

Standarde de control intern/managerial

Standard nr. 1 - ETICA, INTEGRITATEA

1.1.Descrierea standardului

Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii de către angajați a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.

1.2.Cerințe generale

- Managerul și salariații trebuie să aibă un nivel corespunzător de integritate profesională și personală și să fie conștienți de importanța activității pe care o desfășoară;

- Managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, sprijină și promovează valorile etice și integritatea profesională și personală a salariaților. Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecte:

- valorificarea transparenței și probității în activitate;
- valorificarea competenței profesionale;
- inițiativa prin exemplu;
- conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice;
- respectarea confidențialității informațiilor;
- tratamentul echitabil și respectarea indivizilor;
- relațiile loiale cu colaboratorii;
- caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor;
- modul profesional de abordare a informațiilor financiare;

- Salariații manifestă acel comportament și dezvoltă acele acțiuni percepute ca etice în entitatea publică;

- Managerul și salariații au o abordare pozitivă față de controlul financiar, a cărui funcționare o sprijină.

1.3. Referințe principale *)

- [Legea nr. 188/1999](#) privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 7/2004](#) privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicată;
- [Legea nr. 251/2004](#) privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției;
- [Legea nr. 161/2003](#) privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 115/1996](#) pentru declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, a unor persoane cu funcții de conducere și de control și a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 477/2004](#) privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;

- [Legea nr. 78/2000](#) pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 176/2010](#) privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea [Legii nr. 144/2007](#) privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 56/2004](#) privind crearea statutului special al funcționarului public denumit manager public, aprobată cu modificări și completări prin [Legea nr. 452/2004](#), cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.190/2004 pentru aprobarea Codului etic al profesiei de controlor delegat;
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etică a auditorului intern.

*) Valorile etice fac parte din cultura entității publice și constituie un cod nescris, pe baza căruia sunt evaluate comportamentele. Separat de acesta, entitatea publică trebuie să aibă un cod de conduită oficial, scris, care este un mijloc de comunicare uniformă a valorilor etice a tuturor salariaților. Codul etic stabilește care sunt obligațiile rezultate din lege cărora trebuie să li se supună salariații, în plus peste cele rezultate ca urmare a raporturilor de muncă: depunerea declarației de avere, a declarației pentru prevenirea conflictului de interese. Există și cazuri în care legea prevede incompatibilități pentru ocuparea unor funcții publice.

Codul de conduită a funcționarilor publici este aprobat prin lege. La nivelul fiecărei instituții, codul etic se aprobă de către conducător.

Pentru a putea acționa în conformitate cu valorile entității publice, salariații au nevoie de sprijin și de o comunicare deschisă, în special atunci când este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor și a incertitudinilor în materie de conduită adecvată. Salariații entităților publice sunt liberi să comunice preocupările lor în materie de etică. Managementul entității trebuie să creeze un mediu adecvat acestui tip de comunicare.

Conducerea trebuie să supravegheze comportamentul efectiv al salariaților din subordine, referitor la standardul de etică și integritate, și să trateze în mod adecvat orice abatere de la codul de conduită.

Standard 2- ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

2.1. Descrierea standardului

Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent:

- documentul privind misiunea entității publice;
- regulamentele interne;
- fișa postului (funcției).

2.2. Cerințe generale

- Atribuțiile entității publice pot fi realizate numai dacă sunt cunoscute de salariați și aceștia acționează concertat;
- Fiecare salariat are un rol bine definit în entitatea publică, stabilit prin fișa postului;
- Sarcinile sunt încredințate și rezultatele sunt comunicate numai în raportul manager - salariat - manager (șef - subaltern - șef);
- Managerii trebuie să identifice sarcinile în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile și care influențează în mod negativ managementul entității;
- Managerul trebuie să susțină salariatul în îndeplinirea sarcinilor sale.

2.3. Referințe principale*)

- [Legea nr. 90/2001](#) privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003](#) privind stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului, a ministerelor, a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și a unor instituții publice, aprobată cu modificări prin [Legea nr. 194/2004](#), cu modificările ulterioare;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 11/2004](#) privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale, aprobată cu modificări și completări prin [Legea nr. 228/2004](#), cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 611/2008](#) pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- [Hotărârea Guvernului nr. 2.288/2004](#) pentru aprobarea repartizării principalelor funcții de sprijin pe care le asigură ministerele, celelalte organe centrale și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență.

*) Managementul entității publice va comunica tuturor angajaților care sunt sarcinile entității, rezultate din actul normativ de organizare și funcționare. Totodată, se va îngriji ca aceste sarcini să se regăsească în Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice, la care să aibă acces toți salariații. Se vor întocmi și se vor actualiza, ori de câte ori necesitățile o vor cere, fișele postului pentru toți funcționarii publici și personalul contractual din entitatea publică. Aceasta este o obligație permanentă a fiecărui nivel de management.

Regulamentul de organizare și funcționare a entității se publică pe pagina de internet a entității publice.

Standard 3- COMPETENȚA, PERFORMANȚA

3.1. Descrierea standardului

Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.

