității operaționale a entității, contribuind de regulă, direct sau indirect la atingerea obiectivelor strategice ale acesteia.

Obiectivele individuale sunt obiectivele stabilite pentru fiecare angajat, de comun cu superiorul acestuia, pentru realizarea obiectivelor trasate subdiviziunii din care face parte.

Managerii sînt responsabili de stabilirea obiectivelor, iar asigurarea realizării acțiunilor necesare în vederea atingerii acestora revine atît managerilor, cît și angajaților. Managerii stabilesc aranjamente corespunzătoare pentru monitorizarea și raportarea cu privire la realizarea planurilor entității publice (vezi SNCI 8).

Trebuie să existe o diferențiere între obiectivele și activitățile necesare pentru realizarea acestora. Obiectivele operaționale se definesc astfel, încît să întrunească următoarele caracteristici:

- să fie specifice și clare;
- să fie măsurabile;
- să fie realizabile;
- să fie relevante;
- să se încadreze într-o perioadă de timp definită, în limitele căreia obiectivele trebuie să fie atinse.

SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele

Conținutul

Entitatea publică instituie sisteme eficiente de planificare a activității, elaborînd planuri strategice și planuri anuale de activitate, care includ obiective strategice/operaționale, indicatori de performanță și riscuri asociate obiectivelor.

Procesul de planificare prevede raportarea sistematică cu privire la realizarea planurilor, atingerea indicatorilor de performanță ale entității publice, precum și privind monitorizarea și controlul riscurilor.

Note explicative

Planificarea constituie ajustarea obiectivelor strategice și operaționale la resursele disponibile prin întocmirea unui plan de acțiuni, stabilind termene realiste.

O planificare reușită necesită revizuirea, actualizarea sistematică și coordonarea planurilor convenite pentru a reflecta:

- modificarea obiectivelor și riscurilor, care nu au fost anticipate în momentul întocmirii planului de acțiuni;
- modificarea volumului resurselor alocate entității și altele.

Obiectivele și indicatorii de performanță pot fi revizuiți semestrial, în următoarele situații:

- acțiunile prioritare ale entității publice și/sau subdiviziunii structurale au suferit schimbări și aceasta a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor;
- structura organizatorică a entității publice / structura subdiviziunii a fost revizuită și aceasta a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor;
- alte cauze, circumstanțe obiective apărute pe parcursul perioadei au contribuit la nerealizarea obiectivelor stabilite.

Nivelul de detaliere a planurilor entităților variază în dependență de complexitatea entității respective. Entitățile mici cu obiective explicite, puțini angajați și un volum mic de alte resurse elaborează planuri de viitor simple. Entitățile mai mari necesită procese de planificare mai complexe.

Managerul primește în mod sistematic rapoarte privind desfășurarea activității entității, atingerea obiectivelor și controlul riscurilor. Managerul evaluează performanțele, constatînd eventualele abateri de la obiectivele stabilite sau măsurile neadecvate de control a riscurilor, în scopul întreprinderii măsurilor corective.

SNCI 9. Managementul riscurilor

Conținutul

Entitatea publică evaluează expunerea la riscuri, generată de posibile evenimente viitoare și determină nivelul acceptabil al riscurilor reziduale. Managerii asigură identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea sistematică a riscurilor, inclusiv a riscurilor de corupție, prin ținerea unui registru al riscurilor.

Fiecare subdiviziune structurală autonomă din cadrul entității publice elaborează Registrul riscurilor, care ulterior urmează a fi consolidat în Registrul riscurilor entității publice.

Note explicative

Procesul, în cadrul căruia entitatea publică gestionează incertitudinea ce ține de evenimentele viitoare, care ar putea influența atingerea obiectivelor strategice și operaționale, este denumit „managementul riscurilor”.

Nu poate exista un management eficient al riscurilor dacă entitatea publică nu are obiective strategice și operaționale bine definite (vezi SNCI 7).

Termenii utilizați pentru a defini aspectele de management a riscurilor variază. Definițiile de mai jos oferă managerilor entităților publice terminologia sugerată pentru utilizare.

Risc – un eveniment posibil care poate avea impact negativ în ceea ce privește atingerea obiectivelor entității publice;

Risc inerent – riscul, care există în legătură cu obiectivele activității analizate sau este inerent acestora. Riscul inerent este riscul, care există înainte de a întreprinde anumite activități de control;

Expunere la riscuri (*gravitatea riscurilor, importanța riscurilor*) – evaluarea pericolului potențial pentru obiectiv, reprezentat de evenimentele cu impact negativ în comparație cu oportunitățile ce pot fi generate de astfel de evenimente. Această evaluare combină o evaluare atât a impactului asupra obiectivului, cât și probabilitatea materializării riscului;

Risc controlat – riscul, pentru care entitatea a implementat activități de control de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni destinate să minimizeze efectele acestui risc;

Toleranța la riscuri (*apetitul pentru risc*) – limitele și hotarele autorizate în mod adecvat de către management, care oferă fiecărui nivel de subordonare al entității o direcție clară cu privire la nivelul și limitele de riscuri, pe care aceștia pot să și le asume;

Risc rezidual – expunerea la risc, rămasă după implementarea activităților de control.

După determinarea obiectivelor, managerii de toate nivelurile:

- identifică riscurile posibile, din surse interne și externe, ce pot afecta atingerea obiectivelor (după caz, realizarea acțiunilor / subacțiunilor), identifică domeniile principale de activitate ce pot fi afectate;
- evaluează riscurile și nivelul de „expunere la riscuri” în raport cu obiectivele (după caz, acțiunile / subacțiunile, în dependență de complexitatea obiectivului);
- evaluează măsura, în care riscurile sînt și / sau trebuie să fie controlate de activitățile de control existente, în dependență de toleranța la riscuri;
- monitorizează și raportează riscurile, precum și măsura în care acestea sunt controlate, inclusiv prin analiza funcționalității și costului activităților de control.

Entitatea publică ia în considerație activitățile vulnerabile care, prin specificul lor, presupun riscuri sporite de corupție și, după caz, planurile de integritate aprobate pentru excluderea sau diminuarea factorilor instituționali care favorizează sau pot favoriza corupția.

În registrul riscurilor se includ în mod obligatoriu riscurile de corupție, iar mecanismele de prevenire și înlăturare a riscului din planul de integritate, în cazul existenței acestuia, se includ sub forma activităților de control.

Entitățile publice elaborează, după caz, Registre ale riscurilor separate aferente proiectelor strategice / investiționale.

Managerii elaborează un mecanism adecvat de management al riscurilor în cadrul entității publice, în dependență de complexitatea și dimensiunea acesteia, care poate include:

- desemnarea unui sau mai multor angajați, responsabili de identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea riscurilor;
- instituirea unui Comitet pentru riscuri (grup de lucru), responsabil de identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea riscurilor.

SNCI 10. Tipurile activităților de control

Conținutul

Entitatea publică inițiază activități de control, care echilibrează costul controlului cu riscurile implicate. Activitățile de control se organizează și se realizează în toate procesele operaționale la toate nivelurile entității. Personalul entității, inclusiv managerul entității și managerii operaționali, efectuează activități de control, care includ proceduri de autorizare și aprobare, segregare a sarcinilor, verificări, supravegheri, reconcilieri, documentare și descriere a proceselor, fără a se limita la acestea. În cadrul proceselor operaționale se realizează activități de control eficiente din punct de vedere al costului, care pot fi, în dependență de momentul efectuării, controale ex-ante (preventive), curente și ex-post (de detectare).

Note explicative

Pentru ca entitatea publică să evalueze eficacitatea sistemului de control intern din punct de vedere al costurilor, aceasta trebuie să înțeleagă:

- gama de activități de control existente;
- care obiective trebuie să fie atinse;
- beneficiile controalelor ex-ante, curente și ex-post.

Gama activităților de control include:

- a) controale generale;
- b) controale ale aplicațiilor;
- c) controale specifice entității.

(a) Controalele generale reprezintă cele mai răspândite forme de control, ce pot fi identificate în majoritatea sistemelor de control intern. Controalele generale includ autorizări și aprobări, divizare a sarcinilor, supraveghere a activității și raportare a excepțiilor.

Autorizarea și aprobarea presupune aprobarea și/sau autorizarea acțiunilor sau tranzacțiilor, precum și verificările ulterioare într-un sistem, care indică că o asemenea aprobare sau autorizare a avut loc. Aceste activități de control urmăresc să atingă obiectivele tipice, și anume: „Toate tranzacțiile procesate sînt aprobate”; „Tranzacțiile sînt autorizate în mod corespunzător și în conformitate cu împuternicirile delegate stabilite”.

Divizarea sarcinilor – vezi SNCI 12.

Supravegherea activității reprezintă controalele manageriale de bază, aplicate la supravegherea activității subordonaților. Supravegherea constă în asigurarea faptului că:

- obligațiile și responsabilitățile angajaților sînt stabilite în scris, în manuale de proceduri, instrucțiuni și fișe ale postului;
- personalul este competent în îndeplinirea sarcinilor încredințate, iar în caz de necesitate, i se oferă instruire și suport la locul de muncă;
- verificările periodice sînt efectuate pentru a evalua dacă sarcinile se execută în modul planificat.

Controalele de supraveghere sînt efectuate cu scopul ca personalul să înțeleagă importanța și relevanța acțiunilor sale.

Raportarea excepțiilor reprezintă controalele, care prevăd raportarea excepțiilor de la procedurile standard, examinate ulterior de către superiori și includ rapoartele emise de sisteme computerizate ce resping tranzacțiile suspecte sau atipice din procedura obișnuită de procesare și care necesită intervenție manuală separată, precum și alte raportări ale personalului privind semnalarea unor neregularități. Controalele bune de raportare a excepțiilor și neregularităților permit managerilor să

definescă acele acțiuni sau tranzacții ce implică cel mai mare risc și pe care managerii vor să le examineze personal. Rapoartele privind excepțiile și neregularitățile oferă probe directe, precum că activitățile de control funcționează, deși acțiunea de urmărire ulterioară din partea managerului este totuși necesară pentru a întreprinde măsurile ce se impun.

Entitatea publică instituie mecanisme și proceduri / obligații de raportare a suspiciunilor de fraudă și corupție.

(b) Controalele aplicațiilor reprezintă controale, ce apar în sisteme care generează un volum mare de date sau vizează activele fizice, cum ar fi inventarul. Controalele aplicațiilor includ accesul la resurse, verificări și reconcilieri.

Accesul la resurse reprezintă controalele, care tind să limiteze accesul persoanelor la:

- domenii de introducere a datelor;
- funcțiile de procesare electronică;
- înregistrări electronice;
- informații confidențiale;
- stocuri de materiale.

Controalele de acces includ atât bariere fizice, cât și electronice.

Verificările reprezintă controalele, ce compară validitatea unei tranzacții sau a unui grup de tranzacții cu informația din afara sistemului de control intern. Ca exemplu, sînt controalele prin verificarea fizică (vizualizarea) a activelor ce asigură faptul că activele enumerate într-un registru de inventar (cum ar fi computerele) există de fapt - inventarierea activelor.

Reconcilierile reprezintă controalele, ce compară două seturi independente de date, pentru a determina plenitudinea tranzacțiilor procesate. Reconcilierile sînt cel mai des utilizate la verificarea tranzacțiilor, și anume faptul că „Sumele incluse în registrele și înregistrările unei entități corespund cu sumele achitate sau încasate de bancă”. Entitățile trebuie să fie conștiente de controalele false de reconciliere, ce pot apărea în cazul cînd două rapoarte diferite sînt comparate din punct de vedere a corectitudinii, dar de fapt provin din același set de date originale și vor corespunde întotdeauna.

(c) Controalele specifice entității reprezintă controalele aferente domeniului specific de activitate al entității publice. Spre exemplu, o entitate responsabilă de gestionarea materialelor periculoase poate avea un șir de activități suplimentare de control ce țin de depozitarea și utilizarea acestor materiale.

