

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

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

- Etapa 5 -

ETAPA 5 - Stabilirea orientărilor/modalităților de dezvoltare a sistemului de control managerial al ministerului prin raportarea la standardele de management/control intern la entitățile publice, aprobate prin Ordinul nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial.

- **Inspecția generală**

Analiza aspectelor esențiale din etapele 1, 2, 3 și 4 ale Programului de dezvoltare, în raport de standardele de management aprobate prin Ordinul M.E.F. nr. 946/2005, permite stabilirea modalităților de dezvoltare managerială a sistemului de control la nivelul Direcției Generale Inspecția Generală, astfel:

1. Raportat la standardul „Mediul de control”, la nivel de direcție, s-au identificat următoarele orientări de dezvoltare:

- necesitatea îmbunătățirii problemelor legate de organizarea internă, managementul resurselor umane, etică, deontologie și integritate a personalului; - necesitatea suplimentării posturilor.

2. Raportat la standardele elementului cheie al sistemului de control managerial, denumit „Performanță și managementul riscului”, se identifică următoarele modalități de dezvoltare:

Referitor la „Planificarea activităților și managementului riscului”, planurile întocmite la nivelul direcției privind prioritățile de acțiune, vor fi detaliate pe activități și analizate prin prisma cerințelor standardului „cerințe, evaluări”, pentru identificarea elementelor de modificare a ipotezelor inițiale care au stat la baza planificării, și reevaluarea noii situații, dacă este cazul.

Totodată, se va avea în vedere stabilirea persoanelor responsabile de realizarea planurilor respective.

3. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit „Activități de control”, au fost identificate modalitățile de dezvoltare descrise pe larg cu ocazia detalierii obiectivelor principale ale Direcției Generale Inspecția Generală.

Autoevaluarea relevă faptul că riscurile și disfuncționalitățile care pot afecta atingerea obiectivelor direcției (detaliate în Etapa a –IV-a), se constituie, în majoritatea cazurilor, din factori externi, independenți de modul de organizare și funcționare al activității din direcție.

Se va avea în vedere elaborarea unei strategii de control, în vederea evitării riscurilor ce pot determina abateri nedorite de la politicile și obiectivele stabilite.

Strategia vizează, în principal: integrarea controlului în componentele procesuale și structurale ale organizării entității publice; definirea obiectivelor controlului; stabilirea tipurilor de control ce vor fi aplicate, a metodelor și procedurilor ce trebuie utilizate în cadrul acestora; elaborarea planurilor/programelor de control; pregătirea personalului cu atribuții de control; modalitățile de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor; eficacitatea controlului, prin prisma criteriului costuri/beneficii.

În acest scop, se va urmări asigurarea următoarelor premise, absolut necesare:

- stabilirea precisă a activităților, atribuțiilor, sarcinilor și obiectivelor acestora (exprimate prin indicatori cantitativi sau calitativi), pe compartimente și posturi de execuție și de conducere;
- atribuirea de competențe adecvate, exact delimitate, pentru îndeplinirea sarcinii atribuite;
- stabilirea în mod corect a responsabilităților individuale, pentru îndeplinirea sarcinilor atribuite;
- existența procedurilor scrise, pentru fiecare activitate care se desfășoară în cadrul entității publice.

- **Unitatea de politici publice**

Considerăm că la momentul actual nu se impune *schimbarea structurii* UPP.

O opțiune viabilă ar fi disiparea managerilor publici nou încadrați în cadrul fiecărei direcții de specialitate a ministerului, manageri publici care ar putea fi parteneri de dialog (bineînțeleles cu aprobarea directorilor) ai UPP, date fiind competențele comune ale managerilor publici.

În ceea ce privește actualizarea fișelor de post, aceasta se impune în perioada imediat următoare, considerentul recente promovări a managerilor publici de la gradul asistent la gradul special.

O altă modalitate de dezvoltare a sistemului de control managerial al UPP o constituie *dezvoltarea în permanență a competențelor* managerilor publici, prin specializarea fiecăruia pe domeniile de competențe specifice ale ministerului (în vederea unei mai bune colaborări în procesul de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice).

Din punctul de vedere al *planificării activităților*, aceasta s-a făcut recent, prin elaborarea Planului de management anual al UPP. De altfel, UPP elaborează în acest moment un proiect de ordin al ministrului economiei și finanțelor privind planul de management al ministerului. Conform acestui proiect, UPP va gestiona tabloul de bord al ministrului, prin colectarea rapoartelor de monitorizare a activității direcțiilor de specialitate.

Referitor la *coordonarea activității* UPP, putem vorbi despre o dublă subordonare a managerilor publici:

1. subordonarea ierarhică a membrilor unei direcții față de director;

2. subordonarea directă stabilită în baza Ordonanței Guvernului nr.56/2004 față de un înalt funcționar public, secretarul general al ministerului, subordonare statuată și în fișa postului.

Considerăm utilă clarificarea prin lege sau prin structura instituțională a acestui aspect.

În domeniul *managementului riscurilor*, se impune organizarea unor ședințe lunare de inventariere, clasificare și monitorizare a riscurilor, a posibilului impact al acestora, precum și de identificare a măsurilor de contracarare necesare.

Un element esențial de îmbunătățit în activitatea UPP îl constituie *componentele de relaționare, comunicare și acordare de consultanță* pe domeniile de competență ale UPP, cu direcțiile de specialitate din cadrul ministerului. În acest sens vom solicita în continuare sprijinul managementului superior, și în principal al partenerilor pe aceste componente, și anume, direcțiile de specialitate.

În ceea ce privește *procedurile*, element esențial al sistemului de control managerial, ne vom referi la activitățile desfășurate pentru atingerea obiectivelor 1 și 3 (pentru obiectivele 2 și 4, am prezentat în cuprinsul etapei 3, pagina 7, procedurile existente și nu considerăm că se impun modificări).

- Pentru obiectivul 1, pe viitor vom perfecționa procedurile existente, concomitent cu dezvoltarea sistemului politicilor publice, dar considerăm, că în acest moment este mult mai important ca procedurile existente să fie respectate;
- Pentru obiectivul 3 UPP va elabora în perioada următoare o procedură pentru elaborarea procedurilor.

În ceea ce privește *separarea atribuțiilor*, se impune o trasare în scris a sarcinilor pentru fiecare manager public de către director. În trasarea sarcinilor se va ține cont de specializările urmate de aceștia, precum și de implicarea lor în proiecte din același domeniu de activitate.

Referitor la *gestionarea abaterilor* (valabilă în special în cazul obiectivelor 1, 2, 3 și 4), aceasta nu se poate realiza, considerăm noi, decât prin o mai mare implicare a managementului (motivată de specificul activităților desfășurate).

În domeniul *strategiilor de control*, pe măsura angajării unui număr mai mare de personal e posibil să fie necesară elaborarea unei astfel de strategii, dar pentru moment considerăm că nu este cazul.

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

Prioritățile în ceea ce privește orientările/ modalitățile de dezvoltare vor fi abordate în baza celor prezentate anterior – în etapele III și IV – în aceeași ordine.

A. În ceea ce privește structura organizatorică se consideră că sunt imperioase:

- acoperirea integrală a posturilor cu personal cu o calificare adecvată;
- finalizarea procedurilor privind activitatea direcției;
- specializarea funcționarilor pe domenii (departamente) pentru o mai rapidă identificare și diseminare a informațiilor solicitate la extern;
- suplimentarea posturilor la nivelul compartimentelor informare publică și (eventual) relații cu presa, având în vedere că se prezuma o creștere a solicitărilor de informații publice, precum și a petițiilor de la cetățeni datorită numărului important de acte normative care vor intra în vigoare în curând odată cu aderarea României la UE. Referitor la problematica atribuțiilor, funcțiilor și sarcinilor de serviciu DCRPMMT intenționează ca, odată cu lichidarea disfuncționalităților să asigure adaptarea ROF-ului permanentă și detaliată, cuprinzând și toate aspectele legate de delegare, funcții sensibile, etică și integritate profesională. În problematica performanței, competenței și training-ului se vor asigura atât pachetele de training intern – mai ales în cadrul compartimentului de relații cu presa – cât și elaborarea (prin *MPC* – vezi etapa IV) unor metode de evaluare internă a performanțelor.

B. În ceea ce privește problematica legată de performanțe și managementul riscului, SCRP urmează să elaboreze Manualul de Proceduri și Comunicare unde toate aceste aspecte urmează să fie detaliate. Prioritară este planificarea a ceea ce anterior am definit prin sintagma “comunicare neformalizată” – îndeosebi sarcinile de serviciu care implică permanentă în desfășurare. Planul va fi defalcat pe luni și repartizat conform noilor atribuții din ROF. Legat de managementul riscurilor identificate atât în etapa III cât și în etapa IV, procedurile care se vor elabora vor lua în considerare în mod deosebit minimalizarea probabilității de producere a acestora în funcție de impactul lor potențial și, dacă este posibil, eliminării lor în fazele incipiente.

C. Referitor la aspectele privind informarea, comunicarea, corespondența și arhivarea DCRPMMT urmează să facă demersurile administrative pentru formalizarea extensivă a comunicării pe verticală și orizontală, în principal pentru evitarea volatilității mesajelor transmise “informal”; ca urmare, se va evita transmiterea de informații care sunt potențial purtătoare de risc la extern și se va optimiza informațional-temporal activitatea Direcțiilor/compartimentelor MEF. În aceste condiții, observarea,

identificarea si semnalarea neregularitatilor va fi facilitata, transparent si preventiv, pentru o delimitare mai clara a responsabilitatilor in functie de competente.

- D. Activitatile de control vor fi documentate, elaborate si grupate in functie de cele 5 componente ale **MPC** (vezi etapa IV). Un mai mare accent se va pune pe definirea procedurilor de delegare, evaluare si normare ca factori predeterminanti in asigurarea unui flux de activitati specifice coerent si profesional, fără discontinuități. Monitorizarea va fi bazata pe seturi de indicatori cantitativi / calitativi prevăzuți pentru fiecare activitate. Cat despre problemele de gestionare a abaterilor, a discontinuitatilor si a accesului la resurse, acolo unde, in mare parte, procedurile sunt uniformizate, DCRPMMT va lua masuri preventive mai bine definite in baza cresterii gradului de formalizare.

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

Pornind de la **Standardele cuprinse în Ordinul 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern** vom descrie în continuare modalitățile de dezvoltare a sistemului de control managerial al Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice, prin raportarea la acele standarde care privesc performanțele și managementul riscului specifice Unitatii pentru Coordonarea si Verificarea Achizitiilor Publice.

Etica, integritate

La nivelul Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice, activitatea personalului de conducere si de executie se desfasoara in conditiile prevazute de Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, a 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, cu modificările și completările, precum si ale Legii nr.7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici.

In cadrul Manualul operațional pentru activitatea de observare și verificare care aprobat prin OMEF nr.2181/2007 este cuprins Codul etic al personalului U.C.V.A.P. – cadru de reglementare ce va governa conduita observatorilor, comunicarea si utilizarea informatiilor, drepturile si obligatiile acestora. Codul se va actualiza periodic in functie de noile reglementari intrate in vigoare.

În atenția managementului Unității pentru coordonarea și verificarea achizițiilor publice se situează promovarea exigențelor etice și de integritate, context în care se desfășoară și monitorizează activitatea observatorilor, a managementului de execuție și de conducere.

Atributii / functii / sarcini

Atributiile, funcțiile și sarcinile ce revin fiecărui salariat al U.C.V.A.P. se regăsesc în fișele postului, fiind repartizate pe servicii și pe salariați în corelare cu obiectivele și activitățile specifice și sunt cunoscute și însușite de către aceștia.

În ceea ce privește actualizarea fișelor de post, aceasta se face periodic, în funcție de modificările legislative apărute și de eventualele modificări survenite în structura organizatorică a Unității.

În prezent, se impune o reanalizare a modului de încarcare cu sarcini de serviciu pe fiecare serviciu, respectiv salariat, atât pentru observatori, cât și pentru ceilalți funcționari publici sau personal contractual din U.C.V.A.P., în vederea unui echilibru îmbunătățit și într-o mai bună corelare cu capacitățile/aptitudinile fiecărui angajat.

Competența, performanța

În cadrul U.C.V.A.P., ocuparea posturilor vacante atât la nivel central cât și teritorial, a avut loc în conformitate cu cerințele procedurilor legale în vigoare. Recrutarea de personal s-a realizat prin organizarea de concursuri de ocupare a posturilor vacante și prin transfer de personal din cadrul MEF și/sau alte instituții.

În ceea ce privește competențele salariaților, acestea sunt cuprinse și definite în fișele de post, avându-se în vedere și Manualul operațional pentru activitatea de observare și verificare atribuirii contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii care va fi aprobat prin ordin al ministrului economiei și finanțelor, precum și prevederile reglementărilor în vigoare.

Performanțele profesionale ale angajaților sunt evaluate atât la sfârșitul fiecărui an, cât și periodic de către conducerea U.C.V.A.P..

Se au în vedere următoarele mijloace de dezvoltare a sistemului managerial de control privind perfecționarea profesională a angajaților U.C.V.A.P.:

- analiză periodică a nevoilor de pregătire profesională, ale cărei rezultate se cuprind într-un plan de pregătire profesională, înaintat Școlii de Finanțe Publice și Vama;

- in cazul personalului nou angajat a fost creat un cadru adecvat pentru pregatirea intensa la locul de munca a acestuia, pentru cunoasterea si aplicarea procedurilor, ca si pentru monitorizarea profesionala a acestora;
- pregatirea profesionala si cresterea abilitatilor personalului propriu, central si teritorial, prin organizarea de cursuri si seminarii in domeniul achizitiilor publice, prin Scoala de Finante Publice si Vama;
- incheierea de contracte de consultanta pentru servicii de asistenta tehnica cu diversi experti straini, pentru organizarea de training-uri si schimburi de experienta pentru perfectionarea profesionala.

Delegarea

La nivelul managementului Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice, delegarea de competente se face de catre conducerea U.C.V.A.P., prin intermediul Notelor interne – ca proceduri interne reglementate - catre sefii de serviciu si/sau catre alte persoane desemnate din cadrul UCVAP.

Acest sistem de delegare are in vedere atat domenii de responsabilitate pentru perioade nedeterminate si/sau toate responsabilitatile sefului de serviciu/coordonatorului de grup pe perioada absentei acestuia.

Structura organizatorica

In prezent, Unitatea pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice este organizata si functioneaza la nivel de directie generala, în coordonarea directă a ministrului economiei si finanțelor. U.C.V.A.P. este structurata pe un numar total de 150 de posturi, din care la nivel central - 50 de posturi si la nivel teritorial - 100 de posturi.

Managementul U.C.V.A.P. este asigurat de catre un director general si un director general adjunct. U.C.V.A.P. este structurata pe un numar de trei servicii, denumite servicii de coordonare si verificare procedurala, coordonate de catre un sef de serviciu.

Structurile organizatorice teritoriale ale U.C.V.A.P. sunt denumite compartimente de verificare a achizițiilor publice si funcționează în cadrul direcțiilor generale ale finanțelor publice teritoriale fiind subordonate din punct de vedere metodologic U.C.V.A.P.

Obiective

Obiectivele actuale ale Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice sunt cele deja identificate si aprobate la nivelul Ministerului Economiei si Finantelor in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al ministerului, derulat in baza Ordinului ministrului finantelor publice nr. 139/2006 privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al MEF.

Planificarea

Planificarea activitatii Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice are in vedere cerintele specifice activitatilor diverse asa cum au fost precizate in etapa a 2-a.

Activitatea de verificare procedurală în domeniul achizițiilor publice se exercita de către U.C.V.A.P. și structurile subordonate pe baza de programe anuale, trimestriale și lunare, aprobate de ministrul economiei si finantelor. Programul de activitate transmis compartimentelor de verificare a achizițiilor publice din cadrul direcțiilor generale ale finanțelor publice teritoriale, rezultat din defalcarea programului de activitate al U.C.V.A.P., se actualizează ori de câte ori este necesar.

Programul de activitate poate fi actualizat periodic în condițiile modificării programelor anuale sau a procedurilor de achiziție publică de către autoritățile contractante, ori a altor factori de natura legislativa sau procedurala.

Coordonarea

Unitatea pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice functioneaza în coordonarea directă a ministrului economiei si finanțelor. Structura centrala UCVAP, este structurata pe numar de 3 servicii, activitatile fiind coordonate de cate un sef de serviciu.

Se are in vedere si revizuirea actualului sistem de coordonare exercitat de catre conducerea UCVAP, in scopul identificarii unor elemente de perfectionare care sa eficientizeze activitatile derulate in realizarea obiectivelor sale, dar si al specificului activitatii observatorilor.

Monitorizarea performantelor

Performanțele salariaților sunt evaluate la sfârșitul anului conform prevederilor H.G. nr.1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

S-a identificat ca necesitate reanalizarea indicatorilor de performanta aferenti obiectivelor / activitatilor directiei, precum si imbunatatirea sistemului de monitorizare.

Managementul riscului

Se va dezvolta, in continuare, managementul bazat pe analiza riscului, reanalizarea riscurilor identificate deja si eventuala identificare de noi riscuri in mod periodic.

In prezent, managementul riscului este prezentat la etapa IV a programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al MEF.

Informarea

Fluxul de informatii urmareste:

- respectarea procedurilor interne privind componenta comunicationala din interiorul UCVAP, transmiterea in timp util a informatiilor in/dinspre UCVAP, asigurarea unui feed-back permanent atat la nivel de conducere, cat si de executie
- respectarea traseului de urmat al documentelor (informatiilor) de la intrarea in secretariatul unitatii prin repartizarea pe linie ierarhica pana la observatorul din cadrul grupului care finalizeaza lucrarea.

Comunicarea

Unitatea pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice urmareste gestionarea eficienta a fluxurilor comunicationale necesara indeplinirii eficace a obiectivelor Unitatii.

Corespondenta – arhivare

Orice document trebuie inregistrat la UCVAP in momentul primirii, respectiv in momentul transmiterii, in programul SIDOC si manual, de catre secretariatul UCVAP.

Orice comunicare, solicitare, informare, notificare si altele asemenea, trebuie sa fie transmise in scris. Modalitatile prin care se transmit documentele sunt urmatoarele:

- prin posta, cu confirmare de primire,
- prin fax,
- prin mijloace electronice,
- prin orice combinatie a modalitatilor mentionate anterior.

Sistemul de inregistrare a corespondentei, organizarea circulatiei corespondentei in cadrul UCVAP este impusa de necesitatea cunoasterii in orice moment a locului unde se gasesc documentele, a persoanelor care le detin, precum si a modului de rezolvare a lor.

Arhivarea corespondentei se realizeaza de catre observatorii din cadrul UCVAP, functie de specificul informatiilor continute (potrivit competentelor stabilite in fisa postului), corespunzator dotarii interne, astfel incat sa se asigure accesibilitatea.

Corespondenta elaborata de UCVAP este inregistrata si arhivata in cadrul grupului care a intocmit-o.

Semnalarea neregularitatilor

Avand in vedere specificul activitatii UCVAP, orice neregularitate (interna sau aferenta verificarii procedurale) este gestionata in conformitate cu normele procedurale existente.

Proceduri

Activitatea de verificare procedurala desfasurata de catre personalul Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice este reglementata, la nivel de procedura, prin Normele de aplicare a Ordonantei de urgenta a Guvernului nr.30/2006 privind functia de verificare a aspectelor procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achizitie publica, aprobate prin Hotararea Guvernului nr.942/2006.

De asemenea, a fost aprobat prin OMEF nr.2181/2007 Manualul operational pentru activitatea de observare și verificare a atribuirii contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii care va fi aprobat prin ordin al ministrului finanțelor publice.

Separarea atributiilor

In cadrul Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice acest standard este deja implementat.

Managementul UCVAP va dispune in viitor coordonatorilor de grup sa reanalizeze fluxul documentelor si activitatile concrete ale personalului din subordine pentru a identifica eventualele puncte slabe ale sistemului si a dispune remedierea situatiilor respective.

Supravegherea

La nivelul UCVAP, supravegherea desfășurării activității se desfășoară eficient, salariații cunoscându-și atribuțiile și limitele de competență stabilite prin fișa postului si/sau prin alte proceduri interne reglementate.

Estimarea abaterilor

Conducerea UCVAP va identifica principalele abateri cu caracter repetitiv, specifice activitatii observatorilor si urmeaza sa stabileasca o procedura specifica de gestionare a acestora, in functie de caracteristicile fiecarui tip de abatere indentificat.

Continuitatea activitatii

La nivelul UCVAP, continuitatea activității se asigura conform cerințelor generale ale standardului. Eventualele intreruperi ale activitatii sunt depistate la timp si se actioneaza prin luarea unor masuri de eliminare/prevenire a acestora.

Strategii de control

La nivelul Unitatii pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice se utilizeazaa urmatoarele forme de control intern: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza.

Activitatea de verificare procedurala exercitata de observatori la nivelul autoritatilor contractante este reglementata atat legislative, cat si la nivel de proceduri interne, dar se are in vedere o reanalizare periodica a acestor proceduri in vederea actualizarii, ca raspuns la eventualele modificari ale cadrului legislativ.

Verificarea si evaluarea controlului

Unitatea pentru coordonarea si verificarea achizitiilor publice este integrata in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al MEF asa cum a fost stabilit prin Ordinului ministrului finantelor publice nr. 139/2006 privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al MEF si urmare Hotararii nr.2/2006 a Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al MEF, directorul general al U.C.V.A.P. face parte din aceasta Comisie incepand cu data de 27.11.2006.

- **Direcția generală juridică**

În ceea ce privește mediul de control:

- se urmărește cunoașterea de către personal a cerințelor consacrate în actele normative cu privire la etica și integritatea profesională;
- se urmărește reanalizarea modului de încărcare cu sarcini de serviciu pe fiecare angajat, în vederea stabilirii unui echilibru care să aibă în vedere capacitățile și aptitudinile fiecărui angajat;
- se urmărește perfecționarea permanentă a angajaților prin înscrierea acestora la cursuri de pregătire;
- se urmărește reanalizarea sistemului de delegare în vederea stabilirii competențelor de delegare a atribuțiilor conducătorilor direcției/serviciilor.
- se urmărește analizarea derulării concrete a activității serviciilor pentru identificarea eventualei necesități de regrupare a atribuțiilor între servicii și pentru evitarea zonelor de suprapunere sau neacoperire.

În ceea ce privește performanțele și managementul riscului:

- se urmărește analizarea obiectivelor în ceea ce privește compatibilitatea acestora cu cerințele SMART
- se urmărește reanalizarea indicatorilor de performanță pentru obiectivele direcției și îmbunătățirea sistemului de monitorizare.

- se urmărește dezvoltarea în continuare a managementului bazat pe analiza riscului prin reanalizarea riscurilor identificate deja în etapa a IV-a a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al MEF și identificarea de noi riscuri.

În ceea ce privește informarea și comunicarea:

- se urmărește îmbunătățirea sistemului de comunicare în interiorul direcției și între direcțiile din minister în vederea eficientizării activităților;
- se urmărește reanalizarea sistemului de arhivare a documentelor intrate în direcție.

În ceea ce privește activitatea de control:

- se urmărește crearea unor proceduri pentru fiecare activitate desfășurată în cadrul direcției;
- se urmărește reanalizarea fluxurilor documentelor și a activităților concrete ale personalului din subordine pentru a identifica eventualele puncte slabe ale sistemului și a dispune remedierea situațiilor respective;
- se urmărește crearea unei proceduri specifice de gestionare a abaterilor de la procedurile stabilite pentru fiecare activitate;
- se urmărește crearea unei proceduri specifice cu privire la asigurarea continuității activității direcției;
- se urmărește crearea unei proceduri specifice de control a activității personalului direcției.

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

Consideram ca, dezvoltarea sistemului de control managerial al UCAAPI prin raportarea la standardele de management/control intern, se va realiza prin elaborarea procedurilor de lucru specifice activitatilor care se desfasoara in cadrul directiei. In prezent, nu se impune reorganizarea compartimentelor din cadrul UCAAPI, ci numai implementarea principiilor controlului intern in procedurile scrise si formalizate in curs de elaborare.

Concomitent cu elaborarea si dezvoltarea cadrului procedural se va realiza completarea fiselor posturilor salariatilor si coroborarea acestora cu atributiile stabilite prin ROF-ul ministerului.

O preocupare majora a conducerii UCAAPI o reprezinta dezvoltarea in permanenta a competentelor personalului directiei in domeniile de specialitate. Perfectionarea sistematica a pregatirii profesionale a personalului se realizeaza prin elaborarea ghidurilor practice pe functiile suport ale entitatilor publice si a manualelor de audit intern, dar si prin implementarea acestora in cadrul entitatilor in vederea imbunatatirii lor.

Orientarea spre completarea, actualizarea si perfectionarea cadrului normativ general, respectiv a Normelor general privind exercitarea activitatii de audit intern, a Codului privind conduita etica a auditorului intern si a Cartei auditului intern, va contribui implicit la *dezvoltarea sistemului de control managerial al UCAAPI*.

In domeniul managementului riscurilor se impune identificarea si cuantificarea acestora pe baza expertizei existente si elaborarea *Registrului riscurilor* pentru fiecare serviciu din cadrul UCAAPI si prin centralizare la nivelul directiei.

Un alt aspect al imbunatatirii sistemului de control managerial il va reprezenta comunicarea si relationarea mai completa a serviciilor din cadrul UCAAPI, atat prin schimbul documentatiilor realizate, cat si prin realizarea unor activitati comune.

Totusi, consideram ca elementul esential pentru perfectionarea sistemului de control managerial il va reprezenta *elaborarea, implementarea si formalizarea procedurilor de lucru* si urmarirea respectarii lor de catre personalul directiei cu scopul realizarii celor 11 obiective ale UCAAPI.

Referitor la *separarea atributiilor* precizam ca aceasta este realizata in prezent prin fisele posturilor si in perspectiva va fi intarita prin elaborarea procedurilor de lucru.

Producerea unor eventuale abateri de la cadrul normativ si procedural se va solutiona de nivelul superior de management.

In domeniul *strategiilor de control* UCAAPI va urmari solicitarea unei evaluari externe pentru analiza activitatilor desfasurate si atingerea tintelor propuse.

• **Direcția de audit public intern**

Pe parcursul etapelor anterioare din cadrul Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial la nivelul DAPI au fost identificate:

- Obiectivele generale și specifice de la nivelul direcției;
- Activitățile aferente acestora;
- Riscurile asociate fiecărei activități.

În cadrul acestei etape, în conformitate cu standardele de control intern, se impune:

- 1. evaluarea sistemelor de control existente la nivelul direcției, și**
- 2. identificarea măsurilor necesar a fi implementate pentru diminuarea riscurilor asociate activităților derulate de DAPI.**

1. Evaluarea sistemelor de control existente la nivelul DAPI

La nivelul DAPI a fost dezvoltată o Procedură de management a riscurilor, prin care să se asigure:

- existența unui proces clar structurat în care să se aibă în vedere atât probabilitatea, dar și impactul fiecărui risc,
- înregistrarea evaluării riscurilor într-un mod care să faciliteze monitorizarea și identificarea ordinii de priorități în privința riscurilor,
- evaluarea în mod distinct a riscului inerent și a celui rezidual (rămas după măsurile de control deja existente în cadrul DAPI).

Astfel, pentru evaluarea riscurilor inerente și reziduale au fost stabilite următoarele matrice de evaluare:

Evaluarea probabilității de apariție a riscurilor

Nivel probabilitate		Explicație
1	Rar	Este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 – 5 ani); nu s-a întâmplat până în prezent
2	Puțin probabil	Este puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 – 5 ani); s-a întâmplat de foarte puține ori până în prezent
3	Posibil	Este probabil să se întâmple pe o perioadă medie de timp (1- 3 ani); s-a întâmplat de câteva ori în ultimii 3 ani
4	Foarte probabil	Este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an

Nivel probabilitate		Explicație
5	Aproape sigur	Este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); s-a întâmplat de multe ori în ultimul an

Evaluarea consecințelor/ impactului riscurilor

Nivel consecințe/ impact		Explicație
1	Nesemnificativ	Cu impact foarte scăzut asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau fără impact financiar
2	Minor	Cu impact scăzut asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar foarte scăzut
3	Moderat	Cu impact mediu asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar mediu
4	Major	Cu impact major asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar major
5	Critic	Cu impact semnificativ asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar semnificativ

Amplasarea măsurilor de control care trebuie implementate la nivelul DAPI este dată, nu de valoarea absolută a riscului evaluat, ci mai degrabă de gradul de tolerabilitate al riscului la nivelul direcției. Acesta este termenul de comparație folosit pentru a decide dacă și în ce măsură trebuie implementate anumite măsuri de control pentru diminuarea riscurilor reziduale.

Cu cât expunerea la un anumit risc este mai inacceptabilă, cu atât riscul respectiv va deveni o mai mare prioritate și va necesita acțiuni de control imediate.

În acest sens, nivelul de tolerare al riscurilor la nivelul DAPI, se stabilește pe baza scorului general obținut ca urmare a evaluării probabilității de apariție al riscurilor și al consecințelor acestora, astfel:

Stabilire scor general risc: probabilitate x consecințe

	5	10	15	20	25
PROBABILITATE	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	CONSECINȚE				

Stabilire nivel tolerare

Nivel tolerare		Explicații
1 – 4	Tolerabil	Nu necesită nicio măsură de control

5 – 8	Tolerare ridicată	Necesită măsuri de control pe termen mediu/ lung
9 – 12	Tolerare scăzută	Necesită măsuri de control pe termen scurt
13 – 25	Intolerabil	Necesită măsuri de control urgente

2. Identificarea măsurilor necesar a fi implementate pentru diminuarea riscurilor asociate activităților derulate de DAPI

În funcție de nivelul de tolerabilitate perceput la nivelul DAPI pentru riscurile evaluate, se stabilesc măsuri de control (inclusiv responsabili și termene pentru implementarea acestora) în vederea diminuării riscurilor până la un nivel acceptabil.

În vederea gestionării și monitorizării eficiente a acestui proces a fost dezvoltat un **Registru al riscurilor (Anexa 1)**, cu următorul conținut:

- Obiective principale și derivate
- Activități aferente obiectivelor
- Riscuri aferente fiecărei activități
- Evaluarea riscurilor inerente
- Evaluarea controalelor interne deja existente
- Evaluarea riscurilor reziduale
- Tratare risc (măsuri de control care urmează a fi implementate)
- Termene și responsabili
- Stadiu risc (activ sau inactiv).

De asemenea, la nivelul DAPI a fost numit un **Responsabil pentru managementul riscurilor**, a cărui primă atribuție constă în menținerea și gestionarea adecvată a Registrului riscurilor, printr-o monitorizare permanentă a stadiului de implementare a măsurilor de control stabilite.

Anexa 1 - Registrul riscurilor (varianta sintetizată)

	ACTIVITĂȚI	RISCURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
<i>OBIECTIV A: Furnizarea de asigurări managementului superior privind buna funcționare a sistemelor de management și control din cadrul MEF</i>			
<i>OBIECTIV DERIVAT A1: Furnizarea de asigurări managementului superior privind buna funcționare a sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri bugetare naționale</i>			
1.	Planificarea strategică a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea inefficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unei proceduri scrise detaliate (dezvoltarea procedurii existente)
		Neluarea în considerare pentru planificarea strategică a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)	<ul style="list-style-type: none"> • Emiterea de recomandări către structurile auditate de a-și elabora propriul registru al riscurilor/identificarea și evaluarea riscurilor majore • Includerea în cadrul procedurii scrise a pașilor care trebuie urmați pentru a obține și evalua factorii de risc, interni sau externi, pentru activitățile analizate
		Nerevizuirea anuală a planului strategic de audit poate conduce la	<ul style="list-style-type: none"> • Includerea în procedurile scrise a pașilor de urmat pentru revizuirea și actualizarea

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		lipsa de actualitate a datelor, precum și la neconcordanțe între planul strategic și planurile anuale de audit	planului strategic de audit
		Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării strategice poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea expertizei în domeniul planificării strategice de la persoanele implicate în mod obișnuit în această activitate și către alte persoane care dețin experiența necesară (asigurarea back-up-ului)
2.	Planificarea anuală a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea inefficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei proceduri detaliate (dezvoltarea procedurii existente), corelată cu cea prevăzută pentru planificarea strategică
		Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării anuale poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea expertizei în domeniul planificării anuale de la persoanele implicate în mod obișnuit în această activitate și către alte persoane care dețin experiența necesară (asigurarea back-up-ului)
		Neprevizionarea corectă a fondului de timp necesar pentru realizarea	<ul style="list-style-type: none"> • La momentul elaborării Planului de audit anual trebuie avută în vedere analizarea

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		misiunilor de audit ad-hoc și a altor activități non audit poate conduce la neîndeplinirea planului de audit și modificarea frecvență a acestuia pe parcursul anului	situației din ultimii 3 ani privind fondul de timp alocat misiunilor de audit ad-hoc și activităților non-audit și determinarea duratei medii a unei misiuni
		Neluarea în considerare pentru planificarea anuală a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)	<ul style="list-style-type: none"> • Emiterea de recomandări către structurile auditate de a-și elabora propriul registru al riscurilor/identificarea și evaluarea riscurilor majore • Includerea în cadrul procedurii scrise a pașilor care trebuie urmați pentru a obține și evalua factorii de risc, interni sau externi, pentru activitățile analizate
3.	Realizarea de misiuni de audit intern, conform planului	Stabilirea într-o manieră nerealistă a obiectivelor specifice misiunii, și a nivelelor de testare aferente, poate conduce la nerespectarea fondului de timp alocat realizării misiunii.	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea/elaborarea testelor necesar a fi efectuate pe parcursul intervenției la fața locului încă din faza elaborării programului de audit ; • Stabilirea responsabililor pentru fiecare acțiune și a termenelor de realizare; • Asigurarea unei supervizari periodice pe parcursul desfășurării misiunii prin intermediul Fișelor de analiză și monitorizare a stadiului misiunii (instrument inclus în Programul de asigurare și îmbunătățire a activității DAPI).