3.2. Cerințe generale

- Managerul și salariații au acele cunoștințe, abilități și experiență care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor;
- Competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, stabil. Acțiuni pentru asigurarea acestuia:
 - definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
 - conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit;
 - identificarea planului de pregătire de bază a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;
 - revederea necesităților de pregătire în contextul evaluării anuale a angajaților și urmărirea evoluției carierei;
 - asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
 - dezvoltarea capacității interne de pregătire complementară formelor de pregătire externe entității publice;
 - definirea politicii de pregătire/mobilitate;
- Performanțele angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an și sunt discutate cu aceștia de către realizatorul raportului;
- Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc.;
- Nivelul de competență necesar este cel care constituie premisa performanței.

3.3. Referințe principale

- [Legea nr. 53/2003](#) - Codul muncii, republicată;
- [Hotărârea Guvernului nr. 611/2008](#) pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 432/2004](#) privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea](#) administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 1.021/2004](#) pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 92/2004](#) privind reglementarea drepturilor salariale și a altor drepturi ale funcționarilor publici pentru anul 2005, aprobată cu modificări și completări prin [Legea nr. 76/2005](#), cu modificările ulterioare;

- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 82/2004](#) privind unele măsuri în domeniul funcției publice, aprobată prin [Legea nr. 9/2005](#);
- [Legea-cadru nr. 284/2010](#) privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice;
- [Legea nr. 40/1991](#) cu privire la salarizarea Președintelui și Guvernului României, precum și a personalului Președinției, Guvernului și al celorlalte organe ale puterii executive, republicată, cu modificările ulterioare;
- Hotărârile Guvernului pentru aprobarea planului de ocupare a funcțiilor publice;
- [Ordonanța Guvernului nr. 129/2000](#) privind formarea profesională a adulților, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 522/2003](#) pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor [Ordonanței Guvernului nr. 129/2000](#) privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordinul](#) președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 206/2005 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare a posturilor și a Criteriilor de evaluare a posturilor;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 15/2005](#) privind unele măsuri pentru ocuparea prin concurs a funcțiilor publice vacante din cadrul autorităților și instituțiilor publice implicate în implementarea angajamentelor asumate prin negocierile pentru aderarea României la Uniunea Europeană, aprobată cu modificări prin [Legea nr. 130/2005](#);
- Actele normative prin care au fost aprobate statutele specifice ale personalului din entitățile sistemului de apărare și ordine publică, precum și statutele corporilor profesionale;
- [Legea nr. 490/2004](#) privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 595/2009](#) pentru aplicarea [Legii nr. 490/2004](#) privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările ulterioare.

*) Salariații entității publice trebuie să aibă cunoștințele profesionale, competențele, atribuțiile și instrumentele necesare pentru a contribui la realizarea obiectului de activitate al entității publice. Este stabilit prin lege că ocuparea posturilor unei entități publice se face prin concurs. Acest lucru asigură premisele realizării sarcinilor entității de către persoane capabile și competente, precum și atingerea obiectivelor de viitor ale entității publice. Managementul entității publice evaluează continuu nevoile și cerințele acesteia, fapt care permite luarea unor decizii motivate în materie de formare, supraveghere, atribuire a sarcinilor și de reorganizare. Conducerea poate recurge la servicii externe pentru a răspunde nevoilor care nu pot fi satisfăcute cu resursele entității publice.

Formarea profesională poate fi axată pe acele competențe care favorizează performanțele individuale și pe abilitățile interpersonale care vizează luarea deciziilor și învățarea în grup.

Standard 4- FUNCȚII SENSIBILE

4.1. Descrierea standardului

Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții.

4.2. Cerințe generale

În entitatea publică se întocmesc:

- inventarul funcțiilor sensibile;
- lista cu salariații care ocupă funcții sensibile;
- planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcție, de regulă, mai mult de 5 ani;
- În inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele;
- Rotația personalului se face cu efect minim asupra activității entității publice și a salariaților.

4.3. Referințe principale

- [Legea nr. 53/2003](#) - Codul muncii, republicată;
- [Legea nr. 188/1999](#) privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Alte reglementări în domeniul muncii.

Standard 5 - DELEGAREA

5.1. Descrierea standardului

Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.

5.2. Cerințe generale

- Delegarea de competență se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii;
- Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
- Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură;
- Subdelegarea este posibilă cu acordul managerului;
- Delegarea de competență nu îl exonerează pe manager de responsabilitate.

5.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, [art. 20](#) alin. (2): "Ordonatorii principali de credite pot delega această calitate înlocuitorilor de drept, secretarilor generali sau altor persoane împuternicite în acest scop. Prin actul de delegare ordonatorii principali de credite vor preciza limitele și condițiile delegării.";
- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice;
- Fișa postului;
- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de internet a ministerului (pag. 14, pct. 2.1.2 "Delegarea de competență").

Standard 6 - STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

6.1. Descrierea standardului

Entitatea publică definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componentă structurală și informează în scris salariații.

6.2. Cerințe generale

- Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice;
- Competența constituie capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea activităților specifice postului;
- Responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini sarcinile și se înscrie în limitele ariei de competență;
- Raportarea reprezintă obligația de a informa asupra îndeplinirii sarcinilor.

6.3. Referințe principale*)

- [Hotărârea Guvernului nr. 611/2008](#) pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice.

*) În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, managerul aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru. Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regăsește în statul de funcții al entității. Scopul acestei acțiuni este realizarea în bune condiții de eficiență și eficacitate a obiectivelor entității.