Controalele pot fi clasificate și examinate din perspectiva timpului cînd activitatea de control este realizată de fapt, și anume:

- **controalele ex-ante** – controale aplicate înainte de întreprinderea unei acțiuni de către manageri, spre exemplu: achitarea unei facturi, încheierea unui contract etc. Controalele ex-ante sînt orientate spre prevenirea greșelilor, erorilor și neregularităților și sînt numite adesea **controale de prevenire**.
- **controalele curente** – controale care se organizează în timpul unei operațiuni pentru detectarea și excluderea erorilor sau neregularităților;
- **controalele ex-post** – controale efectuate după realizarea unei acțiuni și au ca scop detectarea în retrospectivă a faptului dacă au fost comise greșeli, erori sau neregularități, fiind numite **controale de detectare**. O trăsătură de bază a controalelor ex-post este că, acestea oferă probe asupra faptului dacă controalele de prevenire și curente din cadrul unui sistem au funcționat în mod eficient. Exemple de controale ex-post (de detectare): inventarierea

anuală a activelor; reconcilierile bancare / trezoreriale lunare, verificarea înregistrărilor contabile de către management, verificarea inopinată a disponibilităților de numerar, etc.

Entitatea asigură un echilibru potrivit între controalele menite să prevină erorile ce pot apărea și controalele menite să verifice ex-post nivelul de corectitudine și conformitate atins în realitate.

Un sistem MFC, menit să prevină toate erorile și neregularitățile, inevitabil, va trebui să aibă mai multe niveluri de control și prin urmare, un volum semnificativ de activități de control similare, care în 99% din cazuri vor fi inutile. Acesta, în consecință, va fi foarte costisitor de implementat.

Deciziile privind echilibrul între controalele ex-ante și ex-post vor fi luate, ținînd cont de:

- natura și semnificația riscului ce trebuie ținut sub control;
- cost-eficacitatea opțiunilor disponibile.

Procedurile, care nu sînt susținute de o activitate de control, nu oferă nici o valoare adăugată privind realizarea obiectivelor. Totuși, ar putea exista un efect de descurajare, deoarece se presupune că persoana, care realizează o procedură, îndeplinește o acțiune de control.

Este posibil ca o activitate de control să funcționeze eficient într-o anumită formă de examinare selectivă sau aleatorie a documentelor și/sau datelor supuse controlului. Pentru a respecta cerințele SNCI, nu este necesar de a verifica fiecare document sau date, în cazul în care riscul de eroare sau greșală este evaluat ca fiind redus.

SNCI 11. Documentarea proceselor

Conținutul

Entitatea publică întocmește descrieri grafice și / sau narative ale proceselor de bază, pentru a determina cel mai econom și eficient mod de a gestiona riscurile identificate și de a atinge obiectivele stabilite.

Note explicative

Documentarea procesului este o activitate, prin intermediul căreia managerii determină cel mai eficient mod, din punct de vedere al costurilor de prevenire a riscurilor pentru activitățile operaționale ale acestora.

Documentarea procesului începe cu pregătirea unei descrieri a procesului în cauză, care trebuie să fie suficient de detaliată pentru a identifica principalele riscuri și activități de control, ce vor fi utilizate pentru a preveni aceste riscuri. Utilizînd această descriere, personalul entității publice ulterior identifică și înregistrează principalul flux de documente și/sau date, precum și activitățile de control întreprinse în cadrul întregului proces.

Documentarea proceselor asigură continuitatea activității, indiferent de fluxul de personal și este actualizată permanent. Lipsa, incompletitudinea sau neactualizarea acesteia influențează gradul de atingere a obiectivelor entității.

La etapa de documentare a proceselor trebuie determinată diferența dintre procedurile și procesele din cadrul entității publice. Pentru a stabili claritate în SNCI, aceste concepte importante sînt definite în felul următor:

procedură – un ansamblu de reguli și/sau o acțiune întreprinsă de o persoană pentru a oferi probe, precum că o acțiune legală sau normativă a fost realizată, spre exemplu, semnătura oficială a unui angajat desemnat pe un document ce permite efectuarea unei plăți;

proces – o succesiune de activități, logic structurată într-o anumită perioadă, care utilizează anumite resurse, adăugându-le valoare, oferă un produs și atinge un obiectiv definit.

Timpul dedicat documentării proceselor din cadrul entității publice trebuie să reflecte importanța sistemului MFC. Procesele de bază trebuie documentate pe deplin utilizând descrierea grafică și/sau narativă a activității, care ulterior vor fi utilizate la evaluarea eficacității sistemului MFC. Procesele minore și de o importanță doar periferică trebuie documentate utilizând descrieri succinte.

SNCI 12. Divizarea obligațiilor și responsabilităților

Conținutul

Entitatea publică asigură faptul că funcțiile de inițiere a unei tranzacții cu consecințe financiare și de verificare a validității tranzacției finale sînt separate. Entitatea publică elaborează și implementează o politică adecvată privind funcțiile sensibile.

Note explicative

Un concept fundamental al sistemului de control intern este ca obligațiile și responsabilitățile din cadrul unei entități să fie organizate în așa mod, încît nu doar o singură persoană să poată supraveghea toate aspectele procesării unei tranzacții individuale, astfel ca să existe o divizare adecvată a obligațiilor. În acest fel, se reduce considerabil riscul de eroare, fraudă sau încălcare.

Divizarea obligațiilor și responsabilităților presupune, în primul rînd, existența unor persoane sau unități separate responsabile de:

- autorizarea plăților pentru bunuri și servicii;
- efectuarea plăților necesare în conformitate cu documentația corespunzătoare, spre exemplu, un contract semnat.

Nu există limite pentru numărul de responsabili de autorizare sau certificare în cadrul unei entități.

Conceptul a „două perechi de ochi” este în realitate un nivel minim de divizare a obligațiilor preconizate în entitățile publice. Majoritatea entităților dispun de alți angajați și unități structurale implicate în procesarea tranzacțiilor financiare, spre exemplu, subdiviziuni structurale de achiziții implicate în emiterea contractelor, subdiviziuni separate pentru efectuarea încasărilor bancare / trezoreriale și reconcilierilor dintre conturile bancare / trezoreriale etc.

Nivelul de divizare adecvată a obligațiilor variază în dependență de dimensiunea și complexitatea entității. În entitățile mici ar putea fi imposibil de a diviza aceste sarcini cheie. Totuși, asemenea entități sînt adesea executori de buget de nivel inferior, responsabili de raportarea performanțelor către o entitate bugetară de nivel superior, care ar putea institui o formă oarecare de control general asupra acțiunilor de la nivelul de mai jos.

În entitățile mai mari acest lucru este mult mai ușor de realizat.

Divizarea obligațiilor poate fi realizată și prin implicarea unor entități separate în procesarea diferitor părți ale tranzacției, spre exemplu, funcția centralizată de efectuare a plăților prin sistemul trezorerial al Ministerului Finanțelor.

Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică de rotație pe cît este posibil a angajaților care ocupă astfel de funcții.

O funcție este considerată ca fiind sensibilă dacă, de regulă, prezintă riscuri semnificative de delapidare / fraudă / corupție. De asemenea, se consideră a fi funcții

sensibile posturile care au atribuții de control, efectuează activitatea în relație directă cu beneficiarul (cetățeni sau agenți economici).

Entitatea publică întocmește lista funcțiilor sensibile și lista salariaților care ocupă funcții sensibile.

SNCI 13. Informația

Conținutul

Entitatea publică stabilește principalele surse de informații necesare managerilor și angajaților pentru îndeplinirea atribuțiilor, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea, sursa și destinatarul informațiilor, acțiunile necesare pentru producerea, transmiterea și primirea operativă a informațiilor respective.

Note explicative

Un sistem de control intern eficace necesită colectarea și utilizarea informațiilor din diferite surse și trebuie să evalueze riscurile, să monitorizeze eficacitatea activităților de control și să evalueze dacă entitatea își realizează obiectivele.

Entitatea determină informațiile de care are nevoie pentru a corespunde cerințelor sistemului MFC și sistemele informaționale ce vor produce informațiile operaționale, financiare și referitoare la conformitate, care permit gestionarea și controlul entității.

Entitatea colectează informații despre evenimentele, activitățile și condițiile externe necesare pentru procesul de luare a deciziilor, în special, cu privire la riscuri, precum și raportarea externă a performanțelor entității.

Managerii examinează cu atenție următoarele aspecte ale informațiilor:

calitatea – dacă informațiile corespund standardelor preconizate din punctul de vedere al corectitudinii și plenitudinii, precum și dacă sursa și fiabilitatea informației este percepută;

cantitatea – dacă volumul de informații oferit este relevant pentru persoana care trebuie să le utilizeze. În timp ce personalul operațional poate necesita rapoarte detaliate, managerii operaționali trebuie în mod normal să dispună de informații în formă agregată, percepută și utilizată cu ușurință;

periodicitatea – cît de frecvent managerii și personalul au nevoie de informații pentru a lua deciziile sau a întreprinde acțiunile necesare. Colectarea și diseminarea informațiilor costă și acest cost trebuie echilibrat cu utilitatea acestora. Spre exemplu, într-un sistem ce procesează plăți în fiecare zi informațiile, ce țin de excepțiile care necesită intervenție sau aprobare manuală, vor fi necesare zilnic, iar informațiile despre numărul total de excepții procesate pot fi puse, o dată pe lună, la dispoziția managerilor operaționali;

producător și destinatar – cine va elabora și cine va primi informațiile necesare.

Informația trebuie să fie corectă, clară, completă, utilă și ușor de înțeles, precum și să beneficieze de o circulație rapidă, inclusiv din exterior.

SNCI 14. Comunicarea

Conținutul

Entitatea publică creează un sistem eficient și eficace de comunicare internă și externă, care asigură o circulație rapidă, completă și în termen a informațiilor, atît pe orizontală, cît și pe verticală, și invers pentru exercitarea de către angajați a atribuțiilor de serviciu.

Note explicative

Informația este forța motrice a unui sistem eficace MFC. Entitatea trebuie să se asigure că nu există bariere, ce împiedică oferirea de informații personalului, pentru ca aceștia să-și poată îndeplini atribuțiile.

Comunicarea eficientă într-o entitate trebuie realizată atât pe orizontală, cât și pe verticală, de sus în jos și invers.

Managerii entității transmit un mesaj clar angajaților, precum că responsabilitățile ce țin MFC trebuie abordate cu seriozitate. Angajații trebuie să înțeleagă rolul pe care-l au în sistemul MFC, precum și legătura între activitățile lor și activitățile celorlalți angajați.

Angajații trebuie să dispună de mijloace de comunicare a informațiilor semnificative și proceduri stabilite pentru raportarea neregulilor, fraudelor și actelor de corupție către manageri.

Trebuie să existe o comunicare eficace și cu părțile externe, spre exemplu beneficiarii bunurilor și serviciilor publice.

SNCI 15. Monitorizarea continuă**Conținutul**

Entitatea publică studiază mediul intern și extern în vederea identificării unor schimbări.

Entitatea publică monitorizează continuu realizarea eficace a activităților de control și măsura în care acestea diminuează riscurile identificate.

Note explicative

Monitorizarea continuă se efectuează pe parcursul operațiunilor și include activități adecvate de supraveghere și management, precum și alte acțiuni întreprinse de către personalul entității în îndeplinirea sarcinilor.

Monitorizarea este necesară pentru a asigura funcționarea eficace a sistemului MFC și constituie principalul mijloc de a garanta calitatea activităților de control realizate.

Monitorizarea presupune supravegherea sistematică a activităților de control. Nivelul de supraveghere variază în dependență de competența personalului ce efectuează controalele, importanța controlului pentru eficacitatea sistemului și natura riscurilor. Spre exemplu, un angajat pentru care o anumită activitate de control este nouă trebuie să fie supravegheat mai mult decât altul ce deține experiență în realizarea MFC. Majoritatea activităților de control includ multe verificări, unele (adesea numite controale cheie) sînt mai importante decât altele și necesită un nivel mai înalt de supraveghere.

În afară de supravegherea sistematică, managerii pot efectua verificări inopinate privind modul în care funcționează un sistem, ca mijloc de asigurare a faptului că activitățile respective sînt supravegheate în mod eficient.

Un rol important de monitorizare ține de verificările realizate pentru asigurarea faptului că angajații dispun de manuale, instrucțiuni și îndrumări actualizate pentru a se ghida în procesul de efectuare a MFC. Un angajat fără instrucțiuni sigure nu va efectua un MFC în modul în care acesta a fost planificat.