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		Supraîncărcarea echipelor de audit cu sarcini suplimentare activităților prevăzute prin planul de audit poate conduce la întâzieri în realizarea misiunilor în timpul planificat.	<ul style="list-style-type: none"> • Suplimentarea nr. de posturi/ocuparea posturilor vacante; • Crearea unei structuri în cadrul DAPI pt. realizarea misiunilor ad-hoc sau non-audit • Elaborarea unei proceduri care să permită prioritizarea oricărui tip de misiuni de audit (planificate, ad-hoc) care se suprapun ca perioadă de desfășurare
		Lipsa unei supervizări corespunzătoare poate conduce la nerespectarea procedurilor de audit, a formatelor standard.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea și implementarea sistemului intern de monitorizare a stadiului misiunilor de audit (Fisa de monitorizare și analiza)
4.	Realizarea de misiuni ad-hoc, la solicitarea managementului	Lipsa unei analize pertinente pentru prioritizarea misiunilor ad-hoc vs. misiuni planificate, în funcție de nivelele de risc asociate și termenele de finalizare solicitate/ stabilite, poate conduce la realizarea în exces a unor misiuni de audit ad-hoc cu nivele de risc scăzut și renunțarea la misiunile de audit planificate.	<ul style="list-style-type: none"> • Suplimentarea nr. de posturi/ocuparea posturilor vacante; • Crearea unei structuri în cadrul DAPI pt. realizarea misiunilor ad-hoc sau non-audit • Elaborarea unei proceduri care să permită prioritizarea oricărui tip de misiuni de audit (planificate, ad-hoc) care se suprapun ca perioadă de desfășurare
5.	Realizarea de activități non-audit de verificare a posibilelor iregularități semnalate, la solicitarea managementului	Depășirea fondului de timp alocat inițial prin Planul anual acestor activități, ceea ce conduce la nerespectarea Planului de audit, scăderea calitativă a documentației de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Suplimentarea nr. de posturi/ocuparea posturilor vacante; • Crearea unei structuri în cadrul DAPI pt. realizarea misiunilor ad-hoc sau non-audit • Elaborarea unei proceduri care să specifice modalitățile concrete de acțiune

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
			în astfel de situații (prioritizarea activităților, justificarea nerespectării Planului de audit). Aceasta ar trebui să aibe la bază modificarea normelor specifice din domeniul auditului intern
6.	Urmărirea implementării recomandărilor din rapoartele de audit intern aprobate	Nestabilirea unui Plan de acțiune pentru implementarea recomandărilor formulate în cadrul misiunilor de audit poate conduce la imposibilitatea urmării stadiului de implementare.	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformizarea procedurii de urmărire a recomandărilor prin elaborarea Planului de acțiune, pentru toate tipurile de misiuni efectuate
		Nestabilirea unui cadru de lucru comun cu structurile auditate în ceea ce privește modalitatea de urmărire periodică a implementării recomandărilor, conduce la inexistența unei imagini clare asupra stadiului acestora.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei proceduri standard privind modalitățile concrete de urmărire periodică a implementării recomandărilor; diseminarea acesteia către structurile auditate
		Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaborarea Planului anual de audit trebuie să fie avută în vedere alocarea separată a perioadelor necesare monitorizării stadiului implementării recomandărilor.
7.	Rapoarte periodice (anuale) de activitate	Dificultăți în colectarea informațiilor necesare în vederea realizării unor rapoarte de activitate comprehensive.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea și implementarea unui model standard, prestabilit de DAPI, în vederea transmiterii periodice a informațiilor necesare pentru redactarea Rapoartelor periodice de activitate (pentru a evita

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
			<p>transmiterea informațiilor cumulate exclusiv la sfârșitul anului).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colectarea și prelucrarea informațiilor transmise din teritoriu periodic, conform modelului prestabilit.
		Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaborarea Planului anual de audit trebuie să fie avută în vedere alocarea distinctă a perioadelor necesare elaborării rapoartelor periodice (anuale) de activitate
8.	Evaluarea activității de audit intern la structurile subordonate/sub autoritatea MEF	Numărul mare de structuri necesar a fi evaluate și resursele limitate ale DAPI conduc la imposibilitatea evaluării acestora într-o perioadă de 5 ani, conform legislației aplicabile.	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea unei proceduri specifice pentru a se asigura evaluarea structurilor de audit din unitățile deconcentrate ale MEF, care să implice alocarea unor resurse limitate (de timp și umane), respectiv: elaborarea unor chestionare standard elaborate de DAPI; pe baza chestionarelor va fi elaborată o analiză de risc, respectiv vor fi stabiliți indicatori de risc care vor permite selectarea structurilor necesar a fi evaluate. • Elaborarea unui Ghid practic pentru activitatea de evaluare a structurilor MEF, prin adaptarea modelului UCAAPI la necesitățile și realitățile identificate în cursul misiunilor de evaluare
		Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru	<i>Riscul este menținut în limite acceptabile prin procedurile actuale utilizate pentru previzionarea</i>

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		această activitate.	<i>fondului de timp necesar desfășurării misiunilor de evaluare delegate de UCAAPI</i>
<i>OBIECTIV DERIVAT A2: Oferirea de asigurări managementului superior privind buna funcționare a sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri externe</i>			
1.	Planificarea strategică a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea inefficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unei proceduri scrise detaliate (dezvoltarea procedurii existente)
		Neluarea în considerare pentru planificarea strategică a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)	<ul style="list-style-type: none"> • Emiterea de recomandări către structurile auditate de a-și elabora propriul registru al riscurilor/identificarea și evaluarea riscurilor majore • Includerea în cadrul procedurii scrise a pașilor care trebuie urmați pentru a obține și evalua factorii de risc, interni sau externi, pentru activitățile analizate
		Nerevizuirea anuală a planului strategic de audit poate conduce la lipsa de actualitate a datelor, precum și la neconcordanțe între planul strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Includerea în procedurile scrise a pașilor de urmat pentru revizuirea și actualizarea planului strategic de audit

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		și planurile anuale de audit	
		Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării strategice poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea expertizei în domeniul planificării strategice de la persoanele implicate în mod obișnuit în această activitate și către alte persoane care dețin experiența necesară (asigurarea back-up-ului)
2.	Planificarea anuală a misiunilor de audit intern pe baza analizei riscurilor	Nerealizarea în această etapă a unei analize a riscului pertinente poate conduce la neidentificarea tuturor activităților auditabile, o cuantificare necorespunzătoare a zonelor de risc cu impact major, și în ultimă instanță poate conduce la programarea inefficientă a resurselor de audit prin îndreptarea acestora către zone de audit neprioritare	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei proceduri detaliate (dezvoltarea procedurii existente), corelată cu cea prevăzută pentru planificarea strategică
		Lipsa experienței necesare și a unei îndrumări în realizarea planificării anuale poate conduce la sincope în atingerea obiectivelor de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea expertizei în domeniul planificării anuale de la persoanele implicate în mod obișnuit în această activitate și către alte persoane care dețin experiența necesară (asigurarea back-up-ului)
		Neprevizionarea corectă a fondului de timp necesar pentru realizarea misiunilor de audit ad-hoc și a altor activități non audit poate conduce la	<ul style="list-style-type: none"> • La momentul elaborării Planului de audit anual trebuie avută în vedere analizarea situației din ultimii 3 ani privind fondul de timp alocat misiunilor de audit ad-hoc și

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		neîndeplinirea planului de audit și modificarea frecvență a acestuia pe parcursul anului	activităților non-audit și determinarea duratei medii a unei misiuni
		Neluarea în considerare pentru planificarea anuală a factorilor externi cu impact major (schimbări legislative, schimbări organizatorice, etc.), precum și a riscurilor majore identificate chiar de către structura auditată (eventual pe baza propriului mecanism de management al riscurilor)	<ul style="list-style-type: none"> • Emiterea de recomandări către structurile auditate de a-și elabora propriul registru al riscurilor/identificarea și evaluarea riscurilor majore • Includerea în cadrul procedurii scrise a pașilor care trebuie urmați pentru a obține și evalua factorii de risc, interni sau externi, pentru activitățile analizate
3.	Realizarea de misiuni de audit intern, conform planului	Stabilirea într-o manieră nerealistă a obiectivelor specifice misiunii, și a nivelurilor de testare aferente, poate conduce la nerespectarea fondului de timp alocat realizării misiunii.	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea/elaborarea testelor necesar a fi efectuate pe parcursul intervenției la fața locului încă din faza elaborării programului de audit ; • Stabilirea responsabililor pentru fiecare acțiune și a termenelor de realizare; • Asigurarea unei supervizări periodice pe parcursul desfășurării misiunii prin intermediul Fișelor de analiză și monitorizare a stadiului misiunii (instrument inclus în Programul de asigurare și îmbunătățire a activității DAPI).
		Supraîncărcarea echipelor de audit cu sarcini suplimentare activităților	<ul style="list-style-type: none"> • Ocuparea posturilor vacante; • Crearea unei structuri în cadrul DAPI pt.

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		prevăzute prin planul de audit poate conduce la întârzieri în realizarea misiunilor în timpul planificat.	<p>realizarea misiunilor ad-hoc sau non-audit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei proceduri care să permită prioritizarea oricărui tip de misiuni de audit (planificate, ad-hoc) care se suprapun ca perioadă de desfășurare
		Lipsa unei supervizări corespunzătoare poate conduce la nerespectarea procedurilor de audit, a formatelor standard, inclusiv la întârzierea misiunilor.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea si implementarea sistemului intern de monitorizare a stadiului misiunilor de audit (Fisa de monitorizare si analiza)
4.	Realizarea de misiuni de audit ad-hoc, la solicitarea managementului	Lipsa unei analize pertinente pentru prioritizarea misiunilor ad-hoc vs. misiuni planificate, în funcție de nivelele de risc asociate și termenele de finalizare solicitate/ stabilite, poate conduce la realizarea în exces a unor misiuni de audit ad-hoc cu nivele de risc scăzut și renunțarea la misiunile de audit planificate.	<ul style="list-style-type: none"> • Ocuparea posturilor vacante; • Crearea unei structuri in cadrul DAPI pt. realizarea misiunilor ad-hoc sau non-audit • Elaborarea unei proceduri care să permită prioritizarea oricărui tip de misiuni de audit (planificate, ad-hoc) care se suprapun ca perioadă de desfășurare
5.	Realizarea de activități non-audit de verificare a posibilelor iregularități semnalate, la solicitarea managementului	Depășirea fondului de timp alocat acestor activități ceea ce conduce la nerespectarea Planului de audit, scăderea calitativă a documentației de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei proceduri care să specifice modalitățile concrete de acțiune în astfel de situații (prioritizarea activităților, justificarea nerespectării Planului de audit). Aceasta ar trebui să aibe la bază modificarea normelor specifice din domeniul auditului intern
6.	Urmărirea implementării recomandărilor	Nestabilirea unui Plan de acțiune	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea procedurii de supervizare

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
	din rapoartele de audit intern aprobate	pentru implementarea recomandărilor formulate în cadrul misiunilor de audit poate conduce la imposibilitatea urmării stadiului de implementare.	inclusiv pentru monitorizarea și garantarea elaborării Planului de acțiune pentru implementarea recomandărilor în cazul fiecărei misiuni de audit
		Nestabilirea unui cadru de lucru comun cu structurile auditate în ceea ce privește modalitatea de urmărire periodică a implementării recomandărilor, conduce la inexistența unei imagini clare asupra stadiului acestora.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea procedurii de supervizare inclusiv pentru monitorizarea și garantarea elaborării Planului de acțiune pentru implementarea recomandărilor în cazul fiecărei misiuni de audit
		Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaborarea Planului anual de audit trebuie să fie avută în vedere alocarea perioadelor necesare monitorizării stadiului implementării recomandărilor.
7.	Rapoarte periodice (anuale) de activitate	Dificultăți în colectarea informațiilor necesare în vederea realizării unor rapoarte de activitate comprehensive.	<ul style="list-style-type: none"> • Încheierea unor Protocoale cu structurile implicate în vederea transmiterii informațiilor necesare pentru elaborarea Rapoartelor de activitate anuale/periodice; Stabilirea de comun acord a unor termene precise pentru transmiterea informațiilor solicitate către DAPI
		Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaborarea Planului anual de audit trebuie să fie avută în vedere alocarea distinctă a perioadelor necesare elaborării rapoartelor periodice (anuale) de activitate
8.	Implementarea angajamentelor din	Neidentificarea obligațiilor DAPI în	<ul style="list-style-type: none"> • Încheierea unor Protocoale cu structurile

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
	domeniul auditului intern, aferente DAPI, asumate de România în vederea aderării la UE	perspectiva auditării modului de implementare/gestionare a fondurilor structurale, a trecerii la EDIS sau a altor obligații care decurg din calitatea de stat membru în acest domeniu.	implicate în vederea transmiterii tuturor informațiilor necesare; <ul style="list-style-type: none"> • Solicitarea de informații de la diferite structuri interne sau externe care să suplinească nevoi ade informare a DAPI • Identificarea reglementărilor comunitare din domeniul gestionării/auditării FS; diseminarea informațiilor/documentelor către membrii SAPIFE; • Elaborarea unor Ghiduri practice pentru auditarea FS;
<i>OBIECTIV DERIVAT A3: Implementarea prevederilor Protocolului încheiat între DAPI și UCAAPI, referitor la coordonarea activităților structurilor de audit public intern, din cadrul entităților publice cu atribuții în gestionarea fondurilor europene</i>			
1.	Coordonarea planificării misiunilor de audit la nivelul structurilor de audit intern / extern implicate în auditul fondurilor europene.	Deficiențe în implementarea mecanismului de coordonare: <ul style="list-style-type: none"> - cu structurile de audit intern, în vederea corelării misiunilor de audit planificate, astfel încât să se poată obține o imagine de ansamblu asupra instrumentelor auditate; - cu Autoritatea de Audit, în vederea evitării suprapunerii misiunilor de audit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Încheierea unor Protocoale cu structurile implicate în vederea transmiterii tuturor informațiilor necesare asigurării procesului de coordonare
2.	Întocmirea Raportului anual de audit al Programelor PHARE, ISPA, SAPARD, pe baza raportărilor rezultatelor misiunilor de audit intern al fondurilor	Nealocarea în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.	<ul style="list-style-type: none"> • La elaborarea Planului anual de audit trebuie să fie avută în vedere alocarea distinctă a perioadelor necesare elaborării rapoartelor periodice (anuale) de activitate

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
	europene primite de la structurile de audit intern cu atribuții în acest sens și transmiterea la RNAF		<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea unui model standard pe baza căruia celelalte structuri vor transmite informațiile solicitate către DAPI.
3.	Efectuarea unor misiuni de audit în comun cu auditorii din cadrul altor instituții publice, pe teme de interes major privind gestiunea fondurilor europene	Inconsecvențe în cadrul procedural existent la nivelul diferitelor structuri de audit, poate cauza diminuarea calității activității de audit.	<i>Responsabilitatea avizării normelor metodologice în domeniul auditării fondurilor europene este responsabilitatea principală a UCAAPI.</i>
4.	Facilitarea schimbului de experiență, a întâlnirilor profesionale, seminariilor, grupurilor de lucru în domeniul auditului fondurilor europene	Lipsa resurselor materiale, logistice, umane pentru implementarea acestei prevederi.	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea instrumentelor necesare și aplicabile pentru dezvoltarea unui astfel de sistem la nivelul DAPI (elaborarea/implementarea unor proiecte de asistență tehnică cu finanțare externă) Stabilirea unui calendar de reuniuni periodice pentru asigurarea schimbului de informații
5.	Realizarea, în comun cu UCAAPI, de misiuni de evaluare a modului de organizare și funcționare a auditului intern la nivelul unităților ce gestionează fondurile europene	Lipsa unui cadru procedural pentru evaluarea structurilor de audit din zona fondurilor europene.	<ul style="list-style-type: none"> Extinderea aplicabilității procedurilor de evaluare aplicabile structurilor de audit inclusiv structurilor care efectuează auditarea fondurilor europene, cu adaptarea acestora după specificul activității auditate;
<i>OBIECTIV B: Oferirea de consiliere managementului în vederea îmbunătățirii sistemelor de management și control ale MEF</i>			
<i>OBIECTIV DERIVAT B1: Oferirea de consiliere managementului în vederea îmbunătățirii sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri bugetare naționale</i>			
1.	Realizarea de misiuni de consiliere la solicitarea managementului MEF,	Lipsa/insuficiența resurselor umane necesare realizării	<ul style="list-style-type: none"> Ocuparea posturilor vacante; Includerea în Programul de formare

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
	conform procedurii aprobate prin OMEF nr. 1702/2005 și a Ghidului practic de aplicare a normelor de consiliere	misiunilor/activităților de consiliere solicitate, din punct de vedere al expertizei necesare.	profesională a auditorilor interni a unor teme de formare diverse care pot acoperi și alte domenii din portofoliul MEF, altele decât cele specifice auditului intern
		Confundarea scopului și rolului misiunilor de conformitate cu cele de consiliere de către structurile auditate/auditori ca urmare a noutății acestui tip de misiuni de audit	<i>Promovarea rolului de consiliere aferent funcției de audit intern în rândul structurilor auditate (această măsură de control se regăsește la Obiectivul C2).</i>
		Imposibilitatea previzionării corecte în cadrul planului de audit a fondului de timp necesar pentru această activitate.	<i>Riscul identificat este extern DAPI, iar măsurile de control aplicate nu ar putea asigura/garanta diminuarea acestuia.</i>
<i>OBIECTIV DERIVAT B2: Oferirea de consiliere managementului în vederea îmbunătățirii sistemelor de management și control din zona activităților finanțate din fonduri externe</i>			
1.	Realizarea de misiuni de consiliere la solicitarea managementului MEF, conform procedurii aprobate prin OMEF nr. 1702/2005 și a Ghidului practic de aplicare a normelor de consiliere	Furnizarea unor puncte de vedere nerelevante, slabe calitativ sau inutilizabile ca urmare a personalului insuficient pregătit, supervizării necorespunzătoare, întâzierilor înregistrate în elaborarea acestora	<ul style="list-style-type: none"> • Includerea în Programul de formare profesională a auditorilor interni a unor teme diverse care pot acoperi și alte domenii din portofoliul MEF, altele decât cele specifice auditului intern
		Confundarea scopului și rolului misiunilor de conformitate cu cele de consiliere de către structurile auditate/auditori ca urmare a noutății acestui tip de misiuni de audit	<i>Promovarea rolului de consiliere aferent funcției de audit intern în rândul structurilor auditate (această măsură de control se regăsește la Obiectivul C2).</i>
		Imposibilitatea previzionării corecte în cadrul planului de audit a fondului de	<i>Riscul identificat este extern DAPI, iar măsurile de control aplicate nu ar putea asigura/garanta</i>

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
		timp necesar pentru această activitate.	<i>diminuarea acestuia.</i>
		Dificultăți în menținerea gradului de cunoaștere a schimbărilor frecvente survenite în domeniul implementării fondurilor prestructurale/ structurale	<ul style="list-style-type: none"> • Furnizarea/organizarea unor sesiuni de formare internă prin care să se asigure informarea tuturor membrilor SAPIFE despre modificările survenite în procedurile aplicabile. •
<i>OBIECTIV C: Creșterea calității activității de audit public intern în cadrul Direcției de Audit Public Intern și îmbunătățirea imaginii auditului intern în cadrul Ministerului Finanțelor Publice</i>			
<i>OBIECTIV C1: Creșterea calității activității de audit intern în cadrul Direcției de Audit Public Intern</i>			
1.	Actualizarea periodică a/elaborarea procedurilor interne având funcție suport pentru desfășurarea activităților specifice DAPI	Lipsa uniformității procedurilor de lucru de audit utilizate în cadrul DAPI poate conduce la neclarități din partea structurilor auditate și la îngreunarea procesului de audit	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformizarea procedurilor de lucru utilizate de către cele două servicii prin elaborarea unui manual de audit general și a unor ghiduri specifice în funcție de specificul activității/structurii auditate
		Lipsa unor proceduri specifice, cum ar fi: eșantionarea, cadrul comun pt urmărirea recomandărilor, elaborarea rapoartelor periodice, evaluarea structurilor de audit subordonate, prioritizarea misiunilor ad-hoc vs misiuni planificate, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și elaborarea procedurilor specifice necesare la nivelul fiecărui serviciu din cadrul DAPI
		Neactualizarea procedurilor în funcție de schimbările survenite.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitarea permanentă a feed-back-ului din partea auditorilor interni din teritoriu/a structurilor auditate referitor la procedurile de audit utilizate și elaborarea unor propuneri de modificare ale acestora,

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
			inclusiv transmiterea către UCAAPI a propunerilor de modificare
2.	Implementarea Planului de pregătire profesională pentru auditorii interni (perioada destinată în acest scop fiind de minim 15 zile pe an)	Nerespectarea perioadei minime prevăzută de lege pentru pregătirea profesională (15 zile) cauzată de: lipsa resurselor financiare necesare asigurării unei pregătiri de calitate pentru auditorii interni, inclusiv pentru certificarea internațională a acestora, lipsa opțiunilor/cursurilor de formare specializată în domeniul auditului, imposibilitatea angrenării în programele de formare a tuturor auditorilor din cadrul DAPI ca urmare a sarcinilor de serviciu urgente/numeroase	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea unor sesiuni de formare internă pentru asigurarea transmiterii de informații către toți membrii DAPI • Elaborarea unor proiecte de asistență tehnică cu finanțare externă care să asigure formarea profesională a auditorilor interni
3.	Implementarea unui program de asigurare și îmbunătățire a calității sub toate aspectele activității de audit public intern	Imposibilitatea atragerii unor experți specializați în evaluarea externă a funcției de audit public intern;	<ul style="list-style-type: none"> • Încheierea unor Protocoale de colaborare cu min. 2 alte structuri de audit din cadrul unor instituții publice, prin care să se asigure funcția de evaluare externă (evaluare bazată pe principiul rotației)
		Costuri adiționale angajate pentru cooptarea unor firme specializate în vederea realizării unei evaluări externe oportune și realiste	<i>Riscul identificat este extern DAPI, iar măsurile de control aplicate nu ar putea asigura/garanta diminuarea acestuia.</i>
4.	Implementarea și gestionarea proiectelor de asistență tehnică având ca beneficiar	Dificultăți în implementarea corectă a proiectelor, generate de factori interni	<i>Riscul identificat este extern DAPI, iar măsurile de control aplicate nu ar putea asigura/garanta</i>

	ACTIVITĂȚI	RISURI	MĂSURI DE CONTROL NECESARE
	DAPI	(lipsa resurselor materiale, restricții bugetare) sau factori externi (experți externi insuficient pregătiți pentru a transmite know-how în domeniul auditului, întârzieri în realizarea activităților planificate)	<i>diminuarea acestuia.</i>
<i>OBIECTIV C2: Îmbunătățirea imaginii auditului intern în cadrul Ministerului Finanțelor Publice</i>			
1.	Elaborarea și implementarea unor instrumente de promovare a imaginii auditului public intern (broșuri, sesiuni de informare, pliante)	Utilizarea unor instrumente necorespunzătoare pentru promovarea imaginii auditului public intern, generate și de lipsa resurselor financiare, ceea ce conduce la o eficiență scăzută/ineficiența utilizării acestora.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unor chestionare pentru evaluarea percepției asupra auditului intern; • Evaluarea rezultatelor; • Dezvoltarea unei aplicații pilot pentru promovarea rolului auditului intern în cadrul MEF (ex: elaborarea unor broșuri, seminarii de prezentare)

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

Pornind de la Standardele cuprinse în Ordinul 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern vom descrie în continuare modalitățile de dezvoltare a sistemului de control managerial al Direcției generale de sinteză a politicilor bugetare prin raportarea la acele standarde, care privesc performanțele și managementul riscului.

NATURA OBIECTIVELOR

Activitatea Direcției generale de sinteză a politicilor bugetare se circumscrie principalului obiectiv al acesteia, cel de elaborare a proiectului anual de buget, a legii bugetare anuale și a Raportului privind situația macroeconomică pentru anul bugetar pentru care se elaborează proiectul de buget și proiecția acesteia în următorii trei ani, la termenele prevăzute de lege, precum și celorlalte obiective specifice sau al celor derivate din activitățile comune compartimentelor ministerului.

Obiectivele specifice direcției noastre au fost transmise prin adresa noastră nr.121330/3.05.2006 la Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control.

Pentru realizarea obiectivelor, direcția noastră va urmări ca activitățile specifice asociate realizării obiectivelor, să fie permanent actualizate pe măsură ce unele activități din cele menționate vor înceta, altele vor suferi modificări, sau vor apare altele noi.

PLANIFICAREA

Direcția noastră a întocmit planul de management pentru dezvoltarea și consolidarea controlului managerial prin stabilirea principalelor activități care se desfășoară în anul calendaristic, asociate fiecărui obiectiv în parte, precum și a serviciilor componente ale direcției care participă la aceste activități.

Planificarea reprezintă una din activitățile de bază ale direcției noastre care își găsește reflectarea, în principal, în realizarea obiectivelor nr. 1, 2 și 3. Acestea sunt obiective globale, clare și cu termene care trebuie respectate, măsura reușitei fiind capacitatea de a îndeplini obiectivele.

RISCURILE

În domeniul managementului riscurilor precizăm că direcția noastră a identificat riscurile care pot apare pentru fiecare dintre activitățile care contribuie la realizarea obiectivelor în cadrul etapei 4, urmând ca lunar, ori atunci când este nevoie să se analizeze posibilul impact al acestora, precum și identificarea măsurilor de contracarare necesare. Riscurile care pot apare la nivelul direcției noastre pot fi considerate moderate.

Precizăm că diminuarea riscurilor astfel încât acestea să nu devină semnificative, se poate realiza avându-se în vedere următoarele orientări privind dezvoltarea sistemului de control managerial.

- Îmbunătățirea coordonării activității direcției noastre privind modul de formulare și elaborare a proiectului anual de buget, având în vedere ca acest proces este un proces complex, de lungă durată, care se desfășoară pe baza unui calendar bine determinat stabilit de legislația în domeniu. În procesul de elaborare a proiectului de buget participă un număr mare de entități, care potrivit sarcinilor și responsabilităților lor transmit direct sau indirect informațiile necesare elaborării proiectului de buget. Dificultățile în ceea ce privește coordonarea apar mai ales în situația în care anumite direcții/compartimente transmit datele necesare altor direcții implicate în procesul bugetar care prelucrează informațiile respective și apoi transmit informațiile finale direcției noastre. Prin îmbunătățirea coordonării activității se va urmări:
 - încadrarea elaborării documentelor bugetare în termenele legale prevăzute de lege;
 - obținerea unor documente de analiză și sinteză de o calitate superioară de la direcțiile implicate în procesul bugetar.
- o coordonare mai bună a fluxurilor informaționale cu entitățile implicate în realizarea obiectivelor și activităților direcției noastre, menținerea și dezvoltarea unei legături și comunicări permanente cu acestea, având în vedere termenele legale cuprinse în legislația în vigoare.
- perfecționarea pregătirii personalului pe probleme care țin de activitatea direcției prin intermediul Școlii de Finanțe și Vamă sau prin participarea la diverse seminarii organizate de consultanți străini pe domenii de interes ale activității direcției noastre.
- dezvoltarea procedurilor de lucru privind procesul bugetar și a programării multianuale. Actualele proceduri pentru etapele elaborării proiectului de buget urmează să fie completate, cu proceduri pentru toate activitățile direcției, adaptate în funcție de modificările intervenite în activitatea acesteia, urmând a fi integrate în manualul de proceduri ce va fi elaborat la nivelul direcției.
- acordare de consultanță entităților implicate în procesul de elaborare a bugetului, mai ales în domeniul metodologiilor și precizărilor metodologice elaborate de direcția noastră în acest domeniu. Aspectele avute în vedere privind elaborarea acestor metodologii și instrucțiuni se vor concentra pe claritatea acestora, furnizarea unor informații cât mai complete și pertinente indispensabile elaborării proiectului de buget, orientări care vor elimina discuțiile îndelungate privind stabilirea parametrilor bugetari.
- Monitorizarea permanentă a respectării termenelor intermediare astfel încât orice nerespectare a acestora să nu pună în pericol respectarea termenelor finale de realizare a obiectivelor, prin identificarea situațiilor de risc în fazele anterioare de manifestare a acestora. Monitorizarea va constata dacă există eventualitatea depășirii termenelor legale de realizare a obiectivelor și va lua măsurile corective care se impun.
- Dezvoltarea unui sistem informațional care să permită realizarea procesului bugetar în condiții de performanță.

- **Direcția generală de programare bugetară**

Consideram ca la momentul actual *schimbarea structurii* Direcției Generale de Programare Bugetară nu se justifică. Pe măsura alocării de noi sarcini se va analiza oportunitatea restructurării direcției generale .

În ceea ce privește actualizarea fișelor de post, aceasta se face periodic în funcție de modificările legislative aparute și modificările aparute în organigrama direcției.

O altă modalitate de dezvoltare a sistemului de control managerial al Direcției Generale de Programare Bugetară o constituie *dezvoltarea în permanentă a competențelor* funcționarilor publici.

Referitor la *coordonarea activității* Direcția Generală de Programare Bugetară, modalități de dezvoltare a sistemului vor apărea numai ca urmare a schimbării cadrului legislativ care reglementează activitatea (HG nr.386/2007 privind organizarea și funcționarea Ministerului Economiei și Finanțelor, cu modificările ulterioare și ROF-ul direcției generale).

Disfuncționalitățile și riscurile menționate în cuprinsul etapei a IV-a sunt determinate de factori externi direcției.

În ceea ce privește procedurile, element esențial al sistemului de control managerial, sunt în curs de elaborare la nivel de obiectiv/activități.

În domeniul *strategiilor de control*, pe măsura schimbării structurii Direcției Generale de Programare Bugetară se va analiza oportunitatea elaborării unei astfel de strategii, dar pentru moment considerăm că nu este cazul.

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

Orientările în dezvoltarea sistemului de control managerial al direcției depind în mare măsură de rezultatele obținute în cadrul Proiectului de Twinning finanțat din fonduri PHARE „Consolidarea capacității administrative pentru asigurarea eficienței și transparenței fluxurilor financiare către și de la bugetul Uniunii Europene”, aflat în prezent în faza de finalizare a contractului.

După cum rezulta din experiența acumulată în cursul anului 2006 în coordonarea relațiilor bugetare cu Uniunea Europeană, este necesară o **modificare a structurii** UCRBUE, pentru a răspunde mai bine solicitărilor impuse de următoarele considerente:

- timpul scurt solicitat pentru elaborarea documentelor de poziție pentru participarea la reuniunile instituțiilor comunitare
- colaborarea cu un număr mare de structuri interne ale căror informații sunt necesare pentru susținerea poziției naționale în cadrul procesului bugetar comunitar
- formularea unei poziții unitare.