Standard 7- OBIECTIVE

7.1. Descrierea standardului

Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinante, legate de scopurile entității, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și să comunice obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați.

7.2. Cerințe generale

- Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entității publice;
- Entitatea publică transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică personalului;
- Obiectivele trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe "S.M.A.R.T.*");
- Fixarea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și salariaților;
- Multitudinea și complexitatea obiectivelor impun utilizarea unor criterii diverse de grupare, cu scopul de a facilita concretizarea responsabilităților, răspunderilor, de a asigura operativitate în cunoașterea rezultatelor etc.

*) S - Precise (în limba engleză: Specific); M - Măsurabile și verificabile (în limba engleză: Measurable and verifiable); A - Necesare (în limba engleză: Appropriate); R - Realiste (în limba engleză: Realistic); T - Cu termen de realizare (în limba engleză: Time-dependent).

7.3. Referințe principale **)

- Acest standard presupune ca, pentru toate obiectivele, să fie alocate resursele financiare, materiale și umane necesare. În acest sens, [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare, prevede:

- o [art. 3](#) alin. (2): "Creditele bugetare aprobate se utilizează pentru finanțarea funcțiilor administrației publice, programelor, acțiunilor, obiectivelor și sarcinilor prioritare, potrivit scopurilor prevăzute în legi și alte reglementări [...]";
- o [art. 4](#) alin. (5): "Pentru acțiunile multianuale se înscriu în buget, distinct, creditele de angajament și creditele bugetare";
- o [art. 14](#) alin. (1): "Cheltuielile bugetare au destinație precisă și limitată și sunt determinate de autorizările conținute în legi specifice și în legile bugetare anuale";
- o [art. 15](#) alin. (1): "În cazurile în care se fac propuneri de elaborare a unor proiecte de acte normative a căror aplicare atrage micșorarea veniturilor sau majorarea

cheltuielilor aprobate prin buget, trebuie să se prevadă și mijloacele necesare pentru acoperirea minusului de venituri sau creșterea cheltuielilor [...]"

- [art. 22](#) alin. (1): "Ordonatorii de credite au obligația de a angaja și a utiliza creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea instituțiilor publice respective și cu respectarea dispozițiilor legale";
- [art. 28](#) lit. f): referitor la estimarea anuală a performanțelor fiecărui program care trebuie să precizeze: "acțiunile, costurile asociate, obiectivele urmărite, rezultatele obținute și estimate pentru anii următori, măsurate prin indicatori preciși, a căror alegere este justificată";
- [art. 56](#) alin. (2): "Ordonatorii principali de credite au obligația să întocmească și să anexeze la situațiile financiare anuale [...] obiectivele [...]"

- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr.1.159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni;

- Legile bugetare anuale.

**) Obiectivele generale ale oricărei entități publice se referă la realizarea unor servicii publice de bună calitate, în condiții de eficiență și eficacitate maximă, astfel cum sunt prezentate aceste obiective în actul normativ care reglementează organizarea și funcționarea entității publice.

Standard 8- PLANIFICAREA

8.1. Descrierea standardului

Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.

8.2. Cerințe generale

- Planificarea este una din funcțiile esențiale ale managementului;
- Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare;
 - Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului;
 - Gradul de structurare a procesului de planificare, de detaliere a planurilor variază în funcție de diverși factori, precum: mărimea entității publice, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor activități etc.
- După orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează:
 - planuri anuale;
 - planuri multianuale.
- Specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri ce trebuie luate pentru atingerea obiectivelor.

8.3. Referințe principale*)

- Legile bugetare anuale;
- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- [art. 4](#) alin. (1): "Legea bugetară anuală prevede și autorizează, pentru anul bugetar, veniturile și cheltuielile bugetare, precum și reglementări specifice exercițiului bugetar";
- [art. 4](#) alin. (5): "Pentru acțiunile multianuale se înscriu în buget, distinct, creditele de angajament și creditele bugetare";
- [art. 4](#) alin. (6): "În vederea realizării acțiunilor multianuale ordonatorii de credite încheie angajamente legale, în limita creditelor de angajament aprobate prin buget pentru anul bugetar respectiv";
- [art. 22](#) alin. (2) lit. g): "Organizarea evidenței programelor, inclusiv a indicatorilor aferenți acestora.";
- [art. 32](#): "Ministerul Finanțelor Publice va înainta Guvernului, până la data de 1 mai, obiectivele politicii fiscale și bugetare pentru anul bugetar pentru care se elaborează proiectul de buget și următorii 3 ani, împreună cu limitele de cheltuieli stabilite pe ordonatorii principali de credite [...]";
- [art. 34](#) alin. (1): "Ordonatorii principali de credite au obligația ca până la data de 15 iulie a fiecărui an să depună la Ministerul Finanțelor Publice propunerile pentru proiectul de buget și

anexele la acesta, pentru anul bugetar următor, cu încadrarea în limitele de cheltuieli și estimările pentru următorii 3 ani [...];

- [art. 39](#) alin. (1): "Ordonatorii principali de credite vor prezenta anual programul de investiții publice, pe clasificarea funcțională";

- [art. 39](#) alin. (2): "Ordonatorii principali de credite vor transmite pentru fiecare obiectiv de investiții inclus în programul de investiții informații financiare și nefinanciare";

- [art. 43](#) referitor la cuprinderea în buget a obiectivelor de investiții;