SNCI 16. Evaluarea separată**Conținutul**

Entitatea publică efectuează evaluări periodice ale eficacității sistemului MFC, inclusiv prin intermediul funcției de audit intern, organizată în mod corespunzător.

Note explicative

Sistemul MFC necesită revizuirii fundamentale pentru a verifica dacă trebuie actualizat, spre exemplu:

- pentru a aborda riscurile identificate recent;
- pentru a reflecta modificarea obiectivelor operaționale și a activităților aferente;
- pentru a reconfirma presupunerile inițiale ale controlului.

Evaluările separate sunt efectuate o dată la 2-3 ani pentru întreg sistemul MFC.

Anexa 4: Regulament privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare

ORDIN

cu privire la aprobarea Regulamentului privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare nr.49 din 26.04.2012

Monitorul Oficial nr.135-141/803 din 06.07.2012

* * *

ÎNREGISTRAT:
Ministerul Justiției
al Republicii Moldova
nr.880 din 19 iunie 2012
Ministru _____ Oleg EFRIM

Întru realizarea prevederilor art.16 alineatul (2) al Legii nr.229 din 23 septembrie 2010 privind controlul financiar public intern (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr.231-234, art.730),

ORDON:

1. Se aprobă Regulamentul privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare (anexă).

2. Prezentul ordin intră în vigoare din data publicării.

MINISTRUL FINANTELOR

Veaceslav NEGRUȚA

Chișinău, 26 aprilie 2012.

Nr.49.

Anexă
la Ordinul ministrului finanțelor
nr.49 din 26 aprilie 2012

REGULAMENT

privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare

I. INTRODUCERE

1. Regulamentul privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare (în continuare, Regulament) este elaborat întru realizarea prevederilor art.16 alineatul (2) din Legea nr.229 din 23 septembrie 2010 privind controlul financiar public intern (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr.231-234, art.730).

2. Regulamentul stabilește modul de autoevaluare a sistemului de management financiar și control, modul de raportare privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control, precum și modul de întocmire a Declarației privind buna guvernare.

II. OBIECTIVUL

3. Obiectivul prezentului Regulament constă în creșterea gradului de răspundere a managerilor din cadrul sectorului public prin evaluarea și raportarea sistemului de management financiar și control.

III. DOMENIUL DE APLICARE

4. Prevederile prezentului Regulament se aplică autorităților administrației publice centrale și locale, instituțiilor publice, precum și autorităților/instituțiilor autonome care gestionează mijloace ale bugetului public național (în continuare, entități publice).

IV. AUTOEVALUAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL

5. Entitatea publică efectuează autoevaluarea în scopul determinării funcționalității sistemului de management financiar și control, aprecierii gradului de conformitate a acestuia cu cadrul normativ în domeniu, elaborării Raportului privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control (în continuare – Raport), precum și emiterii Declarației privind buna guvernare.

[Pct.5 completat prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

6. Responsabil de procesul de autoevaluare a sistemului de management financiar și control este managerul entității publice.

7. Managerul entității publice, în funcție de sfera de activitate, complexitatea și mărimea entității publice, instituie prin act administrativ un grup de lucru sau desemnează o persoană/subdiviziune structurală responsabilă de coordonarea procesului de autoevaluare a sistemului de management financiar și control.

8. Responsabilul de coordonarea autoevaluării (persoana responsabilă/grupul de lucru/subdiviziunea structurală) repartizează anual, până la 15 ianuarie, către managerii operaționali și/sau angajații entității publice Formularul de autoevaluare a sistemului de management financiar și control pentru completare (în continuare, Formular de autoevaluare), care este expus în anexa nr.1 la prezentul Regulament.

9. Formularul de autoevaluare include șase capitole:

1. mediul de control, care are ca scop de a evalua mediul de control al entității prin prisma integrității personale și profesionale, eticii conducerii și angajaților, stilului de conducere, structurii organizaționale, divizării obligațiilor și responsabilităților, politicilor și practicilor privind resursele umane, precum și competenței angajaților;

2. managementul performanțelor și al riscurilor, care are ca scop de a evalua dacă entitatea publică și-a stabilit misiunea, obiectivele strategice și operaționale, dacă planurile de acțiuni includ indicatori de performanță, obiective operaționale/strategice, riscuri asociate obiectivelor, dacă entitatea publică identifică, evaluează, monitorizează, raportează și reacționează la riscurile asociate atingerii obiectivelor;

3. activități de control, care are ca scop de a evalua politicile și procedurile care ajută la asigurarea executării directivelor conducerii, managementului riscurilor și atingerii obiectivelor într-o manieră economă, eficientă și eficientă;

4. informația și comunicarea, care are ca scop de a evalua sistemele de informare și comunicare internă și externă, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea și sursele informației;

5. monitorizarea, care are ca scop de a evalua sistemul propriu de supraveghere a activităților de control;

6. conturi, tranzacții și tehnologii informaționale, care are ca scop de a evalua propriile activități de control pentru principalele conturi, categorii de tranzacții și tehnologii informaționale.

10. Formularul de autoevaluare poate fi suplimentat cu alte întrebări/capitole, care se consideră a fi supuse autoevaluării, în funcție de specificul activității și complexității proceselor din cadrul entității publice.

11. Formularul de autoevaluare se completează obligatoriu la întrebările general aplicabile, și anume, aferente SNCI 4, SNCI 6, SNCI 9, SNCI 10, SNCI 11, SNCI 12, SNCI 14, SNCI 15 și SNCI 16.

[Pct.11 în redacția Ordinului Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

12. Responsabilul de coordonarea autoevaluării stabilește, reieșind din domeniul de activitate, persoanele responsabile pentru completarea suplimentară a componentelor/standardelor naționale de control intern SNCI 1, SNCI 2, SNCI 3, SNCI 5, SNCI 7, SNCI 8, SNCI 13, Numerar, Mijloace fixe, Achiziții publice, Datorii, Salarizarea și Tehnologii informaționale.

[Pct.12 în redacția Ordinului Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

13. Coloana “Notă” se completează cu alte informații relevante întru argumentarea/susținerea răspunsului la întrebarea din Formularul de autoevaluare.

14. Responsabilul de coordonarea autoevaluării acordă asistența necesară în completarea Formularului de autoevaluare de către angajații entității publice.

15. Responsabilul de coordonarea autoevaluării colectează Formularele de autoevaluare completate, anual, până la 31 ianuarie.

[Pct.16 abrogat prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

V. RAPORTUL PRIVIND ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL

17. Responsabilul de coordonarea autoevaluării totalizează răspunsurile, pentru fiecare întrebare, din totalul Formulelor de autoevaluare recepționate.

18. Responsabilul de coordonarea autoevaluării calculează ponderea răspunsurilor pentru fiecare întrebare (pe ansamblul entității publice) conform următoarei metode:

$$\text{Ponderea Răspunsurilor "DA"} = \frac{\text{Suma Răspunsurilor "DA"}}{\text{Suma Răspunsurilor "DA"} + \text{Suma Răspunsurilor "NU"}} \times 100\%$$

a) dacă Ponderea Răspunsurilor “DA” este mai mare sau egală cu 51%, atunci Răspunsul general pentru fiecare întrebare se consideră “DA”;

b) dacă Ponderea Răspunsurilor “DA” este mai mică ca 51%, atunci Răspunsul general pentru fiecare întrebare se consideră “NU”.

[Pct.18 modificat prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

19. În baza tuturor răspunsurilor generale la setul de întrebări pentru fiecare component/standard național de control intern, responsabilul de coordonarea autoevaluării determină Criteriile de apreciere ale sistemului de management financiar și control satisfăcute de fiecare component/standard și atribuie scorul aferent: “A”, “B”, “C” sau “D” (în continuare, Criterii), care sînt expuse în anexa nr.2 la prezentul Regulament.

20. Responsabilul de coordonarea autoevaluării elaborează Raportul privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control (în

continuare, Raport), conform anexei nr.3 și Sumarul Raportului privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control (în continuare, Sumarul Raportului), conform anexei nr.4, în baza Criteriilor și scorurilor aferente atribuite fiecărui component/standard național de control intern.

21. Responsabilul de coordonarea autoevaluării introduce în Raport, suplimentar la Criterii, orice altă informație (concluzii, opinii din rapoartele organelor de control de stat, audit extern/intern ș.a.), întru fundamentarea scorului stabilit.

22. Raportul și Sumarul Raportului se întocmesc anual, pînă la 15 februarie, la situația din 31 decembrie a anului precedent.

23. Raportul și Sumarul Raportului se întocmesc în limba de stat în formă electronică și se imprimă pe suport de hîrtie. Fiecare punct din Raport și Sumarul Raportului se completează în mod obligatoriu.

24. Raportul și Sumarul Raportului sînt semnate de către responsabilul de coordonarea autoevaluării și aprobate de către managerul entității publice.

25. Formularele de autoevaluare, Raportul și Sumarul Raportului se păstrează într-un dosar separat în cadrul entității publice. În acest dosar se păstrează orice altă informație relevantă cu privire la procesul și rezultatele autoevaluării.

[Pct.25 în redacția Ordinului Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

26. O copie a Raportului aprobat și a Sumarului Raportului aprobat, anexate la scrisoarea de însoțire imprimată pe blanchetă cu antet al entității publice, se transmit anual, pînă la data de 1 martie, de către organele centrale de specialitate ale administrației publice, Casa Națională de Asigurări Sociale și Compania Națională de Asigurări în Medicină, pe adresa Ministerului Finanțelor (Direcției de armonizare a controlului financiar public intern), inclusiv, în format electronic, la următoarea adresă electronică: raport.mfc@mf.gov.md. Întru confirmarea datelor din Raport, Ministerul Finanțelor solicită, la necesitate, informații adiționale.

[Pct.26 completat prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

VI. DECLARAȚIA PRIVIND BUNA GUVERNARE

27. Managerul entității publice, în rezultatul autoevaluării, apreciază organizarea sistemului de management financiar și control și emite anual, pînă la 31 martie, pentru anul precedent, o Declarație privind buna guvernare (conform modelului din anexa nr.5).

28. Managerul entității publice, în termen de 10 zile de la data emiterii, face publică/plasează pe pagina web a entității publice Declarația privind buna guvernare.

Capitolul VII PREVEDERI SPECIFICE

[Cap.VIII (pct.29) introdus prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

29. Prin derogare de la prevederile pct.4, autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi, instituțiile publice, altele decît organele centrale de specialitate ale administrației publice, precum și autoritățile/instituțiile autonome, care gestionează mijloace ale bugetului public național, cu excepția Casei Naționale de Asigurări Sociale și Companiei Naționale de Asigurări în Medicină, sînt în drept să organizeze completarea Formularului de autoevaluare fără repartizarea și colectarea ulterioară a acestuia.