Actualizarea fiselor de post se va face periodic, pe măsură ce experții din cadrul unității vor deprinde noi competențe în coordonarea relațiilor bugetare cu Uniunea Europeană. Se impune o adaptare suplimentară a sarcinilor concrete pentru fiecare expert, ținând cont de aptitudinile acestora.

În ceea ce privește elaborarea **planificării activităților**, aceasta se realizează trimestrial pentru toate obiectivele Unității. Aceasta este transmisă la Secretariatul General pentru a fi inclusă în Programul de activitate al Ministerului Finanțelor Publice.

Un element cheie în stabilirea orientărilor/modalităților de dezvoltare a sistemului de control managerial îl constituie **elaborarea procedurilor** pentru obiectivele ce privesc coordonarea relațiilor bugetare cu Uniunea Europeană și colaborarea cu instituțiile implicate în procesul bugetar comunitar. Aceste proceduri urmează să fie dezvoltate în cadrul Proiectului de Twinning finanțat din fonduri PHARE „Consolidarea capacității administrative pentru asigurarea eficienței și transparenței fluxurilor financiare către și de la bugetul Uniunii Europene”.

Pentru obiectivul 1 al direcției, sunt în curs de elaborare noi proceduri, pentru problemele pentru care acestea lipsesc, și se detaliază cele existente. Totodată, este prevăzut ca procedurile aferente obiectivului 1 să fie perfecționate în cadrul aceluiași proiect de twinning.

Referitor la *separarea atribuțiilor*, aceasta va fi avută în continuare în vedere la actualizările fișelor de post.

În ceea ce privește *gestionarea abaterilor*, managerul direcției va identifica principalele abateri cu caracter repetitiv și va stabili o procedură specifică de gestionare a acestora, în funcție de caracteristicile fiecărui tip de abatere identificat.

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

În contextul obiectivelor / activităților stabilite în etapele anterioare, sistemul de control managerial al direcției, corelate cu standardele din domeniu, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 se prezintă astfel:

1. Etica, integritate

Activitatea funcționarilor publici se desfășoară în condițiile prevăzute de Codul de conduită a funcționarilor publici aprobat prin Legea nr. 7/2004 și ale Statutului funcționarilor publici aprobat prin Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată cu modificările ulterioare.

2. Atribuții / funcții / sarcini

Sarcinile și atribuțiile direcției sunt repartizate pe servicii și pe salariați astfel încât să asigure realizarea în bune condiții și la termen a obiectivelor direcției.

De asemenea, o importanță deosebită se acordă fișelor de post care se actualizează permanent în funcție de atribuțiile noi ale direcției și în strânsă legătură cu capacitățile salariaților.

3. Competența, performanța

Criteriile de competență și performanță au fost avute în vedere atât la ocuparea prin concurs a posturilor cât și la asigurarea promovărilor în cadrul direcției.

4. Funcții sensibile

– nu este cazul

5. Delegarea

O serie de atribuții ale secretarului de stat coordonator au fost delegate directorului general al direcției.

În scopul asigurării unei mai bune flexibilități a activității de management la nivelul direcției, în perioada următoare se va analiza oportunitatea delegării unor atribuții atât la nivelul directorilor generali adjuncți cât și al șefilor de serviciu.

6. Structura organizatorica

Actuala structura organizatorica a Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice corespunde in mare masura realizarii in bune conditii a obiectivelor si activitatilor directiei.

7. Obiective

Obiectivele actuale ale Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice au fost identificate si aprobate la nivelul Ministerului Economiei si Finantelor in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al ministrului, derulat in baza Ordinului ministrului finantelor publice nr.139/2006.

8. Planificarea

Sistemul de planificare al activitatii Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice este in legatura directa cu sistemul de planificare al unitatilor descentralizate ale trezoreriei statului.

Tinand cont de natura unor obiective si activitati ale directiei care constau in elaborarea unor lucrari de sinteza (*Ex. Elaborarea lucrarilor privind contul general anual de executie a bugetului de stat, contul de executie a bugetului fondului national unic de asigurari sociale de sanatate, contul general anual de executie a bugetului asigurarilor sociale de stat si contul general anual de executie a bugetului asigurarilor pentru somaj*) activitatea de planificare are o importanta deosebita si poate suferi imbunatatiri.

Pentru o buna desfasurare activitatii directiei, au fost stabilite termene precise de intocmire si prezentare a documentelor elaborate de directie.

9. Coordonarea

Actualul sistem de coordonare exercitat de catre directorul general al Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice asigura desfasurarea in bune conditii a activitatii directiei.

In acelasi timp se analizeaza oportunitatea delegarii unor sarcini ale directorului general catre directorii generali adjuncti si sefii de serviciu.

10. Monitorizarea performantelor

S-a identificat ca necesitate reanalizarea indicatorilor de performanta atasati obiectivelor / activitatilor directiei, precum si imbunatatirea sistemului de monitorizare.

11. Managementul riscului

La nivelul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice au fost identificate riscurile atasate fiecarei activitati, in cadrul etapei a IV-a.

In continuare, managementul bazat pe analiza riscului, reanalizarea riscurilor identificate deja si identificarea de noi riscuri va avea un caracter permanent, in scopul reducerii si chiar eliminarii acestora.

12. Informarea

Sistemul de informare/raportare utilizat la nivelul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice a fost conceput in functie de cerintele utilizatorilor finali ai datelor raportate, conducerea directiei avand in vedere imbunatatirea sistemului de informare/raportare prin elaborarea de proceduri scrise.

13. Comunicarea

La nivelul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice se utilizeaza , in relatiile cu activitatile de trezorerie si contabilitate publica judetene si a municipiului Bucuresti, directiile din minister, autoritatile administratiei publice, Guvern si Parlament, alte institutii atat sistemul de comunicare clasic bazat pe corespondenta scrisa cat si cel electronic, prin mail.

14. Corespondenta – arhivare

La nivelul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice se utilizeaza sistemul SIDOC. Procedura de arhivare respecta prevederile legale, respectiv Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Nationale, cu modificarile si completarile ulterioare.

15. Ipoteze, reevaluari

Reanalizarea obiectivelor/activitatilor este permanent avuta in vedere la nivelul directiei atat in scopul imbunatatirii performantelor directiei cat si al implementarii in bune conditii a noilor reglementari.

16. Semnalarea neregularitatilor

Se are in vedere procedurarea sistemului de semnalare de catre angajati a neregularitatilor .

17. Proceduri

La nivelul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice sunt elaborate proceduri pentru majoritatea activitatilor urmand ca acestea sa fie imbunatatiute si definitive in corelare cu Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor aflat in derulare.

18. Separarea atributiilor

In cadrul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice acest standard este deja implementat.

19. Supravegherea

Acest standard a fost implementat in cadrul directiei, functionarii publici cu functii de conducere avand atributii specifice in fisa postului.

Angajatii in functii de executie sunt de asemenea supravegheati si evaluati pe baza atributiilor specifice fiecarui post.

20. Estimarea abaterilor

Principalele abateri sunt semnalate la nivelul conducerii directiei fara a exista insa o procedura specifica de gestionare a acestora.

Cu toate acestea, la nivelul unor servicii sunt monitorizate abaterile in scopul identificarii unor masuri eficiente pentru eliminarea acestora.

21. Continuitatea activitatii

Acest element va fi avut in vedere pentru dezvoltarea / perfectionarea sistemului de management al directiei.

22. Strategii de control

La nivelul Directiei Generale de Metodologie Contabila Institutii Publice se utilizeaza diferite forme de control intern, si anume: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza si autorizarea.

23. Accesul la resurse

La resursele materiale de natura activelor fixe, materiale de natura obiectelor de inventar si consumabile, are acces intregul personal al directiei, in corelare cu cerintele postului / activitatii.

24. Verificarea si evaluarea controlului

Directia Generala de Metodologie Contabila Institutii Publice participa la procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor asa cum a fost stabilit prin Ordinului ministrului finantelor publice nr. 139/2006 privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor.

• Direcția generală trezorerie și contabilitate publică

In contextul obiectivelor / activitatilor stabilite in etapele anterioare, sistemul de control managerial al directiei, corelate cu standardele din domeniu, aprobate prin Ordinul ministrului finantelor publice nr. 946/2005 se prezinta astfel:

1. Etica, integritate

Activitatea functionarilor publici se desfasoara in conditiile prevazute de Codul de conduita a functionarilor publici aprobat prin Legea nr. 7/2004 si ale Statutului functionarilor publici aprobat prin Legea nr.188/1999 privind Statutul functionarilor publici, republicata cu modificarile ulterioare.

2. Atributii / functii / sarcini

Sarcinile si atributiile directiei sunt repartizate pe servicii si pe salariati astfel incat sa asigure realizarea in bune conditii si la termen a obiectivelor directiei.

De asemenea, o importanta deosebita se acorda fiselor de post care se actualizeaza permanent in functie de atributiile noi ale directiei si in stransa legatura cu capacitatea salariatilor.

3. Competenta, performanta

Criteriile de competenta si performanta au fost avute in vedere atat la ocuparea prin concurs a posturilor cat si la asigurarea promovarilor in cadrul directiei.

4. Functii sensibile

– nu este cazul

5. Delegarea

O serie de atributii ale secretarului de stat coordonator au fost delegate directorului general al directiei.

In scopul asigurarii unei mai bune flexibilitati a activitatii de management la nivelul directiei, in perioada urmatoare se va analiza oportunitatea delegarii unor atributii atat la nivelul directorilor generali adjuncti cat si al sefilor de serviciu.

6. Structura organizatorica

Actuala structura organizatorica a Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica corespunde in mare masura realizarii in bune conditii a obiectivelor si activitatilor directiei.

In scopul imbunatatirii performantelor directiei in efectuarea operatiunilor cu numerar al trezoreriei statului, in conditiile noului sistem de procesare a numerarului in relatia cu Banca Nationala a Romaniei s-a solicitat si s-a infiintat Compartimentul procesarea si decontarea operatiunilor cu numerar ale trezoreriei statului in cadrul Serviciului Trezoreria Operativa Centrala.

7. Obiective

Obiectivele actuale ale Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica au fost identificate si aprobate la nivelul Ministerului Economiei si Finantelor in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al ministrului, derulat in baza Ordinului ministrului finantelor publice nr.139/2006.

8. Planificarea

Sistemul de planificare al activitatii Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica este in legatura directa cu sistemul de planificare al unitatilor descentralizate ale trezoreriei statului.

Tinand cont de natura unor obiective si activitati ale directiei care constau in elaborarea unor lucrari de sinteza si situatii operative (Ex.: Intocmirea trimestriala si anuala a bilantului general al Trezoreriei statului, impreuna cu Contul de executie al bugetului Trezoreriei Statului; Elaborarea si administrarea bugetului de venituri si cheltuieli al trezoreriei statului, etc.) dar si faptul ca directia asigura derularea operatiunilor de incasari si plati in cadrul sistemului intertrezorerii, precum si cele in relatiile cu institutiile de credit, in calitate de participant direct la Sistemul national de plati, efectueaza platile din bugetul Ministerului Economiei si Finantelor - Actiuni Generale si contabilizarea acestora si a altor operatiuni ale statului, activitatea de planificare are o importanta deosebita si poate suferi imbunatatiri.

Pentru o buna desfasurare a activitatii directiei, au fost stabilite termene de intocmire si prezentare a situatiilor precum si un orar detaliat al activitatilor de decontari.

9. Coordonarea

Actualul sistem de coordonare exercitat de catre directorul general al Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica asigura desfasurarea in bune conditii a activitatii directiei.

In acelasi timp se analizeaza oportunitatea delegarii unor sarcini ale directorului general catre directorii generali adjuncti si sefii de serviciu.

10. Monitorizarea performantelor

S-a identificat ca necesitate reanalizarea indicatorilor de performanta atasati obiectivelor / activitatilor directiei, precum si imbunatatirea sistemului de monitorizare.

11. Managementul riscului

La nivelul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate au fost identificate riscurile atasate fiecarei activitati, in cadrul etapei a IV-a.

In continuare, managementul bazat pe analiza riscului, reanalizarea riscurilor identificate deja si identificarea de noi riscuri va avea un caracter permanent, in scopul reducerii si chiar eliminarii acestora.

12. Informarea

Sistemul de informare/raportare utilizat la nivelul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica a fost conceput in functie de cerintele utilizatorilor finali ai datelor raportate, conducerea directiei avand in vedere imbunatatirea sistemului de informare/raportare prin elaborarea de proceduri scrise.

13. Comunicarea

La nivelul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica se utilizeaza , in relatiile cu activitatile de trezorerie si contabilitate publica judetene si a municipiului Bucuresti, directiile din minister, autoritatile administratiei publice, Guvern si Parlament, alte institutii atat sistemul de comunicare clasic bazat pe corespondenta scrisa cat si cel electronic, prin mail.

14. Corespondenta – arhivare

La nivelul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica se utilizeaza sistemul SIDOC. Procedura de arhivare respecta prevederile legale – Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Nationale, cu modificarile si completarile ulterioare.

15. Ipoteze, reevaluari

Reanalizarea obiectivelor/activitatilor este permanent avuta in vedere la nivelul directiei atat in scopul imbunatatirii performantelor directiei cat si al implementarii in bune conditii a noilor reglementari.

16. Semnalarea neregularitatilor

Se are in vedere procedurarea sistemului de semnalare de catre angajati a neregularitatilor .

17. Proceduri

La nivelul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica sunt elaborate proceduri pentru majoritatea activitatilor urmand ca acestea sa fie imbunatatite si definitivare in corelare cu Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor aflat in derulare.

18. Separarea atributiilor

In cadrul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica acest standard este deja implementat.

19. Supravegherea

Acest standard a fost implementat in cadrul directiei, functionarii publici cu functii de conducere avand atributii specifice in fisa postului.

Angajatii in functii de executie sunt de asemenea supravegheati si evaluati pe baza atributiilor specifice fiecarui post.

20. Estimarea abaterilor

Principalele abateri sunt semnalate la nivelul conducerii directiei fara a exista insa o procedura specifica de gestionare a acestora.

Cu toate acestea, la nivelul unor servicii sunt monitorizate abaterile in scopul identificarii unor masuri eficiente pentru eliminarea acestora.

21. Continuitatea activitatii

Acest element va fi avut in vedere pentru dezvoltarea / perfectionarea sistemului de management al directiei.

22. Strategii de control

La nivelul Directiei Generale Trezorerie si Contabilitate Publica se utilizeaza diferite forme de control intern, si anume: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza si autorizarea.

23. Accesul la resurse

La resursele materiale de natura fondurilor fixe, obiecte de inventar si consumabile, are acces intregul personal al directiei, in corelare cu cerintele postului / activitatii.

24. Verificarea si evaluarea controlului

Directia Generala Trezorerie si Conatbilitate Publica participa la procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor asa cum a fost stabilit prin Ordinului ministrului finantelor publice nr. 139/2006 *privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor.*

- **Direcția generală legislație impozite directe**

1. Mediul de control:

In cadrul Directiei generale legislatie impozite directe, atribuțiile concrete pentru fiecare functie si salariat se stabilesc si se actualizeaza periodic prin fisa postului.

Conducerea directiei generale legislatie impozite directe analizeaza problemele din activitatea directiei, stabilind masurile necesare pentru imbunatatirea muncii si cresterea operativitatii in rezolvarea lucrarilor.

De asemenea, pentru evidentierea sau promovarea salariatilor din directie se face evaluarea anuala a performantelor profesionale individuale ale angajatilor in raport cu cerintele postului.

2. Performante si managementul riscului:

Evaluarea impactului proiectelor de acte normative, ca metoda de analiza a implicatiilor unor reglementari existente sau propuse, reprezinta un obiectiv esential in fundamentarea legislatiei unui stat. Este de asemenea un instrument de monitorizare si management al proiectelor de acte normative care ofera posibilitatea imbunatatirii relatiilor dintre legiuitor si societate, a gradului de cooperare si coordonare intre diferitele institutii din domeniul public si privat, precum si a stabilitatii sistemului legislativ. O buna evaluare a impactului proiectelor de acte normative reprezinta, in acelasi timp, o premisa fundamentala pentru imbunatatirea calitatii legislatiei din domeniul impozitelor directe.

Necesitatea unei fundamentari mai bune a legislatiei este semnalata atat de catre organizatii si institutii publice de pe plan intern cat si in rapoartele din ultimii ani elaborate de organisme internationale recunoscute.

In principiu, principalele riscuri identificate in procesul de elaborare a actelor normative din domeniul nostru al fiscalitatii directe sunt :

- fundamentarea incompleta a proiectelor de acte normative avand in vedere timpul alocat si multitudinea obiectivelor de atins fiind in permanenta in situatia sa corecteze prevederile fiscale care apar in alte acte normative care afecteaza stabilitatea legislatiei fiscale ;
- lipsa analizei de impact cu privire la masurile propuse de politica publica sau actul normativ respectiv;
- acte normative care nu prezinta informatii detaliate privind costurile implicate de promovarea masurilor respective sau a capacitatii administrative necesare implementarii;
- suprapunerile legislative;
- abordarea strategica deficitara in stabilirea prioritatilor.

Fata de cele prezentate, conducerea directiei generale legislatie impozite directe, urmareste perfectionarea asezarii legislatiei fiscale privind stabilirea impozitelor directe in concordanta cu politica fiscala a Guvernului, principiile fiscale si cu prevederile similare aplicabile in Uniunea Europeana.

3. Informarea si comunicarea:

Directia generala legislatie impozite directe colaboreaza cu Directia Generala Juridica, directiile de specialitate din cadrul ministerului si cu alte organe de specialitate din afara ministerului, dupa caz, in legatura cu aplicarea legislatiei privind impozitele directe. Indruma si acorda asistenta de specialitate structurilor de administrare din cadrul directiilor generale ale finantelor publice si a municipiului Bucuresti, Agentiei Nationale de Administrare Fiscala precum si autoritatilor administratiei publice locale.

Totodata, consideram absolut necesara imbunatatirea comunicarii si colaborarii cu directiile de specialitate din minister, prin interventia prompta a tuturor managerilor de nivel superior ai ministerului.

4. Activitati de control:

Referitor la standardul 17 – Proceduri – in ceea ce priveste fluctuatiile de personal mentionam ca, sefii de serviciu coordoneaza, organizeaza, conduce, indruma si controleaza activitatea salariatilor aflatii in subordinea lor, aducand la indeplinire sarcinile stabilite prin programul de activitate al directiei generale si ministerului, precum si a dispozitiilor primite de la conducerea directiei generale, raspunzand fata de aceasta pentru realizarea in termen si cu respectarea dispozitiilor legale, a sarcinilor primite.

Totodata, mentionam ca, atributiile si responsabilitatile concrete pentru fiecare salariat din cadrul directiei se stabilesc de catre directorul general impreuna cu sefii de serviciu prin fisa postului, ca parte componenta a atributiilor directiei generale desprinse din Hotararea Guvernului de aprobare a structurii organizatorice a institutiei Ministerului Economiei si Finantelor si a legislatiei in materie (exemplu, competente privind adoptarea legislatiei Comunitatii Economice Europene care a aparut urmare negocierii la Bruxelles in 2002 a Capitolului X- Impozitarea).

- **Direcția de legislație în domeniul TVA**

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

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

ETAPE	III	IV	V
MEDIU DE CONTROL			
1. ETICA, INTEGRITATEA	-exemplul dat de echipa de conducere; -controlul respectării prevederilor legale, regulamentelor și regulilor existente; -implicarea echipei de management în rezolvarea problemelor și a incertitudinilor în materie de conduită adecvată; -transmiterea către angajații	-lipsa de imparțialitate și independența: -lipsa de transparență și deschidere	-atitudinea subiectiva, față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură; -dezvăluirea de informații care nu au caracter public, în alte condiții decât cele prevăzute de lege; -desfasurarea activitatii conform principiilor si regulilor de conduita stabilite prin Legea nr. 188/1999 privind Statutul functionarilor publici; - sprijinirea salariatilor pentru un comportament si o comunicare deschisa, in special cand este vorba despre ajutorul acordat pentru rezolvarea dilemelor si a

ETAPE	III	IV		V
	<p>direcției a valorilor etice promovate la nivelul ministerului.</p>			<p>incertitudinilor în materie de conduita adecvata; -sprijinirea salariatilor pentru o comunicare libera în ceea ce privește preocuparile lor în materie de etica; - crearea unui mediu adecvat acestui tip de comunicare; - supravegheerea comportamentului efectiv al salariatilor din subordine, referitor la acest standard; -tratarea în mod adecvat a oricarei abateri de la codul de conduita .</p>
<p>2. ATRIBUTII, FUNCTII, SARCINI</p>	<p>- conducerea direcției se asigură că fiecare angajat a luat la cunoștință de prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a direcției prin discutarea acestora și informează cu privire la posibilitatea consultării acestui regulament;</p>	<p>-neîndeplinirea / îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor ca urmare a necuprinderii acestora în fișa postului.</p>	<p>-lipsa unei proceduri interne prin care să se reglementeze cadrul general privind elaborarea și actualizarea fișelor de post.</p>	<p>-actualizarea periodica a fișelor de post; -aducerea la cunostinta fiecarui salariat a atributiilor specifice si generale în cadrul direcției; - asigurarea unui</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>-definirea rolului fiecărui salariat se realizează prin fișele de post;</p> <p>-elaborarea fișelor de post se realizează împreună cu salariații, astfel încât aceștia să își cunoască cât mai bine atribuțiile și să fie de acord cu acestea;</p> <p>repartizarea sarcinilor și comunicarea rezultatelor se face prin respectarea structurii ierarhice.</p>			<p>management propriu al postului, bazat pe autocontrol și pregătire profesională permanentă;</p> <p>-repartizarea atribuțiilor către personalul de execuție să se realizeze în raportul șef-subaltern-șef;</p> <p>-sustinerea salariatului în îndeplinirea sarcinilor sale.</p>
<p>3. COMPETENȚA, PERFORMANȚA</p>	<p>- abilitățile și cunoștințele necesare ocupării unui post sunt identificate în urma evaluării cerințelor postului pentru care se organizează concursul;</p> <p>- identificarea nevoilor de pregătire profesională se realizează atât în urma evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale salariaților, cât și în urma inventarierii solicitărilor de formare profesională primite de la aceștia;</p>	<p>- selectarea de personal fără abilitățile / competențele necesare ocupării postului;</p> <p>- neidentificarea reală a abilităților și cunoștințelor dobândite în urma formării profesionale, a gradului de îmbunătățire sau nu</p>	<p>- lipsa unei politici de formare profesională la nivelul direcției</p> <p>- nerealizarea de analize post formare în vederea evaluării gradului de aplicare și de diseminare a cunoștințelor/ abilităților dobândite în urma participării la cursuri.</p> <p>-neîndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu responsabilitate,</p>	<p>-dezvoltarea capacității de autoperfecționare a fiecărui angajat;</p> <p>-organizarea periodică a unor programe de perfecționare în domeniul taxei pe valoarea adăugată;</p> <p>-supravegherea permanentă a îndeplinirii atribuțiilor de serviciu de revin fiecărui angajat în parte;</p> <p>-evaluarea</p>

ETAPE	III	IV		V
	-sustinerea competentei si performantei si cu instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software, metode de lucru etc..	a rezultatelor muncii realizate, a modului de diseminare a informațiilor dobândite, precum și a gradului de satisfacere a necesităților de pregătire identificate;	competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;	performanțelor angajaților cel puțin o dată pe an si discutarea cu acestia de catre realizatorul raportului.
4. FUNCTII SENSIBILE	-----	-----	-----	-----
5. DELEGAREA	-directorul stabileste limitele de competentelor si responsabilitatilor pe care le delega; -alegerea persoanei potrivite din punctul de vedere al cunoștințelor, experienței și abilităților; -explicarea motivelor atribuirii unor competențe/responsabilități și clarificarea implicațiilor pe care le presupun acestea; -definirea autorității de care persoana delegată dispune; -stabilirea unui termen de realizare a competențelor/responsabilităților	-aglomerarea cu sarcini de mică importanță a managerului și reducerea timpului acordat deciziilor strategice; -neresponsabilizarea angajaților în realizarea anumitor atribuții prin neconfirmarea responsabilității acestora prin semnătură, și	-număr redus de competențe și responsabilități delegate; -triplarea controlului efectuat de manageri	-asigurarea prin ocuparea posturilor conform organigramei de personal aprobata și în situația absenței temporare a persoanei cu funcție de conducere, prin delegarea de competența și responsabilități potrivit fișelor posturilor, astfel: • Directorul delega o serie de competente, provizorii si limitate, unuia dintre sefi de servicii din subordine;

ETAPE	III	IV		V
	<p>delegate;</p> <p>-urmărirea de către echipa de management a modului în care evoluează procesul de îndeplinire a competențelor/responsabilităților delegate.</p>	<p>stabilirea limitelor responsabilității prin proceduri sau documente interne direcției.</p>		<p>• <i>Sefii de Serviciu</i> - delega o serie de competente, provizorii și limitate, unuia dintre șefii de servicii, prin dispoziția directorului.</p>
<p>6.STRUCTURA ORGANIZATORICA</p>	<p>- elaborarea structurii organizatorice pornește de la rolul direcției de a sprijini realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor generale ale ministerului și de a satisface nevoile personalului;</p> <p>- modificarea structurii organizatorice poate fi determinată de anumite decizii luate la nivelul ministerului sau ca urmare a unor analize realizate de echipa de management;</p> <p>- repartizarea atribuțiilor pe servicii se realizează în funcție de rolul acestora în îndeplinirea obiectivelor specifice ale direcției;</p>	<p>-structura organizatorica neconforma cu obiectivele specifice ale direcției.</p>	<p>-repartizarea unor atribuții pe servicii necuprinse în Regulamentul de organizare și funcționare a direcției.</p>	<p>-finalizarea procedurilor privind activitatea direcției;</p> <p>-acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor direcției;</p> <p>-acoperirea posturilor cu personal cu o calificare adecvată;</p> <p>-specializarea funcționarilor pe domenii, pentru o mai rapidă identificare și diseminare a informațiilor solicitate;</p> <p>- reanalizarea modului de încarcare cu sarcini de serviciu pe fiecare serviciu, respectiv</p>

ETAPE	III	IV		V
	- structura directiei : 1 Director 3 Servicii Serviciul legislatie TVA 1 Serviciul legislatie TVA 2 Serviciul legislatie TVA 3 1 Secretariat			salariat, in vederea unui echilibru imbunatatit si intr-o mai buna corelare cu capacitatile/ aptitudinile fiecarui angajat.
PERFORMANȚE SI MANAGEMENTUL RISCULUI				
7.OBIECTIVE	-perfectionarea cadrului legislativ din domeniul taxei pe valoarea adaugata, prin initierea si elaborarea tuturor actelor normative ce reglementeaza taxa pe valoarea adaugata, in concordanta cu politica fiscala a Guvernului si adaptarea sistemului fiscal national la modificarile directivelor europene in domeniul taxei pe valoarea adaugata, urmarind aplicarea corecta a acquis-ului Comunitar, in concordanta cu calendarul legislativ al ministerului;	-neidentificarea reală și cuantificabilă a gradului de atingere a obiectivelor direcției.	-nedeterminarea unor valori/ținte de la care rezultatele sunt considerate a fi performante; -lipsa unui sistem de monitorizare a obiectivelor;	-comunicarea obiectivelor definite tuturor salariatilor; -elaborarea unui sistem de monitorizare a obiectivelor; -identificarea unor indicatori de rezultat/ de performanta caracteristicii directiei; -va urmări ca activitățile specifice asociate realizării

ETAPE	III	IV	V
	<p>-avizarea proiectelor de acte normative cu implicatii asupra reglementarilor privind taxa pe valoarea adaugata;</p> <p>-efectuarea de studii, analize, documentari legate de armonizarea legislatiei nationale cu privire la regimul taxei pe valoarea adaugata, în concordanta cu legislatia Uniunii Europene în domeniu si colaborarea cu institutiile Comunitatii Europene, cu reprezentantii mediului de afaceri din Romania, cu alte institutii din Romania, in probleme referitoare la taxa pe valoarea adaugata;</p> <p>-asigurarea de asistenta de specialitate organelor fiscale teritoriale privind aplicarea unitara a legislatiei privind taxa pe valoarea adaugata;</p> <p>-elaborarea pozitiei Romaniei cu privire la propunerile de modificare a directivelor europene si regulamentelor in domeniul taxei pe valoarea adaugata.</p>	<p>-dificultatea formulării unor obiective care să îndeplinească toate condițiile SMART la nivelul direcției, ceea ce face dificilă identificarea indicatorilor de rezultat/de performanță;</p>	<p>obiectivelor, să fie permanent actualizate pe măsură ce unele activități din cele menționate vor înceta, altele vor suferi modificări, sau vor apare altele noi;</p> <p>-monitorizarea permanentă a respectării termenelor intermediare astfel încât orice nerespectare a acestora să nu pună în pericol respectarea termenelor finale de realizare a obiectivelor,</p>

ETAPE	III	IV	V	
<p align="center">8.PLANIFICAREA</p>	<p>-funcția de planificare presupune programarea activităților curente ale direcției în vederea îndeplinirii atribuțiilor cuprinse în ROF;</p> <p>-alocarea resurselor se face în funcție de importanța și prioritatea activităților de realizat:</p> <p><i>-resursele umane</i> sunt repartizate în funcție de complexitatea și de volumul acțiunilor pe care le implică anumite activități;</p> <p>-nu se realizează o planificare a <i>resurselor financiare</i> la nivelul direcției.</p>	<p>-planificarea necorespunzătoare a resurselor umane pe tipuri de activități;</p> <p>-neîndeplinirea corespunzătoare a atribuțiilor de serviciu ca urmare a volumului mare de sarcini repartizate unei persoane.</p>	<p>-lipsa planurilor de acțiune concrete care să coreleze obiectivele specifice, cu activitățile și cu resursele necesare atingerii acestora.</p>	<p>- planul întocmit la nivelul direcției privind prioritățile de acțiune, va fi detaliat pe activități și analizat, pentru identificarea elementelor de modificare a ipotezelor inițiale care au stat la baza planificării, și reevaluarea noii situații, dacă este cazul;</p> <p>-planul va fi defalcat pe luni și repartizat conform noilor atribuții din ROF.</p>
<p align="center">9.COORDONAREA</p>	<p>▪ coordonarea la nivelul direcției urmărește sincronizarea deciziilor luate la nivelul echipei de conducere cu obiectivele propuse, cu activitățile programate, cu acțiunile personalului, precum și cu obiectivele generale ale ministerului, în scopul asigurării convergenței și coerenței</p>	<p>- necunoașterea de către echipa de management, în orice moment, a gradului de realizare a sarcinilor de serviciu de către angajați și a problemelor cu care aceștia se confruntă;</p>	<p>-nestabilirea unei periodicități a întâlnirilor, ședințelor dintre personalul de conducere și personalul de execuție prin care să se ofere feedback manager – salariat – manager cu privire la modul de realizare a</p>	<p>-organizarea periodică de întâlniri între personalul de conducere și personalul de execuție;</p> <p>-în realizarea atribuțiilor buna colaborare între salariați;</p> <p>-o coordonare mai bună a fluxurilor informaționale cu</p>

ETAPE	III	IV	V	
	<p>acestora;.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ funcția de coordonare se realizează prin: <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea corelării diverselor decizii cu acțiunile întreprinse sau care urmează a fi întreprinse la nivelul fiecărei structuri a direcției, în vederea evitării dublării acțiunilor; - întâlniri superior ierarhic – subaltern prin care se transmite direct executantului ceea ce este de realizat, evitându-se riscul distorsiunii mesajului; - întâlniri superior ierarhic – subordonați (ședințe) prin care se comunică concomitent anumite sarcini; - încurajarea colaborării dintre angajați. 	<ul style="list-style-type: none"> - imposibilitatea analizei de către seful de serviciu a gradului de incarcare a gradului de incarcare a unui executant si totodata a activitatii acestuia. 	<p>sarcinilor, gradul de îndeplinire a acestora, încadrarea în termenele stabilite, calitatea lucrărilor elaborate etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> -salariatii trebuie sa tina cont de consecintele deciziilor lor si ale actiunilor lor asupra întregii directii 	<p>entitățile implicate în realizarea obiectivelor și activităților direcției noastre;</p> <ul style="list-style-type: none"> -revizuirea actualului sistem de coordonare exercitat de către conducerea direcției, in scopul identificării unor elemente de perfectionare care sa eficientizeze activitatile derulate in realizarea obiectivelor sale; -activitatea direcției este asigurată de o coordonare corespunzătoare a cărei eficiență se bazează pe o permanentă consultare între salariați, atât în cadrul fiecărui serviciu și între servicii, cât și în cadrul ministerului.
<p>10. MONITORIZAREA PERFORMANTELOR</p>		<ul style="list-style-type: none"> -obținerea de 	<ul style="list-style-type: none"> -inexistența unei proceduri interne prin 	<ul style="list-style-type: none"> -desemnarea executantului, care urmează să întocmească lucrarea, să se facă:

ETAPE	III	IV	V	
	<p>-monitorizarea performanțelor, urmărește în prezent, realizarea tuturor atribuțiilor ce-i revin direcției prin Regulamentul de organizare și funcționare, respectiv a termenelor de desfășurare a activităților curente și nu vizează raportarea la anumiți indicatori cantitativi și calitativi relevanți.</p>	<p>informații incomplete/incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor datorată lipsei unor raportări sistematice;</p> <p>-identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele direcției și dificultatea stabilirii unor măsuri corective;</p> <p>-imposibilitatea analizei de către șeful de serviciu a gradului de încărcare a unui executant și, totodată, a activității acestuia.</p>	<p>care să se detalieze sistemul de monitorizare a obiectivelor/activităților, periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a acestora;</p> <p>- modul de împărțire a lucrărilor în interiorul direcției prin transmiterea directă a acestora de la director la executant.</p>	<p>- de director, cu transmiterea lucrării: șefului de serviciu pentru a o înainta executantului;</p> <p>- de șeful de serviciu, după ce s-a efectuat repartizarea pe servicii de către director.</p> <p>-îmbunătățirea anuală a criteriilor de performanță în vederea evaluării profesionale a personalului din subordine;</p> <p>-autocontrol în îndeplinirea atribuțiilor din fișa postului ocupat;</p> <p>-urmărirea continuă a întocmirii lucrărilor repartizate și îmbunătățirii raportărilor (corectitudine și operativitate).</p>

ETAPE	III	IV		V
<p>11. MANAGEMENTUL RISCULUI</p>	<p>-la nivelul direcției nu se realizează analize sistematice ale riscurilor ce ar putea influența gradul de îndeplinire a obiectivelor;</p> <p>-experiența și cunoștințele echipei de conducere permit însă identificarea riscurilor evidente și luarea măsurilor de prevenire a producerii acestora..</p>	<p>- neluarea la timp a unor măsuri de diminuare / eliminare a unor riscuri majore;</p> <p>- orice actiune sau inactiune prezinta un risc de nerealizare a obiectivelor;</p>	<p>-neaplicarea managementului riscului (lipsa unui inventar al riscurilor, a unei analize a nivelului acceptabil de expunere la risc, evaluarea probabilității materializării riscurilor, monitorizarea și evaluarea riscurilor, controlul gestionării riscurilor etc.).</p>	<p>-elaborarea unei strategii de control, în vederea evitării riscurilor ce pot determina abateri nedorite de la obiectivele stabilite;</p> <p>-integrarea controlului în componentele procesuale și structurale ale organizării direcției;</p> <p>-definirea obiectivelor controlului;</p> <p>-stabilirea tipurilor de control ce vor fi aplicate, a metodelor și procedurilor ce trebuie utilizate în cadrul acestora;</p> <p>-elaborarea planurilor de control;</p> <p>-pregătirea personalului cu atribuții de control;</p> <p>-modalitățile de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor;</p> <p>eficacitatea controlului.</p>

ETAPE	III	IV	V
<p align="center">15. IPOTEZE SI REEVALUARI</p>	<p>-in urma reorganizării Ministerului Economiei și Finanțelor s-a impus reevaluarea obiectivelor specifice direcției, ca urmare a modificării contextului instituțional.</p>	<p>-elaborarea de obiective pornind de la ipoteze nerealiste.</p>	<p>-existența unei abordări incipiente la nivelul managementului direcției.</p> <p>-alinieră/integrarea obiectivelor direcției în obiectivele generale ale ministerului;</p> <p>-informarea, instruirea, coordonarea personalului din subordine, cu privire la schimbările mediului (juridic, economic) în care se desfășoară activitatea și în legătură cu care sunt fixate obiectivele specifice direcției;</p> <p>-reanalizarea obiectivelor/activităților nivelul direcției, atât în scopul îmbunătățirii performanțelor, cât și în vederea implementării în bune condiții a noilor reglementări.</p>
INFORMAREA SI COMUNICAREA			
<p>12. INFORMAREA</p>	<p>-direcția nu dispune de un inventar al tipurilor de</p>		<p>- lipsa unei proceduri scrise privind circuitul</p> <p>-elaborarea unor proceduri interne privind componenta</p>

ETAPE	III	IV	V
	<p>documente cu care lucrează (intrări/iesiri), detaliate în funcție de conținutul informațiilor și frecvența acestora;</p> <p>-pentru fiecare tip de document în parte sunt în curs de definitivare :</p> <p>-tipurile de procesări ce se efectuează asupra diferitelor informații;</p> <p>-actorii implicați în procesarea informațiilor și verificarea / aprobarea documentelor rezultate;</p> <p>-frecvența elaborării diferitelor documente;</p> <p>-căile de transmitere a documentelor;</p> <p>-informația trebuie să fie corectă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptivă.</p>	<p>-depășirea termenelor de prelucrare a documentelor.</p> <p>informațional pentru fiecare tip de document / informație în parte;</p> <p>-nestabilirea termenelor de procesare pentru fiecare funcționar implicat (personalul de conducere și personalul de execuție) în derularea activităților direcției și pe fiecare tip de document elaborat / procesat.</p>	<p>comunicatională din interiorul direcției, transmiterea în timp util a informațiilor în/dinspre direcție, asigurarea unui feedback permanent atât la nivel de conducere, cât și de execuție;</p> <p>- respectarea traseului de urmat al documentelor (informațiilor) de la intrarea în secretariatul direcției, prin repartizarea pe linie ierarhică până la funcționarul care finalizează lucrarea.</p>

ETAPE	III	IV		V
<p>13. COMUNICAREA</p>	<p>-dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare externa si interna, care sa asigure o difuzare rapida, fluenta si precisa a informatiilor, astfel incat acestea sa ajunga complete si la timp la utilizatori;</p> <p>-in desfășurarea atribuțiilor sale direcția dezvoltă relații de comunicare atât interne, între serviciile ce intră în componența acesteia, cât și externe, cu alte direcții din minister și alte instituții;</p> <p>-nu există o procedură scrisă privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document procesat la nivelul direcției, echipa de management se asigură de o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la beneficiarii acestora.</p>	<p>-reprezentarea necorespunzătoare a direcției în exterior și afectarea imaginii acesteia;</p> <p>-nerespectarea termenelor impuse de actele normative in vigoare și atragerea răspunderii ministerului pentru acest aspect;</p> <p>- în cazul unor noi întâlniri la care participă alte persoane decât cele care au participat inițial, să nu se cunoască problematica discutată/convenită anterior.</p>	<p>-imposibilitatea gestionării în condiții optime a lucrărilor care necesită colaborarea mai multor directii;</p> <p>-neinformarea cu privire la aspectele discutate în cadrul unor grupuri de lucru sau al unor întâlniri (in cadrul ministerului sau interinstituționale).</p>	<p>-elaborarea unor proceduri cu termene clare care să vizeze modul de comunicare al direcțiilor din minister în cazul lucrărilor (petiții, adrese, proiecte de acte normative, reclamații, alte acte administrative, s.a.) care necesită conlucrarea mai multor direcții;</p> <p>- în urma întâlnirilor să se redacteze o notă sintetică cu privire la aspectele discutate, cu soluțiile adoptate și problemele care urmează a se discuta la întâlnirile următoare.</p>
<p>14. CORESPONDENȚA SI ARHIVAREA</p>	<p>-documentele care intră/ies în/din cadrul direcției sunt</p>			<p>- in funcție de mijlocul de realizare utilizat cu privire la</p>

ETAPE	III	IV	V	
	<p>gestionate în paralel, atât prin intermediul aplicației informatice SIDOC, cât și prin intermediul registrelor de evidență a documentelor;</p> <p>-corespondența se realizează prin documente pe suport hârtie și/sau electronic;</p> <p>-mijloacele prin care se primește/transmite corespondența sunt: curier, poștă, poștă electronică, fax etc.;</p> <p>-arhiva se realizează anual potrivit „Instrucțiunilor de arhivare” primite de la Direcția generală de investiții, achiziții publice și servicii interne;</p> <p>-fiecare angajat arhivează propriile documente create de-a lungul unui an în funcție de serviciul în care își desfășoară activitatea, tipul de document și termenul de păstrare.</p>	<p>- pierderea documentelor emise de direcție;</p> <p>-neasumarea responsabilității angajaților cu privire la primirea/transmiterea/remiterea/ arhivarea unor documente ;</p> <p>-aglomerarea cu documente a caror termen de pastrare a expirat conform legilor in vigoare.</p>	<p>-dubla înregistrare a documentelor în aplicația SIDOC și registrele de evidență;</p> <p>-nearhivarea de catre persoanele care nu mai lucreaza in cadrul directiei a lucrarilor rezolvate;</p> <p>-pastrarea unor lucrari peste termenul de arhivare din cauza neexistentei unei decizii in acest sens.</p>	<p>corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuiesc adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; • confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; • stocarea (arhivarea) corespondenței; • accesul la corespondența realizată
<p>16. SEMNALAREA NEREGULARITATILOR</p>	<p>-activitatea direcției nu a înregistrat neregularități datorate încălcării cadrului legal de către angajații direcției. Un rol important în acest domeniu îl are personalul de conducere al</p>	<p>-neraportarea neregularităților;</p>	<p>-lipsa unei proceduri de semnalare a neregularităților la nivelul direcției;</p> <p>-o permanentă comunicare, în spiritul respectului față de lege și al încrederii reciproce între salariați, precum și între salariați și</p>	

ETAPE	III	IV		V
	<p>direcției care monitorizează atent modul de îndeplinire a sarcinilor de către angajații direcției, încurajând identificarea și semnalarea oricăror încălcări ale legii.</p>			<p>conducere; -conducerea trebuie sa promoveze respectul fata de lege si spiritul de incredere.</p>
ACTIVITĂȚI DE CONTROL				
<p>17. PROCEDURI</p>	<p>-nu exista inca proceduri scrise, in ceea ce priveste activitatea din cadrul directiei. Acestea urmeaza sa fie intocmite in cel mai scurt timp posibil, pe masura identificarii operatiunilor specifice unei actiuni si/sau eveniment semnificativ.</p> <p>-activitatea direcției are la bază legislația de drept public și de drept comun din domeniul resurselor umane. Întrucât legislația în vigoare nu detaliază regulile interne ce ar trebui respectate și responsabilitățile fiecărui factor implicat, se impune elaborarea la nivelul direcției a unor proceduri interne de lucru în vederea reglementării</p>	<p>-neîndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor de serviciu;</p> <p>-neîncadrarea în termenele de elaborare / aprobare a diferitelor documente;</p> <p>încărcarea echipei de conducere cu atribuții de consiliere a angajaților cu</p>	<p>-lipsa unor proceduri interne de lucru aprobate prin acte administrative, prin care să se detalieze exact modul de acțiune al salariaților în ceea ce privește desfășurarea activităților/elaborarea documentelor specifice direcției etc.;</p>	<p>- elaborarea unei proceduri privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație cunoscute,</p> <p>-elaborarea unei proceduri interne in in cadrul directiei prin care sa se stabileasca etapele, termenele, responsabilitatile;</p> <p>- elaborarea unor proceduri interne de lucru pentru toate activitățile derulate în cadrul direcției și însușirea lor de către toti angajați ;</p> <p>-elaborarea unei proceduri de efectuare a</p>

ETAPE	III	IV		V
	tuturor acestor aspecte.	privire la rezolvarea unor atribuții rutiniere.		controlului la nivelul direcției.
18. SEPARAREA ATRIBUTIILOR	<p>-elementele operationale si financiare ale fiecărei actiuni sunt efectuate de persoane independente una fata de cealalta, astfel incat functiile de initiere si verificare sa fie separate;</p> <p>-stabilirea atributiilor in cadrul fiselor de post a fiecarui functionar din directie`;</p> <p>-stabilirea clara a persoanelor care inlocuiesc conducerea/subordonatul directiei;</p>	<p>-nedetectarea unor probleme datorita suprapunerii atributiilor de initiere cu cele de verificare;</p> <p>-incalcarea legislatiei.</p>	-	<p>- întocmirea fișelor de post astfel încât sa fie clar separate atribuțiile de initiere de cele de verificare a activitatilor din cadrul directiei;</p> <p>-crearea conditiilor ca nici o persoana sau serviciu sa nu poata controla toate etapele importante ale unei operatiuni.</p>
19. SUPRAVEGHEREA	<p>▪ supravegherea imediată și directă a activităților se realizează de către șefii ierarhici imediați, care:</p> <p>- se asigură că fiecare salariat își cunoaște atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență stabilite prin fișa postului;</p> <p>- se asigură că angajatul a înțeles ceea ce se așteaptă de la</p>	<p>-nemonitorizarea controalelor de supraveghere, datorita inexistentei unor proceduri care sa fie la baza acestei operatiuni.</p>	<p>-neexistenta unor proceduri prestabilite de supraveghere a operatiunilor in cadrul directiei.</p>	<p>- supravegherea activitatilor este adecvata, in masura in care: fiecarui asalariat i se comunica atribuțiile, responsabilitatilor si limitele de competenta atribuite; se evalueaza sistematic munca</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>acesta;</p> <ul style="list-style-type: none"> - evaluează sistematic munca angajaților și oferă feedback în urma evaluărilor; - validează etapele de realizare a diferitelor sarcini. <p>▪ activitatea de supraveghere a întregului personal este monitorizată de director prin atenta observare a modalităților și metodelor aplicate de aceștia în transmiterea instrucțiunilor de realizare a diferitelor sarcini.</p>			<p>fiecarui salariat; se aproba rezultatele muncii obtinute in diverse etape ale realizarii operatiunii;</p>
<p>20. GESTIONAREA ABATERILOR</p>	<p>-nu s-a impus aplicarea unor reguli concrete de gestionare a abaterilor întrucât la nivelul direcției nu au existat proceduri standard de lucru în acest sens;</p> <p>-pentru toate situațiile în care, datorită contextului existent, s-au impus anumite abateri de la regulile și metodele de lucru, s-a acționat în vederea adaptării la circumstanțele care nu au putut fi anticipate și care ar fi putut pune în dificultate derularea corespunzătoare a activității</p>	<p>-aparitia abaterilor de la realizarea obiectivelor;</p> <p>-negestionarea la timp a abaterilor;</p> <p>-repetarea producerii acelorași tipuri de abateri;</p> <p>-monitorizarea</p>	<p>-nerealizarea unui inventar al abaterilor la nivelul direcției.</p>	<p>-se vor identifica principalele abateri cu caracter repetitiv si se va stabili o procedură specifică de gestionare a acestora, in funcție de caracteristicile fiecărui tip de abatere identificat;</p> <p>-abaterile trebuie sa fie documentate si justificate;</p> <p>-necesitatea analizarii periodice a</p>

ETAPE	III	IV	V
	<p>direcției;</p> <p>-nedefinirea valorilor/țintelor de atins în raport cu care rezultatele unor activități pot fi considerate performante, a determinat dificultatea stabilirii abaterilor ca diferență dintre rezultatele înregistrate la un moment dat și valorile/țintele de referință.</p>	<p>dificilă a gradului de realizare a obiectivelor ca urmare a lipsei unor valori / ținte plecând de la care rezultatele sunt considerate a fi performante</p>	<p>circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate aceste abateri, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, care vor fi formalizate</p>
<p>21. CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII</p>	<p>-la nivelul direcției nu s-au înregistrat discontinuități și întreruperi ale activității care să afecteze îndeplinirea atribuțiilor acesteia;</p> <p>-fluctuația salariilor la nivelul direcției este unul foarte scăzut, acesta neafectând continuitatea activităților.</p> <p>-în cazul plecării anumitor salariați ai direcției, din diverse motive (pensionare, demisie, transfer etc.), se organizează concursuri de ocupare a posturilor rămase vacante și se stabilesc persoanele care să preia atribuțiile până la organizarea concursurilor și ocuparea posturilor vacante;</p> <p>-în cazul, absenței temporare de</p>	<p>-aparitia unor perioade de întrerupere a activitatilor curente din motive neimputabile direcției.</p>	<p>-defectiuni ale echipamentelor tehnice din dotare au dus la întreruperi ale activității;</p> <p>-necesarul de echipamente / programe informatice pentru buna funcționare a activității direcției se întocmește anual și este transmis Direcției generale de achiziții, investiții și servicii interne, în vederea includerii în Planul anual de investiții și a încheierii de contracte de achiziții</p> <p>-angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din alte considerente;</p> <p>- delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în interes de serviciu);</p> <p>-dotarea cu echipamente electronice stabile din punct de vedere tehnic.</p> <p>-orice problemă existentă cu privire la funcționarea programelor informatice instalate la</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>la serviciu (delegare, detașare, concedii) a anumitor angajați se stabilesc înlocuitorii de drept ai acestora.</p> <p>-orice defecțiune sau funcționare necorespunzătoare a echipamentelor/ programelor informatice este semnalată de direcție direct furnizorilor respectivi de servicii și/sau Direcției generale a tehnologiei informației.</p>		<p>pentru înlocuirea / înnoirea echipamentelor din dotare.</p>	<p>nivelul direcției este rezolvată prin intermediul Direcției generale a tehnologiei informației.</p>
<p>22. STRATEGII DE CONTROL</p>	<p>-direcția nu a elaborat o strategie prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control, însă echipa de manageri exercită tipuri de control ce variază în funcție de natura activităților și de complexitatea acestora, astfel la nivelul direcției se identifică mai multe tipuri de control:</p> <p>-<i>autocontrolul</i> este efectuat de către fiecare angajat în parte, prin intermediul:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizei conformității cu prevederile legii; • analizei activităților de același 	<p>-neidentificarea la timp a tuturor abaterilor și neregularităților la nivelul direcției;</p> <p>-cresterea numarului abaterilor de la strategia, politica si programele directiei;</p> <p>-nerealizarea obiectivelor la nivelul exigentelor preconizate.</p>	<p>-lipsa unei strategii bine definite, prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control.</p>	<p>-proceduri de control: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza.</p> <p>-in urma elaborării procedurii privind controlul la nivelul direcției se vor stabili periodicitatea și modalitatea de raportare a gradului de îndeplinire a atribuțiilor de către angajați, formalizându-se în acest sens</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>tip desfășurate de către colegi;</p> <ul style="list-style-type: none"> • comparării documentelor elaborate de acesta cu cele pe aceeași temă elaborate de către colegi; • desfășurării activităților în termenele stabilite prin lege sau de către manageri; • asigurării că documentele elaborate parcurg circuitul informațional stabilit la nivel informal. <p><i>-controlul paralel este efectuat prin consultarea cu ceilalți colegi de serviciu în realizarea diferitelor activități și implicit în elaborarea documentelor;</i></p> <p><i>-controlul ex – ante este efectuat în mod direct de către șefii de serviciu și vizează obiectivele serviciilor pe care le coordonează, urmărind:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • conformitatea activităților desfășurate, a documentelor elaborate în cadrul acestora cu prevederile legale; • coerența între acțiunile necesar 			<p>controlul ex-post realizat de conducerea direcției;</p> <p>-tipurile de control vor fi detaliate în cadrul procedurii de monitorizare a obiectivelor / activităților direcției.</p>

ETAPE	III	IV		V
	<p>a fi întreprinse și cele întreprinse efectiv de salariați;</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificarea respectării orientărilor stabilite de conducere în realizarea anumitor atribuții / sarcini; <p><i>-controlul ex – ante</i> este efectuat în mod indirect de către director și vizează totalitatea obiectivelor specifice ale direcției. Acest control poate fi atât total, cât și selectiv în funcție de prioritatea sau complexitatea obiectivelor stabilite. Modalitățile de exercitare a acestui tip de control sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificarea, aprobarea, autorizarea, semnarea documentelor; • raportarea verbală a modului și gradului de îndeplinire a unei sarcini. <p><i>-controlul ex – post</i> este efectuat de conducerea direcției în vederea verificării gradului în care sunt respectate atribuțiile și responsabilitățile. Un exemplu în</p>			

ETAPE	III	IV		V
	<p>acest sens este evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale personalului direcției de către conducerea acestuia.;</p> <p><i>-controlul concomitent</i> este efectuat atât de șefii de serviciu prin supervizarea permanentă a modului de îndeplinire a unei sarcini / atribuții de serviciu, cât și de director prin verificarea sporadică sau generală a modului în care anumite sarcini sunt realizate;</p> <p><i>-monitorizarea activităților de control exercitate de către șefii de servicii</i> se realizează de către director;</p> <p>-controlul se exercită la nivelul tuturor actorilor implicați în realizarea activităților, acțiunilor ce conduc la îndeplinirea obiectivelor direcției.</p>			

ETAPE	III	IV		V
<p>23. ACCESUL LA RESURSE</p>	<p>-conducerea direcției stabilește persoanele și modul de acces la resursele materiale și informaționale ale direcției.</p> <p>-la nivelul direcției este desemnată o persoană care asigură accesul la resursele materiale, reducându-se riscul utilizării inadecvate a acestora;</p> <p>-direcției noastre nu îi sunt alocate distinct resurse financiare, prin urmare nu este necesară o asigurare a accesului la acestea.</p>	<p>-restrangerea accesului la resursele materiale și informaționale crează riscul neicointeresarea salariatilor în rezolvarea unor probleme ale direcției.</p>	<p>-aparitia unor perioade de inactivitate datorate lipsurilor de aceasta natura.</p>	<p>-utilizarea și accesul la resursele informaționale să se facă în limita atribuțiilor și responsabilităților fiecăruia, conform fisei postului și/sau cu acordul superiorului ierarhic;</p> <p>-</p>
<p>AUDITAREA SI EVALUAREA</p>				
<p>24. VERIFICAREA SI EVALUAREA CONTROLULUI</p>	<p>-la nivelul direcției nu a existat un sistem formal de control managerial, evaluarea funcției de control la acest moment vizează numai calitatea controlului de conformitate a activităților desfășurate și a documentelor elaborate cu prevederile legale și respectiv gradul de realizare a</p>	<p>- ineficiența sistemului de control intern.</p>	<p>-neexistența, la acest moment, a unui plan și a unor programe de derulare a controlului intern.</p>	<p>-urmarirea strategiei de control intern a direcției..</p>

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

- **Direcția de legislație în domeniul accizelor**

1. Mediul de control

Cunoasterea de către ontregul personal a cerintelor privind comportamentul functionarului public al Directiei de legislatie on domeniul accizelor prin constientizarea importantei activitatii de elaborare a proiectelor de acte normative - primare si secundare - on domeniul accizelor si al altor taxe speciale.

Detinerea de catre conducerea si salariatii directiei a unui nivel corespunzator de integritate profesionala si personala.

Referitor la acest prim element al controlului managerial, precizam ca este necesara o delimitare mai precisa a sarcinilor, responsabilitatilor si competentelor ce revin celor care elaboreaza legislatia on domeniul accizelor fata de sarcinile si responsabilitatile unor directii din cadrul Agentiei Nationale de administrare Fiscala. Ne referim on special la delimitarea sarcinilor ce revin Directiei de legislatie on domeniul accizelor fata de cele ale Directiei de ondrumare si asistenta a contribuabililor.

Actuala structură organizatorică a directiei poate fi îmbunătătită în sensul realizării unei mai bune concordante între modul de organizare a serviciilor si cel al sarcinilor aferente acestor servicii pe fiecare tip de impozit indirect.

2. Performante si managementul riscului

Întreaga activitate a Directiei de legislatie on domeniul accizelor se desfasoară în conformitate cu sarcinile prevăzute în Programul de activitate trimestrial al ministerului, urmărindu-se realizarea optima a obiectivelor stabilite, atat în ceea ce priveste calitatea tehnica a acestora cat si respectarea termenelor de realizare.

În domeniul managementului riscului conducerea directiei trebuie să creeze un mediu de control eficient al riscurilor, întrucat neelaborarea actelor normative planificate la termenele stabilite ar avea un impact negativ direct asupra îndeplinirii obiectivelor Guvernului din domeniul politicii fiscale, politicii bugetare.

Având în vedere noul statut al României, începand cu data de 1 ianuarie 2007, ca stat membru al Uniunii Europene, eforturile în domeniul mamagementul riscului vor trebui să fie amplificate, întrucat orice întârziere in elaborarea actelor normative va avea impact negativ atat la nivel national cât si la nivel european.

3. Informarea si comunicarea

Referitor la *informare si comunicare*, mentionam ca on cadrul directiei exista o suficienta informare si comunicare ontre conducerea directiei si personalul de executie.

On ceea ce priveste corespondenta intrata si iesita din directie aceasta se desfasoara potrivit procedurii unitare stabilite prin ordin al ministrului. Corespondenta utilizeaza purtatori diferiti ai informatiei (hartie, floppy, CD) si se realizeaza prin mijloace diferite (curierul, posta, posta electronica, fax).

- **Direcția de reglementare în domeniul nefiscal**

Din analiza etapelor 1,2,3 și 4 se pot concluziona următoarele modalități de dezvoltare managerială:

Planurile întocmite la nivelul direcției privind prioritățile de acțiune vor fi detaliate pe activități și analizate prin prisma cerințelor standardului „cerințe, evaluări”, pentru identificarea elementelor de modificare a ipotezelor inițiale care au stat la baza planificării și reevaluarea noii situații, dacă este cazul și se va avea în vedere stabilirea persoanelor responsabile de realizarea planurilor respective precum și a persoanelor care vor prelua responsabilitățile în anumite situații.

Menționăm totodată că, în majoritatea cazurilor riscurile și disfuncționalitățile care pot afecta atingerea obiectivelor direcției sunt factori externi și că inerent vor fi abateri care vor influența activitatea direcției.

Totuși prin fișele posturilor s-a urmărit o concretizare a activităților, atribuțiilor sarcinilor și obiectivelor acestora pe posturi de execuție și de conducere care credem că sunt perfectibile.

Se are în vedere o îmbunătățire a competențelor de relaționare, comunicare și acordare consultanță pe domeniile de interes ale Direcției de Reglementări în Domeniul Nefiscal cu celelalte direcții din cadrul ministerului, inclusiv cu Unitatea de politici publice.

În domeniul strategiilor de control, pe măsura angajării unui număr mai mare de personal e posibil să fie necesară elaborarea unei astfel de strategii, dar pentru moment considerăm că nu este cazul.

- **Direcția de reglementări contabile**

Standardul 1 ETICA, INTEGRITATEA

În cadrul Direcției de reglementări contabile, respectarea de către salariați a cerințelor generale privind comportamentul în timpul serviciului, prevenirea fraudelor și neregulilor sunt asigurate printr-o prelucrare adecvată a reglementărilor legale și analiza acestora astfel încât să fie cunoscute de către toți salariații.

Prin natura atribuțiilor direcției, care nu are relații cu publicul, riscul de fraudă este minim.

Standardul 2 ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Salariații din cadrul direcției noastre cunosc sarcinile și atribuțiile ce le revin din hotărârea de guvern privind organizarea și funcționarea Ministerului Finanțelor Publice, Regulamentul de organizare și funcționare al direcției și din fișele posturilor, fișe care sunt revizuite în fiecare an, în funcție de modificările legislative apărute și de modificările aparute în organigrama direcției.

Standardul 3 COMPETENȚA, PERFORMANȚA

Ocuparea posturilor în cadrul direcției se desfășoară respectând prevederile legale, care sunt în concordanță cu cerințele privind atribuțiile posturilor vacante, pentru a contribui în mod real la îndeplinirea obiectivelor direcției și implicit ale Ministerului Finanțelor Publice. Salariații direcției au posibilitatea de a participa la schimburi de experiență și cursuri de perfecționare profesională.

Standardul 5 DELEGAREA

În cadrul Direcției de reglementări contabile, delegarea de competență se efectuează conform prevederilor legale.

Standardul 6 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Structura organizatorică alături de încadrarea corespunzătoare a personalului asigură îndeplinirea eficientă a atribuțiilor Direcției de reglementări contabile și Ministerului Finanțelor Publice.

Structura organizatorică a direcției este stabilită în concordanță cu atribuțiile și obiectivele acesteia și se încadrează în structura organizatorică a Ministerului Finanțelor Publice.

Standardul 7 OBIECTIVE

Obiectivele decurg din elaborarea legislației din domeniul contabilității financiare și de gestiune. Aceste obiective sunt astfel definite încât asigură realizarea responsabilităților la nivelul salariaților. Obiectivele serviciilor din cadrul direcției sunt fixate astfel încât să conducă la realizarea obiectivelor direcției, precum și a obiectivelor ministerului.

Standardul 8 PLANIFICAREA

În cadrul serviciilor direcției activitatea se desfășoară în conformitate cu programele de activitate anuale și trimestriale, întocmite la nivelul conducerii Direcției de reglementări contabile și Ministerului Finanțelor Publice în concordanță cu atribuțiile acesteia în elaborarea reglementărilor contabile.

Realizarea acestor atribuții este asigurată de buna funcționare a mecanismului de control permanent organizat în cadrul direcției.

Standardul 9 COORDONAREA

Activitatea direcției este asigurată de o coordonare corespunzătoare a cărei eficiență se bazează pe o permanentă consultare între salariați, atât în cadrul fiecărui serviciu și între servicii, cât și în cadrul ministerului.

Standardul 10 MONITORIZAREA PERFORMANTELOR

Se întocmesc periodic raportări privind realizarea sarcinilor, iar performanțele salariaților sunt evaluate la sfârșitul anului. Activitatea zilnică se desfășoară sub o permanentă supraveghere din partea conducerii serviciilor și a direcției. Lunar se întocmește un raport în care se menționează, atât realizarea sarcinilor conform programului de activitate aprobate, cât și realizările suplimentare.

Standardul 11 MANAGEMENTUL RISCULUI

Monitorizarea riscurilor se desfășoară în strânsă legătură cu monitorizarea performanțelor, respectând cerințele astfel încât să se asigure eficiența activității și eliminarea riscurilor de nerealizare a obiectivelor.

Standardul 12 INFORMAREA

Informațiile la nivelul Direcției de reglementări contabile circulă cu respectarea anumitor proceduri, astfel încât fiecare salariat, în funcție de atribuțiile și sarcinile stabilite, asigură îndeplinirea acestora la standarde profesionale ridicate.

Standardul 13 COMUNICAREA

Sistemul de comunicare stabilit la nivelul direcției funcționează cu respectarea prevederilor legale, beneficiind de mijloace tehnice adecvate, respectiv calculatoare, videoproiectoare și alte elemente de birotică.

În vederea îndeplinirii sarcinilor, conducerea direcției asigură comunicarea informațiilor în cadrul direcției, serviciilor, precum și între acestea și alte direcții din cadrul ministerului sau din afara acestuia, atât pe suport de hârtie cât și prin mijloace electronice.

Standardul 14 CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA

Sistemul organizat la nivelul direcției asigură un flux corespunzător de intrare, ieșire și arhivare a corespondenței.

Se cunoaște în orice moment stadiul de realizare a lucrărilor, persoanele care răspund de realizarea lor, precum și problemele care trebuie să fie soluționate în vederea formulării răspunsurilor la corespondența primită.

Standardul 16 SEMNALAREA NEREGULILOR

Stabilirea clară a atribuțiilor prin fișa postului și îndeplinirea cu rigurozitate de către salariați a acestora asigură îndeplinirea obiectivelor serviciilor, direcției și ministerului.

La nivelul direcției semnalarea neregularităților are un caracter transparent, printr-o permanentă comunicare, în spiritul respectului față de lege și al încrederii reciproce între salariați, precum și între salariați și conducere.

Standardul 17 PROCEDURI

Existența unor metode și proceduri de lucru corespunzătoare asigură îndeplinirea obiectivelor și respectarea cerințelor generale și specifice de control intern.

Procedurile de lucru sunt actualizate în mod permanent în funcție de evoluția legislației în domeniul de activitate al direcției și sunt comunicate salariaților în vederea respectării lor.