- [art. 53](#) alin. (1) - (3) referitor la planificarea plății salariilor;

- [Hotărârea Guvernului nr. 925/2006](#) pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 34/2006](#) privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare;

- [Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.159/2004](#) pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni;

- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

- [Hotărârea Guvernului nr. 866/1996](#) pentru actualizarea normativelor privind spațiile cu destinația de birou sau pentru activități colective ori de deservire ce pot fi utilizate de ministere, alte organe de specialitate ale administrației publice centrale, de instituțiile publice din subordinea acestora, precum și de prefecturi;

- [Ordonanța Guvernului nr. 80/2001](#) privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritățile administrației publice și instituțiile publice, aprobată cu modificări prin [Legea nr. 247/2002](#), cu modificările și completările ulterioare;

- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 63/1999](#) cu privire la gestionarea fondurilor nerambursabile alocate României de către Comunitatea Europeană, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente acestora, aprobată prin [Legea nr. 22/2000](#), cu modificările și completările ulterioare.

*) Controlul este un mecanism necesar în raport cu planificarea, în sensul existenței unui set clar de instrumente de măsurare care să poată indica - pe de o parte - care este progresul în realizarea obiectivelor și - pe de altă parte - acțiunile corective, atunci când este necesar.

Standard 9- COORDONAREA

9.1. Descrierea standardului

Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuie coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.

9.2. Cerințe generale

- Managementul asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale entității publice;
- Atunci când necesitățile o impun, se pot organiza structuri specializate, care să sprijine managementul în activitatea de coordonare;
- Coordonarea influențează decisiv rezultatele interacțiunii dintre salariați în cadrul raporturilor profesionale;
- Salariații trebuie să țină cont de consecințele deciziilor lor și ale acțiunilor lor asupra întregii entități publice;
- Coordonarea eficientă presupune consultări prealabile, atât în cadrul structurilor unei entități publice, cât și între structurile respective.

9.3. Referințe principale

- [Legea](#) contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare:
"ART. 22
(1) Ordonatorii de credite au obligația de a angaja și de a utiliza creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea instituțiilor publice respective și cu respectarea dispozițiilor legale.
(2) Ordonatorii de credite răspund, potrivit legii, de:
a) angajarea, lichidarea și ordonanțarea cheltuielilor în limita creditelor bugetare repartizate și aprobate potrivit prevederilor [art. 21](#);
b) realizarea veniturilor;
c) angajarea și utilizarea creditelor bugetare pe baza bunei gestiuni financiare;
d) integritatea bunurilor încredințate instituției pe care o conduc;
e) organizarea și ținerea la zi a contabilității și prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrare și execuției bugetare;
f) organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziții publice și a programului de lucrări de investiții publice;
g) organizarea evidenței programelor, inclusiv a indicatorilor aferenți acestora;
h) organizarea și ținerea la zi a evidenței patrimoniului, conform prevederilor legale."
- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare, [art. 4](#) alin. (1): "Conducătorii entității publice trebuie să asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea și perfecționarea structurilor organizatorice, reglementărilor metodologice, procedurilor și criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerințele generale și specifice de control intern/managerial";
- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 925/2006](#) pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 34/2006](#) privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare.

Standard 10- MONITORIZAREA PERFORMANTELOR*)

10.1. Descrierea standardului

Entitatea publică asigură, pentru fiecare politică și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.

10.2. Cerințe generale

- Managementul trebuie să primească sistematic raportări asupra desfășurării activității entității publice;
- Managementul evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiective, în scopul luării măsurilor corective ce se impun;
- Sistemul de monitorizare a performanței este influențat de mărimea și natura entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/și a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.

10.3. Referințe principale

- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare:
 - [art. 22](#) alin. (2) lit. c): "angajarea și utilizarea creditelor bugetare pe baza bunei gestiuni financiare.";
 - [art. 22](#) alin. (2) lit. f): "organizarea sistemului de monitorizare a programului de achiziții publice și a programului de lucrări și investiții publice.";
 - [art. 56](#) alin. (2): "Ordonatorii principali de credite au obligația să întocmească și să anexeze la situațiile financiare anuale rapoarte anuale de performanță, în care să prezinte, pe fiecare program, obiectivele, rezultatele preconizate și cele obținute, indicatorii și costurile asociate, precum și situații privind angajamentele legale.";
 - [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
 - [Hotărârea Guvernului nr. 925/2003](#) privind reorganizarea Consiliului Guvernamental pentru Monitorizarea Reformei Administrației Publice, cu modificările și completările ulterioare;
 - [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 1.159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni.
-

Standard 11- MANAGEMENTUL RISCULUI

11.1. Descrierea standardului

Entitatea publică analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații responsabili în aplicarea planurilor respective.

11.2. Cerințe generale

- Orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor;
- Riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar;
- Riscurile semnificative apar și se dezvoltă în special ca urmare a:
 - o managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică și mediile în care aceasta acționează;
 - o unor sisteme de conducere centralizate excesiv;
- Un sistem de control intern/managerial eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor;
- Managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern/managerial sănătos, în principal, prin:
 - identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
 - definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;
 - evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia;
 - monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor;
- verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe.