[Pct.29 introdus prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

Anexa nr.1
la Regulamentul privind evaluarea,
raportarea sistemului de management
financiar și control și emiterea
declarației privind buna guvernare

**FORMULARUL DE AUTOEVALUARE A SISTEMULUI
DE MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL**

I. MEDIUL DE CONTROL				
N/o	Standard național de control intern în sectorul public	Răspuns		Notă
		Da	Nu	
SNCI 1 “Etica și integritatea”				
1.	Standardele de comportament etic sunt comunicate tuturor angajaților entității publice?			
2.	Managerii și angajații entității publice respectă standardele de comportament etic (nu există cazuri de nerespectare a acestora)?			
3.	Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției sunt comunicate tuturor angajaților entității publice?			
4.	Managerii și angajații entității publice respectă reglementările privind prevenirea fraudei și corupției (nu există cazuri de nerespectare a acestora)?			
SNCI 2 “Funcții, atribuții și sarcini”				
5.	Entitatea publică dispune de un Regulament de organizare și funcționare, care include misiunea, funcțiile, atribuțiile și sarcinile entității?			
6.	Regulamentul de organizare și funcționare este comunicat tuturor angajaților entității publice?			
7.	Angajații entității publice dispun de fișe ale postului care să conțină sarcinile de bază, atribuțiile, responsabilitățile și împuternicirile fiecărui angajat?			
8.	Fișa postului este comunicată fiecărui angajat al entității publice?			
SNCI 3 “Angajamentul față de competență”				
9.	Entitatea publică a definit cunoștințele și competențele profesionale pentru fiecare post?			
10.	Dispune entitatea publică de un program de instruire inițială pentru toți angajații noi?			
11.	Evaluează entitatea publică necesitățile de instruire și dezvoltare profesională a angajaților?			
12.	Dispune entitatea publică de un program de instruire continuă a tuturor angajaților?			
13.	Angajații beneficiază de instruire relevantă responsabilităților care le-au fost desemnate?			
14.	Există proceduri stabilite pentru monitorizarea și documentarea instruirilor?			
15.	Entitatea publică dispune de un mecanism de evaluare a performanțelor angajaților în raport cu obiectivele individuale stabilite?			
16.	Este performanța individuală evaluată periodic și revizuită împreună cu angajatul?			
SNCI 4 “Abordarea și stilul de operare al conducerii”				
17.	În cadrul entității publice, este promovată și înțeleasă importanța dezvoltării unui mediu de control adecvat?			
18.	Managerul entității publice promovează și contribuie la dezvoltarea sistemului de management financiar și control, inclusiv la înlăturarea deficiențelor majore ale acestuia?			
SNCI 5 “Structura organizațională”				
19.	Entitatea publică a definit și a actualizat structura sa organizațională în corespundere			

	cu resursele și responsabilitățile existente?			
20.	Entitatea publică a definit clar competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale?			
21.	Entitatea publică a comunicat structura sa organizațională către angajați/alte părți interesate?			
22.	Entitatea publică a comunicat competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni (unități) structurale către angajați/alte părți interesate?			
SNCI 6 “Împuterniciri delegate”				
23.	Managerii de toate nivelurile din cadrul entității publice delegă angajaților împuterniciri pentru realizarea atribuțiilor și sarcinilor entității publice?			
24.	Managerii de toate nivelurile din cadrul entității publice își asumă responsabilitatea pentru împuternicirile delegate?			
25.	Managerii de toate nivelurile din cadrul entității publice asigură delegarea împuternicirilor doar angajaților care dispun de competența necesară?			
26.	Entitatea publică păstrează în scris informațiile privind împuternicirile delegate, confirmate prin semnătura delegatului și delegatarului?			

II. MANAGEMENTUL PERFORMANTELOR ȘI AL RISCURILOR				
N/o	Standard național de control intern în sectorul public	Răspuns		Notă
		Da	Nu	
SNCI 7 “Stabilirea obiectivelor”				
27.	Entitatea publică și-a stabilit obiective strategice?			
28.	Entitatea publică și-a stabilit obiective operaționale specifice, măsurabile, abordabile, relevante și definite în timp?			
29.	Obiectivele operaționale ale entității sunt coerente cu obiectivele strategice ale acesteia?			
30.	Entitatea publică a comunicat către angajați/alte părți interesate misiunea, obiectivele strategice și obiectivele operaționale ale acesteia?			
SNCI 8 “Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele”				
31.	Entitatea publică dispune de planuri de acțiuni strategice?			
32.	Entitatea publică dispune de planuri de acțiuni anuale?			
33.	Planurile de acțiuni includ obiective?			
34.	Planurile de acțiuni includ indicatori de performanță?			
35.	Planurile de acțiuni includ riscuri asociate obiectivelor?			
36.	Planurile de acțiuni includ evaluarea costurilor financiare a acțiunilor propuse?			
37.	Entitatea publică revizuieste și actualizează în mod sistematic planurile de acțiuni?			
38.	Gradul de atingere a obiectivelor/indicatorilor de performanță se evaluează, monitorizează și raportează sistematic?			
SNCI 9 “Identificarea evenimentelor care pot genera riscuri și oportunități”				
39.	Entitatea publică identifică riscurile legate de principalele domenii de activitate?			
40.	Entitatea publică ține cont de sursele interne de risc?			
41.	Entitatea publică ține cont de sursele externe de risc?			
SNCI 10 “Managementul riscurilor”				
42.	Entitatea publică identifică și evaluează impactul și probabilitatea riscurilor în dependență de obiectivele stabilite?			
43.	Entitatea publică prioritizează riscurile în dependență de evaluarea acestora?			
44.	Entitatea publică determină nivelurile adecvate de toleranță la riscuri?			
45.	Entitatea publică ține sub control riscurile identificate și evaluate?			
46.	Entitatea publică a instituit un mecanism pentru identificarea, evaluarea, înregistrarea, monitorizarea și raportarea riscurilor?			
47.	Entitatea publică documentează managementul riscurilor?			

III. ACTIVITĂȚI DE CONTROL				
N/o	Standard național de control intern în sectorul public	Răspuns		Notă
		Da	Nu	
SNCI 11 “Tipurile activităților de control”				
48.	Entitatea publică organizează și realizează activități de control la toate nivelurile entității și în toate procesele operaționale?			
49.	Entitatea publică dispune și respectă politicile și procedurile scrise pentru fiecare proces operațional de bază?			
50.	Entitatea publică dispune de proceduri de autorizare și aprobare a acțiunilor sau tranzacțiilor?			
51.	Entitatea publică dispune de proceduri de supraveghere a activității subordonaților?			
52.	Entitatea publică dispune de mecanisme de raportare a excepțiilor/erorilor către superiori?			
53.	Entitatea publică dispune de proceduri de control al accesului (fizic sau electronic) la resurse, valori materiale, mijloace financiare, programe, baze de date, etc.?			
SNCI 12 “Documentarea proceselor operaționale”				
54.	Entitatea publică a identificat toate procesele operaționale?			
55.	Entitatea publică dispune de o descriere narativă/grafică a proceselor operaționale de bază?			
56.	Entitatea publică revizuieste procesele operaționale pentru a determina cel mai eficient și econom mod de a gestiona riscurile?			
SNCI 13 “Divizarea obligațiilor și responsabilităților”				
57.	Entitatea publică a separat, pe cât este posibil, funcțiile de inițiere a unei tranzacții financiare și de funcțiile de verificare a validității acesteia?			
58.	Persoanele care ocupă posturi sensibile* sunt periodic evaluate sau verificate?			
59.	Se solicită persoanelor, care ocupă posturi sensibile, să semneze acorduri de confidențialitate/răspundere materială?			
60.	Entitatea publică evaluează, monitorizează și raportează performanța financiară (în baza indicatorilor bugetului anual)?			
61.	Entitatea publică dispune de proceduri de verificare a validității unei tranzacții/unui grup de date?			
62.	Entitatea publică dispune de proceduri de reconciliere a tranzacțiilor/grupurilor de date?			

Notă:

* Un post este considerat ca fiind sensibil dacă, de regulă, prezintă riscuri semnificative de delapidare/fraudă/corupție. De asemenea, se consideră a fi posturi sensibile posturile care au atribuții de control, efectuează activitatea în relație directă cu beneficiarul (cetățeni sau agenți economici).

IV. INFORMAȚIA ȘI COMUNICAREA				
N/o	Standard național de control intern în sectorul public	Răspuns		Notă
		Da	Nu	
SNCI 14 “Informația”				
63.	Entitatea publică asigură managerii și angajații cu informațiile necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor în mod econom, eficient și eficace?			
64.	Entitatea publică a stabilit cantitatea, calitatea și periodicitatea informațiilor necesare?			
65.	Entitatea publică a stabilit sursele și destinarii informațiilor?			
66.	Entitatea publică produce și transmite informații corecte, clare, utile și complete, necesare atingerii obiectivelor?			
SNCI 15 “Comunicarea”				
67.	În entitatea publică există sisteme eficiente și eficace de comunicare internă?			

68.	În entitatea publică există sisteme eficiente și eficace de comunicare externă?			
69.	Entitatea publică asigură o circulație rapidă, completă și în termen a informațiilor?			
70.	În entitatea publică există comunicare eficientă pe orizontală?			
71.	În entitatea publică există comunicare eficientă pe verticală?			
72.	Managerii entității publice comunică angajaților sarcinile și responsabilitățile de control?			
73.	Există mijloace de comunicare și proceduri stabilite pentru raportarea neregulilor, fraudelor sau actelor de corupție suspectate?			

V. MONITORIZAREA				
N/o	SNCI 16 “Monitorizarea continuă”	Răspuns		Notă
		Da	Nu	
74.	Entitatea publică studiază mediul intern și extern în vederea identificării unor schimbări?			
75.	Entitatea publică monitorizează, evaluează și perfecționează continuu sistemul de management financiar și control?			
76.	Entitatea publică monitorizează activitățile de control?			
77.	Reclamațiile din partea cetățenilor sunt utilizate ca mijloace pentru a identifica și corecta deficiențele de control?			
78.	Recomandările auditorilor externi (interni) sunt implementate totalmente?			

N/o	VI. CONTURI, TRANZACȚII ȘI TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE	Răspuns		Notă
		Da	Nu	
Numerar				
79.	Este funcția de semnare a dispozițiilor de plată independentă de cea de contabilizare a numerarului și elaborare a dispozițiilor de plată?			
80.	Persoanele care semnează dispozițiile de plată/încasare sunt autorizate de către managerul entității publice?			
81.	Dispozițiile de încasare și dispozițiile de plată se înregistrează într-un registru separat?			
82.	Accesul casierului la înregistrările extraselor din conturile bancare/ trezoreriale este restricționat?			
83.	Conturile bancare/ trezoreriale sînt reconciliate lunar de către o persoană independentă de funcțiile privind gestiunea numerarului?			
Mijloace fixe				
84.	Sunt efectuate înregistrări detaliate ale mijloacelor fixe și includ acestea descrierea activului, numărul de identificare, costul, data achiziției, uzura aferentă, durata de funcționare utilă, locația, cine deține titlul, starea actuală?			
85.	Toate mijloacele fixe sunt examinate fizic periodic (cel puțin anual) și comparate cu înregistrările detaliate?			
86.	Sunt respectate instrucțiunile pentru inventarierea mijloacelor fixe și este verificată conformitatea cu acestea?			
87.	Transmiterea/ casarea/ vânzarea/ darea în locațiune a mijloacelor fixe este documentată și aprobată de către managerul entității publice?			
88.	Entitatea publică asigură contabilizarea intrărilor și ieșirilor de mijloace fixe?			
Achiziții publice				
89.	Entitatea publică indică în procesul de achiziție descrierea articolului, cantitatea, prețul, condițiile și datele de livrare?			
90.	Entitatea publică evaluează capacitatea furnizorului de a-și îndeplini angajamentul înainte de încheierea contractului?			
91.	Entitatea publică respectă reglementările pentru fiecare tip de achiziție, inclusiv pentru evaluarea aspectelor tehnice ale unei achiziții?			
92.	Entitatea publică păstrează documentația aferentă fiecărei achiziții, inclusiv, cu			

	privire la criteriile de decizie și rezultatele selectării?			
Datorii				
93.	Entitatea publică dispune de un registru pentru înregistrarea tuturor bunurilor/serviciilor achiziționate?			
94.	Este delegată managerilor operaționali responsabilitatea de verificare/semnare/acceptare a facturilor/contractelor spre plată, în cazurile în care anume managerii operaționali au solicitat bunurile/serviciile?			
95.	În momentul primirii bunurilor/serviciilor și înainte de înregistrarea datoriei, există o persoană independentă de aceste procese care să verifice condițiile de achiziție cu privire la descriere, cantitate, stare, preț?			
96.	Sunt verificate datele cu privire la preț, cantitate, calitate, cheltuieli de transport, termen de plată din facturile furnizorilor cu datele din contractul de achiziție?			
97.	Înainte ca factura să fie înregistrată, se verifică coincidența informației din factură/raport de primire cu cea din contractul de achiziție?			
98.	Entitatea publică asigură înregistrarea facturii înainte de efectuarea plății, pentru a evita efectuarea plății de două ori?			
99.	Datoriile înregistrate sunt revizuite și reconciliate periodic cu extrasele furnizorilor?			
Salarizarea				
100.	Există o divizare între funcțiile de înregistrare a datelor cu caracter personal și funcțiile de evidență a datelor cu privire la salariu pentru fiecare angajat?			
101.	Entitatea publică asigură ca salariile să fie achitate fără a omite vreun angajat sau sumă?			
102.	Modificarea informațiilor cu privire la salarizare este aprobată de către managerul entității publice?			
103.	Salariile lunare/ tarifar/ de funcție sunt aprobate de către managerul entității publice și/sau stabilite prin contract colectiv de muncă?			
104.	Premiile, adaosurile și orele suplimentare sunt aprobate de către managerul entității publice?			
105.	Înregistrările contabile cu privire la salarizare sunt verificate periodic cu statul de personal și lista tarifară?			
106.	Calculul salariilor presupune verificarea numelui și prenumelui angajaților, orelor lucrate efectiv, salariilor lunare/ tarifar/ de funcție?			
Tehnologii informaționale				
107.	În cadrul entității publice există o divizare a sarcinilor între programatori și utilizatori de programe/aplicații?			
108.	Personalului IT îi este interzis să inițieze tranzacții și să facă schimbări în fișierele de referință?			
109.	Sunt cerute parole unice și confidențiale pentru accesarea sistemelor IT, programelor/aplicațiilor?			
110.	Sunt parolele schimbate la intervale regulate de timp și anulate pentru angajații care nu mai activează în cadrul entității publice?			
111.	Angajații au acces numai la acele programe/aplicații care sunt necesare în vederea îndeplinirii sarcinilor?			
112.	Se fac periodic copii de rezervă ale fișierelor de date în locații diferite de cele originale?			