Standardul 18 SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

Separarea atribuțiilor și responsabilităților la nivelul direcției este asigurată prin întocmirea unor fișe a posturilor clare, astfel încât fiecare salariat are atribuții și responsabilități specifice postului și funcției ocupate. Este stabilită foarte clar persoana care înlocuiește o anumită persoană care lipsește, fiind în concediu, delegație sau care a primit responsabilități noi, derivând din apariția unor noi sarcini suplimentare, neprevăzute.

Standardul 19 SUPRAVEGHEREA

La nivelul Direcției de reglementări contabile supravegherea desfășurării activității se desfășoară eficient, salariații cunoscându-și atribuțiile și limitele de competență stabilite prin fișa postului.

Supravegherea se efectuează pe post, respectiv pe servicii sub îndrumarea conducerii direcției.

Standardul 20 GESTIONAREA ABATERILOR

Abaterile de la procedurile sau politicile stabilite pot apărea numai în urma unor circumstanțe ce nu pot fi anticipate, buna gestionare a activităților ducând întotdeauna la realizarea la timp a sarcinilor direcției.

Standardul 21 CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

La nivelul Direcției de reglementări contabile, continuitatea activității este asigurată prin respectarea cerințelor generale ale standardului și eliminarea eventualelor discontinuități apărute în activitatea direcției prin întreprinderea de acțiuni sau luarea de măsuri de prevenire a lor.

Standardul 22 STRATEGII DE CONTROL

Pentru atingerea obiectivelor direcției, ministerului, la nivelul Direcției de reglementări contabile se aplică strategiile de control ale direcției și respectiv ale ministerului, salariații realizând în același timp controlul și autocontrolul.

Standardul 23 ACCESUL LA RESURSE

Sunt stabilite persoanele care au acces la resurse materiale și care sunt responsabile cu planificarea, protejarea și folosirea corectă a acestora. Aceste persoane sunt responsabile de inventarul bunurilor aparținând direcției, ele participând anual și în comisiile de inventariere.

Standardul 24 VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

Conducerea direcției asigură verificarea și evaluarea continuă a funcționării sistemului de control intern, pentru a se testa modul de funcționare a sistemului de control managerial, precum și pentru a depista și rezolva operativ eventualele disfuncționalități ale sistemului de control managerial în cadrul direcției.

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

1. Mediul de control:

În ceea ce privește acest prim element al controlului managerial, este necesară delimitarea sarcinilor, responsabilităților și competențelor la nivelul posturilor, atât în cadrul DRPSP, cât și la nivelul ministerului, astfel încât să se reducă la minimum dependența dintre ele.

2. Performanțe și managementul riscului:

Referitor la *planificarea și coordonarea* activităților DRPSP, în prezent se remarcă, atât la nivelul conducerii, cât și al posturilor de execuție, o abordare previzională și acțională a tuturor aspectelor cu care se confruntă direcția, condiție esențială pentru obținerea unei eficiențe pe termen lung.

În acest sens, o modalitate de dezvoltare a performanțelor DRPSP o constituie flexibilizarea sistemului de management, prin creșterea capacității sale de a se modifica sub influența variabilelor exogene și endogene ale direcției.

Acest aspect se poate realiza atât prin creșterea potențialului creator și inovator al personalului, cât și prin antrenarea puternică a personalului în stabilirea și realizarea eficientă a obiectivelor direcției.

În domeniul *managementului riscurilor*, conducerea direcției trebuie să creeze mediul de control favorabil asumării și gestionării eficiente a riscurilor, prin gândirea și aplicarea unei concepții eficiente de organizare și exercitare a controlului intern.

Totodată, în vederea unei gestionări optime a riscurilor care pot afecta activitățile DRPSP, se pot adopta măsuri precum:

- întocmirea unor liste de control de către angajați (în urma efectuării autocontrolului);
- organizarea unor ședințe de identificare a riscurilor, de analiză a acestora și de adoptare a unor acțiuni pentru diminuarea sau eliminarea riscurilor.

3. Informarea și comunicarea:

Referitor la *informare și comunicare*, ca element al controlului managerial, un aspect important care trebuie menționat este faptul că, în cadrul DRPSP, circula în prezent o gamă foarte variată de informații.

Ca urmare, circuitele informationale sunt relativ lungi (asa cum se va observa in cadrul etapei a 6-a), evitandu-se pe cat posibil punctele intermediare de trecere a informatiilor, cu exceptia situatiilor in care trebuie sa se tina cont de sistemul de organizare si subordonare specific ministerului (majoritatea deciziilor sunt adoptate de managerii de nivel superior ai ministerului).

Avand in vedere cele prezentate mai sus, precum si obiectul de activitate al DRPSP (asigurarea legaturii cu Parlamentul, Departamentul de Dialog Social din cadrul Guvernului Romaniei, Consiliul Economic si Social, sindicatele, patronatele si alte asociatii legal constituite, in problemele specifice activitatii Ministerului Economiei și Finantelor), este absolut necesara imbunatatirea comunicarii si colaborarii cu directiile de specialitate din minister, prin interventia majora a tuturor managerilor de nivel superior ai ministerului si prin schimbarea mentalitatii clasice si individualiste a angajatilor.

4. Activitati de control:

Referitor la standardul “*separarea atributiilor*”, asa cum am mentionat si la pct.1 – mediul de control, este necesara o delimitare clara a sarcinilor, responsabilitatilor si competentelor la nivelul posturilor, astfel incat sa se obtina o intelegere completa a relatiilor de autoritate, a sarcinilor si responsabilitatilor.

In ceea ce priveste procedurile, la nivelul DRPSP, acestea se regasesc sub forma „Manualului procedurilor scrise pentru activitatile si operatiunile Directiei pentru relatia cu Parlamentul, sindicatele si patronatul”.

Procedurile corespund structurii directiei, sunt simple si precise, sunt si vor fi actualizate permanent, in functie de evolutia reglementarilor legislative specifice activitatii DRPSP, asa cum am precizat si in etapa a 4-a a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finantelor.

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

Obiective specifice	Activitati/actiuni specifice	Autoevaluarea bazata pe analiza sistemului de control managerial al ministerului si a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor ministerului <i>Etapa a 4-a</i>	Stabilirea orientarilor/modalitatilor de dezvoltare a sistemului de controlmanagerial al ministerului prin raportarea la standardele de management/control intern la entitatile publice, aprobate prin Ordinul nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern <i>Etapa a 5-a</i>
A	B	C	D
1. Reglementarea unor domenii ale disciplinei financiare	<u>1.1. Bugetele de venituri si cheltuieli</u> 1.1.1. Elaborarea si aprobarea proiectului de ordin al ministrului economiei si finantelor pentru aprobarea BVC-urilor companiilor nationale de sub autoritatea M.F.P (CN Loteria Romana, CN Imprimeria Nationala, CEC)	Pentru indeplinirea activitatilor inscrise la pct.1.1 si pct.1.2 se au in vedere prevederile HG nr.775/2005 si OMEF nr.595/2006. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului inscris la pct.1.1, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative pentru aprobarea BVC-urilor, de catre directiile implicate din minister.	In vederea indeplinirii activitatii de la pct.1.1.1, pentru evitarea/diminuarea riscurilor ce ar putea sa apara este necesara elaborarea unei proceduri interne in cadrul directiei prin care sa se stabileasca etapele, termenele, responsabilitatile necesare in activitatea de elaborare a BVC ale celor 2 operatori de sub autoritatea MEF, respectiv CN Loteria Romana si CN Imprimeria Nationala.

	<p>1.1.2. Analiza si avizarea proiectelor de ordine ale ministrilor de resort, ministrului economiei si finantelor si ministrului muncii, solidaritatii sociale si familiei pentru aprobarea BVC-urilor unitatilor care sunt cuprinse in bugetul general consolidat, unitatilor care primesc sume de la bugetul de stat, precum si ale unitatilor monitorizate potrivit OUG nr.79/2001, cu modificarile si completarile ulterioare;</p> <p>1.1.3. Analiza si avizarea proiectelor de ordin comun al presedintelui AVAS, respectiv al conducatorului institutiei publice implicate pentru aprobarea BVC propriu al AVAS si BVC-urile privind activitatea de privatizare ale institutiilor publice implicate;</p>	<p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului inscris la pct.1.1.3 si 1.2.1. vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a</p>	<p>In activitatea de elaborare/analiza si avizare a proiectelor de acte normative de aprobare a BVC-urilor se impune stabilirea unei metodologii in cadrul MEF prin care sa se prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister; - termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite; - termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor. <p>In activitatea de analiza si avizare a proiectelor de de acte normative se impune stabilirea unei metodologii in cadrul MEF prin care sa se prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister; - termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite; - termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor
--	---	---	--

	<p>1.2. Amortizarea activelor corporale si necorporale :</p> <p>1.2.1. Elaborarea /analiza si avizarea actelor normative referitoare la amortizarea capitalului imobilizat in active corporale si necorporale sub aspectul duratelor normale de utilizare, a stabilirii valorii minime de intrare a activelor corporale;</p> <p>1.3. Monitorizarea unor agenti economici potrivit prevederilor legale in vigoare:</p> <p>1.3.1. Coordonarea Programului privind monitorizarea lunara a incadrarii in programele de reducere a arieratelor catre bugetul general consolidat si alti creditor, in conformitate cu prevederile legale in vigoare;</p>	<p>actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>1.3.Riscurile in desfasurarea acestei activitati sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - transmiterea cu intarziere a datelor de catre institutiile implicate care, potrivit legislatiei in vigoare, au obligatia de a transmite lunar la MEF situatia indicatorilor privind evolutia creantelor si platilor restante, precum si a pierderilor inregistrate de operatorii economici cu capital majoritar sau integral de stat din subordinea, coordonarea, sub autoritatea sau aflate in portofoliul acestora, termenul de transmitere a acestora fiind 30 ale lunii pentru luna anterioara; - neconcordanta datelor inscrise in situatiile transmise, ceea ce presupune 	<p>1.3. Pentru evitarea acestor riscuri este necesar ca in colaborare cu Directia generala de tehnologia informatiei sa se creeze un program informatic prin care sa nu se permita preluarea datelor necorelate, prin aceasta masura institutiile implicate fiind obligate sa transmita datele corect si in timpul prevazut de legislatia in vigoare.</p>
--	--	---	---

	<p>1.3.2. Monitorizarea lunara a fondului de salarii si a indicatorilor de performanta a conducatorilor pentru cele doua unitati economice aflate sub autoritatea MEF;</p> <p>1.3.3. Elaborarea si/sau analiza si avizarea proiectelor de acte normative privind monitorizarea agentilor economici, potrivit legislatiei in vigoare;</p> <p>1.4. Elaborarea si/ sau analiza actelor normative privind respectarea disciplinei financiare si a legislatiei in domeniul financiar-contabil privind incasarile si platile in numerar si diminuarea blocajului financiar, reglementarea repartizarii profitului contabil net la agentii economici cu capital integral sau majoritar de</p>	<p>intarzieri in preluarea datelor, ducand la nerespectarea termenului de finalizare si prezentarea sintezei datelor, in timp util la conducerea ministerului.</p> <p>Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.1.3.3 si pct.1.4, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>	<p>In activitatea de analiza si avizare a proiectelor de acte normative se impune stabilirea unei metodologii in cadrul MEF prin care sa se prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister; - termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite; - termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor
--	--	---	---

	stat, alte reglementari in domeniu.		
2. Centralizarea inventarului bunurilor din domeniul public al statului	<p>2.1. Centralizarea inventarului bunurilor din domeniul public al statului, intocmite de catre ministere, celelalte organe de specialitate ale administratiei publice centrale, precum si de autoritatile publice centrale care au in administrare asemenea bunuri, conform legislatiei in vigoare;</p> <p>2.2. Actualizarea permanenta a inventarului bunurilor din domeniul public al statului, potrivit legislatiei in vigoare;</p>	<p>2.1. Aceasta actiune se desfasoara in colaborare cu Directia generala tehnologia informatiei pe baza unui program informatic si nu implica riscuri in etapa de aplicare a acestuia.</p> <p>2.2. Riscul in desfasurarea acestei activitati il constituie: - neprezentarea institutiilor implicate la MEF-Directia generala tehnologia informatiei, in vederea operarii modificarilor intervenite in inventarul centralizat al bunurilor din domeniul public al statului aprobat prin hotarare de Guvern, pe baza actelor normative adoptate in acest sens, conducand la o baza de date nereala cu consecinte negative asupra informarii conducerii MEF, a celorlalte institutii implicate, precum si a instantelor de judecata; - introducerea unor date de identificare</p>	<p>Pentru evitarea riscurilor se impune urmarirea permanenta a efectuarii modificarilor si completarilor aduse de ordonatorii principali de credite inventarului bunurilor din domeniul public al statului, potrivit prevederilor legale adoptate in acest sens, si atentionarea acestora in cazul intarzierilor;</p>

		<p>eronate sau incomplete, situatie in care programul informatic nu poate furniza datele solicitate in vederea analizei si avizarii proiectelor de acte normative privind schimbarea regimului juridic sau administratorului bunului respectiv sau la dezinformarea persoanelor juridice /fizice care solicita asemenea date.</p>	
	<p>2.3. Elaborarea si/sau analiza si avizarea proiectelor de acte normative privind transferul bunurilor din/in domeniul public al statului, in/din domeniul public al unitatilor administrativ-teritoriale si/sau domeniul privat al statului, respectiv domeniul privat al unitatilor administrativ-teritoriale, precum si a celor de aprobare a normelor/precizarilor privind inventarierea.</p>	<p>2.3. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.2.3, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister, In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>	<p>In activitatea de analiza si avizare a proiectelor de acte normative se impune stabilirea unei metodologii in cadrul MEF prin care sa se prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister; - termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite; - termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor
<p>3. Reglementarea valorificarii bunurilor intrate in proprietatea privata a statului</p>	<p>3.1. Elaborarea si/sau analiza si avizarea actelor normative referitoare la modul si conditiile de</p>	<p>3.1. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.3.1. vizeaza in principal depasirea timpului necesar</p>	<p>In activitatea de analiza si avizare a proiectelor de acte normative se impune stabilirea unei metodologii in cadrul MEF prin care sa se</p>

	<p>valorificare a bunurilor confiscate sau intrate, potrivit legii, in proprietatea privata a statului.</p> <p>3.2. Centralizarea raportarilor lunare privind autovehicolele, ambulantele sanitare, ambarcatiunile si motoarele atasabile acestora, confiscate sau intrate potrivit legii, in proprietatea privata a statului si comunicarea centralizatorului catre SGG</p>	<p>pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister:</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>3.2. Riscurile in atingerea acestui obiectiv constau in transmiterea cu intarziere a situatiilor de catre DGFP din teritoriu, care potrivit legislatiei in vigoare, au obligatia de a transmite datele pana la data de 5 a lunii urmatoare, conducand la imposibilitatea respectarii termenului de transmitere a centralizatorului catre SGG.</p>	<p>prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister; - termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite; - termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor <p>3.2. Pentru evitarea acestor riscuri este necesara aplicarea unor masuri de impulsione a transmiterii datelor prin contact telefonic cu compartimentele de specialitate din teritoriu si transmiterea situatiilor prin fax.</p>
<p>4. Avizarea actelor normative referitoare la privatizarea, reorganizarea si restructurarea societatilor nationale. companiilor nationale, societatilor comerciale</p>	<p>4.1. Elaborarea si/sau analiza si avizarea proiectelor de acte normative referitoare la problemele de restructurare, reorganizare si privatizare a regiilor autonome,</p>	<p>4.1. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului in scris la pct.4.1.vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere</p>	<p>In activitatea de analiza si avizare a proiectelor de acte normative se impune stabilirea unei metodologii din cadrul MEF prin care sa se prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister;

<p>si societatile bancare</p>	<p>societatilor/companiilor nationale si societatile comerciale in colaborare cu alte institutii abilitate potrivit legii, conform actelor normative in vigoare;</p> <p>4.2. Colaborarea cu institutiile implicate in privatizare la actiuni vizand problematica societatilor comerciale din portofoliul acestora;</p> <p>4.3. Elaborarea si/sau avizarea proiectelor de acte normative referitoare la problemele ce vizeaza activitatea C.E.C.;</p>	<p>de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p> <p>4.2. Datele solicitate de catre institutiile implicate in privatizare Ministerului Economiei si Finantelor sunt transmise in termen si apreciem ca in forma in care se deruleaza aceasta actiune nu prezinta riscuri.</p> <p>4.3. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului inscris la pct.4.3, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>	<p>- termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite;</p> <p>- termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor</p> <p>In activitatea de analiza si avizare a proiectelor de acte normative se impune stabilirea unei metodologii din cadrul MEFprin care sa se prevada:</p> <p>- termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister;</p> <p>- termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite;</p> <p>- termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor</p> <p>In activitatea de analiza si avizare a</p>
-------------------------------	--	---	--

	<p>4.4. Alte activitati:</p> <p>4.4.1. Analiza si avizarea schemelor de microcredite elaborate de agentiile guvernamentale, in baza prevederilor legale in vigoare;</p> <p>4.4.2. Analiza si avizarea PHG privind zonele defavorizate;</p> <p>4.4.3. Analiza si avizarea strategiei de dezvoltare a IMM si legislatia in domeniu la propunerea ANIMMC;</p> <p>4.4.4. Formularea punctelor de vedere asupra proiectelor de acte normative privind Fondul Proprietatea;</p> <p>4.4.5. Participarea la licitatiile de concesiuni in zonele libere, in baza prevederilor legale in domeniu si analiza si avizarea actelor normative in vigoare;</p> <p>4.4.6. Analiza si avizarea proiectelor de acte normative a caror</p>	<p>4.4. Riscul in indeplinirea activitatilor desfasurate pentru realizarea obiectivului inscris la pct.4.4, vizeaza in principal depasirea timpului necesar pentru avizarea proiectelor de acte normative de catre directiile implicate din minister.</p> <p>In cazul intarzierii punctelor de vedere de la directiile implicate din minister se pot depasi termenele legale de avizare a actelor normative in cauza, situatie in care, initiatorii vor considera avizul tacit asupra acestora.</p>	<p>proiectelor de acte normative se impune stabilirea unei metodologii prin care sa se prevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - termene pentru solicitarea/primirea punctelor de vedere de la directiile implicate din minister; - termene pentru analiza/refacerea lucrarii prin preluarea observatiilor primite; - termene pentru intocmirea avizelor favorabile/nefavorabile si transmiterea acestora initiatorilor.
--	---	---	---

	problematica se interfereaza cu obiectul de activitate al DGRDAS.		
--	---	--	--

- **Autoritatea de certificare și plată**

ETICA, INTEGRITATEA - Standard 1

La nivelul Autoritatii de certificare și plata a fost elaborat codul de conduita care cuprinde reglementarile ce guverneaza comportamentul angajatilor, comunicarea si utilizarea informatiilor, drepturile si obligatiile angajatilor etc.

Codul de Conduita se modifica si completeaza periodic in functie de noile reglementari intrate in vigoare.

TRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI - Standard 2

Atributiile, functiile si sarcinile ce revin fiecarui salariat al directiei noastre se regasesc in fisele postului.

În ceea ce privește actualizarea fișelor de post, aceasta se face periodic, în funcție de modificările legislative apărute și de modificările aparute în organigrama direcției.

COMPETENȚA, PERFORMANȚA - Standard 3

In cadrul Autoritatii de certificare și plata ocuparea posturilor se desfășoară respectând prevederile legale, care sunt în concordanță cu cerințele privind sarcinile si atribuțiile posturilor vacante iar performantele profesionale ale angajatilor sunt evaluate la sfarsitul fiecarui an.

Referitor la competentele salariatilor, acestea sunt cuprinse si definite in fișele de post avandu-se in vedere prevederile *Ghidului privind evaluarea performantelor profesionale, individuale ale functionarilor publici* precum si prevederile reglementarilor in vigoare.

In scopul atingerii cu success a obiectivelor Autoritatii de certificare și plata este necesara *dezvoltarea în permanență a competențelor* salariatilor prin specializarea fiecăruia pe domeniile de competențe specifice (respectiv pentru programele Phare/ISPA/SAPARD/Fonduri structurale), care se realizeaza prin desfasurarea urmatoarelor activitati/actiuni:

- analiza periodica a nevoilor de pregatire profesionala, ale carei rezultate se cuprind intr-un plan de pregatire profesionala;

- actualizarea fiselor individuale de pregatire profesionala;
- in cazul personalului nou angajat a fost creat un cadru adecvat pentru pregatirea intensa, la locul de munca, a acestuia, pentru cunoasterea si aplicarea procedurilor, ca si pentru monitorizarea profesionala a acestora;
- pregatire profesionala si dezvoltarea unei strategii de resurse umane prin derularea contractului de twinning *Intarirea capacitatii Autoritatii de certificare și plata in scopul realizarii unui management financiar solid pentru fondurile structurale si de coeziune ;*
- cresterea abilitatilor personalului Fondului National in ceea ce priveste managementul si controlul fondurilor PHARE si ISPA in concordanta cu cerintele EDIS prin derularea contractului *Intarirea capacitatii Fondului national si a Agentiilor de implementare in scopul implementarii eficiente a programelor PHARE si ISPA in concordanta cu cerintele EDIS pentru Romania.*

DELEGAREA - Standard 5

Delegarea de competență se efectuează conform prevederilor legale si sunt definite in fisele de post.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ - Standard 6

In anul 2006, structura organizatorica a Autoritatii de certificare și plata a fost completata, astfel:

- din luna august activitatea contabila a fost preluata de la Directia buget si contabilitate interna, infiintandu-se Serviciul Contabilitate;
- din luna octombrie s-a infiintat un serviciu de metodologie in domeniul programelor PHARE, ISPA si a Fondurilor Structurale.

Ca urmare a acestor modificari, se poate aprecia ca la nivelul Autoritatii de certificare și plata este asigurata o structura organizatorică eficienta care permite desfasurarea activitatilor necesare indeplinirii obiectivelor, precum si monitorizarea si controlul activitatilor derulate.

OBIECTIVE - Standard 7

Obiectivele Autoritatii de certificare și plata sunt cele prezentate la etapa 1 a programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finantelor.

Avand in vedere cresterea complexitatii activitatii Autoritatii de certificare și plata generata de gestionarea viitoarelor fonduri structurale si de coeziune, schema de personal a fost suplimentata cu 25 noi posturi in cursul anului 2006.

COORDONAREA - Standard 9

Coordonarea in cadrul Autoritatii de certificare și plata se realizeaza conform manualelor de proceduri si presupune o permanentă consultare între salariați, atât în cadrul fiecărui serviciu și între servicii.

MONITORIZAREA PERFORMANTELOR - Standard 10

Performanțele salariaților sunt evaluate la sfârșitul anului conform prevederilor H.G. nr.1209/2003 .

In prezent Autoritatea de certificare și plata elaboreaza indicatorii de performanta conform recomandarilor auditorilor Comisiei Europene.

MANAGEMENTUL RISCULUI- Standard 11

Managementul riscului este prezentat la etapa IV a programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finantelor.

Pentru implementarea sistemului de management al riscului, la nivelul Autoritatii de certificare și plata, au fost identificate obiectivele generale, obiectivele specifice aferente fiecarui obiectiv general, ca si activitatile aferente fiecarui obiectiv specific. Aceasta actiune s-a concretizat in elaborarea unei liste cuprinzand functiunile, activitatile, atributiile si sarcinile Autoritatii de certificare și plata. In continuare, urmeaza sa fie realizata si o analiza a potentialelor riscuri aferentei fiecarei activitati, cu sprijinul asistentei tehnice PHARE 2004.

Cu sprijinul asistentei tehnice PHARE 2004 Autoritatea de certificare și plata se va implica in coordonarea implementarii managementului riscului la nivelul tuturor Agentiilor de implementare PHARE si ISPA, prin elaborarea unei proceduri unitare cu privire la gestionarea riscurilor pentru proiectele PHARE si ISPA.

INFORMAREA - Standard 12

Informațiile in interiorul, inclusiv in si din exteriorul Autoritatii de certificare și plata circulă astfel:

- pe suport de hartie cât și prin mijloace electronice;
- prin sedinte de informare organizate de manageri;
- prin sistemul de raportare PERSEUS pentru programul PHARE prin care se transmit lunar informatii de natura financiara la CE;
- prin intermediul aplicatiei IT – SMIS pentru programele PHARE, ISPA si Fonduri structurale prin intermediul careia informatia circula in cascada de la nivelul beneficiarilor pana la nivelul NAO/NAC/NIC .

Mijloacele de informare mentionate mai sus permit managerilor si salariatilor Autoritatii de certificare și plata sa-si poata indeplini eficient sarcinile si atributiile.

COMUNICAREA - Standard 13

La nivelul direcției sistemul de comunicare al informațiilor între manageri și servicii, între servicii, precum și între acestea și alte direcții din cadrul ministerului sau din afara acestuia funcționează cu respectarea prevederilor legale, și se realizează atât pe suport de hârtie cât și prin mijloace electronice.

În vederea realizării cu eficiență a comunicării informațiilor direcția noastră dispune de mijloace tehnice adecvate: calculatoare, videoproiectoare și alte elemente de birotică.

CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA - Standard 14

Sistemul organizat la nivelul Autorității de certificare și plata asigură un flux corespunzător de intrare, ieșire și arhivare a corespondenței.

În orice moment, prin înregistrarea corespondenței în aplicația IT –SIDOC- și stocarea acesteia pe suport electronic și de hârtie, se poate cunoaște stadiul de realizare al lucrărilor, persoanele care răspund de realizarea lor, precum și problemele care urmează să fie soluționate în vederea formulării răspunsurilor la corespondența primită.

Mijloacele de realizare ale corespondenței sunt: curier, posta, posta electronică, fax.

SEMNALAREA NEREGULILOR - Standard 16

În funcție de specificul activității desfășurate, la nivelul Autorității de certificare și plata neregula și fraudă sunt definite conform **Ordonanței Guvernului nr. 79/2003** cu modificările și completările ulterioare, astfel:

- **neregula** este orice abatere de la legalitate, regularitate, conformitate, precum și orice nerespectare a prevederilor contractuale în baza cărora se utilizează fondurile comunitare și cofinanțarea aferentă care, printr-o cheltuială neeligibilă, are ca efect prejudicierea bugetului general al Comunității Europene și/sau a bugetelor din care provine cofinanțarea aferentă;
- **frauda** este orice faptă săvârșită în legătură cu obținerea, utilizarea sau gestionarea fondurilor comunitare și a fondurilor de cofinanțare aferente, incriminată prin Codul penal, Legea 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, precum și alte legi speciale;

Neregulile/fraudele sesizate de salariații Autorității de certificare și plata sunt semnalate prin completarea unui document numit “Alerta de neregula/frauda” și cuprinde: Codul proiectului/programului, Suma, Documentul de plata, Descrierea pe scurt a contextului în care s-a comis neregula/frauda. Acest document se transmite Ofiterului de nereguli.

Ofiterul de nereguli din cadrul Autorității de Plata va pregăti Raportul de nereguli pe cazuri după verificarea rapoartelor de nereguli primite de la Agențiile de implementare și îl va transmite Departamentul de Luptă Antifraudă (DLAF) conform protocolului semnat între Ministerul Economiei și Finanțelor și Cancelaria Primului Ministru

DLAF va transmite Rapoartele de nereguli catre OLAF - Comisia Europeana pana la expirarea termenului de raportare de doua luni prevazut in Memorandumurile de finantare

DLAF va transmite Responsabilului National cu Autorizarea Finantarii o copie a scrisorii de transmitere a raportului de nereguli catre OLAF si se va asigura ca si celelalte servicii ale Comisiei Europene (DG Largire, DG REGIO) au fost informate de transmiterea Rapoartelor de nereguli. In acest sens, va informa Responsabilul National cu Autorizarea Finantarii.

PROCEDURI - Standard 17

La nivelul Autoritatii de certificare și plata au fost elaborate ghiduri de operare care cuprind proceduri scrise detaliate pentru majoritatea activitatilor/subactivitatilor/operatiilor efectuate in cadrul gestionarii fondurilor ISPA, PHARE si SAPARD, care acopera procesele cheie, respectiv:

- programarea transferurilor de fonduri si administrarea programelor;
- monitorizarea si controlul implementarii programelor;
- platile si contabilitatea;
- managementul riscurilor;
- neregulile;
- controlul financiar preventiv;
- raportarea.

Aceste manuale au suferit modificari succesive, impuse de cele mai multe ori prin recomandarile misiunilor de audit. Pentru asigurarea cunoasterii lor de catre personal, procedurile au fost distribuite sub semnatura, personalul fiind testat, in scris, periodic, asupra cunoasterii procedurilor.

Prin implementarea recomandarilor formulate de auditori în Rapoartele de audit, procedurile sunt permanent imbunatatite, in scopul asigurarii conformitații cu dinamica reglementarilor nationale si cu cerintele acordurilor incheiate cu Uniunea Europeana.

In continuare, este necesara operationalizarea sistemelor si procedurilor, pentru asigurarea gestionarii, incepând cu 1 ianuarie 2007 - in calitate de Autoritate de plata/certificare – a asistentei financiare nerambursabile acordata Romaniei de Uniunea Europeana prin intermediul fondurilor structurale si de coeziune.

SEPARAREA ATRIBUȚIILOR - Standard 18

Separarea atributiilor in cadrul Autoritatii de certificare și plata este cuprinsa in manualele de proceduri ca urmare a recomandarilor misiunilor de audit ale CE, precum si ale misiunilor de audit intern, si vizeaza, in principal, urmatoarele aspecte:

- organizarea controlului financiar preventiv in cadrul serviciului financiar si evidenta angajamentelor in cadrul compartimentului contabil;

- respectarea cerinței potrivit căreia persoanele desemnate cu exercitarea controlului financiar preventiv propriu sunt altele decât cele care inițiază operațiunea supusă vizei;
- completarea și perfecționarea listelor de verificare, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr.912/2004, în funcție de operațiunile specifice care se derulează la nivelul entităților publice;
- respectarea prevederilor Ordinului ministrului finanțelor publice nr.1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale.
- aplicarea prevederilor Ordinului ministrului finanțelor publice nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cu modificările și completările ulterioare cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial;

SUPRAVEGHEREA - Standard 19

La nivelul direcției supravegherea desfășurării activității se desfășoară eficient, salariații cunoscându-și atribuțiile și limitele de competență stabilite prin fișa postului.

Supravegherea se efectuează pe post (autocontrol), respectiv pe servicii (control ierarhic al salariaților), precum și prin control ex-post (control financiar preventiv propriu și delegat) sub îndrumarea managerilor direcției.

GESTIONAREA ABATERILOR - Standard 20

În derularea activității Autorității de certificare și plata au apărut situații atipice în urma unor circumstanțe ce nu au putut fi anticipate, conducând la abateri de la procedurile sau politicile stabilite. Aceste situații au fost depășite printr-o bună gestionare a activităților, ducând întotdeauna la realizarea la timp a sarcinilor direcției.

Printr-o analiză a circumstanțelor în care au apărut situațiile atipice și a modului în care au fost gestionate acțiunile pot fi desprinse concluzii care se pot materializa în proceduri scrise.

CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII - Standard 21

La nivelul Autorității de certificare și plata, continuitatea activității se asigură conform cerințelor generale ale standardului. Eventualele întreruperi ale activității sunt depistate la timp și se acționează prin luarea unor măsuri de eliminare/prevenire a acestora.

STRATEGII DE CONTROL - Standard 22

În cadrul Autorității de certificare și plata se desfășoară, ca modalități de control, următoarele activități: observația, compararea, aprobarea, comunicarea rapoartelor, coordonarea, verificarea, analiza, supravegherea, examinarea, monitorizarea.

La nivelul Autoritatii de certificare și plata se desfasoara urmatoarele tipuri de control:

- *control strategic* efectuat de managementul directiei avand drept scop urmarirea indeplinirii obiectivelor Autoritatii de certificare și plata;
- *control tactic* efectuat de sefii de serviciu asupra activitatilor;
- *control operational* efectuat la nivelul personalului de executie;
- *control ex-ante* se realizeaza prin controlul financiar preventiv propriu si delegat;
- *control concomitent*.

Activitatea de control concomitent si ex-ante se concretizeaza in semnarea unor liste de verificare de catre persoanele competente sa efectueze controalele mentionate.

Listele de verificare se vor perfectiona permanent in functie de cresterea complexitatii activitatii sau ca urmare a recomandarilor misiunilor de audit intern si a misiunilor de audit ale CE.