11.3. Referințe principale

- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare:
[art. 21](#) alin. (4): "Ordonatorii principali de credite vor repartiza, potrivit alin. (1), creditele bugetare, după reținerea a 10% din prevederile aprobate acestora, pentru asigurarea unei execuții bugetare prudente, cu excepția cheltuielilor de personal și a celor care decurg din obligații internaționale, care vor fi repartizate integral.

Repartizarea sumelor reținute în proporție de 10% se face în semestrul al doilea, după examinarea de către Guvern a execuției bugetare pe primul semestru.";

- [Hotărârea Guvernului nr. 2.288/2004](#) pentru aprobarea repartizării funcțiilor pe care le asigură ministerele și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea situațiilor de urgență;

- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de internet a Ministerului Finanțelor Publice - (pagina 82, pct. 4.4. "Controlul preventiv al unor operațiuni cu risc ridicat".)

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

Managementul riscului cuprinde o gamă largă de activități riguros definite și organizate, plecând de la condițiile de existență și obiectivele fundamentale ale entității publice, precum și analiza factorilor de risc într-o concepție de funcționare optimă și eficientă.

Standard 12 - INFORMAREA

12.1. Descrierea standardului

Entitatea publică stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii acestora, astfel încât managerii și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să își poată îndeplini sarcinile.

12.2. Cerințe generale

- Informația este indispensabilă unui management sănătos, unei monitorizări eficiente, identificării situațiilor de risc în faze anterioare ale manifestării acestora;
- Cultura entității publice*) are o incidență majoră asupra cantității, naturii și fiabilității informațiilor, ca și în ceea ce privește lărgirea gamei acestora în domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilităților și obligațiilor de raportare, obiectivelor entității publice, planurilor etc.;
- Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat;
- Managerul și salariații trebuie să primească și să transmită informațiile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;
- Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior.

12.3. Referințe principale

- [Legea nr. 52/2003](#) privind transparența decizională în administrația publică, cu completările ulterioare;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 117/2006](#) privind procedurile naționale în domeniul ajutorului de stat, aprobată cu modificări și completări prin [Legea nr. 137/2007](#);
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 27/2003](#) privind procedura aprobării tacite, aprobată prin [Legea nr. 486/2003](#), cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 544/2001](#) privind liberul acces la informații de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 123/2002](#) pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a [Legii nr. 544/2001](#) privind liberul acces la informații de interes public;
- Legile bugetare anuale;
- Bugetul aprobat al fiecărei instituții publice;
- Analize periodice asupra execuției bugetare; - Analize periodice asupra documentelor a căror viză a fost refuzată de controlul financiar preventiv, precum și asupra operațiunilor efectuate pe propria răspundere a ordonatorului de credite;
- Ordine/decizii ale conducătorului entității publice.

*) Cultura entității publice - forma de cultură organizațională, ce reprezintă armonizarea valorilor individuale, în vederea orientării lor convergente spre realizarea obiectivelor fundamentale ale entității publice. Cultura reflectă atitudinea pe care o are entitatea publică față de schimbare. Într-o entitate publică cultura se transmite prin reguli scrise, reguli nescrise și prin standarde de etică socială și de comportare. Acestea sunt relativ stabile în timp.

În entitățile publice există, în general, o cultură de tip normativ, în care accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor, care sunt mai importante decât rezultatele. De asemenea, în acest tip de cultură organizațională, standardele profesionale, morale etc. sunt ridicate.

Standard 13- COMUNICAREA

13.1. Descrierea standardului

Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.

13.2. Cerințe generale

- Managerul asigură funcționarea unui sistem eficient de comunicare;
- Prin componentele sale, sistemul de comunicare servește scopurilor utilizatorilor;
- Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern;
- Procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de comunicare.

13.3. Referințe principale

- [Legea nr. 544/2001](#) privind liberul acces la informații de interes public, cu completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 123/2002](#) pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a [Legii nr. 544/2001](#) privind liberul acces la informații de interes public;
- Adresa de internet a entității publice;
- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea](#) contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 26/2003](#) privind transparența relațiilor financiare dintre autoritățile publice și întreprinderile publice, precum și transparența financiară în cadrul anumitor întreprinderi;
- [Hotărârea Guvernului nr. 1.085/2003](#) pentru aplicarea unor proceduri ale [Legii nr. 161/2003](#) privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 1.723/2004](#) privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, cu modificările ulterioare.

Standard 14- CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA

14.1. Descrierea standardului

Fiecare entitate publică organizează primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil managerului, angajaților și terților interesați cu abilitare în domeniu.

14.2. Cerințe generale

- Corespondența trebuie să fie purtătoarea unor informații utile în interiorul și în exteriorul entității publice;

- Corespondența utilizează purtători diferiți ai informației (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și se realizează prin mijloace diferite (curierul, poșta, poșta electronică, fax etc.);

- Ponderea în care entitatea publică utilizează unul sau altul dintre purtători și apelează la unul sau altul dintre mijloacele de realizare a corespondenței este determinată de o serie de factori, cum ar fi: gradul de dotare internă și/sau al terților, nivelul de pregătire al salariaților, urgența, distanța, costul, siguranța, restricțiile din reglementări etc.;

- În funcție de tipul de purtător și mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuie adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind:

- asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței;
- confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței;
- stocarea (arhivarea) corespondenței;
- accesul la corespondența realizată.