[Anexa nr.1 în redacția Ordinului Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

Anexa nr.2
la Regulamentul privind evaluarea,
raportarea sistemului de management
financiar și control și emiterea
declarației privind buna guvernare

Criterii de apreciere ale sistemului de management financiar și control

Component/ Standard național de control intern	Scor mediu			
	A	B	C	D
I. Mediul de control				
SNCI 1. Etica și integritatea	<p><i>Standardele de comportament etic și Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției sunt comunicate către toți angajații.</i></p> <p><i>Managerii și angajații entității publice respectă standardele de comportament etic și Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției (nu există cazuri de nerespectare a acestora).</i></p>	<p><i>Standardele de comportament etic și Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției sunt comunicate către toți angajații.</i></p> <p><i>Managerii și angajații entității publice respectă Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției (nu există cazuri de nerespectare a acestora).</i></p>	<p><i>Standardele de comportament etic și Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției sunt comunicate către toți angajații.</i></p> <p><i>Managerii și angajații entității publice respectă standardele de comportament etic (nu există cazuri de nerespectare a acestora).</i></p>	<p><i>Standardele de comportament etic și Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției nu sunt comunicate către toți angajații.</i></p> <p><i>Managerii și angajații entității publice nu respectă standardele de comportament etic și Reglementările privind prevenirea fraudei și corupției (există cazuri de nerespectare a acestora).</i></p>
SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini	<p><i>Entitatea publică dispune de un Regulament de organizare și funcționare, care include misiune, funcții, atribuții și sarcini ale entității, precum și de fișe ale postului, care includ sarcinile de bază, atribuțiile, responsabilitățile și imputernicirile fiecărui angajat.</i></p> <p><i>Regulamentul de organizare și funcționare, precum și fișele postului sunt comunicate către toți angajații.</i></p>	<p><i>Entitatea publică dispune de un Regulament de organizare și funcționare, care include misiune, funcții, atribuții și sarcini ale entității, precum și de fișe ale postului, care includ sarcinile de bază, atribuțiile, responsabilitățile și imputernicirile fiecărui angajat.</i></p>	<p><i>Entitatea publică dispune de un Regulament de organizare și funcționare, care include misiune, funcții, atribuții și sarcini ale entității.</i></p>	<p><i>Entitatea publică nu dispune de Regulament de organizare și funcționare, precum și de fișe ale postului.</i></p>
SNCI 3. Angajamentul față de competență	<p><i>Entitatea publică a definit cunoștințele și competențele profesionale pentru fiecare post.</i></p> <p><i>Entitatea publică dispune de un program de instruire inițială și continuă a angajaților.</i></p> <p><i>Entitatea publică evaluează necesitățile de</i></p>	<p><i>Entitatea publică a definit cunoștințele și competențele profesionale pentru fiecare post.</i></p> <p><i>Entitatea publică evaluează necesitățile de instruire și dezvoltare profesională, desfășoară corespunzător, monitorizează și documentează instruirea</i></p>	<p><i>Entitatea publică a definit cunoștințele și competențele profesionale pentru fiecare post.</i></p> <p><i>Entitatea publică evaluează necesitățile de instruire și dezvoltare profesională, desfășoară</i></p>	<p><i>Entitatea publică nu a definit cunoștințele și competențele profesionale pentru fiecare post.</i></p> <p><i>Entitatea publică nu dispune de program de instruire inițială și continuă a angajaților.</i></p> <p><i>Entitatea publică nu evaluează necesitățile de instruire și dezvoltare</i></p>

	<i>instruire și dezvoltare profesională, desfășoară corespunzător, monitorizează și documentează instruirea angajaților.</i> <i>Entitatea publică dispune de un mecanism de evaluare a performanțelor angajaților și desfășoară periodic evaluarea și revizuirea performanțelor individuale ale acestora.</i>	<i>angajaților.</i> <i>Entitatea publică desfășoară evaluarea performanțelor individuale ale angajaților.</i>	<i>corespunzător, monitorizează și documentează instruirea angajaților.</i>	<i>profesională, nu desfășoară instruirea angajaților.</i> <i>Entitatea publică nu desfășoară evaluarea performanțelor individuale ale angajaților.</i>
SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii	<i>Conducerea entității publice promovează și contribuie la dezvoltarea sistemului de management financiar și control, precum și la corectarea deficiențelor acestuia.</i> <i>În cadrul entității publice este promovată și înțeleasă importanța mediului de control.</i>	<i>Conducerea entității publice promovează și contribuie la dezvoltarea sistemului de management financiar și control, precum și la corectarea deficiențelor acestuia.</i> <i>În cadrul entității publice este promovată importanța mediului de control.</i>	<i>Conducerea entității publice promovează și contribuie la dezvoltarea sistemului de management financiar și control, precum și la corectarea deficiențelor acestuia.</i> <i>În cadrul entității publice nu este promovată și înțeleasă importanța mediului de control.</i>	<i>Conducerea entității publice nu promovează și nu contribuie la dezvoltarea sistemului de management financiar și control, precum și la corectarea deficiențelor acestuia.</i> <i>În cadrul entității publice nu este promovată și înțeleasă importanța mediului de control.</i>
SNCI 5. Structura organizațională	<i>Entitatea publică a definit și actualizat structura organizațională în corespundere cu resursele și responsabilitățile existente, precum și competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale.</i> <i>Structura organizațională, precum și competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale sunt comunicate angajaților.</i>	<i>Entitatea publică a definit și actualizat structura organizațională, precum și competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale.</i> <i>Structura organizațională, precum și competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale sunt comunicate angajaților.</i>	<i>Entitatea publică a definit structura organizațională, precum și competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale.</i>	<i>Entitatea publică nu a definit structura organizațională, precum și competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale.</i>
SNCI 6. Împuterniciri delegate	<i>Managerii din cadrul entității publice delegă împuternicirile, sunt responsabili pentru împuternicirile delegate,</i>	<i>Managerii din cadrul entității publice delegă împuternicirile, sunt responsabili pentru împuternicirile delegate,</i>	<i>Managerii din cadrul entității publice delegă împuternicirile, sunt responsabili pentru</i>	<i>Managerii din cadrul entității publice nu delegă împuterniciri</i>

	<i>cît și asigură delegarea împuternicirilor doar angajaților care dispun de competența necesară.</i> <i>Entitatea publică păstrează în scris și prin semnătură împuternicirile delegate.</i>	<i>cît și asigură delegarea împuternicirilor doar angajaților care dispun de competența necesară.</i>	<i>împuternicirile delegate.</i>	
II. Managementul performanțelor și al riscurilor				
SNCI 7. Stabilirea obiectivelor	<i>Entitatea publică dispune de obiective strategice și obiective operaționale (coerente cu obiectivele strategice) specifice, măsurabile, abordabile, relevante și definite în timp.</i> <i>Misiunea, obiectivele strategice și obiectivele operaționale ale entității publice sunt comunicate către toți angajații.</i>	<i>Entitatea publică dispune de obiective strategice și obiective operaționale.</i> <i>Misiunea, obiectivele strategice și obiectivele operaționale ale entității publice sunt comunicate către toți angajații.</i>	<i>Entitatea publică dispune de obiective strategice și obiective operaționale.</i>	<i>Entitatea publică nu dispune de obiective strategice și obiective operaționale.</i>
SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele	<i>Entitatea publică dispune de planuri de acțiuni strategice și anuale, care includ obiective, riscuri asociate obiectivelor și indicatori de performanță.</i> <i>Planurile de acțiuni includ evaluarea costurilor financiare.</i> <i>Entitatea publică revizuieste și actualizează în mod sistematic planurile de acțiuni.</i> <i>Entitatea publică evaluează, monitorizează și raportează sistematic gradul de atingere a obiectivelor/indicatorilor de performanță.</i>	<i>Entitatea publică dispune de planuri de acțiuni strategice și anuale, care includ obiective și indicatori de performanță.</i> <i>Planurile de acțiuni includ evaluarea costurilor financiare.</i> <i>Entitatea publică revizuieste și actualizează în mod sistematic planurile de acțiuni.</i> <i>Entitatea publică evaluează, monitorizează și raportează gradul de atingere a obiectivelor/indicatorilor de performanță.</i>	<i>Entitatea publică dispune de planuri de acțiuni strategice și anuale.</i> <i>Entitatea publică revizuieste și actualizează în mod sistematic planurile de acțiuni.</i>	<i>Entitatea publică nu dispune de planuri de acțiuni.</i>
SNCI 9. Identificarea evenimentelor, care pot genera riscuri și oportunități	<i>Entitatea publică identifică riscurile asociate principalelor domenii de activitate.</i> <i>Entitatea publică ține cont de sursele interne și externe de risc.</i>	<i>Entitatea publică ține cont de sursele interne și externe de risc.</i>	<i>Entitatea publică ține cont de riscuri.</i>	<i>Entitatea publică nu ține cont de riscuri.</i>
SNCI 10. Managementul	<i>Entitatea publică evaluează impactul și</i>	<i>Entitatea publică evaluează impactul și</i>	<i>Entitatea publică identifică și</i>	<i>Entitatea publică nu identifică și nu evaluează</i>

riscurilor	<p>probabilitatea riscurilor, precum și prioritizează riscurile evaluate.</p> <p>Entitatea publică determină nivelul toleranței la riscuri.</p> <p>Entitatea publică ține sub control riscurile identificate și evaluate.</p> <p>Entitatea publică a instituit un mecanism pentru identificarea, evaluarea, înregistrarea, monitorizarea și raportarea riscurilor.</p> <p>Entitatea publică documentează managementul riscurilor.</p>	<p>probabilitatea riscurilor, precum și prioritizează riscurile evaluate.</p> <p>Entitatea publică a instituit un mecanism pentru identificarea, evaluarea, înregistrarea, monitorizarea și raportarea riscurilor.</p> <p>Entitatea publică documentează managementul riscurilor.</p>	<p>valuează riscurile.</p>	<p>riscurile.</p>
III. Activități de control				
SNCI 11. Tipurile activităților de control	<p>Entitatea publică a instituit activități de control la toate nivelurile și în toate procesele.</p> <p>Entitatea publică dispune și respectă politicile și procedurile scrise pentru fiecare proces operațional de bază.</p> <p>Entitatea publică a instituit proceduri de autorizare/aprobare, de supraveghere a subordonaților, de raportare a excepțiilor, de control al accesului la date și valori.</p>	<p>Entitatea publică a instituit activități de control la toate nivelurile și în toate procesele.</p> <p>Entitatea publică a instituit proceduri de autorizare/aprobare, de supraveghere a subordonaților, de raportare a excepțiilor, de control al accesului la date și valori.</p>	<p>Entitatea publică a instituit proceduri de autorizare/aprobare, de supraveghere a subordonaților, de raportare a excepțiilor, de control al accesului la date și valori.</p>	<p>Entitatea publică nu a instituit activități de control.</p>
SNCI 12. Documentarea proceselor operaționale	<p>Entitatea publică a identificat toate procesele operaționale și dispune de o descriere narativă/grafică a proceselor operaționale de bază.</p> <p>Entitatea publică revizuieste procesele operaționale pentru a determina cel mai eficient și econom mod de a gestiona riscurile.</p>	<p>Entitatea publică a identificat toate procesele operaționale și dispune de o descriere narativă/grafică a proceselor operaționale de bază.</p>	<p>Entitatea publică a identificat unele procese operaționale de bază.</p>	<p>Entitatea publică nu a identificat nici un proces.</p>