ACCESUL LA RESURSE - Standard 23

Sunt numite, prin Ordin al ministrului economiei și finantelor, persoanele care au acces la resurse materiale și care sunt responsabile cu planificarea, protejarea și folosirea corectă a acestora. Aceste persoane sunt responsabile de inventarul bunurilor aparținând directiei, ele participând anual și în comisiile de inventariere.

VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI - Standard 24

Managerul Autoritatii de certificare și plata asigură verificarea și evaluarea continuă a funcționării sistemului de control intern, pentru a se testa modul de funcționare a sistemului de control managerial, precum și pentru a depista și rezolva operativ eventualele disfuncționalități ale sistemului de control managerial în cadrul direcției.

AUDITUL INTERN - Standard 25

Autoritatea de certificare și plata dispune de funcțiunea de audit intern realizata de Direcția Audit Public Intern din cadrul Ministerului Economiei și Finantelor.

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

Cu privire la cea de-a cincea etapa din cadrul Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finantelor, va transmitem anexat o situatie centralizatoare privind standardele aplicate in cadrul Directiei generale pregătire ECOFIN și asistență comunitară.

Mentionam ca, asa cum reiese din aceasta situatie, majoritatea standardelor sunt deja aplicate in cadrul directiei generale.

Nr. standard	Denumirea standardului	Standard aplicat in cadrul DGALIE DA/NU/ NU SE APLICA
Standard 1	Etica, integritatea	DA
Standard 2	Atributii, functiuni, sarcini	DA
Standard 3	Competenta, performanta	DA
Standard 4	Functii sensibile	NU SE APLICA
Standard 5	Delegarea	DA
Standard 6	Structura organizatorica	DA
Standard 7	Obiective	DA
Standard 8	Planificarea	DA
Standard 9	Coordonarea	DA
Standard 10	Monitorizarea performantelor	DA
Standard 11	Managementul riscului	DA
Standard 12	Informarea	DA
Standard 13	Comunicarea	DA
Standard 14	Corespondenta	DA
Standard 15	Ipoteze, reevaluari	DA
Standard 16	Semnalarea neregularitatilor	DA

Standard 17	Proceduri	DA
Standard 18	Separarea atributiilor	DA
Standard 19	Supravegherea	DA
Standard 20	Gestionarea abaterilor	DA
Standard 21	Continuitatea activitatii	DA
Standard 22	Strategii de control	NU SE APLICA
Standard 23	Accesul la resurse	DA
Standard 24	Verificarea si evaluarea controlului	NU SE APLICA
Standard 25	Auditul intern	NU SE APLICA

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

Standardul 1 ETICA, INTEGRITATEA

In cadrul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, respectarea de catre salariatii a cerintelor generale privind comportamentul in timpul serviciului si prevenirea fraudelor si neregulilor este asigurata printr-o comunicare permanenta cu conducerea si sprijin permanent din partea acesteia.

Standardul 2 ATRIBUTII, FUNCTII, SARCINI

Salariatii din cadrul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate cunosc sarcinile si atributiile ce le revin din Regulamentul de organizare si functionare al directiei, la care au acces liber, precum si atributiile si sarcinile ce revin fiecaruia, din fisa postului care este revizuita in fiecare an, in functie de modificarile legislative aparute.

Standardul 3 COMPETENTA, PERFORMANTA

Ocuparea posturilor in cadrul directiei se desfasoara respectand prevederile legale, care sunt in concordanta cu cerintele privind atributiile prevazute acestei entitati, pentru a contribui in mod real la indeplinirea obiectivelor Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate si implicit ale Ministerului Economiei si Finantelor. De asemenea, salariatii directiei au

posibilitatea de a participa la seminarii, schimburi de experienta si cursuri de formare / perfectionare profesionala, axate pe acele competente care favorizeaza imbunatatirea performantelor individuale ale acestora.

In acest sens sarcinile si atributiile serviciilor si angajatilor din cadrul directiei sunt incredintate potrivit competentelor si pregatirii angajatilor.

Standardul 5 DELEGAREA

In cadrul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, subdelegarea de competenta se efectueaza conform prevederilor legale.

Standardul 6 STRUCTURA ORGANIZATORICA

Structura organizatorica la nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate este stabilita in concordanta cu atributiile si obiectivele acesteia si se incadreaza in structura organizatorica a Ministerului Economiei si Finantelor.

Structura organizatorica alaturi de incadrarea corespunzatoare a personalului, asigura indeplinirea eficienta a atributiilor Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate si Ministerului Economiei si Finantelor.

Standardul 7 OBIECTIVE

Obiectivele Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate decurg din aplicarea legislatiei din domeniul ajutorului de stat, concurentei neloiale si preturilor reglementate. Obiectivele sunt astfel definite incat asigura concretizarea responsabilitatilor la nivelul salariatilor, conform prevederilor legale.

Obiectivele serviciilor din cadrul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate sunt fixate astfel incat sa conduca la realizarea obiectivelor directiei, precum si a obiectivelor ministerului, si sunt cunoscute de toti angajatii / salariatii directiei.

Standardul 8 PLANIFICAREA

Activitatea din cadrul serviciilor directiei se desfasoara in conformitate cu planurile intocmite la nivelul conducerii Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate si Ministerului Economiei si Finantelor in concordanta cu atributiile acestuia in aplicarea politicii privind ajutorul de stat, concurentei neloiale si preturilor reglementate.

Progresul in realizarea acestor atributii este asigurat de buna functionare a mecanismului de control permanent organizat in cadrul directiei.

Standardul 9 COORDONAREA

Activitatea Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate este asigurata de o coordonare corespunzatoare a carei eficienta se bazeaza pe o permanenta consultare la nivelul serviciilor, directiei cat si in cadrul ministerului.

Directorul general asigura coordonarea deciziilor si actiunilor in scopul asigurarii indeplinirii obiectivelor.

Standardul 10 MONITORIZAREA PERFORMANTELOR

Activitatea Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate se desfasoara sub o permanenta supraveghere, se intocmesc periodic raportari, iar performantele sunt evaluate pentru fiecare salariat la sfarsitul anului.

Standardul 11 MANAGEMENTUL RISCULUI

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, monitorizarea riscurilor se desfasoara in stransa concordanta cu coordonarea si monitorizarea performantelor, respectand cerintele generale astfel incat se asigura eficienta activitatii cu riscuri minime de nerealizare a obiectivelor.

Standardul 12 INFORMAREA

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, informatiile circula cu respectarea anumitor proceduri, astfel incat fiecare salariat, in functie de atributiile si sarcinile stabilite, asigura indeplinirea acestora la cele mai inalte standarde profesionale.

Standardul 13 COMUNICAREA

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, sistemul de comunicare stabilit functioneaza foarte bine, cu respectarea prevederilor legale, beneficiind de posibilitatile tehnice si materiale necesare. Astfel, difuzarea rapida si precisa a informatiilor asigura prelucrarea acestora de catre salariati si indeplinirea sarcinilor in cele mai bune conditii.

In vederea indeplinirii sarcinilor directorii directiei si sefii de serviciu asigura comunicarea informatiilor in cadrul directiei, serviciilor, precum si intre acestea si celelalte entitati din cadrul ministerului sau din afara acestuia.

Standardul 14 CORESPONDENTA SI ARHIVAREA

Printr-un sistem bine organizat la nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate se asigura un flux corespunzator de intrare, iesire, inregistrare si stocare a corespondentei.

Standardul 16 SEMNALAREA NEREGULARITATILOR

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, semnalarea neregularitatilor are un caracter transparent, printr-o permanenta comunicare, in spiritul respectului fata de lege si al increderii reciproce. Repartizarea clara a atributiilor prin fisa postului si indeplinirea cu rigurozitate de catre salariati a acestora, asigura indeplinirea obiectivelor serviciilor, directiei si ale ministerului.

Standardul 17 PROCEDURI

In cadrul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, existenta unor metode si proceduri de lucru asigura indeplinirea obiectivelor si sprijina respectarea cerintelor generale si specifice de control intern.

Procedurile de lucru sunt actualizate in mod permanent in functie de evolutia legislatiei in domeniu de activitate al directiei si sunt comunicate salariatilor in vederea respectarii lor.

Standardul 18 SEPARAREA ATRIBUTIILOR

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, separarea atributiilor si responsabilitatilor este asigurata prin intocmirea unor fise a posturilor clare si riguroase, astfel incat fiecare salariat are atributii si responsabilitati separate care sunt comunicate salariatului la angajare sau ori de cate ori sunt modificate.

Standardul 19 SUPRAVEGHEREA

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, supravegherea desfasurarii activitatii se face eficient, salariatii cunoscandu-si atributiile si limitele de competenta din fisa postului, precum si prevederile legale in ceea ce priveste fraudarea, comunicarea fiind un element de baza in asigurarea desfasurarii unei activitati eficiente.

Standardul 20 GESTIONAREA ABATERILOR

In cadrul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, abaterile de la procedurile sau politicile stabilite sunt foarte rare si pot aparea in urma unor circumstante ce nu au putut fi anticipate, buna gestionare a activitatilor ducand la stabilirea unor concluzii de buna practica. Printr-o informare si comunicare adecvata, acestea asigura indeplinirea de catre salariati a atributiilor lor fara riscuri.

Standardul 21 CONTINUITATEA ACTIVITATII

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate, continuitatea activitatii este asigurata prin respectarea cerintelor generale ale standardului si evitarea discontinuitatilor prin intreprinderea de actiuni temporare sau luarea de masuri de prevenire a lor.

Standardul 22 STRATEGII DE CONTROL

Pentru atingerea obiectivelor directiei, ministerului, la nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate se aplica strategiile de control ale directiei generale si respectiv ale ministerului, salariatii aplicand si autocontrolul si controlul mutual.

Standardul 23 ACCESUL LA RESURSE

La nivelul Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate directorul general stabileste persoanele care au acces la resursele materiale si care sunt responsabile cu protejarea si folosirea corecta a acestora.

Standardul 24 VERIFICAREA SI EVALUAREA CONTROLULUI

Directorul general al Directiei Generale Ajutor de Stat, Practici Neloiale si Preturi Reglementate asigura verificarea si evaluarea continua a functionarii sistemului de control intern, pentru a se verifica modul de functionare a sistemului de control managerial, precum si pentru a depista si rezolva eventualele disfunctionalitati ale sistemului de control managerial din cadrul directiei.

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

O modalitate de dezvoltare a sistemului de control managerial al Direcției generale de analiză macroeconomică și politici financiare o constituie dezvoltarea în permanență a competențelor personalului direcției, prin specializarea acestuia pe venituri ale bugetului general consolidat (în vederea realizării unei elaborări corecte, complete și conforme cu legislația în vigoare și politica fiscală, a lucrărilor de fundamentare a veniturilor bugetului general consolidat).

Din punct de vedere al planificării activităților, pentru realizarea obiectivelor direcției noastre, se planifică și se desfășoară activități adecvate, cu alocarea resurselor necesare sub directă coordonare a conducerii direcției (director adjunct, director).

În domeniul managementului riscurilor, la nivelul direcției noastre, lunar, în cadrul ședințelor de lucru se va avea în vedere și inventarierea, clasificarea și monitorizarea riscurilor, a posibilului impact al acestora, precum și identificarea măsurilor de contracarare necesare.

La nivelul direcției au fost luate măsuri de limitare a riscurilor, printr-o strânsă colaborare cu structurile (din minister și din afara acestuia) implicate în furnizarea și întreținerea bazei de date (Comisia Națională de Prognoză, Direcția Generală a Tehnologiei Informatiei, Direcția Generală a contabilității publice și a sistemului de decontări în sectorul public, Institutul Național de Statistică, Direcția Generală Legislație Impozite Directe), și limitare a potențialelor riscuri de nerealizare a unor lucrări, întocmai și în termen, la parametrii doriti, (datorită primirii tardive a unor date / cereri cu soluționare rapidă, ș.a.).

Referitor la separarea atribuțiilor și la controlul operațiunilor, deși direcția are un număr mic de funcționari publici, a existat posibilitatea separării atribuțiilor și responsabilităților printr-o trasare, în scris a sarcinilor concrete pentru fiecare persoană de către directorul direcției (fișa postului).

În ceea ce privește supravegherea (controlul) operațiunilor, în cadrul direcției există 2 forme de control: autocontrolul și controlul ierarhic, exercitat de către conducerea direcției (director adjunct / director).

Referitor la gestionarea abaterilor: eventualele abateri ce pot apărea pot fi gestionate prin aducerea la cunoștință, tuturor factorilor implicați, a procedurilor în vigoare și implicit, analizarea efectelor rezultate ca urmare a abaterilor.

În domeniul strategiilor de control, activitatea direcției noastre a fost verificată anual de controlorii ai Curții de Conturi și de auditori din cadrul structurii de audit a Ministerului Economiei și Finanțelor.

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

În principal, activitatea Unității centrale de armonizare a sistemelor de management financiar și control se derulează pe câteva obiective esențiale care conferă specificul acestei entități organizatorice din cadrul Ministerului Economiei și Finanțelor, și anume:

- elaborarea și/sau perfecționarea de:
 - standarde generale privind controlul managerial la nivelul entităților publice;
 - manuale, ghiduri procedurale sau alte instrumente de lucru pentru a fi puse la dispoziția managerilor entităților publice, în vederea implementării standardelor de management/control intern;
- asistența, sprijin, monitorizare, raportare, prin membrii Corpului controlorilor delegați, exercitate la nivelul autorităților publice centrale, în procesul de implementare, la nivelul acestora, a standardelor de management / control intern;
- monitorizarea, de către membrii Corpului controlorilor delegați, a operațiunilor financiare cu risc semnificativ, la nivelul autorităților publice centrale;
- armonizarea cadrului procedural privind controlul intern la entitățile publice;
- exercitarea, în condițiile prevăzute de Legea nr. 486/2006 a bugetului de stat pe anul 2007, a controlului financiar preventiv delegat la acele autorități publice centrale la care, încă, misiunile de audit derulate în condițiile Ordonanței Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, au identificat menținerea unor deficiențe în sistemul de control intern;
- raportarea – la nivelul ministrului economiei și finanțelor, a Guvernului și a structurii de specialitate a Comisiei Europene – a modului de organizare și derulare la nivelul autorităților publice centrale a controlului intern (inclusiv a controlului financiar preventiv);
- elaborarea și/sau actualizarea de strategii în domeniul controlului financiar public intern;
- asigurarea / sprijinirea procesului de pregătire profesională a personalului din entitățile publice cu atribuții și responsabilități în controlul managerial;

În contextul acestor obiective / activități cu un pronunțat caracter de diversitate – elaborarea de reglementări, contribuție efectivă la implementarea, monitorizarea, raportarea la nivel național și exercitarea efectivă de control financiar preventiv - la nivelul Unității centrale de armonizare a sistemelor de management financiar și control propriul sistem de control managerial trebuie să răspundă următoarelor orientări / modalități de dezvoltare și/sau perfecționare, corelate cu standardele din domeniu, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005:

- 1. Etica, integritate**

Activitatea controlorilor delegati se desfasoara in conditiile prevazute de Codul controlorului delegat, aprobat prin Ordinul ministrului finantelor publice nr.1.190/2004 privind aprobarea Codului etic al profesiei de controlor delegat.

La nivelul managementului Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control se va avea, in continuare, in atentie promovarea exigentelor etice si de integritate, in acest context monitorizand activitatea controlorilor delegati care deruleaza activitati specifice la nivelul autoritatilor publice centrale.

Ca element de dezvoltare se are in vedere derularea periodica a unor intalniri cu sefii structurilor financiare / contabile la entitatile publice la care desfasoara activitati controlorii delegati, avand, printre altele, ca obiectiv si respectarea de catre acestia a exigentelor Codului etic specific.

2. Atributii / functii / sarcini

In prezent, sarcinile / atributiile sunt repartizate pe servicii si pe salariati in corelare cu obiectivele / activitatile Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control si sunt cunoscute de acestia.

Se impune o reanalizare a modului de incarcare cu sarcini de serviciu pe fiecare salariat, atat pentru controlorii delegati, cat si pentru ceilalti functionari publici sau personal contractual din directie, in vederea unui echilibru imbunatatit si intr-o mai buna corelare cu capacitatile / aptitudinile fiecarui angajat.

3. Competenta, performanta

Ocuparea posturilor a avut in vedere criteriile de competenta si performanta, derulandu-se in conditii strict cerute de procedurile legale in vigoare.

Ca un element de perfectionare / dezvoltare a aptitudinilor controlorilor delegati se are in vedere introducerea / generalizarea utilizarii procedeelor informatice in activitatea curenta a controlorilor delegati (atat de control preventiv, cat si de monitorizare), prin perfectionarea produsului informatic deja existent pentru controlul financiar preventiv.

4. Functii sensibile

Controlorii delegati ocupa, prin excelenta, functii sensibile avand in vedere importanta activitatii de control / monitorizare la nivelul autoritatilor publice centrale si independenta in luarea deciziilor, asa cum este prevazuta expres in Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata.

Rotatia controlorilor delegati, numiti de ministrul economiei si finantelor la autoritatile publice centrale, a reprezentat si va reprezenta in continuare o modalitate concreta si eficienta de a raspunde exigentelor standardelor de control intern.

5. Delegarea

La nivelul managementului Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control, sistemul de delegare – controlor financiar sef catre controlori financiari sefi adjuncti, este prevazut expres de Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata.

S-a identificat necesitatea ca pentru perioada urmatoare sa se asigure un sistem de delegare a competentei stabilite prin Regulamentul de organizare si functionare / fisa postului, de la nivelul sefului de serviciu.

Acest sistem de delegare va fi procedurat si va avea in vedere atat domenii de responsabilitate pentru perioade nedeterminate sau toate responsabilitatile sefului de serviciu pe perioada absentei acestuia.

6. Structura organizatorica

Actuala structura organizatorica a Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control este in acord atat cu prevederile Ordonantei Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern si controlul financiar preventiv, republicata, cat si cu cerintele Comisiei Europene exprimate in perioada de negociere pe Cap. 28 – Controlul financiar.

Ultimele modificari organizatorice s-au efectuat ca cerinte ale procesului de auditare a Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control si s-au concretizat in infiintarea unui nou serviciu cu atributii specifice de raportare.

Se are in vedere o analiza a derularii concrete a activitatii serviciilor pentru eventuala identificare a unor necesitati de regrupare a atributiilor / sarcinilor intre servicii si pentru evitarea zonelor de suprapunere sau neacoperite.

7. Obiective

Obiectivele actuale ale Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control sunt cele deja identificate si aprobate la nivelul Ministerului Economiei si Finantelor in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al ministrului, derulat in baza Ordinului ministrului finantelor publice nr.139/2006 privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor.

Avem in vedere reanalizarea acestor obiective pentru a reconfirma faptul ca acestea corespund in integralitate actualului cadru normativ – avem in vedere prevederile exprese din Legea nr. 486/2006 privind bugetul de stat pe anul 2007, referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv delegat.

8. Planificarea

Planificarea activitatii Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control are in vedere cerintele specifice activitatilor diverse asa cum au fost precizate in preambul.

Sistemul de planificare se impune a fi analizat si perfectionat pentru a raspunde mai bine solicitarilor noi, in special cele privind monitorizarea / raportarea dezvoltarii sistemului de control managerial la nivelul entitatilor publice pe care le gestioneaza Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control.

9. Coordonarea

Se are in vedere si revizuirea actualului sistem de coordonare exercitat de catre managerul Unitatii centrale de armonizare a sistemului de management financiar si control, in scopul identificarii unor elemente de perfectionare care sa eficientizeze activitatile derulate in realizarea obiectivelor directiei, dar si al specificului activitatii controlorilor delegati care excede, prin lege, organizarii structurii ierarhice de tip administrativ.

10. Monitorizarea performantelor

S-a identificat ca necesitate reanalizarea indicatorilor de performanta atasati obiectivelor / activitatilor directiei, precum si imbunatatirea sistemului de monitorizare.

11. Managementul riscului

Se va dezvolta, in continuare, managementul bazat pe analiza riscului, reanalizarea riscurilor identificate deja si eventuala identificare de noi riscuri va avea un caracter de periodicitate.

In prezent, in cadrul actualului program de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor, la nivelul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control s-au identificat deja principalele riscuri, dar acesta este si ramane un proces permanent, corelat cu eventualele modificari sau noutati in domeniul de reglementare si organizare la nivelul entitatilor publice la care controlorii delegati isi desfasoara activitatea, dar si in legatura cu activitatile de monitorizare / raportare ale directiei.

12. Informarea

In cadrul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control este stabilit un sistem procedurat de raportare / informare. O anumita secventa – controlul financiar preventiv delegat beneficiaza de un program informatic specific care insa nu s-a generalizat in utilizare.

Conducerea directiei a reanalizat fluxurile de informatii care provin de la controlorii delegati si incepand cu raportarile efectuate in luna ianuarie 2007 a eficientizat sistemul.

Se are in vedere reanalizarea sistemului de raportare privind dezvoltarea sistemului de management financiar la nivelul entitatilor publice care sta la baza rapoartelor nationale prezentate de Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control la nivelul ministrului economiei si finantelor si al Guvernului, respectiv la D.G. Buget – Comisia Europeana.

13. Comunicarea

Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, in relatiile cu tertii – autoritati publice centrale, directii din minister, petenti –sistemul de comunicare este atat cel clasic – corespondenta directa, dar se dezvolta rapid cel informatic.

Avem in vedere dezvoltarea cu preponderenta a comunicarii informatizate.

14. Corespondenta – arhivare

La nivelul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control se utilizeaza sistemul SIDOC. Procedura de arhivare respecta prevederile legale – Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Nationale, cu modificarile si completarile ulterioare.

Se are in vedere procedurarea activitatii de arhivare.

15. Ipoteze, reevaluari

Reanalizarea obiectivelor / activitatilor este avuta in vedere in contextul unor noi reglementari (exemplu: Legea nr. 486/2006 privind bugetul de stat pe anul 2007, referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv delegat).

16. Semnalarea neregularitatilor

Se are in vedere procedurarea sistemului de semnalare de catre angajati a ilegalitatilor prezumate si instructajul acestora in legatura cu implementarea acestei proceduri.

17. Proceduri

La nivelul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control este deja procedurata activitatea de exercitare a controlului financiar preventiv delegat si de monitorizare la entitatile publice la care controlul financiar preventiv a fost integrat in sfera rapunderii manageriale.

S-au identificat celelalte activitati procedurabile si se vor elabora procedurile respective in corelare cu Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor aflat in derulare.

18. Separarea atributiilor

In cadrul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control acest standard este deja implementat.

Se va dispune, totusi, sefilor de serviciu sa reanalizeze fluxul documentelor si activitatile concrete ale personalului din subordine pentru a identifica eventualele puncte slabe ale sistemului si a dispune remedierea situatiilor respective.

19. Supravegherea

Unitatea centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control are implementat acest standard conducerii directiei, respectiv controlorul financiar sef si adjunctul sau, precum si sefii de serviciu avand atributii specifice in acest domeniu, prevazute in fisa postului.

Angajatii in functii de executie sunt de asemenea supravegheati si evaluati pe baza atributiilor specifice fiecarui post.

20. Estimarea abaterilor

Managerul directiei va identifica principalele abateri cu caracter repetitiv, specifice activitatii controlorilor delegati si urmeaza sa stabileasca o procedura specifica de gestionare a acestora, in functie de caracteristicile fiecarui tip de abatere indetificat.

21. Continuitatea activitatii

In prezent, realizarea continuitatii activitatii este asigurata prin ordinul ministrului economiei si finantelor in legatura cu activitatea desfasurata de controlorii delegati la nivelul entitatilor publice unde sunt desemnati pentru control sau monitorizare.

Conducerea directiei a identificat faptul ca, pentru celelalte activitati care se deruleaza la nivelul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control, continuitatea activitatii este asigurata pe baza unor decizii punctuale luate la diferite nivele de decizie fara insa a fi prestabilit prin act de decizie al controlorului financiar sef.

Acest element va fi avut in vedere pentru dezvoltarea / perfectionarea sistemului de management al directiei.

22. Strategii de control

La nivelul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control s-a identificat, ca o necesitate a dezvoltarii sistemului de control managerial, procedurarea actualelor forme de control intern care sunt utilizate si anume: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza, autorizarea.

Formele de control / monitorizare exercitate de controlorii delegati la nivelul autoritatilor publice centrale sunt deja procedurate, dar se are in vedere o reanalizare periodica a acestor proceduri in vederea actualizarii, ca raspuns la eventualele modificari ale mediului de control intern de la nivelul fiecărei entitati publice controlate / monitorizate.

23. Accesul la resurse

La nivelul Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control nu se gestioneaza fondurile financiare.

Exista un sistem de gestionare a resurselor materiale de natura fondurilor fixe, obiecte de inventar si consumabile, care sunt solicitate si obtinute de Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control, ca structura in cadrul Ministerului Economiei si Finantelor, la care accesul personalului este stabilit in corelare cu cerintele postului / activitatii.

24. Verificarea si evaluarea controlului

Unitatea centrala de armonizare a sistemelor de management financiar si control este integrata in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor asa cum a fost stabilit prin Ordinul ministrului finantelor publice nr.139/2006 privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor.

Se are in vedere stabilirea unei proceduri coerente prin care conducerea Unitatii centrale de armonizare a sistemelor de management financiar si control sa asigure verificarea si evaluarea, cu caracter de continuitate a functionarii sistemului de controlul intern al directiei, cu stabilirea concreta a modalitatii de realizare (nemijlocit – ierarhic sau prin stabilirea unui colectiv, ad-hoc, de evaluare).

- **Direcția generală resurse umane și management**

În urma autoevaluării sistemului de control managerial al direcției prin raportarea la standardele aprobate prin Ordinul nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, apreciem necesară dezvoltarea sistemului de control managerial al direcției prin:

1. Elaborarea unei proceduri interne de elaborare și de actualizare a fișelor de post.
2. Elaborarea unei politici de formare profesională la nivelul direcției
3. Realizarea analizelor post - formare, care să permită managerilor să evalueze gradul de aplicare și de diseminare a cunoștințelor / abilităților dobândite - în urma participării la cursuri - la nivelul direcției.
4. Elaborarea unei proceduri privind pregătirea profesională a personalului direcției.
5. Identificarea de noi competențe / responsabilități ce ar putea fi delegate în viitor și elaborarea procedurii privind delegarea de competențe la nivelul direcției.
6. Stabilirea țințelor / valorilor de la care indicatorii de rezultat vor fi considerați performanți.
7. Elaborarea unei proceduri interne de monitorizare a obiectivelor / activităților.
8. Elaborarea unei strategii prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control.
9. Elaborarea unei proceduri privind inventarierea riscurilor și modalitățile de acțiune în cazul producerii unor riscuri anterior inventariate la nivelul direcției.
10. Elaborarea unei proceduri privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație în parte.
11. Organizarea demersurilor în vederea îmbunătățirii aplicației SIDOC.
12. Elaborarea unei proceduri de semnalare a neregularităților.
13. Elaborarea unor proceduri interne de lucru pentru toate activitățile derulate în cadrul direcției, aprobarea acestora prin acte administrative și însușirea lor de către toți angajați.
14. Elaborarea unei proceduri de efectuare a controlului la nivelul direcției.

Pe măsură ce aceste elemente vor fi finalizate, vor fi aduse la cunoștința conducerii ministerului și incluse în Manualul de proceduri al direcției.

- **Școala de Finanțe Publice și Vamă**

Urmare autoevaluării sistemului de control managerial al SFPV prin raportarea la standardele aprobate prin Ordinul nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, apreciem necesară dezvoltarea sistemului de control managerial al direcției prin:

1. Actualizarea strategiei și definirea obiectivelor SFPV în materie de control.
2. Elaborarea unei proceduri privind circuitul informațional și al documentelor
3. Elaborarea unei proceduri privind realizarea Analizei nevoilor de formare și elaborarea Planului trimestrial/anual de pregătire profesională
4. Elaborarea unei proceduri privind organizarea cursurilor din Planul anual de pregătire profesională, realizarea evidenței instruirilor la care participă specialiști din toate structurile MEF, actualizarea permanentă a bazei de date care conține informații privind desfășurarea activităților de instruire.
5. Elaborarea unei proceduri interne de monitorizare a obiectivelor / activităților.

- **Direcția generală a tehnologiei informației**

În contextul obiectivelor / activităților stabilite în etapele anterioare, propriul sistem de control managerial trebuie să răspundă următoarelor orientări / modalități de dezvoltare și/sau perfecționare, corelate cu standardele din domeniu, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr.946/2005:

1. Etica, integritate

Activitatea funcționarilor publici se desfășoară în condițiile prevăzute de Codul de conduită a funcționarilor publici aprobat prin Legea nr. 7/2004 și ale Statutului funcționarilor publici aprobat prin Legea nr.188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată cu modificările ulterioare.

La nivelul managementului Direcției Generale Tehnologie Informației (DGTI) se va avea în continuare în atenție promovarea exigențelor etice și de integritate, în special pentru acei funcționari publici care reprezintă direcția în activități specifice (întâlniri cu reprezentanți ai altor instituții ale administrației publice și alte organizații, naționale sau internaționale).

Totodată, capitolul referitor la Securitatea Datelor și Informațiilor din Ghidul practic de deontologie al funcționarilor publici din administrația fiscală se aplică în întregime funcționarilor publici din cadrul DGTI.

Este necesara reluarea periodica a prezentarilor facute pe acest subiect, cu actualizarile de rigoare.

2. Atributii / functii / sarcini

In prezent, sarcinile/atributiile sunt repartizate pe servicii si pe salariati in corelare cu obiectivele/activitatile DGTI si sunt cunoscute de acestia.

Se impune o reanalizare a modului de incarcare cu sarcini de serviciu pe fiecare functionar public sau personal contractual din directie, in vederea unui echilibru imbunatatit si intr-o mai buna corelare cu capacitatile/aptitudinile fiecarui angajat.

3. Competenta, performanta

Ocuparea posturilor are in vedere criteriile de competenta si performanta, derulandu-se in conditii strict cerute de procedurile legale in vigoare.

Ca un element de perfectionare / dezvoltare a aptitudinilor functionarilor se are in vedere o permanenta instruire profesionala pentru folosirea metodologiilor si instrumentelor de analiza, dezvoltare si programare specifice, cat si pentru asigurarea activitatii de administrare a infrastructurii hardware, software si de comunicatii, pe toate nivelurile organizatiei.

Pentru a atinge obiectivele de performanta propuse este necesar ca metodele de analiza de proces si sistem sa fie diseminate si in cadrul directiilor colaboratoare, raspunzatoare pentru definirea cerintelor functionale.

4. Functii sensibile

Nu este cazul.

5. Delegarea

Prin Regulamentul de organizare si functionare si prin Fisa postului s-au identificat delegarile de competente atat pentru nivelul de director general, cat si pentru sefii de serviciu.

Sistemul de delegare urmeaza sa fie detaliat intr-o procedura formala si va avea in vedere atat domenii de responsabilitate pentru perioade nedeterminate sau toate responsabilitatile unei persoane pe perioada absentei acesteia.

6. Structura organizatorica

Actuala structura organizatorica a DGTI nu mai este in acord cu obiectivele sale generale si cu cele mai bune practici specifice activitatii acesteia.

Se are in vedere o analiza cu sprijinul unor experti independenti pentru reorganizarea DGTI.

Structura organizatorica trebuie creata astfel incat sa asigure centralizarea sistemului informatic si integrarea aplicatiilor pentru imbunatatirea cooperarii orizontale in organizatie.

7. Obiective

Obiectivele actuale ale DGTI sunt cele deja identificate si aprobate la nivelul Ministerului Economiei si Finantelor in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al ministrului, derulat in baza Ordinului ministrului finantelor publice nr.139/2006

privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor.

8. Planificarea

Sistemul de planificare al activitatii DGTI se impune a fi reanalizat si perfectionat in contextul intregii activitati a organizatiei, astfel incat sa se poata folosi metode standardizate de conducere a proiectelor definite, intr-un cadru de timp si cu resurse alocate controlate. Este necesara realizarea la nivelul MEF a unei structuri care sa gestioneze cerintele de dezvoltare a sistemului informatic, din punctul de vedere al prioritatilor, termenelor, resurselor alocate, astfel ca planificarea activitatii DGTI sa poate fi sustinuta in practica.

9. Coordonarea

Se are in vedere revizuirea actualului sistem de coordonare exercitat de catre managerul DGTI, in scopul identificarii unor elemente de perfectionare care sa eficientizeze activitatile derulate in realizarea obiectivelor directiei.