14.3. Referințe principale

- [Hotărârea Guvernului nr. 1.007/2001](#) pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind informatizarea administrației publice;
- [Legea nr. 455/2001](#) privind semnătura electronică;
- [Hotărârea Guvernului nr. 1.259/2001](#) privind aprobarea Normelor tehnice și metodologice pentru aplicarea [Legii nr. 455/2001](#) privind semnătura electronică, cu modificările ulterioare;
- [Legea](#) Arhivelor Naționale nr. 16/1996, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 51/2003](#)*) privind procedura de predare-primire a documentelor creatorilor și/sau deținătorilor de documente, persoane juridice, care s-au desființat;
- [Ordonanța Guvernului nr. 27/2002](#) privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, aprobată cu modificări și completări prin [Legea nr. 233/2002](#);
- [Hotărârea Guvernului nr. 1.349/2002](#) privind colectarea, transportul, distribuirea și protecția, pe teritoriul României, a corespondenței clasificate, cu modificările și completările ulterioare.

*) Abrogată prin [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 39/2006](#) pentru modificarea și completarea [Legii](#) Arhivelor Naționale nr. 16/1996, aprobată cu modificări prin [Legea nr. 474/2006](#).

Standard 15- IPOTEZE, REEVALUĂRI

15.1. Descrierea standardului

Fixarea obiectivelor ia în considerare ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor.

15.2. Cerințe generale

- Ipotezele se formulează în legătură cu obiectivele ce urmează a fi realizate și stau la baza fixării acestora;
- Salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie conștienți de ipotezele formulate și acceptate în legătură cu obiectivul în cauză;
- Ipotezele de care salariații nu sunt conștienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare;
- Reevaluări ale nevoilor de informare - concretizate în schimbări în ceea ce privește informațiile necesar a fi colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau al sistemelor de informații conexe - trebuie efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.

15.3. Referințe principale

- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice.

Standard 16- SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR*)

16.1. Descrierea standardului

Salariații, deosebit de comunicările pe care le realizează în legătură cu atingerea obiectivelor față de care sunt responsabili, au și posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inechitabil sau discriminatoriu față de salariatul care se conformează unor astfel de proceduri.

16.2. Cerințe generale

- Managerii trebuie să stabilească și să comunice salariaților procedurile corespunzătoare, aplicabile în cazul semnalării unor neregularități;
- Managerii au obligația să întreprindă cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și, dacă este cazul, să ia măsurile ce se impun;
- Salariații care semnalează, conform procedurilor, neregularități, de care, direct sau indirect, au cunoștință, vor fi protejați împotriva oricăror discriminări;
- Semnalarea neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune;
- Managerul trebuie să promoveze respectul față de lege și spiritul de încredere.

16.3. Referințe generale

- [Legea nr. 571/2004](#) privind protecția personalului din autoritățile publice, entitățile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
- [Legea nr. 78/2000](#) pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările ulterioare;
- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 672/2002](#) privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare.

*) Realizarea acestui standard este un demers managerial extrem de dificil, în contextul aplicării valorilor culturii încrederii și al asigurării unui mediu de moralitate în cadrul entității publice, dat fiind riscul de percepere a standardului ca fiind la interfață cu delațiunea. Pentru ca acest risc să fie limitat, trebuie cultivat un sistem de valori bazat pe înțelegerea faptului că, în cadrul entității publice, toți salariații exercită diverse nivele de management și că au, în mod esențial, aceleași obiective:

- de a realiza servicii publice de bună calitate, cu costuri minime, trebuincioase contribuabilului;
- de a-și păstra locurile de muncă.

Într-un astfel de mediu se creează anticorpii necesari reechilibrării sistemului, în cazul producerii unor agresiuni din interiorul sau din exteriorul entității publice. Dacă nu se creează astfel de anticorpi, managementul trebuie să asigure descoperirea și înlăturarea neregularităților, prin dialog liber cu membrii entității publice. Angajaților le revine sarcina ca, în cazul identificării unor dovezi în ceea ce privește existența unor posibile fraude, corupție sau orice altă activitate ce poate afecta în sens negativ interesele majore ale entității publice, care depășesc nivelul de competență al managementului propriu, sau în cazul în care sunt implicate nivele ale acestuia, să aducă respectivele dovezi la cunoștința organelor abilitate ale statului. În niciun caz un salariat care descoperă dovezi de acest gen și acționează pentru scoaterea lor la lumină nu trebuie sancționat, și nici recompensat. Acțiunea sa trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale. Realizarea în practică a acestui standard se face și cu ajutorul fișei postului.

Standard 17- PROCEDURI*)

17.1. Descrierea standardului

Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.

17.2. Cerințe generale

- Entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente;
- Documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice;
- Documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor;
- Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul;
- Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal;
- Lipsa documentației, caracterul incomplet sau/și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor;
- Întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică.

17.3. Referințe principale

- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordonanța Guvernului nr. 79/2003](#) privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător, aprobată cu modificări prin [Legea nr. 529/2003](#), cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare:
 - [art. 4](#) alin. (1): "Conducătorul entității publice trebuie să asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea și perfecționarea structurilor organizatorice, reglementărilor metodologice, procedurilor*) și criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerințele generale și specifice de control intern/manAGERIAL.";
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 912/2004 pentru modificarea și completarea [Normelor metodologice](#) generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 522/2003, cu modificările ulterioare;
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordinul](#) președintelui Consiliului Concurenței nr. 136/2003**) pentru punerea în aplicare a Instrucțiunilor privind vânzările de terenuri și/sau clădiri de către autoritățile publice.