SNCI 13. Divizarea obligațiilor și responsabilităților	<p>Entitatea publică a separat pe cât este posibil funcțiile de inițiere a unei tranzacții financiare de funcțiile de verificare a validității acesteia.</p> <p>Persoanele care ocupă posturi sensibile sunt periodic evaluate sau verificate și semnează câte un acord de confidențialitate/răspundere materială.</p> <p>Entitatea publică evaluează, monitorizează, revizuieste și raportează gradul de atingere a obiectivelor/indicatorilor de performanță, precum și performanța financiară.</p> <p>Entitatea publică dispune de proceduri de verificare a validității datelor/tranzacțiilor și de reconciliere a acestora.</p>	<p>Entitatea publică a separat pe cât este posibil funcțiile de inițiere a unei tranzacții financiare de funcțiile de verificare a validității acesteia.</p> <p>Persoanele care ocupă posturi sensibile sunt periodic evaluate sau verificate.</p> <p>Entitatea publică dispune de proceduri de verificare a validității datelor/tranzacțiilor și de reconciliere a acestora.</p>	<p>Entitatea publică a separat pe cât este posibil funcțiile de inițiere a unei tranzacții financiare de funcțiile de verificare a validității acesteia.</p> <p>Entitatea publică dispune de proceduri de verificare a validității datelor/tranzacțiilor și de reconciliere a acestora.</p>	<p>Entitatea publică nu a separat funcțiile de inițiere a unei tranzacții financiare de funcțiile de verificare a validității acesteia.</p> <p>Persoanele care ocupă posturi sensibile nu sunt evaluate sau verificate și nu semnează acorduri de confidențialitate/răspundere materială.</p> <p>Entitatea publică nu evaluează, monitorizează, revizuieste și raportează gradul de atingere a obiectivelor/indicatorilor de performanță, precum și performanța financiară.</p> <p>Entitatea publică nu dispune de proceduri de verificare a validității datelor/tranzacțiilor și de reconciliere a acestora.</p>
IV. Informația și comunicarea				
SNCI 14. Informația	<p>Entitatea publică asigură managerii și angajații cu informațiile necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor în mod econom, eficient și eficace.</p> <p>Entitatea publică a stabilit cantitatea, calitatea și periodicitatea, precum și sursele și destinarii informațiilor.</p> <p>Entitatea publică produce și transmite informații corecte, clare, utile și complete.</p>	<p>Entitatea publică asigură managerii și angajații cu informațiile necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor în mod econom, eficient și eficace.</p> <p>Entitatea publică a stabilit cantitatea, calitatea și periodicitatea, precum și sursele și destinarii informațiilor.</p> <p>Entitatea publică produce și transmite informațiile necesare.</p>	<p>Entitatea publică asigură managerii și angajații cu informațiile necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor în mod econom, eficient și eficace.</p> <p>Entitatea publică produce și transmite informațiile necesare.</p>	<p>Entitatea publică nu asigură managerii și angajații cu informațiile necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor.</p> <p>Entitatea publică nu a stabilit cantitatea, calitatea și periodicitatea, precum și sursele și destinarii informațiilor.</p> <p>Entitatea publică nu produce și nu transmite informații corecte, clare, utile și complete.</p>
SNCI 15. Comunicarea	<p>Entitatea publică a instituit sisteme eficiente și eficace de comunicare internă și externă care asigură o circulație rapidă, completă și în termen a informației.</p>	<p>Entitatea publică a instituit sisteme eficiente și eficace de comunicare internă și externă care asigură o circulație rapidă, completă și în termen a informației.</p>	<p>Entitatea publică a instituit sisteme eficiente și eficace de comunicare internă și externă care asigură o circulație rapidă,</p>	<p>Entitatea publică nu dispune de sisteme de comunicare internă și externă.</p> <p>În entitatea publică nu se comunică nici pe orizontală</p>

	În entitatea publică se comunică atât pe orizontală, cât și pe verticală. Managerii entităţii publice comunică sarcinile și responsabilităţile de control către angajaţi. Entitatea publică dispune de proceduri și mijloace de comunicare a neregulilor, fraudelor sau actelor de corupţie.	În entitatea publică se comunică atât pe orizontală, cât și pe verticală, conform unor politici și proceduri scrise.	completă și în termen a informaţiei. În entitatea publică se comunică atât pe orizontală, cât și pe verticală.	și nici pe verticală.
V. Monitorizarea				
SNCI 16. Monitorizarea continuă	Entitatea publică studiază mediul extern și intern în vederea identificării unor schimbări. Entitatea publică monitorizează, evaluează și perfecționează continuu sistemul său de management financiar și control. Entitatea publică monitorizează activităţile de control. Reclamaţiile cetăţenilor sunt utilizate pentru identificarea și corectarea deficienţelor de control. Recomandările auditorilor externi (interni) sunt implementate totalmente.	Entitatea publică studiază mediul extern și intern în vederea identificării unor schimbări. Entitatea publică monitorizează, evaluează și perfecționează continuu sistemul său de management financiar și control. Entitatea publică monitorizează activităţile de control. Reclamaţiile cetăţenilor sunt utilizate pentru identificarea și corectarea deficienţelor de control.	Entitatea publică studiază mediul extern și intern în vederea identificării unor schimbări. Entitatea publică monitorizează activităţile de control. Reclamaţiile cetăţenilor nu sunt utilizate pentru identificarea și corectarea deficienţelor de control Recomandările auditorilor externi (interni) nu sunt implementate.	Entitatea publică nu studiază mediul extern și intern. Entitatea publică nu monitorizează activităţile de control. Reclamaţiile cetăţenilor nu sunt utilizate pentru identificarea și corectarea deficienţelor de control Recomandările auditorilor externi (interni) nu sunt implementate.
VI. Conturi, tranzacţii și tehnologii informaţionale				
Numerar	Persoanele care semnează dispoziţiile de plată sunt autorizate de către managerul entităţii publice, iar funcţia de semnare este independentă de funcţia de contabilizare a numerarului și elaborare a dispoziţiilor de plată. Dispoziţiile de încasare și dispoziţiile de plată	Persoanele care semnează dispoziţiile de plată sunt autorizate de către managerul entităţii publice, iar funcţia de semnare este independentă de funcţia de contabilizare a numerarului și elaborare a dispoziţiilor de plată. Dispoziţiile de încasare și dispoziţiile de plată	Persoanele care semnează dispoziţiile de plată sunt autorizate de către managerul entităţii publice. Dispoziţiile de încasare și dispoziţiile de plată sunt înregistrate într-un registru separat.	Persoanele care semnează dispoziţiile de plată nu sunt autorizate de către managerul entităţii publice, iar funcţia de semnare nu este independentă de funcţia de achiziţie, contabilizare a numerarului și elaborare a dispoziţiilor de plată. Dispoziţiile de încasare și dispoziţiile de plată nu sunt

	sunt înregistrate într-un registru separat. Accesul casierului la înregistrările extraselor din conturile bancare/ trezoreriale este restricţionat Conturile bancare/trezoreriale sunt reconciliate lunar de către o persoană independent de funcţiile privind gestiunea numerarului.	sunt înregistrate într-un registru separat.		înregistrate într-un registru separat. Accesul casierului la înregistrările extraselor din conturile bancare/trezoreriale nu este restricţionat Conturile bancare/trezoreriale sunt reconciliate.
Mijloace fixe	Mijloacele fixe sunt înregistrate detaliat, iar transmiterea/ casarea/ vânzarea/ darea în locaţiune a acestora sunt documentate și aprobate de către managerul entităţii publice. Mijloacele fixe sunt examinate fizic periodic (cel puțin anual), cu respectarea instrucţiunilor, asigurându-se că starea actuală a mijloacelor fixe este înregistrată. Entitatea publică asigură contabilizarea intrărilor și ieşirilor de mijloace fixe.	Mijloacele fixe sunt înregistrate detaliat, iar transmiterea/ casarea/ vânzarea/ darea în locaţiune a acestora sunt documentate. Mijloacele fixe sunt examinate fizic periodic (cel puțin anual), cu respectarea instrucţiunilor, asigurându-se că starea actuală a mijloacelor fixe este înregistrată. Entitatea publică asigură contabilizarea intrărilor și ieşirilor de mijloace fixe.	Mijloacele fixe sunt înregistrate detaliat, iar transmiterea/ casarea/ vânzarea/ darea în locaţiune a acestora sunt documentate. Mijloacele fixe sunt examinate fizic periodic.	Mijloacele fixe nu sunt înregistrate detaliat. Mijloacele fixe nu sunt examinate fizic. Entitatea publică nu asigură contabilizarea intrărilor și ieşirilor de mijloace fixe.
Achiziţii publice	În procesul de achiziţie sunt specificate descrierea articolului, cantitatea, preţul, condiţiile și datele de livrare. Entitatea publică evaluează capacitatea furnizorului de a executa contractul. Entitatea publică respectă reglementările pentru fiecare tip de achiziţie, inclusiv pentru evaluarea aspectelor tehnice ale acesteia. Entitatea publică păstrează documentaţia aferentă fiecărei	În procesul de achiziţie sunt specificate descrierea articolului, cantitatea, preţul, condiţiile și datele de livrare. Entitatea publică evaluează capacitatea furnizorului de a executa contractul. Entitatea publică respectă reglementările pentru fiecare tip de achiziţie, inclusiv pentru evaluarea aspectelor tehnice ale acesteia.	În procesul de achiziţie sunt specificate descrierea articolului, cantitatea, preţul, condiţiile și datele de livrare. Entitatea publică respectă reglementările pentru fiecare tip de achiziţie, inclusiv pentru evaluarea aspectelor tehnice ale acesteia.	În procesul de achiziţie nu sunt specificate descrierea articolului, cantitatea, preţul, condiţiile și datele de livrare. Entitatea publică nu evaluează capacitatea furnizorului de a executa contractul. Entitatea publică nu respectă reglementările pentru fiecare tip de achiziţie, inclusiv pentru evaluarea aspectelor tehnice ale acesteia. Entitatea publică nu păstrează documentaţia aferentă fiecărei achiziţii.