Avand in vedere specificul activitatii DGTI, proiectele de dezvoltare a unor noi sisteme sunt in coordonarea directa a unui sef de echipa numit pentru fiecare proiect si care are atributii reiesite din metodologia de conducere de proiect. El asigura coordonarea pe orizontala a resurselor implicate in proiect si cooperarea dintre diversele compartimente structurale implicate.

10. Monitorizarea performantelor

S-a identificat ca necesitate reanalizarea indicatorilor de performanta atasati obiectivelor / activitatilor directiei, precum si imbunatatirea sistemului de monitorizare.

In proiectele Phare in curs de desfasurare, respectiv propuse pentru anii urmasori (Phare 2004 si 2005) se pregateste un sistem de monitorizare a nivelului serviciilor acordate prin realizarea unui Contract cadru al nivelului de servicii agreat cu directiile functionale.

11. Managementul riscului

Se va dezvolta, in continuare, managementul bazat pe analiza riscului, reanalizarea riscurilor identificate deja si eventuala identificare de noi riscuri va avea un caracter de periodicitate.

In prezent, in cadrul actualului program de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor, la nivelul DGTI s-au identificat deja principalele riscuri, dar ramane un proces permanent, corelat cu modificarile intervenite in domeniul de activitate al directiei.

12. Informarea

DGTI a stabilit un sistem de informare/raportare periodica pentru managementul superior al MEF.

Conducerea directiei are in vedere imbunatatirea sistemului de informare/raportare prin elaborarea de proceduri scrise, inclusiv in ceea ce priveste informarea interna.

13. Comunicarea

DGTI utilizeaza, in relatiile cu directiile din minister, autoritatile administratiei publice, Guvern si Parlament, alte institutii, atat sistemul clasic de comunicare – corespondenta scrisa, dar si electronic, prin e-mail.

Desi sistemul de mesagerie electronica din cadrul MEF asigura semnatura electronica a e-mail-urilor, certificarea acestora si nerepudierea, sistemul de e-mail nu este acceptat ca sistem unic de corespondenta referitor la documentele schimbate oficial intre directiile din cadrul organizatiei.

14. Corespondenta – arhivare

La nivelul DGTI se utilizeaza sistemul SIDOC. Procedura de arhivare respecta prevederile legale – Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Nationale, cu modificarile si completarile ulterioare.

15. Ipoteze, reevaluari

Reanalizarea obiectivelor/activitatilor este avuta in vedere in contextul unor noi reglementari in cadrul activitatii de IT sau a activitatii directiilor functionale, cu influente asupra obiectivelor DGTI.

16. Semnalarea neregularitatilor

Se are in vedere crearea de proceduri privind sistemul de semnalare de catre angajati a ilegalitatilor prezumate si instructajul acestora in legatura cu implementarea acestei proceduri.

17. Proceduri

La nivelul DGTI sunt elaborate proceduri pentru anumite activitatii urmand ca pentru celelalte activitati acestea sa se vor elaboreaza in corelare cu Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor aflat in derulare.

18. Separarea atributiilor

In cadrul DGTI acest standard este implementat pentru anumite activitati.

Se va dispune, totusi, sefilor de serviciu sa reanalizeze fluxul documentelor si activitatile concrete ale personalului din subordine pentru a identifica eventualele puncte slabe ale sistemului si a dispune remedierea situatiilor respective, sau completarea procedurilor. Lipsa de personal specializat a impus separarea atributiilor la nivel de proiect / angajat, folosindu-se rotatia acestora intre pozitii si proiecte.

19. Supravegherea

Functionarii publici cu functii de conducere au atributii specifice supravegherii in fisa postului.

Angajatii in functii de executie sunt de asemenea supravegheati si evaluati pe baza atributiilor specifice fiecarui post.

Procedurile de implementare specifice fiecarui post trebuie dezvoltate.

20. Gestionarea abaterilor

Managerul directiei va identifica principalele abateri cu caracter repetitiv, specifice activitatii DGTI si urmeaza sa stabileasca o procedura specifica de gestionare a acestora, in functie de caracteristicile fiecarui tip de abatere indentificat.

21. Continuitatea activitatii

Acest element va fi avut in vedere pentru dezvoltarea / perfectionarea sistemului de management al directiei.

Implementarea politicilor de securitate descrise in documentul de securitate dezvoltat in 2005 trebuie sa se faca pentru toate nivelurile organizatiei (MEF) si implica nu numai proceduri ci si resurse umane alocate special pentru asigurarea continuitatii activitatii IT si pregatite specific.

22. Strategii de control

La nivelul DGTI s-a identificat, ca o necesitate a dezvoltarii sistemului de control managerial, elaborarea de proceduri pentru diferite forme de control intern, si anume: autocontrolul, controlul ierarhic, coordonarea / verificarea, analiza si autorizarea.

23. Accesul la resurse

Exista un sistem de gestionare a resurselor materiale de natura fondurilor fixe, obiecte de inventar si consumabile, care sunt solicitate si obtinute de DGTI ca structura in cadrul Ministerului Economiei si Finantelor, la care accesul personalului este stabilit in corelare cu cerintele postului / activitatii.

Exista in plus un sistem de gestionare a resurselor IT pentru intreaga organizatie, in corelare cu locatia lor fizica si cu unitatea organizatorica in inventarul careia se gasesc respectivele resurse. Acest sistem sta la baza asigurarii ca intreaga organizatie are accesul necesar la toate resursele informatice disponibile.

Este in curs de lansare un proiect Phare 2005 pentru a gestiona accesul controlat la resursele informationale reprezentate de sistemul IT, in raport cu drepturile si atributiile functionarilor publici din organizatie.

24. Verificarea si evaluarea controlului

DGTI este integrata in procesul de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor asa cum a fost stabilit prin Ordinul ministrului finantelor publice nr.139/2006 privind constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control managerial al Ministerului Economiei si Finantelor.

- **Direcția de buget și contabilitate internă**

Referitor la **planificarea și coordonarea** activității, pentru realizarea *obiectivului nr.1*, proiectarea, repartizarea și gestionarea judicioasă a bugetului Ministerului Economiei și Finanelor: repartizarea resurselor se face în strânsă legătură cu eforturile financiare ce trebuie efectuate în vederea realizării obiectivelor MEF. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cea mai bună modalitate de alocare .

Pentru atingerea acestui obiectiv este necesară respectarea **procedurilor** și termenele fixate pentru elaborarea proiectului de buget și a anexelor. Îndeplinirea acestui obiectiv necesită și respectarea standardelor: **competența și performanța, delegarea, structura organizatorică, monitorizarea informațiilor, comunicarea și supravegherea, accesul la resurse.**

În vederea elaborării proiectului de buget și a proiectiei acestuia pe următorii 3 ani, este necesar să se cunoască politica fiscal-bugetară a Guvernului. Conform prevederilor acestui standard, performanțele angajaților se vor evalua cel puțin o dată pe an. (HG 1209/2003). Controlul cunoștințelor profesionale, competențele, atribuțiile și instrumentele necesare realizării obiectivului asigură premisele realizării sarcinilor.

Planificarea activităților în vederea atingerii obiectivului, se face detaliat pe sarcini pentru a se elimina riscul de nedeplinire la termen a proiectului de buget la MEF.

Complexitatea procesului executiei bugetare necesită dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare internă și externă, astfel se va asigura o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, se are în vedere prevederile standardului de **comunicare.**

Calitatea controlului se va mari când se va elimina minimizarea erorilor. Eliminarea riscului de nerespectare a procedurilor în mod efectiv și continuu de către salariați, determină necesitatea monitorizării **controlului de supraveghere.**

În vederea atingerii *obiectivului nr.2*, **Evidențierea patrimoniului Ministerului Economiei și Finanelor**, din punct de vedere al **separării sarcinilor**, elementele operationale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de întocmire și verificare trebuie să fie separate. Separarea atribuțiilor și responsabilităților este una din modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, de încălcare a legislației.

Pentru eliminarea **riscului de supraevaluare sau subevaluare** a elementelor patrimoniale este necesar :

-sa se efectueze evaluarea

- la data intrării în patrimoniu;
- la data efectuării inventarierii;
- la data închiderii conturilor;
- la data ieșirii din patrimoniu;
- la întocmirea planului de amortizare prin care se calculează mărimea amortismentelor.

O coordonata importanta o constituie **atributiile, functiile si sarcinile** in realizarea obiectivului nr.3 . **Propuneri de elaborare, modificare si derulare a actelor normative specifice activitatii**. Prin elaborarea **procedurilor** scrise se stabilesc pe fiecare activitate si subactivitate modul in care se realizeaza acea activitate/subactivitate.Cu ajutorul procedurilor se identifica activitatile si actiunile specifice fiecarei structuri in parte. Procedurile trebuie sa fie usor de inteles, sa fie formalizate; ele prezinta modul in care se actioneaza in situatii de urgenta, descriu modul in care se completeaza documentele si formularele standardizate.

In vederea prezentarii unei imagini fidele, clare si complete a patrimoniului, a situatiei financiare si respectiv a indeplinirii obiectivului nr 4 **Intocmirea, centralizarea si raportarea situatiilor financiare trimestriale si anuale pentru activitatea proprie si unitatile subordonate**, se respecta standardele.Transparenta informatiilor contabile, prin publicarea lor sub forma documentelor contabile de sinteza necesita existenta unor **proceduri si operatiuni de control** necesare asigurarii unei corecte informari a utilizatorilor externi.

Documentele de sinteza au calitatea de:

- instrumente de informare a tertilor;
- dezvoltarea analizelor financiare necesare conducerii directiei;
- adaptare a proceselor de comunicare la cerintele utilizatorilor;
- monitorizarea privind efectuarea controalelor de supraveghere.

In vederea realizarii obiectivului nr.6 , **Realizarea activitatii de control financiar preventiv propriu pentru centrala MEF**, este necesara **separarea sarcinilor**, astfel incat persoanele care exercita CFPP nu trebuie sa fie implicate, prin sarcinile de serviciu in efectuarea operatiunilor supuse CFPP; abaterile sunt gestionate, fiind analizate periodic circumstantele in care au fost gestionate actiunile, asigurandu-se masuri de supraveghere a operatiunilor; managerul asigura evaluarea controlului.

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

Obiectivele DGIAPSI se refera in principal la eficacitatea și eficiența funcționării legate de scopurile MEF și de utilizarea eficientă a resurselor. De asemenea, tot aici sunt incluse și obiectivele privind protejarea resurselor MEF de utilizare inadecvată sau de pierderi.

Obiectivele DGIAPSI sunt legate si de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor, precum si conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.

Formularea obiectivelor poate fi calitativă sau cantitativă, fiind definiți indicatori de rezultate, pe cât posibil comensurabili.

Activitățile prin care se realizează obiectivele (individuale, derivate și generale) sunt transpuse în sarcini, atribuțiuni și funcțiuni și sunt atribuite, spre efectuare, componentelor structurale ale DGIAPSI (posturi și compartimente). Aceasta conduce la definirea unei structuri organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor.

Conducerea DGIAPSI definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componența structurală.

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.

Conducerea DGIAPSI transmite angajaților și actualizează permanent documentul privind misiunea direcției, regulamentele interne și fișele postului. Fiecare salariat are un rol bine definit în DGIAPSI, stabilit prin fișa postului, și este susținut de directorul general în îndeplinirea sarcinilor sale.

Conducerea DGIAPSI comunica tuturor angajaților care sunt sarcinile direcției, rezultate din Regulamentul de organizare și funcționare al DGIAPSI. Totodată, se îngrijeste ca aceste sarcini să se regăsească în Regulamentul de organizare și funcționare al MEF, la care au acces toți salariații (inclusiv pe pagina web a ministerului). 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 cadrul DGIAPSI. Aceasta este o obligație permanentă a fiecărui nivel de conducere.

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

Salariații DGIAPSI trebuie să aibă cunoștințele profesionale, competențele, atribuțiile și instrumentele necesare pentru a contribui la realizarea obiectului de activitate al direcției generale și, respectiv al MEF.

Este stabilit prin lege că ocuparea posturilor unei entități publice se face prin concurs. Conducerea DGIAPSI evaluează continuu nevoile și cerințele direcției, fapt care permite luarea unor decizii motivate în materie de formare, supraveghere, atribuire a sarcinilor și de reorganizare.

De asemenea, conducerea DGIAPSI identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții. În inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele.

Directorul general stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă. Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștință, experiență și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat.

Conducerea DGIAPSI asigură condițiile necesare cunoașterii, de către salariați, a reglementarilor care guvernează comportamentul acestora. Directorul general, prin deciziile sale și exemplul personal, sprijina și promovează valorile etice și

integritatea profesionala a salariatilor, in special in ceea ce priveste: valorificarea competenței profesionale; conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice; respectarea confidențialității informațiilor; relațiile loiale cu colaboratorii; caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor.

Conducerea DGIAPSI asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale direcției generale. Coordonarea eficientă presupune consultări prealabile, atât în cadrul structurilor direcției, cât și între structurile respective.

Pentru activitățile din cadrul DGIAPSI, conducerea direcției a elaborat proceduri scrise, respectiv formalizate; simple și specifice. Acestea se actualizează în mod permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie și sunt aduse la cunoștința executanților.

Aceste proceduri asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal. Lipsa documentației, caracterul incomplet sau / și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor.

Evenimentele care pot afecta realizarea obiectivelor constituie riscuri care trebuie identificate. Conducerea DGIAPSI va identifica riscurile și va întreprinde acele acțiuni care plasează și mențin riscurile în limite acceptabile. Trebuie menținut un echilibru între nivelul acceptabil al riscurilor și costurile pe care le implică aceste acțiuni.

Pentru realizarea obiectivelor se va asigura un echilibru între sarcini, competență (autoritate decizională conferită prin delegare) și responsabilități (obligația de a realiza obiectivele) și sunt definite proceduri. Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați (algoritmul) în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților.

Controlul intern este integrat în sistemul de management al fiecărei componente structurale a DGIAPSI și intră în grija personalului de la toate nivelurile. Acesta oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale și terminând cu cele generale.

Controlul este prezent pe toate palierele DGIAPSI și se manifestă sub forma autocontrolului, controlului în lanț (pe faze ale procesului) și a controlului ierarhic. Din punct de vedere al momentului în care se exercită, controlul este concomitent (operativ), ex-ante (feed-forward) și ex-post (feed-back).

Conducerea DGIAPSI 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.

Obiectivele, activitățile eșalonate în timp și resursele aferente constituie planul de management. Planificarea constituie un element fundamental al sistemului de control managerial, deoarece, prin program, se stabilește baza de referință în raport cu care aceasta se exercită.

Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. 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.

Exemplul cel mai relevant de planificare este Programul anual al achizițiilor publice elaborat pe baza necesităților și priorităților comunicate de celelalte direcții / direcții generale și compartimente din cadrul MEF. Programul anual al achizițiilor publice se elaborează într-o primă formă până la sfârșitul ultimului trimestru al anului în curs și cuprinde totalitatea contractelor / acordurilor-cadru pe care MEF, prin DGIAPSI, intenționează să le atribuie / încheie în decursul anului următor.

DGIAPSI are obligația, atunci când stabilește programul anual al achizițiilor publice, de a ține cont de:

- a) necesitățile obiective de produse, de lucrări și de servicii;
- b) gradul de prioritate a necesităților;
- c) anticipările cu privire la fondurile ce urmează să fie alocate prin bugetul anual.

După aprobarea bugetului propriu al MEF, DGIAPSI are obligația de a-și definitiva programul anual al achizițiilor publice în funcție de fondurile aprobate și de posibilitățile de atragere a altor fonduri.

Programul anual al achizițiilor publice trebuie să cuprindă cel puțin informații referitoare la:

- a) obiectul contractului / acordului-cadru;
- b) codul vocabularului comun al achizițiilor publice (CPV);
- c) valoarea estimată, fără TVA, exprimată în lei și în euro;
- d) procedura care urmează să fie aplicată;
- e) data estimată pentru începerea procedurii;
- f) data estimată pentru finalizarea procedurii;
- g) persoana responsabilă pentru atribuirea contractului respectiv.

Programul anual al achizițiilor publice se aprobă de către ministrul economiei și finanțelor, conform atribuțiilor legale ce îi revin, cu avizul DBCI.

DGIAPSI are dreptul de a opera modificări sau completări ulterioare în programul anual al achizițiilor publice, modificări / completări care se aprobă tot de către ministrul economiei și finanțelor. În cazul în care modificările au ca scop acoperirea unor necesități ce nu au fost cuprinse inițial în programul anual al achizițiilor publice, introducerea acestora în program este condiționată de asigurarea surselor de finanțare.

Monitorizarea performanțelor se realizează utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate. Conducerea DGIAPSI evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiective, în scopul luării măsurilor corective ce se impun.

Conducerea DGIAPSI stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii acestora. Directorul general 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.

Directorul general asigură funcționarea unui sistem eficient de comunicare. Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul DGIAPSI, cât și între aceasta și mediul extern.

DGIAPSI organizează primirea / expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței prin Secretariatul direcției și prin Biroul Arhiva și Registratura Generală. Atribuțiile principale se referă la asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; stocarea (arhivarea) corespondenței; accesul la corespondența realizată.

Directorul general stabilește și comunica salariaților procedurile corespunzătoare, aplicabile în cazul semnalării unor neregularități. Directorul general va întreprinde cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și, dacă este cazul, va lua măsurile ce se impun. Directorul general trebuie să promoveze respectul față de lege și spiritul de încredere.

Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare sunt separate. 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 nici o persoană sau compartiment să nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment.

Conducerea DGIAPSI va 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.

Directorul general trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu.

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 (prin Rapoartele de activitate, întocmite lunar sau trimestrial); se aprobă rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii.

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. 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.

Conducerea DGIAPSI va acționa în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu: angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din MEF 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.

Directorul general 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.

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

Avându-se în vedere complexitatea atribuțiilor, rolul de sinteză și importanța activităților de cooperare economică internațională și investiții, necesitatea reprezentării corespunzătoare a Ministerului Economiei și Finanțelor în relația cu partenerii străini – instituții, autorități centrale, Ambasade, companii, considerăm ca se impune reanalizarea structurii Compartimentului Politici Investitionale, Cooperare Internațională și Programe de Dezvoltare în Domeniul Economic.

În ceea ce privește actualizarea *fișelor de post*, aceasta se impune în perioada imediat următoare, pentru adaptarea la noua structură, având la bază Regulamentul de organizare al ministerului ce trebuie reactualizat.

Este necesară *dezvoltarea în permanentă a competențelor* angajaților, în vederea adaptării la noile concepte de administrare modernă și a impulsării angajaților de a participa activ la elaborarea strategiei ministerului, a asigurării eficienței corelării inter-sectoriale.

Din punctul de vedere al *planificării activităților*, este necesară elaborarea Planului de management anual al compartimentelor în vederea corelării cu Planul Strategic al Instituției și implementării managementului performant, pe baza direcțiilor de acțiune sectoriale a ministerului.

Referitor la *coordonarea activității*, secretarul general adjunct a coordonat aceste compartimente și înainte de modificarea structurii celor două ministere, astfel încât cunoaște toate problematicile domeniilor, precum și aptitudinile și cunostințele personalului din subordine.

În domeniul *managementului riscurilor*, se impune organizarea unor reuniuni periodice de inventariere, clasificare și monitorizare a riscurilor, a posibilului impact al acestora, precum și de identificare a măsurilor de contracarare necesare.

Un element esențial de îmbunătățit în ceea ce privește *relationarea și comunicarea* îl constituie creșterea rolului compartimentului de sinteză - Compartimentul Politici Investitionale, Cooperare Internațională și Programe de Dezvoltare în Domeniul economic – la nivelul Ministerului. Astfel, este necesară implicarea mai activă a compartimentului în întâlnirile/discuțiile pe probleme specifice în cadrul ministerului, cât și la nivel inter-ministerial.

In acest sens vom solicita in continuare sprijinul managementului superior, si in principal al partenerilor pe aceste componente, si anume, directiile de specialitate.

In ceea ce priveste *procedurile*, element esential al sistemului de control managerial, urmeaza ca dupa elaborarea de catre UPP a procedurii de elaborare a procedurilor, si cu sprijinul managementului superior, sa se elaboreze procedurile pentru compartimentele respective.

In ceea ce priveste *separarea atributiilor*, angajatii au atributii specifice compartimentelor in care isi desfasoara activitatea, atributii specificate in fisa postului.

In domeniul *strategiei de control*, este necesara elaborarea acesteia in paralel cu elaborarea Planului de management al compartimentelor.

- **Directia generală probleme speciale și situații de urgență**

Considerăm că *structura DGPSSU* corespunde cerințelor actuale, probabil în perioada imediat următoare se impune *schimbarea acesteia*, ca și actualizarea fișelor de post, pe considerentul recentelor hotărâri adoptate de către CSAȚ și Guvern, referitoare la industria de apărare, precum și a creșterii numărului și al frecvenței activităților de colaborare internațională în domeniul managementului situațiilor de urgență, protecție civilă și infrastructură critică.

Dezvoltarea sistemului de control managerial al DGPSSU se poate realiza și prin *dezvoltarea permanentă a competențelor* funcționarilor publici de conducere și de execuție încadrați în serviciu sau compartimente, prin specializarea fiecăruia pe domeniile de competențe specifice prin cursuri de pregătire profesională, masterate în țară sau în străinătate, cursuri de limbi străine, participare la simpozioane sau sesiuni de comunicări științifice pe domenii de competență etc.

Din punctul de vedere al *planificării activităților*, a început elaborarea unui nou Plan de management pentru anul 2008 al DGPSSU care va sta la baza activităților pe care le desfășoară personalul direcției. Acest proiect va fi în permanență monitorizat și actualizat în acord cu cerințele ministerului și cu situațiile noi apărute.

Coordonarea activității DGPSSU se realizează prin subordonare ierarhică a funcționarilor publici de execuție șefului de serviciu, directorilor generali adjuncți și directorului general.

În domeniul *managementului riscurilor*, se impune organizarea unor ședințe lunare (sau când se consideră necesar) de inventariere, clasificare și monitorizare a riscurilor, a posibilului impact al acestora, precum și de identificare a măsurilor de contracarare necesare.

Situația actuală și atribuțiile DGPSSU ca structură a MEF impune îmbunătățirea în activitatea sa a *componentelor de relaționare, comunicare și acordare de consultanță* pe domeniile de competență. În domeniul industriei de apărare se impune îmbunătățirea relației cu celelalte direcții de specialitate din cadrul ministerului, cu forțele sistemului național de apărare, structurile guvernamentale, CSAȚ și AVAS, o mai bună comunicare cu sindicatele și patronatele în elaborarea strategiei industriei de apărare și a actelor normative conexe, ca și în domeniul rezolvării problemelor sociale ale personalului, precum și perfecționarea acordării de asistență și consultanță tuturor operatorilor economici de profil. Este de asemenea perfectibilă relația de colaborare, comunicare și consultare dintre direcție, forțele sistemului național de apărare, OCSPS/MIRA și operatorii economici care concură la realizarea planului de mobilizare a economiei naționale și a programului de pregătire a economiei pentru apărare. Domeniile colaborării internaționale, precum și managementul situațiilor de urgență, protecție civilă și desemnarea infrastructurii critice presupun și ele o îmbunătățire permanentă relațională, de comunicare atât în plan orizontal, cu eșaloanele ierarhic superioare dar și cu operatorii economici implicați în aceste activități și acțiuni.

Referitor la *proceduri*, ca element esențial al sistemului de control managerial, pentru atingerea obiectivelor 1 și 4 utilizăm procedurile existente, cuprinse în legislația care reglementează această activitate în prezent (a se vedea etapa 3). Considerăm că după apariția strategiei industriei de apărare acestea vor fi considerabil îmbunătățite. În ceea ce privește, obiectivele 5 și 6 considerăm că procedurile existente în legislația prezentată în etapa 3 corespund și nu considerăm că se impune modificarea acestora. Considerăm că pentru atingerea obiectivelor 7 și 8, având în vedere perfectarea continuă a legislației care reglementează activitățile care le compun, sau spre exemplu domeniul infrastructurii critice (obiectivul 8), a cărei reglementare legislativă la nivel național se află în curs de perfectare-elaborare, puținele proceduri existente, și după care se lucrează în prezent, vor trebui considerabil îmbunătățite sau elaborate altele noi.

Separarea atribuțiilor, a fost realizată la nivelul direcției prin întocmirea fișelor de post, care conțin anexat, în mod detaliat atribuțiile postului respectiv. Fișele de post aprobate au fost aduse la cunoștință funcționarilor publici sub semnătură. În viitorul apropiat, probabil acestea vor trebui reactualizate.

Gestionarea abaterilor, activitate valabilă în cazul tuturor obiectivelor DGPSSU, se poate realiza prin o mai mare implicare a managementului, respectiv a funcționarilor publici de conducere, prin înalta specializare a consilierilor, precum și prin cooptarea în cadrul direcției a unui manager public.

Referitor la *strategiile de control*, considerăm că în momentul de față controlul la nivelul DGPSSU se desfășoară în condiții normale, fiind posibil ca în viitor să fie oportună și necesară elaborarea unei astfel de strategii.

- **Autoritatea pentru coordonarea instrumentelor structurale**

Pentru **etapa 5** vă comunicăm faptul că ACIS are în vedere respectarea standardelor de management/control intern la entitățile publice.

Astfel, referitor la **standardul 1**, managerul și salariații ACIS au un nivel corespunzător de integritate profesională și personală și sunt conștienți de importanța activității pe care o desfășoară. O parte din legislația necesară îndeplinirii acestui standard este verificată în momentul în care personalul participă la concursul de admitere, restul fiind pusă la dispoziția persoanei în momentul angajării efective.

În ceea ce privește **standardul 2**, menționăm faptul că ACIS are fișe de post revizuite conform procedurilor. Acestea sunt centralizate de Direcția de Politici și Resurse Umane din cadrul Ministerului Finanțelor Publice și respectă cerințele impuse de Comisia Europeană.

Prevederile **standardului 3**, competența și performanța sunt detaliate în fișele de post.

Pentru **standardul 4 și 5**, ACIS are deja elaborat o evidență cu privire la sarcinile, competențele, responsabilitățile fiecărui angajat, precum și substitutul pentru îndeplinirea acestora în cazul în care titularul lipsește.

Referitor la **standardul 6**, structura organizatorică a ACIS a fost aprobată de serviciile Comisiei Europene, este cuprinsă în manualul de proceduri al Coordonatorului Național al Asistenței și a fost transmisă deja secretariatului comisiei.

Manualul de proceduri al CNA cuprinde obiectivele generale ale direcției, obiective specifice, obiective la nivel de compartiment, precum și obiective individuale, iar acestea corespund cerințelor **standardului 7**.

ACIS are plan de activitate trimestrial detaliat de fiecare departament în parte și din acest punct de vedere considerăm îndeplinit **standardul 8**.

Standardele 9, 10, 11 sunt detaliate în actualul manual de proceduri al CNA și vor fi îmbunătățite în noul manual de proceduri ce va fi elaborat pentru următoarea perioadă de programare 2007-2013.

În vederea stabilirii unei comunicări eficiente între toate instituțiile implicate în gestionarea instrumentelor structurale, ACIS în calitate de coordonator național al asistenței elaborează o strategie de comunicare, precum și modalitățile de informare și publicitate. Ținând seama de cele de mai sus considerăm a fi îndeplinite **standardele 12, 13**.

Standardul 14 - corespondența și arhivarea îl considerăm a fi îndeplinit întrucât ACIS are cuprinse modalitățile de arhivare în procedurile CNA.

În cadrul capitolului intitulat „Managementul performanței”, cuprins în manualul CNA sunt detaliate modalitățile de evaluare a obiectivelor individuale și în acest considerăm că avem îndeplinit **standardul 15**.

Prevederile standardului 16, vor fi luate în considerare în manualul de proceduri al ACIS ce urmează să fie elaborat în perioada următoare.

Standardul 17 cuprinde aspectele referitoare la necesitatea elaborării procedurilor pentru fiecare entitate în parte. Activitatea Coordonatorului Național al Asistenței are la bază manualul de proceduri, iar ACIS împreună cu experții străini elaborează o nouă variantă a procedurilor pentru perioada 2007-2013.

Prevederile standardului 18 - separarea atribuțiilor a fost avută în vedere în elaborarea fișelor de post ale fiecărui angajat al ACIS. Fiecare departament din cadrul ACIS își desfășoară activitatea pe baza unor planuri de activitate, rapoarte de activitate săptămânale, ședințe periodice în care se fac cunoscute sarcinile fiecărui angajat săptămânal. Mai mult decât atât, ACIS are dezvoltat un calendar electronic unde fiecare angajat își trece fiecare activitate care urmează a fi desfășurată, ziua, ora, precum și locul desfășurării activității. În acest sens fiecare coordonator are evidența tuturor activităților personalului din subordine – **standardul 19**.

Standardul 20 – Gestionarea abaterilor - pentru moment ACIS respectă procedura internă, urmând ca pe viitor aceste aspecte să fie detaliate în noua variantă a procedurilor.

Continuitatea activității – **standardul 21** se asigură prin evidența ținută la nivelul ACIS cu privire la activitățile care sunt substituite în cazul în care titularul lipsește.

Elaborarea manualelor de proceduri, diversele modalități de raportare atât către ministrul finanțelor publice, prim ministru, cât și către serviciile Comisie Europene contribuie în mod continuu la îndeplinirea obiectivelor, deci la îndeplinirea **standardului 22**.

La nivelul ACIS există documente de autorizare pentru persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale. În acest sens se respectă și **standardul 23**.

Standardul 24 – verificarea și evaluarea controlului va fi detaliat în noua variantă a manualelor de proceduri.

Standardul 25 – Direcția Auditului Intern are sarcina principală în îndeplinirea acestui standard, ACIS are obligația punerii la dispoziție a documentelor necesare.

- **Autoritatea de management EX-ISPA**

Autoritatea de Management Ex-ISPA funcționează în conformitate cu prevederile *Hotărârii de Guvern nr.386/2007*, având rol de Coordonator National ISPA și conform Tratatului de Aderare, de Autoritate de Management pentru Fondul de Coeziune.

Până în prezent Autoritatea de Management Ex-ISPA a avut atribuții legate de activitățile de coordonare, monitorizare, implementare a programului ISPA, dar începând cu 01.01.2007, odată cu aderarea României la U.E., vor interveni modificări legate de rolul structurii Autorității de Management Ex-ISPA, urmând ca ele să fie comunicate Comisiei Europene și aprobate cu serviciile Comisiei Europene.

Până la momentul actual nu au intervenit modificări privind structura organizatorică, dar pe baza celor convenite cu Comisia Europeană, acestea se vor concretiza printr-un cadru legal corespunzător.

În prezent, activitatea Autorității de Management Ex-ISPA se desfășoară în baza unor *proceduri de lucru*, care se actualizează în permanență, în funcție de cerințe, la nivelul compartimentelor și pe activități specifice.

În ceea ce privește *fisele de post*, acestea sunt actualizate conform noilor atribuții/funcții stabilite în calitate de Autoritatea de Management Ex-ISPA. Din punctul de vedere al *dezvoltării competențelor*, pregătirea personalului s-a realizat până în prezent în baza unui plan de pregătire profesională la nivelul întregului sistem ISPA (care cuprinde mai multe structuri din cadrul Ministerului Economiei și Finanțelor, cât și din exterior), plan de pregătire gestionat de un expert dedicat din cadrul structurii Autorității de Management Ex-ISPA.

Măsurile similare, respectiv de evaluare a necesităților de training și elaborarea unui plan de pregătire, vor fi implementate și în 2007, având în vedere specificul activităților desfășurate.

În vederea *evaluării rezultatelor* activităților desfășurate, Autoritatea de Management Ex-ISPA a elaborat un set de indicatori de performanță pentru întreg sistemul ISPA, pe baza cărora se propun măsuri de îmbunătățire sau eficientizare a managementului acestui program.

In ceea ce priveste *planificarea activitatilor pentru atingerea obiectivelor*, in plus fata de actiunile si activitatile pentru realizarea acestor obiective din cadrul etapei a II-a, etapa in care s-a urmarit realizarea *Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial la nivelul Directiei Generale* Autoritatea de Management Ex-ISPA, pe masura ce se vor stabili noi obiective, ca urmare a unor cerinte specifice privind sistemul de management si control, acestea vor fi detaliate la nivel de actiuni si activitati clar definite.

Referitor la *managementul riscurilor*, in etapa a IV-a, a fost prezentata o descriere detaliata a activitatilor intreprinse in ceea ce priveste *riscul*.