*) Există două accepțiuni cu privire la proceduri:

- aceea a procedurilor gen norme metodologice, precizări și instrucțiuni, elaborate de către entitatea publică pentru organizarea aplicării unor reglementări de rang superior, aprobate de către conducătorul entității publice sau chiar de către Guvern (a se vedea, ca exemplu, [art. 19](#) lit. d) din Legea nr. 500/2002, cu modificările și completările ulterioare);

- aceea a metodelor de lucru și a procedurilor scrise, formalizate - care constituie obiectul acestui standard - specifice pentru fiecare entitate publică, referitoare la activitățile acesteia. Aceste proceduri trebuie să fie:

- scrise, respectiv formalizate. Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordinea care corespunde scopurilor entității publice;

- simple și specifice. Procedurile scrise se constituie în instrument de lucru, pentru ca executanții să cunoască normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entității publice;

- actualizate în mod permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie;

- aduse la cunoștința executanților.

**) Abrogat prin [Ordinul](#) președintelui Consiliului Concurenței nr. 300/2006 pentru punerea în aplicare a Regulamentului privind abrogarea unor regulamente și instrucțiuni adoptate de Consiliul Concurenței în domeniul ajutorului de stat.

Standard 18- SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

18.1. Descrierea standardului

Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie să fie separate.

18.2. Cerințe generale

- Separarea atribuțiilor și responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de a nu putea detecta aceste probleme;
- Prin separarea atribuțiilor se creează condițiile ca nicio persoană sau compartiment să nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment;
- Separarea atribuțiilor și responsabilităților între mai multe persoane creează premisele unui echilibru eficace al puterilor;
- Managerii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să fie conștienți de riscuri și să compenseze această limitare prin alte măsuri.

18.3. Referințe principale

- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare:
 - [art. 24](#) alin. (1): "Angajarea, lichidarea și ordonanțarea cheltuielilor din fonduri publice se aprobă de ordonatorul de credite, iar plata acestora se efectuează de către contabil.";
 - [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare:
 - [art. 11](#): "Separarea atribuțiilor": "Persoana care exercită controlul financiar preventiv propriu nu trebuie să fie implicată, prin sarcinile de serviciu, în efectuarea operațiunii supuse controlului financiar preventiv propriu.";
 - Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a Ministerului Finanțelor Publice - cap. 2 - "Actorii financiari. Principiul separării funcțiilor [...]";
 - [Legea nr. 273/2006](#) privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare.

Standard 19- SUPRAVEGHEREA*)

19.1. Descrierea standardului

Entitatea publică asigură măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.

19.2. Cerințe generale

- Managerul trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu;
- Controalele de supraveghere implică revizuri în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor;
- Managerul verifică și aprobă munca salariaților, dă instrucțiunile necesare pentru a minimiza erorile, a elimina fraudă, a respecta legislația și pentru a veghea asupra înțelegerii și aplicării instrucțiunilor;
- Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:
 - fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
 - se evaluează sistematic munca fiecărui salariat;
- se aprobă rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii.

19.3. Referințe principale

- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare:
 - [art. 4](#): "Obligațiile conducătorului entității publice în domeniul controlului intern/manAGERIAL; cerințele controlului intern/manAGERIAL." [alin. (1) și (2)];
 - [art. 22](#): "Măsuri operative" alin. (1) - (9) cu privire la inspecții;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice.

*) Managementul entităților publice are datoria de a stabili, pentru fiecare nivel de organizare, atribuțiile ce îi revin pe linia supravegherii curente a activității, condițiile de exercitare a acestora și răspunderile și, de asemenea, să inițieze, să aplice și să dezvolte forme de control (supraveghere) flexibile și eficiente, bazate cu deosebire pe autocontrolul, controlul mutual și controlul ierarhic al salariaților.

Standard 20- GESTIONAREA ABATERILOR

20.1. Descrierea standardului

Entitatea publică se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.

20.2. Cerințe generale

- În derularea acțiunilor pot apărea circumstanțe deosebite, care nu au putut fi anticipate și care induc abateri ce nu permit derularea tranzacțiilor prin procedurile existente;
- Abaterile de la procedurile existente trebuie să fie documentate și justificate, în vederea prezentării spre aprobare;
- Este necesară analiza periodică a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate acțiunile, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

20.3. Referințe principale

- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare:
 - [art. 20](#): "Regimul refuzului de viză";
 - [art. 21](#): "Autorizarea efectuării unor operațiuni pentru care se refuză viza de control financiar preventiv";
 - [art. 22](#): "Măsuri operative" (referitor la efectuarea de inspecții de către Ministerul Finanțelor Publice, în cazurile în care există indicii ale unor abateri de la legalitate sau regularitate în efectuarea de operațiuni, în cazul în care este sesizat de către un contabil-șef în legătură cu efectuarea de operațiuni pe propria răspundere a ordonatorului de credite, fără viza de control financiar preventiv etc.).

Standard 21- CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

21.1. Descrierea standardului

Entitatea publică asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico-financiar.