	achiziții, inclusiv privind criteriile și rezultatele deciziei.			
Datorii	<p>Primirea bunurilor/ serviciilor este verificată de către o persoană independentă de aceste procese cu privire la descrierea, cantitatea, starea, prețul acestora înainte de a fi înregistrate într-un registru separat.</p> <p>Managerilor operaționali le este delegată responsabilitatea de verificare/ semnare/ acceptare a facturilor/ contractelor spre plată, în cazurile în care anume managerii operaționali au solicitat bunurile/ serviciile.</p> <p>Facturile furnizorilor/ raportul de primire sunt verificate cu contractul de achiziție, cu privire la preț, cantitate, calitate, cheltuieli de transport, termen de plată și sunt achitate doar după ce au fost înregistrate.</p> <p>Datoriile înregistrate sunt revizuite și reconciliate cu extrasele furnizorilor.</p>	<p>Primirea bunurilor/ serviciilor este verificată cu privire la descrierea, cantitatea, starea, prețul acestora.</p> <p>Managerilor operaționali le este delegată responsabilitatea de verificare/ semnare/ acceptare a facturilor/ contractelor spre plată, în cazurile în care anume managerii operaționali au solicitat bunurile/ serviciile.</p> <p>Facturile furnizorilor/ raportul de primire sunt verificate cu contractul de achiziție, cu privire la preț, cantitate, calitate, cheltuieli de transport, termen de plată.</p>	<p>Primirea bunurilor/ serviciilor este verificată cu privire la descrierea, cantitatea, starea, prețul acestora.</p> <p>Managerilor operaționali le este delegată responsabilitatea de verificare/ semnare/ acceptare a facturilor/ contractelor spre plată, în cazurile în care anume managerii operaționali au solicitat bunurile/ serviciile.</p> <p>Facturile furnizorilor/ raportul de primire sunt verificate cu contractul de achiziție, cu privire la preț, cantitate, calitate, cheltuieli de transport, termen de plată.</p>	<p>Primirea bunurilor/ serviciilor nu este verificată cu privire la descrierea, cantitatea, starea, prețul acestora.</p> <p>Facturile furnizorilor/ raportul de primire nu sunt verificate cu contractul de achiziție.</p> <p>Datoriile înregistrate nu sunt revizuite și reconciliate cu extrasele furnizorilor.</p>
Salarizarea	<p>Funcția de înregistrare a datelor cu caracter personal este separată suficient de funcția de evidență a datelor cu privire la salariu.</p> <p>Entitatea publică asigură ca salariile angajaților să fie plătite fără a omite vreun angajat sau sumă.</p> <p>Salariile lunare/ tarifyare/ de funcție, premiile, adaosurile, precum și schimbările informațiilor cu privire la salarizare sunt revizuite și aprobate de către managerul entității publice.</p>	<p>Funcția de înregistrare a datelor cu caracter personal este separată de funcția de evidență a datelor cu privire la salariu.</p> <p>Salariile angajaților sunt plătite fără omiteri.</p> <p>Salariile lunare/ tarifyare/ de funcție, premiile, adaosurile, precum și schimbările informațiilor cu privire la salarizare sunt revizuite și aprobate de către managerul entității publice.</p>	<p>Salariile angajaților sunt plătite fără a omite vreun angajat sau sumă.</p> <p>Salariile lunare/ tarifyare/ de funcție, premiile, adaosurile, precum și schimbările informațiilor cu privire la salarizare sunt revizuite și aprobate de către managerul entității publice.</p> <p>La calculul salariilor se verifică</p>	<p>Funcția de înregistrare a datelor cu caracter personal nu este separată de funcția de evidență a datelor cu privire la salariu.</p> <p>Salariile angajaților sunt plătite cu omisiuni a unor angajați sau sume.</p> <p>Salariile lunare/ tarifyare/ de funcție, premiile, adaosurile, precum și schimbările informațiilor cu privire la salarizare nu sunt revizuite și nu sunt aprobate de către managerul entității publice.</p>

	<p>de către managerul entității publice.</p> <p>Înregistrările contabile cu privire la salarizare sunt verificate periodic cu statul de personal și lista tarifyară.</p> <p>La calculul salariilor se verifică numele și prenumele angajaților, orele lucrate efectiv, salariile lunare/ tarifyare/ de funcție</p>	<p>Înregistrările contabile cu privire la salarizare sunt verificate periodic cu statul de personal și lista tarifyară.</p> <p>La calculul salariilor se verifică numele și prenumele angajaților, orele lucrate efectiv, salariile lunare/ tarifyare/ de funcție</p>	<p>numele și prenumele angajaților, orele lucrate efectiv, salariile lunare/ tarifyare/ de funcție</p>	<p>Înregistrările contabile cu privire la salarizare nu sunt verificate cu statul de personal și lista tarifyară.</p> <p>La calculul salariilor nu se verifică numele și prenumele angajaților, orele lucrate efectiv, salariile lunare/ tarifyare/ de funcție</p>
Tehnologii informaționale	<p>În cadrul entității publice există o divizare a sarcinilor între programatori și utilizatori de programe/ aplicații.</p> <p>Personalului IT îi este interzis să inițieze operațiuni/ tranzacții și să facă modificări la fișierele de referință.</p> <p>Accesul la programe/ aplicații este restricționat prin parole unice (schimbate la intervale stabilite de timp), se oferă doar la acele programe/ aplicații necesare îndeplinirii sarcinilor și este interzis persoanelor care nu mai activează în cadrul entității publice.</p> <p>Periodic sunt făcute copii de rezervă ale fișierelor de date în locații diferite de cele originale.</p>	<p>În cadrul entității publice există o divizare a sarcinilor între programatori și utilizatori de programe/ aplicații.</p> <p>Personalului IT îi este interzis să inițieze operațiuni/ tranzacții.</p> <p>Accesul la programe/ aplicații este restricționat prin parole unice (schimbate la intervale stabilite de timp), se oferă doar la acele programe/ aplicații necesare îndeplinirii sarcinilor și este interzis persoanelor care nu mai activează în cadrul entității publice.</p> <p>Periodic sunt făcute copii de rezervă ale fișierelor de date în locații diferite de cele originale.</p>	<p>În cadrul entității publice există o divizare a sarcinilor între programatori și utilizatori de programe/ aplicații.</p> <p>Personalului IT îi este interzis să inițieze operațiuni/ tranzacții.</p> <p>Periodic sunt făcute copii de rezervă ale fișierelor de date în locații diferite de cele originale.</p>	<p>În cadrul entității publice nu există o divizare a sarcinilor între programatori și utilizatori de programe/ aplicații.</p> <p>Personalul IT poate iniția operațiuni/ tranzacții și modifica fișierele de referință.</p> <p>Accesul la programe/ aplicații nu este restricționat.</p> <p>Nu sunt făcute copii de rezervă ale fișierelor de date</p>

[Anexa nr.2 în redacția Ordinului Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

Anexa nr.3
la Regulamentul privind evaluarea,
raportarea sistemului de management
financiar și control și emiterea
declarației privind buna guvernare

APROBAT

(numele, prenumele managerului entității publice)

RAPORTUL PRIVIND ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA
SISTEMULUI DE MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL

Entitatea publică

Component/ Standard național de control intern		Scor	Notă
I. Mediul de control	SNCI 1. Etica și integritatea		
	SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini		
	SNCI 3. Angajamentul față de competență		
	SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii		
	SNCI 5. Structura organizațională		
	SNCI 6. Împuterniciri delegate		
II. Managementul performanțelor și al riscurilor	SNCI 7. Stabilirea obiectivelor		
	SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele		
	SNCI 9. Identificarea evenimentelor, care pot genera riscuri și oportunități		
	SNCI 10. Managementul riscurilor		
III. Activități de control	SNCI 11. Tipurile activităților de control		
	SNCI 12. Documentarea proceselor operaționale		
	SNCI 13. Divizarea obligațiilor și responsabilităților		
IV. Informația și comunicarea	SNCI 14. Informația		
	SNCI 15. Comunicarea		
V. Monitorizarea	SNCI 16. Monitorizarea continuă		
VI. Conturi, tranzacții și tehnologii informaționale	Numerar		
	Mijloace fixe		
	Achiziții publice		
	Datorii		
	Salarizarea		
	Tehnologii informaționale		

Nume, prenume/ Funcția/ Semnătura

[Anexa nr.3 modificată prin Ordinul Min.Fin. nr.73 din 06.06.2014, în vigoare 18.07.2014]

Anexa nr.4
la Regulamentul privind evaluarea,
raportarea sistemului de management
financiar și control și emiterea
declarației privind buna guvernare

APROBAT

(numele, prenumele managerului entității publice)

“ ” 20

SUMARUL RAPORTULUI PRIVIND ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA
SISTEMULUI DE MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL

Entitatea publică

Component/ Standard național de control intern	Scor anul N-2	Scor anul N-1	Scor anul N
I. Mediul de control			
SNCI 1. Etica și integritatea			
SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini			
SNCI 3. Angajamentul față de competență			
SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii			
SNCI 5. Structura organizațională			
SNCI 6. Împuterniciri delegate			
II. Managementul performanțelor și al riscurilor			
SNCI 7. Stabilirea obiectivelor			
SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele			
SNCI 9. Identificarea evenimentelor, care pot genera riscuri și oportunități			
SNCI 10. Managementul riscurilor			
III. Activități de control			
SNCI 11. Tipurile activităților de control			
SNCI 12. Documentarea proceselor operaționale			
SNCI 13. Divizarea obligațiilor și responsabilităților			
IV. Informația și comunicarea			
SNCI 14. Informația			
SNCI 15. Comunicarea			
V. Monitorizarea			
SNCI 16. Monitorizarea continuă			
VI. Conturi, tranzacții și tehnologii informaționale			
Numerar			
Mijloace fixe			
Achiziții publice			
Datorii			
Salarizarea			
Tehnologii informaționale			

Nume, prenume/ Funcția/ Semnătura

Anexa nr.5
la Regulamentul privind evaluarea,
raportarea sistemului de management
financiar și control și emiterea
declarației privind buna guvernare

DECLARAȚIA PRIVIND BUNA GUVERNARE

În temeiul prevederilor art.16, alin.(1) din **Legea nr.229 din 23.09.2010** privind controlul financiar public intern, subsemnatul, _____ ,
(numele, prenumele)
în calitate de _____ ,
(denumirea funcției)
declar că _____ , dispune de un
(denumirea entității publice)

sistem de management financiar și control a cărui organizare și funcționare _____
(permite integral/ permite/ permite parțial/ nu permite)

furnizarea unei asigurări rezonabile precum că fondurile publice alocate în scopul atingerii obiectivelor strategice și operaționale au fost utilizate în condiții de transparență, economicitate, eficiență, eficacitate, legalitate, etică și integritate.

Sistemul de management financiar și control _____
(cuprinde integral/ cuprinde/ cuprinde parțial/ nu cuprinde)

mecanisme de autocontrol, iar măsurile privind creșterea eficacității acestuia _____ la bază evaluarea riscurilor.

Pe baza rezultatelor autoevaluării, apreciez că la data de 31 decembrie _____, sistemul de management
(anul)
financiar și control al _____ este
(denumirea entității publice)

_____ cu Standardele naționale de control intern în sectorul public.
(conform completamente/ conform/ parțial conform/ neconform)

Această declarație se întemeiază pe o apreciere realistă, corectă și completă a sistemului de management financiar și control al entității și este emisă prin asumarea răspunderii manageriale și are drept temei date, informații și constatări consemnate în documentele aferente autoevaluării, precum și în rapoartele de audit intern și extern.

Data _____

Semnătura _____

Anexa 5: Regulament-cadru de activitate a serviciilor financiare

HOTĂRÎRE privind aprobarea Regulamentului-cadru de activitate a serviciilor financiare nr. 433 din 15.07.2015

Monitorul Oficial nr.190-196/490 din 24.07.2015

* * *

În scopul realizării prevederilor art.19 lit.i) din Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr.181 din 25 iulie 2014 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2014, nr.223-230, art.519), cu completările ulterioare, și art.29 lit.b) din Legea nr.229 din 23 septembrie 2010 privind controlul financiar public intern (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr.231-234, art.730), cu modificările ulterioare, Guvernul

HOTĂRĂȘTE:

1. Se aprobă Regulamentul-cadru de activitate a serviciilor financiare (se anexează).
2. Ministerele, Cancelaria de Stat și alte autorități administrative centrale subordonate Guvernului, precum și structurile organizaționale din sfera lor de competență (autoritățile administrative din subordine, serviciile publice desconcentrate și cele aflate în subordine, precum și instituțiile publice în care ministerul, Cancelaria de Stat sau altă autoritate administrativă centrală are calitatea de fondator), ținând cont de prevederile Regulamentului-cadru menționat și în vederea executării eficiente a atribuțiilor serviciului financiar:
 - 1) vor înainta Guvernului, în termen de 3 luni, propuneri de modificare, după caz, a structurii organizatorice și a statului de personal, asigurându-se efectivul-limită în numărul de unități aprobate;
 - 2) vor actualiza regulamentul intern al serviciului financiar, precum și fișele de post.

Natalia GHERMAN

PRIM-MINISTRU INTERIMAR

Contrasemnează:

Ministrul finanțelor

Anatol ARAPU

Nr.433. Chișinău, 15 iulie 2015.

Aprobat
prin Hotărîrea Guvernului
nr.433 din 15 iulie 2015

REGULAMENTUL-CADRU de activitate a serviciilor financiare

I. DISPOZIȚII GENERALE

1. Regulamentul-cadru de activitate a serviciilor financiare (în continuare – Regulament) stabilește misiunea, sfera de activitate, drepturile și obligațiile, funcțiile de bază și atribuțiile, precum și principiile de organizare a activității serviciului financiar.

2. Scopul prezentului Regulament constă în sporirea rolului serviciului financiar în sistemul de management al finanțelor publice prin oferirea unui model de organizare și funcționare armonizată a acestuia.

3. Prevederile prezentului Regulament se aplică serviciilor financiare din cadrul ministerelor, Cancelariei de Stat, altor autorități administrative centrale subordonate Guvernului și structurilor organizaționale din sfera lor de competență (autoritățile administrative din subordine, serviciile publice desconcentrate și cele aflate în subordine, precum și instituțiile publice în care ministerul, Cancelaria de Stat sau altă autoritate administrativă centrală are calitatea de fondator).

4. Prevederile prezentului Regulament sînt recomandate spre aplicare serviciilor financiare din cadrul autorităților administrative autonome față de Guvern, în măsura în care nu sînt reglementate și nu contravin dispozițiilor legilor speciale care reglementează activitatea autorităților respective.

5. În activitatea sa, serviciul financiar se conduce de Constituția Republicii Moldova și legi, decretele Președintelui Republicii Moldova, hotărârile Parlamentului și actele normative emise de Guvern, ordinele, dispozițiile, instrucțiunile Ministerului Finanțelor, Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice din care face parte, precum și de prezentul Regulament.

6. În sensul prezentului Regulament, noțiunile utilizate au următoarele semnificații:

buget – totalitatea veniturilor, cheltuielilor și surselor de finanțare destinate pentru realizarea funcțiilor entității publice;

bună guvernare – mod de a guverna prin care se asigură atingerea obiectivelor cu respectarea principiilor de transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate;

control financiar public intern – sistem general consolidat și instituit în sectorul public, avînd scopul de a promova gestionarea entităților publice conform principiilor bunei guvernări;

economicitate – minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;

eficacitate – gradul de îndeplinire a obiectivelor programate și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;

eficiență – raportul dintre rezultatele obținute și resursele utilizate pentru obținerea acestora;

entitate publică – minister, Cancelaria de Stat, altă autoritate administrativă centrală subordonată Guvernului sau structură organizațională din sfera ei de competență (autoritate administrativă din subordine, serviciu public desconcentrat și cel aflat în subordine, precum și instituția publică în care ministerul, Cancelaria de Stat sau altă autoritate administrativă centrală are calitatea de fondator);

management financiar și control – sistem implementat și realizat de persoanele responsabile de guvernare, administrare și de alt personal în conformitate cu cadrul normativ și reglementările interne, pentru a oferi o asigurare rezonabilă că fondurile publice sînt utilizate de către entitatea publică în mod legal, etic, transparent, economic, eficient și eficace;

răspundere managerială (la nivelul serviciului financiar) – conștientizare și asumare de către managerul serviciului financiar a responsabilității pentru acțiunile și deciziile sale, inclusiv pentru maximizarea rezultatelor prin optimizarea resurselor, pe baza principiilor bunei guvernări, precum și obligația de a raporta despre obiectivele și rezultatele atinse;

risc – eveniment posibil care poate avea impact negativ în ceea ce privește atingerea obiectivelor entității publice.

II. PRINCIPIILE DE ORGANIZARE A ACTIVITĂȚII SERVICIULUI FINANCIAR

7. Serviciul financiar se instituie ca subdiviziune structurală autonomă, subordonată direct managerului entității publice/secretarului de stat, după caz, și se împuternicește cu funcția generală de management financiar-bugetar.

8. În funcție de mărimea, complexitatea și domeniul de activitate, serviciul financiar poate avea statut de direcție generală, direcție, secție sau serviciu, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare.

9. Serviciul financiar se ghidează în activitatea sa de următoarele principii:

- 1) conformitate, legalitate, transparență și răspundere;
- 2) economie, eficiență și eficacitate;
- 3) imparțialitate, obiectivitate, profesionalism;
- 4) subordonare și raportare directă managerului entității publice;
- 5) divizare și delegare adecvată a atribuțiilor și sarcinilor interne;
- 6) informare și comunicare eficientă cu celelalte subdiviziuni structurale;
- 7) confidențialitate și securitate a prelucrării datelor cu caracter personal;
- 8) independență funcțională de celelalte subdiviziuni structurale.

III. MISIUNEA, OBIECTIVELE ȘI FUNCȚIILE DE BAZĂ ALE SERVICIULUI FINANCIAR

10. Misiunea serviciului financiar constă în menținerea și în consolidarea managementului financiar și bugetar al entității publice, contribuind la atingerea obiectivelor acesteia prin:

- 1) conformitatea cu cadrul normativ și reglementările interne;
- 2) eficacitatea și eficiența operațiunilor;
- 3) siguranța și optimizarea activelor și pasivelor;
- 4) siguranța și integritatea informațiilor.

11. Obiecte ale managementului financiar și controlului sînt toate activitățile și procesele din cadrul entității publice. Obiectul și funcțiile de bază ale serviciului financiar sînt următoarele:

- 1) elaborarea bugetului;
- 2) executarea bugetului;
- 3) contabilitate;
- 4) consiliere economico-financiară;
- 5) raportare.

IV. ATRIBUȚIILE SERVICIULUI FINANCIAR

12. În cadrul procesului de elaborare a bugetului entității publice, serviciul financiar are următoarele atribuții:

- 1) organizează și coordonează procesul de elaborare a bugetului în cadrul entității publice, emite instrucțiuni și stabilește proceduri interne;
- 2) elaborează, analizează, evaluează, coordonează și fundamentează propunerile de buget, în comun cu subdiviziunile structurale ale entității publice;
- 3) acordă asistență metodologică aferentă procesului bugetar subdiviziunilor structurale din cadrul și/sau subordinea entității publice;

4) participă la elaborarea strategiei sectoriale de cheltuieli pe termen mediu, inclusiv prin estimarea costurilor măsurilor/politicilor și detalierea limitei sectoriale de cheltuieli, conform metodologiei stabilite de Ministerul Finanțelor;

5) organizează consultări bugetare în cadrul entității publice, după caz, cu entitățile publice subordonate;

6) asistă, după caz, conducerea entității publice în cadrul consultărilor bugetare organizate de Ministerul Finanțelor, precum și la prezentarea către Ministerul Finanțelor sau entitatea publică ierarhic superioară a proiectului bugetului entității publice;

7) asigură detalierea bugetului aprobat conform metodologiei stabilite de Ministerul Finanțelor.

13. În cadrul procesului de executare a bugetului entității publice, serviciul financiar are următoarele atribuții:

1) asigură legalitatea, eficiența, economia și transparența cheltuirii mijloacelor bugetului, cu respectarea limitelor bugetare aprobate;

2) asigură încasarea/colectarea integrală, conformă și eficientă a mijloacelor în conformitate cu bugetul aprobat;

3) organizează și execută eficient tranzacțiile financiare, precum și asigură corectitudinea și regularitatea procesării și înregistrării acestora, inclusiv prin control financiar periodic;

4) analizează executarea bugetului;

5) monitorizează și raportează performanța financiară și nefinanciară, în comun cu subdiviziunile structurale ale entității publice;

6) înaintează, în caz de necesitate, propuneri de redistribuire a alocațiilor bugetare sau de modificare a bugetului;

7) asigură un management bugetar adecvat și ordonat, inclusiv prin evaluarea, monitorizarea și raportarea sistematică a bugetului.

14. În cadrul funcției de contabilitate a entității publice, serviciul financiar are următoarele atribuții:

1) elaborează și implementează politica de contabilitate a entității publice;

2) înregistrează prompt, ține evidența și verifică toate tranzacțiile financiare, materiale și alte operațiuni care afectează veniturile, cheltuielile, activele și pasivele;

3) asigură corectitudinea și plenitudinea înregistrărilor contabile, a documentelor și a altor informații cu caracter contabil;

4) controlează existența, calitatea și corespunderea activelor și datoriilor cu datele contabile, inclusiv prin efectuarea periodică a inventarierii;

5) contribuie la realizarea activităților de control privind integritatea și siguranța activelor, inclusiv privind circulația acestora.

15. În cadrul funcției de consiliere economico-financiară, serviciul financiar are următoarele atribuții:

1) se pronunță cu privire la impactul financiar, bugetar sau economic al propunerilor de politici noi și al proiectelor de acte legislative și/sau normative;

2) participă la elaborarea proiectelor de acte legislative și/sau normative, în domeniile vizate, cu excepția entităților publice care nu dispun de competența de elaborare a politicilor;

3) oferă asistență și se expune cu privire la eficiența și economia resurselor utilizate în principalele procese manageriale, operaționale și de suport.

16. În cadrul procesului de raportare, intercorelat cu procesele de elaborare și executare a bugetului, serviciul financiar are următoarele atribuții:

1) organizează și implementează sisteme eficiente de comunicare și raportare a informației cu privire la buget;

2) participă, în comun cu subdiviziunile structurale ale entității publice, la întocmirea Raportului de implementare a strategiilor sectoriale de cheltuieli;

3) întocmește și prezintă, în modul și în termenele stabilite, Raportul privind executarea bugetului;

4) întocmește și prezintă, în modul și în termenele stabilite, rapoarte financiare, precum și alte rapoarte;

5) întocmește, în comun cu subdiviziunile structurale ale entității publice, și prezintă, în modul și în termenele stabilite, Raportul privind performanța programelor de cheltuieli;

6) asigură calitatea, plenitudinea și siguranța informației din rapoarte.

17. Serviciul financiar are și alte atribuții legate de funcțiile de bază ale acesteia, precum:

1) asigură primirea, evidența și controlul eficient și legal al activelor și serviciilor procurate;

2) asigură evidența cheltuielilor de personal;

3) asigură achitarea bunurilor și a serviciilor procurate;

4) organizează eficient și supraveghează funcția internă de casierie;

5) asigură siguranța și securitatea operațiunilor de casă și a păstrării numerarului, precum și asigură identificarea și controlul eficace al riscurilor de delapidare, fraudă sau corupție;

6) participă la procesul de achiziții publice de bunuri și servicii, în corespundere cu funcțiile și sarcinile atribuite în cadrul grupului de lucru pentru achiziții;

7) asigură înregistrarea contractelor de achiziții publice la trezoreria teritorială a Ministerului Finanțelor, precum și evidența și monitorizarea executării contractelor de achiziții publice;

8) ține evidența patrimoniului de stat din ramură, administrează terenurile proprietate publică a statului aferente bunurilor imobile proprietate de stat din gestiune și prezintă dări de seamă privind patrimoniul public organului abilitat.

18. Serviciul financiar identifică și evaluează riscurile asociate obiectivelor și atribuțiilor sale de bază. Pentru a controla riscurile, serviciul financiar implementează și realizează eficient și eficace în toate funcțiile/procese sale de bază activități de control, care pot fi preventive (ex-ante), curente sau de detectare (ex-post).

19. Pentru asigurarea unui management eficient și eficace al riscurilor și pentru atingerea obiectivelor, serviciul financiar ține un registru al riscurilor, precum și elaborează descrieri grafice și/sau narrative ale proceselor sale de bază.

V. DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE SERVICIULUI FINANCIAR

20. Serviciul financiar are următoarele drepturi:

1) să solicite, în condițiile legii, de la subdiviziunile structurale ale entității publice, informația și documentele necesare pentru exercitarea atribuțiilor sale;

2) să colaboreze cu subdiviziunile structurale ale entității publice în procesele de elaborare, executare și raportare a bugetului, precum și în alte procese, pentru realizarea eficientă și eficace a atribuțiilor sale;

3) să colaboreze cu subdiviziuni similare din alte entități publice;

21. Serviciul financiar are obligația generală de a realiza, de a monitoriza și de a controla eficient și eficace atribuțiile sale, precum și de a raporta conducerea autorității publice.

433/15.07.2015 Hotărâre privind aprobarea Regulamentului-cadru de activitate a serviciilor
financiare // *Monitorul Oficial* 190-196/490, 24.07.2015