21.2. Cerințe generale

- Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor propuse;

- Situații diferite, care afectează continuitatea activității: mobilitatea salariaților; defecțiuni ale echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri etc.;

- Pentru fiecare din situațiile care apar, entitatea publică trebuie să acționeze în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu:

- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
- contracte de service pentru întreținerea echipamentelor din dotare;
- contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare;
- Existența inventarului situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și a măsurilor care să prevină apariția lor.

21.3. Referințe principale

- [Legea nr. 53/2003](#) - Codul muncii, republicată;
- [Hotărârea Guvernului nr. 611/2008](#) pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 432/2004](#) privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 1.021/2004](#) pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 82/2004](#) privind unele măsuri în domeniul funcției publice, aprobată prin [Legea nr. 9/2005](#);
- [Legea nr. 263/2010](#) privind sistemul unitar de pensii publice, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 188/1999](#) privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Standard 22- STRATEGII DE CONTROL

22.1. Descrierea standardului

Entitatea publică construiește politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.

22.2. Cerințe generale

- Există un raport de interdependență între strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor și strategiile de control. Fără o strategie de control adecvată crește riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politica și programele entității publice și, deci, al nerealizării obiectivelor la nivelul exigențelor preconizate;

- Strategiile de control sunt cu atât mai complexe și mai laborioase cu cât fundamentarea și realizarea obiectivelor entității publice sunt mai complexe și mai dificile;

- Strategiile de control se supun conceptului de strategie, în general, acestea necesitând studii, în vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregătirii personalului de control, a îmbunătățirii metodelor și procedurilor de control, a modului de evaluare a controalelor etc.;

- Strategiile de control se referă și la tipurile de control aplicabile situației. În paleta largă a modalităților de control și a criteriilor de clasificare a acestora, regăsim:

- activități de control: observația; compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.;
- clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj);
- clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc.;
- clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior;
- clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate;
- clasificarea controlului în funcție de modul de execuție: control direct; control indirect; control încrucișat;
- clasificarea controlului în funcție de baza normativă: control normativ; control practic; control teoretic;
- clasificarea controlului în funcție de interesul entității: control pentru sine; control pentru alții;
- clasificarea controlului în funcție de orientarea sa: control tematic; control nederajat;
- clasificarea controlului în funcție de momentul efectuării acestuia: control ex-ante; control concomitent; control ex-post;

22.3. Referințe principale

- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- [Legea nr. 672/2002](#) privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;

- Strategia dezvoltării controlului financiar public intern în România;

- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, cu modificările și completările ulterioare.

Standard 23- ACCESUL LA RESURSE

23.1. Descrierea standardului

Managerul stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale entității publice și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.

23.2. Cerințe generale

- Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora;
- Severitatea restricției depinde de vulnerabilitatea tipului de resursă și de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor și valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată;
- Între resurse și sumele înregistrate în evidențe se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor și valorilor determină frecvența acestor verificări.

23.3. Referințe principale

- [Legea nr. 500/2002](#) privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea](#) contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 1.718/2011 pentru aprobarea Precizărilor privind întocmirea și actualizarea inventarului centralizat al bunurilor din domeniul public al statului;
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor nr. 2.861/2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 146/2002](#) privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Legea nr. 213/1998](#) privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 117/2006](#) privind procedurile naționale în domeniul ajutorului de stat, aprobată cu modificări și completări prin [Legea nr. 137/2007](#);
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 1.661 bis/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de încasare și utilizare a fondurilor bănești primite sub forma donațiilor și sponsorizărilor de către instituțiile publice;
- Legile bugetare anuale;
- [Legea nr. 15/1994](#) privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 841/1995](#) privind procedurile de transmitere fără plată și de valorificare a bunurilor aparținând instituțiilor publice, cu modificările ulterioare;
- [Legea nr. 22/1969](#) privind angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor, cu modificările și completările ulterioare;
- [Decretul nr. 209/1976](#) pentru aprobarea Regulamentului operațiilor de casă;
- [Legea nr. 182/2002](#) privind protecția informațiilor clasificate, cu modificările și completările ulterioare;
- [Hotărârea Guvernului nr. 781/2002](#) privind protecția informațiilor secrete de serviciu;
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 1.235/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor [Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 146/2002](#) privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, aprobată cu modificări prin [Legea nr. 201/2003](#), cu modificările și completările ulterioare.

Standard 24 - VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

24.1. Descrierea standardului

Entitatea publică instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.

24.2. Cerințe generale

- Managerul trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective;
- Verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor;
- Evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice și/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor entității publice, fie la unele dintre acestea, opțiune care revine managerului;
- Managerul stabilește modul de realizare a evaluării eficacității controlului.

24.3. Referințe principale

- [Legea nr. 672/2002](#) privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordonanța Guvernului nr. 119/1999](#) privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice.

Standard 25 - AUDITUL INTERN

25.1. Descrierea standardului

Entitatea publică înființează sau are acces la o capacitate de audit, care are în structura sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.

25.2. Cerințe generale

- Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a sistemului de control intern al entității publice;
- Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora;
- Managerul dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

25.3. Referințe principale

- [Legea nr. 672/2002](#) privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare;
- [Ordinul](#) ministrului finanțelor publice nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, cu modificările ulterioare;
- Actul intern de aprobare a Normelor metodologice de organizare și exercitare a auditului public intern în cadrul entităților publice.