In domeniul *componentelor de relationare, comunicare si acordare de consultanta*, elementul esential il constituie existenta si permanenta dezvoltare a link-ului de pe site-ul MEF si nominalizarea unui expert responsabil in implementarea strategiei si planului de activitati pentru publicitate ISPA.

In ceea ce priveste *separarea atributiilor*, este o masura bine definita si se reflecta in fisele de post (fiind respectate cerintele Comisiei Europene de delimitare a functiilor, numit si control financiar).

- **Unitatea centrală pentru coordonarea parteneriatului public-privat**

Guvernul României a luat hotărârea (H.G. nr.208/2005) de a înființa, la nivelul Ministerului Finanțelor Publice, în cadrul Direcției Generale Autoritatea de Management pentru Infrastructură, un serviciu specializat care să aibă în coordonare activitățile de parteneriat public-privat.

Odată cu Hotărârea Guvernului României nr.386/2007 privind organizarea și funcționarea Ministerului Economiei și Finanțelor, a fost aprobată și reorganizarea activității Unității Centrale pentru Coordonarea Parteneriatului Public - Privat.

Până la momentul actual nu au intervenit modificări privind structura organizatorică decât din perspectiva transferului din interiorul Autorității de Management pentru Infrastructură (actuala Autoritate de Management ex-ISPA) în subordinea directă a secretarului de stat (odată cu Hotărârea Guvernului României nr. 386/2007).

În prezent, activitatea UCCPPP se desfășoară in baza unor *proceduri de lucru*, care se actualizează în permanență, în funcție de cerințe și pe activități specifice.

În ceea ce privește *fisele de post*, acestea sunt actualizate conform dezvoltărilor sectoriale și noilor responsabilități în ROF-ul încă neaprobat la nivelul ministerului

Din punctul de vedere al *dezvoltării competențelor*, pregătirea personalului s-a realizat până în prezent în baza unui plan de pregătire profesională la nivelul întregului sistem ISPA (care cuprinde mai multe structuri din cadrul Ministerului Economiei și Finanțelor, cât și din exterior), plan de pregătire actualizat în concordanță cu ultimele schimbări intra-instituționale.

Măsuri similare, respectiv de evaluare a necesităților de training și elaborarea unui plan de pregătire, vor fi implementate și în 2008, având în vedere specificul activităților desfășurate.

În ceea ce privește *planificarea activităților pentru atingerea obiectivelor*, în plus față de acțiunile și activitățile pentru realizarea obiectivelor din cadrul primelor două etape, pe măsură ce se vor stabili noi obiective, ca urmare a unor cerințe specifice privind sistemul de management și control, acestea vor fi detaliate la nivel de acțiuni și activități clar definite.

În domeniul *componentelor de relaționare, comunicare și acordare de consultanță*, elementul esențial îl constituie introducerea în viitorul apropiat a unui link special pe site-ul MEF și participarea continuă a membrilor Unității la conferințe organizate în România și nominalizarea unui expert responsabil în implementarea strategiei și planului de activități pentru publicitate UCCPPP

În ceea ce privește *separarea atribuțiilor*, este o măsură bine definită și se reflectă în fișele de post (fiind respectate cerințele Comisiei Europene de delimitare a funcțiilor, numit și control financiar).

- **Direcția generală de trezorerie și datorie publică**

Considerăm că la momentul actual nu se impune *schimbarea structurii* DGTDP intrucat stabilirea recenta a noii structuri organizatorice a avut ca principala motivatie cresterea eficientizarii activitatii de administrare a datoriei si a predictibilitatii operatiunilor specifice.

O altă modalitate de dezvoltare a sistemului de control managerial al UPP o constituie *dezvoltarea în permanență a competențelor* functionarilor publici, prin specializarea fiecăruia pe domeniile de competențe specifice directiei.

Planificarea activităților, se face tinand cont de termenele specificate in actele normative specifice activitatii DGTDP, programului de activitate al ministerului precum si a altor documente sau solicitari primite de la ordonatorii de credite, directii din minister, Guvern, Parlament, institutii financiare internationale, Comisia Europeana, persoane fizice sau juridice.

În domeniul *managementului riscurilor*, se impune organizarea unor ședinte lunare de inventariere, clasificare și monitorizare a riscurilor, a posibilului impact al acestora, precum și de identificare a măsurilor de contracarare necesare.

În ceea ce privește *procedurile*, element esențial al sistemului de control managerial, consideram ca trebuiesc elaborate proceduri pentru toate activitatile desfasurate in cadrul directiei

În ceea ce privește *separarea atribuțiilor*, se impune o revizuire a sarcinilor prevazute in fisa postului pentru fiecare functionar public de către seful de serviciu si directorul general adjunct cu aprobarea directorului general. În trasarea sarcinilor se va ține cont de cursurile de specializare urmate de aceștia, precum și departamentul in care isi desfasoara activitatea.

Referitor la *gestionarea abaterilor* aceasta se va realiza in perioada imediat urmatoare avand in vedere implementarea sistemului informatic integrat de management al datoriei publice achizitionat în cadrul programului Phare 2004 “Cresterea nivelului de integrare pentru noile sisteme IT si comunicatii”, EuropeAid/121112/D/SUP/RO, lotul 13 “Realizarea sistemului de management al datoriei publice”. Pe baza informatiilor obtinute din acest sistem se pot identifica abaterile precum si cauzele care le-au provocat iar la nivelul managementului se pot stabili masurile corespunzatoare pentru eliminarea acestora.

În domeniul *strategiilor de control*, pe măsura angajării unui număr mai mare de personal e posibil să fie necesară elaborarea unei astfel de strategii, dar pentru moment considerăm că nu este cazul.

Pentru atingerea obiectivului direcției precum și desfășurarea în bune condiții a activităților care decurg din acesta s-a avut în vedere asigurarea modernizării sistemului informatic privind gestionarea datelor referitoare la datoria publică; în acest sens, s-a achiziționat versiunea nouă a DMFAS și achiziționarea unui sistem nou FTI Star, sistem care a fost implementat în cursul anului 2007, care permite și dezvoltarea activităților de management al riscurilor care deriva din portofoliul de datorie publică externă și internă.

Pentru asigurarea gestionării datelor privind datoria publică guvernamentale se va face în continuare verificarea și introducerea portofoliului de datorie publică în sistemul nou achiziționat.

Concomitent se va asigura și activitatea de pregătire a personalului în utilizarea aplicației FTI Star, înregistrarea datelor în sistem și prelucrarea rapoartelor operative și de management.

În realizarea obiectivului specific direcției sistemul de control managerial trebuie să răspundă următoarelor orientări/modalități de dezvoltare și/sau perfecționare, corelate cu standardele din domeniu, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005:

1. Etica, integritate

Activitatea funcționarilor publici se desfășoară în condițiile prevăzute de Codul de conduită a funcționarilor publici aprobat prin Legea nr. 7/2004 și ale Statutului funcționarilor publici aprobat prin Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată cu modificările ulterioare.

Atribuțiile și sarcinile angajaților incumbă un comportament exigent față de declarații sau documente incomplete ori incorecte ale garantatilor și subimprumutatilor cu privire la lipsa disponibilităților banesti pentru achitarea obligațiilor față de creditorii externi.

Integritatea este o calitate importantă a angajaților care se manifestă mai ales prin conștiințiozitatea în realizarea zi de zi a operațiunilor care decurg din sarcina de efectuare a plății serviciului datoriei publice externe.

Se va avea în continuare, în atenție promovarea exigențelor etice și de integritate, în special pentru acei funcționari publici care reprezintă departamentul în activități specifice (administrarea relației cu finanțatorii internaționali, inclusiv instituțiile financiare internaționale, ai administrației publice centrale, locale și alte instituții).

Rapoartele anuale de evaluare de asemenea punctează conduita funcționarilor publici.

2. Atribuții / funcții / sarcini

În prezent, sarcinile/atribuțiile sunt repartizate prin ROF-ul direcției pe nivele de conducere și pe servicii și prin fișele postului pe salariați, în corelare cu obiectivele/activitățile DGTDP și sunt cunoscute de aceștia.

Prin raportul anual de evaluare, fiecare salariat este evaluat de șeful ierarhic direct în conformitate cu prevederile HG nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, iar performanțele fiecărui salariat sunt discutate și evaluate final de către conducerea direcției.

Se impune o reanalizare a modului de încărcare cu sarcini de serviciu pe fiecare funcționar public sau personal contractual din direcție, în vederea unui echilibru îmbunătățit și într-o mai buna corelare atât cu capacitățile/aptitudinile fiecărui angajat, cât și cu modificările și completările cadrului juridic care reglementează contractarea și administrarea datoriei publice externe.

În plus, se va proceda la o suplimentare a personalului având în vedere funcțiuni noi, inclusiv cele produse de implementarea sistemului FTI Star.

3. Competenta, performanta

Ocuparea posturilor a avut în vedere criteriile de competență și performanță stabilite de conducerea DGTDP, derulându-se în condiții strict cerute de procedurile legale în vigoare.

Ca un element de perfecționare/dezvoltare a aptitudinilor funcționarilor se au în vedere:

- Încurajarea salariaților de a participa anual la cel puțin un curs de perfecționare/seminar pe teme legate de obiectivele și activitățile direcției;
- Recomandarea anumitor cursuri, minim necesare salariaților direcției de către conducere, în rapoartele anuale de evaluare;
- Asigurarea serviciilor de training necesare introducerii noului sistem informatic integrat pentru managementul datoriei publice interne și externe guvernamentale și locale.

4. Functii sensibile

Majoritatea angajaților DGTDP ocupa funcții sensibile sau au în fișa postului atribuții sensibile cum sunt calculul, verificarea și efectuarea plăților externe, calculul și decontarea contravalorii în lei a plăților externe, calculul debitelor accesorii precum și a stingerii acestora prin sumele încasate.

Din cauza numărului redus de posturi, nu se pot efectua rotații ale personalului.

5. Structura organizatorica

Se are în vedere o analiză a derulării concrete a activității serviciilor pentru eventuala identificare a unor necesități de regrupare a atribuțiilor/sarcinilor între servicii și pentru evitarea zonelor de suprapunere sau neacoperite.

6. Planificarea

Planificarea activității DGTDP se stabilește în mod general prin legislația specifică privind datoria publică, cadrul legal care guvernează acordurile de împrumut aflate în administrarea direcției, Legea finanțelor publice nr.500/2002 precum și legea bugetului anual.

În plus, activitatea direcției urmărește și deciziile luate în cadrul comisiilor de specialitate în cadrul cărora direcția este reprezentată (Comisia de autorizare a împrumuturilor locale, Comisii privind contractare împrumuturi suverane/garantate, emisiuni eurobonduri, titluri de stat)

Sistemul de planificare a activității DGTDP va fi reanalizat și perfecționat pentru a răspunde mai bine noilor activități intervenite ca urmare a schimbărilor survenite în actuala legislație și în sistemele informatice care vor sta la baza derulării activităților de datorie publică.

În consecință, este necesară monitorizarea activităților nou intervenite într-un cadru eficient și în concordanță cu prevederile legale în vigoare.

7. Managementul riscului

Se va dezvolta, în continuare, managementul bazat pe analiza riscului, reanalizarea riscurilor identificate deja și eventuala identificare de noi riscuri va avea un caracter de periodicitate.

În prezent, în cadrul actualului program de dezvoltare a sistemului de control managerial al Ministerului Economiei și Finanțelor, la nivelul DGTDP s-au identificat deja principalele riscuri (etapa IV), dar rămâne un proces permanent, corelat cu modificările intervenite în domeniul de reglementare a activității direcției.

8. Informarea

DGTDP a stabilit un sistem de informare/raportare pe baza reglementărilor din domeniul datoriei publice și ca urmare a cerințelor de raportare formulate de diferitele nivele decizionale și instituții financiare. DGTDP asigură informarea periodică dar și ad-hoc a conducerii ministerului, a altor autorități, privind rapoarte generale, sau analize specifice obiectului de activitate.

Conducerea direcției are în vedere îmbunătățirea sistemului de informare/raportare prin elaborarea de proceduri scrise.

9. Semnalarea neregularităților

Se are în vedere procedura sistemului de semnalare de către angajați a ilegalităților prezumate și instructajul acestora în legătura cu implementarea acestei proceduri.

10. Proceduri

La nivelul DGTDP, sunt elaborate norme de aplicare la nivel de Hotărâre de Guvern și instrucțiuni, la nivel de ordin al ministrului finanțelor publice, pentru aplicarea cadrului legal privind datoria publică. Este necesară elaborarea procedurilor pentru activitățile derulate în cadrul direcției.

11. Separarea atribuțiilor

În cadrul DGTDP acest standard este deja implementat.

Se va dispune, totuși, șefilor de serviciu sa reanalizeze fluxul documentelor și activitățile concrete ale personalului din subordine pentru a identifica eventualele puncte slabe ale sistemului și a dispune remedierea situațiilor respective

12. Supravegherea

Directorul general impreuna cu celelalte nivele de conducere supravegheaza respectarea cu strictete a prevederilor legale care reglementeaza domeniul datoriei publice si a procedurilor care sunt stabilite pentru o parte din activitati.

Pe baza fisei postului angajatii iau la cunostinta atributiile, responsabilitatile si limitele de competenta. Sefii de serviciu evalueaza sistematic munca salariatilor si propun corectiile necesare. La sfarsitul anului evaluarea se face pentru toti angajatii inclusiv pentru functionarii publici de conducere.

13. Estimarea abaterilor

Managerul direcției va identifica principalele abateri cu caracter repetitiv, și urmează să stabilească o procedura specifică de gestionare a acestora, în funcție de caracteristicile fiecărui tip de abatere identificat.

• **Oficiul de plăți și contractare PHARE**

Pentru indeplinirea d.p.v. administrativ si procedural a obiectivelor sale generale:

- Resursele financiare,
- Organizarea licitatiilor,
- Administrarea contractelor,
- Controlul calitatii documentelor referitoare la licitatii si contractare,
- Efectuarea platilor,
- Inregistrarea contabilitatii si raportarea financiara,

- Monitorizarea implementării proiectelor PHARE și a măsurilor ISPA pentru care este nominalizat în Memorandurile de Finanțare încheiate între Comisia Europeană și Guvernul României în baza Acordului Cadru,
- Acordarea vizei ex-ante pentru proiectele PHARE și ISPA, responsabilitățile OPCP sunt stabilite prin H.G.nr.1011/1999 și H.G. nr. 1328/2000.

Toate activitățile OPCP, generale și specifice se desfășoară în baza procedurilor definite.

Controlul intern asupra activităților specifice desfășurate se face prin:

- **Liste de verificare** la nivelul fiecărei etape de proces;
- **Routing Slip**-uri – pentru documentele pre-contractuale și contractuale încheiate, în scopul asigurării respectării tuturor etapelor de verificare;
- Aplicarea controlului propriu financiar preventiv prin procedurile: **PS 035 Procedure Own preventive financial control_ISPA** și **PH 12 Own preventive financial control_Phare**;
- Controlul calității activităților și documentației specifice Phare sau ISPA, prin aplicarea procedurilor specifice: **PS 051 Quality Assurance_ISPA** și **PS 14 Quality assurance_Phare**;

În urma desfășurării misiunilor de audit ale Direcției de Audit Public Intern/MEF, Curtii de Conturi, Comisiei Europene, etc. se inițiază **Planuri de acțiuni** pentru realizarea recomandărilor făcute de acestea.

Se aplică procedurile: **PG 013 Procedure for adopting audit recommendations** și **PG 016 Procedure for lessons learnt**.

- **Direcția generală management al domeniilor reglementate specific**

Considerăm că la momentul actual *schimbarea structurii* Direcției generale management al domeniilor reglementate specific se impune și este pe deplin justificată. Întrucât volumul de lucrări este foarte mare, complexitatea acestora pe măsura, și ținând cont și de tipul de activitate al direcției noastre, considerăm că se impune modificarea structurii prin angajarea unui număr mai mare de salariați cu pregătire corespunzătoare pentru a face față cerințelor impuse. De asemenea considerăm că, având în vedere complexitatea activității de autorizare a jocurilor de noroc, a tichetelor de masă, a tichetelor cadou și a tichetelor de creșă, se impune transformarea compartimentului în serviciu, luându-se în calcul și aspectul foarte important al subordonării ierarhice a salariaților respectivi și a numărului mai mare de salariați decât în cadrul Serviciului autorizări produse accizabile.

In ceea ce priveste actualizarea fiselor de post, aceasta se face periodic, pe masura ce directorul general si directorii dezvolta sistemul de functionare si organizare al Direcției generale management al domeniilor reglementate specific.

O alta modalitate de dezvoltare a sistemului de control managerial al Direcției generale management al domeniilor reglementate specific o constituie *dezvoltarea in permanenta a competentelor* salariatilor Direcției generale management al domeniilor reglementate specific si a conducatorilor acesteia, prin participarea la cursuri de perfectionare in vederea unei mai bune cunoasteri si colaborari a activitatilor directiei.

In ceea ce priveste *coordonarea activitatii* Direcției generale management al domeniilor reglementate specific, modalitatile de dezvoltare a sistemului vor aparea numai ca urmare a modificarilor cadrului legislativ, si in functie de numarul de salariati ai directiei.

In domeniul *managementului riscurilor*, consideram ca se impune organizarea unor sedinte trimestriale de inventariere, clasificare si monitorizare a riscurilor, a posibilului impact al acestora, precum si identificare a masurilor de contracarare necesare.

Un element esential de imbunatatit in activitatea Direcției generale management al domeniilor reglementate specific il constituie *componentele de relationare, comunicare si acordare de consultanta* pe domeniile de competente ale Direcției generale management al domeniilor reglementate specific cu directiile de specialitate din cadrul ministerului si Agentiei Nationale de Administrare Fiscala.

In ceea ce priveste *procedurile*, element esential al sistemului de control managerial, am prezentat la etapa anterioara necesitatea realizarii unor proceduri scrise, iar pentru cele existente deja (cele nescrise), este foarte important ca acestea sa fie respectate.

In ceea ce priveste *separarea atributiilor*, la nivelul Direcției generale management al domeniilor reglementate specific exista trasate in scris sarcini concrete pentru fiecare salariat al directiei de catre coordonatorul acesteia. In trasarea sarcinilor s-a tinut cont de specializarile urmate de acestia, precum si de implicarea lor in proiecte din acelasi domeniu de activitate.

Referitor la *gestionarea abaterilor* aceasta nu se poate realiza decat printr-o mai mare implicare a managementului superior - (motivata de specificul activitatilor desfasurate).

- **Autoritatea de management pentru programul operațional sectorial de creștere a competitivității economice**

Pe baza analizei SWOT realizate în cadrul etapei 4, au fost formulate o serie de propuneri care să fie incluse într-un plan de acțiune pentru eficientizarea activității și îmbunătățirea rezultatelor obținute de către AM POS CCE, având ca scop final atingerea unui grad ridicat de absorbție a fondurilor structurale:

5.1. Planificarea

- Elaborarea și publicarea oficială a Ghidurilor solicitantului pentru operațiunile propuse a fi lansate în cursul exercitiului de programare;
- Continuarea procesului de specializare a personalului din cadrul AM POS CCE prin traininguri, cursuri, seminarii, etc.
- La nivel de resurse, anual este întocmit un plan de necesități de formare a personalului din AM și Organismele Intermediare ale POS CCE, centralizat la nivel de Autoritatea de Coordonare a Instrumentelor Structurale (MEF).
- Stabilirea unui program de achiziții echipamente și materiale consumabile realizat împreună cu Direcția de Investiții, Achiziții Publice și Servicii Interne din MEF.

5.2. Coordonarea

- Menținerea și îmbunătățirea punctelor tari identificate la nivelul organizației;
- Întărirea colaborării cu Autoritatea de Coordonare a Instrumentelor Structurale și Organismele Intermediare ale POS CCE, având în vedere necesitatea unei acțiuni unitare și durabile care să nu inducă confuzie în rândul potențialilor beneficiari;
- Implicarea mai mare a managementului superior în activități cu caracter strategic și mai puțin la nivel operațional;
- Responsabilizarea funcționarilor de execuție în legătură cu calitatea muncii lor;
- Întărirea compartimentului de IT al AM POS CCE;
- Utilizarea stimulentei ca mijloc de îmbunătățire a calității activității prin acordarea lor pe baza performanțelor conform sarcinilor de îndeplinit;

5.3. Implementarea si monitorizare

- Demararea activitatilor de informare pe baza Planului de Comunicare;
- Stabilirea unui sistem de monitorizare a realizării obiectivelor generale si a celor specifice (anual); folosirea de indicatori de rezultat relevanți (ex: nr. de reveniri prin adrese transmise pentru aceeași problemă, valoarea (%) din fiecare declaratie de cheltuieli întocmita la nivelul AM si transmise catre ACP, pe care acesta din urma o gaseste ca neeligibila; numarul de erori rezultate ca urmare nerespectarii procedurii de lucru);
- Respectarea procedurilor si îmbunătățirea acestora acolo unde este cazul;
- Redactarea procedurilor de lucru în conformitate cu standardele de management și control intern specificate prin OMEF nr. 946/2005.

5.4. Evaluarea

- Analiza continuă a structurii organizatorice în vederea eficientizării activității pentru îndeplinirea obiectivelor;
- Reevaluarea fișelor de post actualizate conform atribuțiilor, responsabilităților și competențelor impuse de derularea instrumentelor structurale astfel incat sa se asigure indeplinirea și aplicarea principiului segregarii functiilor si a principiului celor „4 ochi”;

5.5. Semnalarea neregulilor

Angajatii au posibilitatea ca pe langa raportarile pe care le realizează în legătură cu atingerea obiectivelor față de care sunt responsabili, să semnaleze si neregulile care apar în executarea pașilor cuprinși în procedurile interne de lucru.

Conform Regulamentului Consiliului nr. 1083/2007, în cadrul AM a fost desemnat un ofițer pentru înregistrarea, semnalarea și monitorizarea neregulilor. De asemenea, este în curs de elaborare o procedura de nereguli care are ca obiectiv principal stabilirea unui sistem de detectare, raportare și soluționare a neregulilor aparute la nivelul POS CCE.

Astfel, procedura de nereguli stabilește pentru situația în care se produce o neregulă legată de activitățile desfășurate la nivelul POS CCE, următorii pași:

- ofițerul pentru Nereguli desemnat deschide un fișier de nereguli;
- elaborează Raportul de Nereguli;

- transmite Rapoartele însoțite de documentele aferente Directorului General al AM și Șefului Serviciului de Management Financiar și Control.

Procedura pentru semnalarea neregulilor va conduce la cercetari adecvate în scopul clarificării celor semnalate si va permite protectia personalului impotriva oricaror acțiuni de intimidare.

Măsuri cu caracter general:

- Asigurarea condițiilor necesare cunoașterii de către angajați a reglementărilor care guvernează comportamentul la locul de muncă, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor;
- Actualizarea permanenta a Regulamentului de organizare si functionare și a fișelor de post pentru mentinerea concordantei intre atributiile AM si cele ale personalului angajat;
- Asigurarea ocupării posturilor cu personal competent, cu pregătire de specialitate necesară îndeplinirii atribuțiilor prevăzute în fișa postului;
- Asigurarea continuă a pregătirii profesionale a personalului angajat;
- Stabilirea modalităților de delegare de competență (limite și responsabilități);
- Separarea atribuțiilor și responsabilităților pe baza fișelor de post astfel încât nici o persoana sa nu dețină singură controlul asupra tuturor etapele importante ale unei activități (principiul celor “4 ochi”)
- Proceduri interne de lucru flexibile;
- Responsabilizarea personalului prin:
 - Semnarea, de către responsabilii de lucrare, a tuturor documentelor elaborate;
 - Avizarea de către șefii de serviciu și coordonatorii de compartimente a tuturor documentelor elaborate în cadrul structurilor pe care le coordonează;
 - Aprobarea documentelor de către conducătorul AM POS CCE.

- **Direcția piața internă**

Analiza aspectelor relevante evidențiate în etapele anterioare, în raport de standardele de management aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, permite stabilirea modalităților de dezvoltare a sistemului de control managerial la nivelul direcției, prezentate în cele ce urmează.

1. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit “Mediul de control”, nu s-au identificat noi orientări de dezvoltare operabile la nivel de direcție.

Subliniem necesitatea suplimentării posturilor (având în vedere preluarea de noi atribuții în domeniul afacerilor europene), ceea ce ar conduce la redistribuirea atribuțiilor cuprinse în fișele de post, precum și necesitatea îmbunătățirii/înnoirii dotării cu tehnica de calcul.

2. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit “**Performanța și managementul riscului**”, se identifică următoarele modalități de dezvoltare:

– Referitor la **planificarea activităților și managementul riscului**: planurile bi-anuale întocmite la nivelul direcției privind prioritățile de acțiune, vor fi detaliate pe activități și analizate trimestrial prin prisma cerințelor standardului **ipoteze, reevaluări**, pentru identificarea elementelor de modificare a ipotezelor inițiale care au stat la baza planificării și reevaluarea noii situații, atunci când este cazul. De asemenea, se va avea în vedere stabilirea persoanelor responsabile de aplicarea planurilor respective.

3. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit “**Activități de control**”, au fost identificate următoarele modalități de dezvoltare:

– elaborarea de **proceduri** scrise pentru desfășurarea, cel puțin a următoarelor activități:

1. Administrarea reglementărilor tehnice care transpun directivele europene din sfera de responsabilitate a Ministerului Economiei și Finanțelor (domeniul economie);
2. Notificarea la Comisia Europeană a proiectelor de reglementări tehnice;
3. Notificarea la Comisia Europeană a legislației naționale armonizate din sfera de responsabilitate a Ministerului Economiei și Finanțelor (domeniul economie);
4. Formularea poziției naționale cu privire la conținutul documentelor aflate în faza de proiect la nivelul Comisiei Europene și Consiliului și supuse spre dezbateri statelor membre

- Autoevaluarea prezentată în etapa 4 relevă faptul că riscurile și disfuncționalitățile care pot afecta atingerea obiectivelor direcției se constituie în majoritate din factori de risc/disfuncționalitate externi, independenți de modul de organizare și funcționare al activității din direcție. Dacă se analizează prin prisma activităților de control efectuate la fiecare nivel ierarhic al direcției, se identifică următoarele căi de reducere a efectului acestora asupra rezultatelor activității:
 - (a) coordonarea activităților, efectuată la nivelul directorului, va urmări derularea unor acțiuni care să permită: o mai bună cunoaștere a problematicii aferente sferei de responsabilitate a direcției
 - (b) 1- analizarea necesității de promovare de politici publice în domeniu
2- analizarea oportunității promovării de noi obiective specifice în domeniu
 - (c) verificarea din timp, efectuată la nivelul personalului de execuție, a respectării termenului de răspuns la diversele solicitări și/sau a termenelor de raportare, potrivit prevederilor legale

- **Direcția generală politica industrială și competitivitate**

În urma autoevaluării sistemului de control managerial al direcției generale prin raportarea la standardele aprobate prin Ordinul nr. 946 / 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, apreciem necesară dezvoltarea sistemului de control managerial al direcției prin:

1. Elaborarea unei proceduri privind proiectele din cadrul Planului sectorial de cercetare-dezvoltare în industrie.
2. Introducerea în formatul standard a Procedurii de evaluare ex/post a rezultatelor “Programului de creștere a competitivității produselor industriale”.
3. Introducerea în formatul standard a procedurii privind traseul documentațiilor aferente “Programul de creștere a competitivității produselor industriale”.
4. Introducerea în formatul standard a procedurii privind organizarea și funcționarea Consiliului Tehnico-Economic din cadrul direcției generale.
5. Elaborarea unei politici de formare profesională la nivelul direcției generale.
6. Realizarea analizelor post - formare, care să permită managerilor să evalueze gradul de aplicare și de diseminare a cunoștințelor / abilităților dobândite - în urma participării la cursuri - la nivelul direcției generale.

7. Identificarea de noi competențe/responsabilități ce ar putea fi delegate în viitor și elaborarea procedurii privind delegarea de competențe la nivelul direcției generale.
8. Stabilirea țințelor / valorilor de la care indicatorii de rezultat vor fi considerați performanți.
9. Elaborarea unei proceduri interne de monitorizare a obiectivelor / activităților.
10. Elaborarea unei strategii prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control.
11. Elaborarea unei proceduri privind inventarierea riscurilor și modalitățile de acțiune în cazul producerii unor riscuri anterior inventariate la nivelul direcției.
12. Elaborarea unei proceduri privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație cunoscute.
13. Elaborarea unei proceduri de semnalare a neregularităților.
14. Elaborarea unor proceduri interne de lucru pentru toate activitățile derulate în cadrul direcției, aprobarea acestora prin acte administrative și însușirea lor de către toți angajați.
15. Elaborarea unei proceduri de efectuare a controlului la nivelul direcției.

Pe măsură ce aceste elemente vor fi finalizate, vor fi aduse la cunoștința conducerii ministerului și incluse în Manualul de proceduri al direcției.

• **Direcția infrastructura calității și mediu**

Analiza aspectelor relevante evidențiate în etapele anterioare, în raport de standardele de management aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr.946/2005, cu modificările și completările ulterioare, permite stabilirea modalităților de dezvoltare a sistemului de control managerial la nivelul direcției, prezentate în cele ce urmează.

1. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit “**Mediul de control**”, nu identificăm noi soluții (orientări) de dezvoltare operabile la nivel de direcție. Este totuși de semnalat nevoia de suplimentare a posturilor, de îmbunătățire a organigramei direcției, ceea ce ar conduce la redistribuirea atribuțiilor prin fișele de post, precum și necesitatea îmbunătățirii (înnoirii) dotării cu echipamente IT.

2. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit “**Performanța și managementul riscului**”, se identifică următoarele modalități de dezvoltare:

- în legătura cu planificarea activităților și managementul riscului: planurile anuale întocmite la nivelul direcției privind prioritățile de acțiune, vor fi detaliate pe activități, cu deosebire pentru atingerea obiectivelor nr.1, nr.2, nr.4, nr.6, nr.7, și analizate trimestrial prin prisma cerințelor standardului ipoteze, reevaluări, pentru identificarea elementelor de modificare a ipotezelor inițiale care au stat la baza planificării și reevaluarea noii situații, atunci când este cazul. De asemenea, se vor numi persoanele responsabile de aplicarea planurilor respective.

3. Raportat la standardele elementului-cheie al sistemului de control managerial, denumit “**Activități de control**”, se menționează derularea unor activități specifice direcției pe baza de procedură, după cum urmează:

- Procedura de eșantionare pentru verificarea respectării condițiilor privind conținutul de sulf din combustibilii lichizi, aprobată prin Ordinul ministrului economiei și finanțelor nr.1775/2006
- Procedura aplicabilă sistemului de monitorizare a calitatii benzinei și motorinei, sistem aprobat prin Ordinul ministrului economiei și comerțului nr.58/2006
- Procedura de acreditare a organismelor de verificare a rapoartelor de monitorizare a emisiilor de gaze cu efect de seră, aprobată prin Ordinul ministrului economiei și finanțelor nr.1768/21.08.2007

Totodată, identificăm următoarele modalități de dezvoltare:

- elaborarea de proceduri scrise pentru desfășurarea, cel puțin a următoarelor activități:

1. Supravegherea respectării condițiilor de recunoaștere a organismului național de acreditare - RENAR
2. Administrarea reglementărilor tehnice care transpun directive bazate pe principiile Noii Abordări și Abordării Globale
3. Notificarea la Comisia Europeană și celorlalte state membre a organismelor desemnate pentru evaluarea conformității produselor reglementate, aflate în domeniul de competență al MEF
4. Supravegherea respectării condițiilor de acreditare a organismelor de verificare a rapoartelor de monitorizare a emisiilor de gaze cu efect de seră, în aplicarea schemei de comercializare a certificatelor de emisii de gaze cu efect de seră
5. Gestionarea contractelor de monitorizare a carburanților (benzină și motorină) și combustibililor
6. Gestionarea rapoartelor naționale privind calitatea carburanților (benzină și motorină) și combustibililor

- Autoevaluarea prezentată în etapa 4 relevă faptul că riscurile și disfuncționalitățile ce pot afecta atingerea obiectivelor direcției se constituie în majoritate din factori de risc/disfuncționalitate externi, independenți de modul de organizare și funcționare al activității

din direcție. Totuși, dacă analizăm prin prisma activităților de control efectuate la fiecare nivel ierarhic al direcției, identificăm următoarele căi de reducere a efectului acestora asupra rezultatelor activității:

(a) coordonarea activităților, efectuată la nivelul directorului, va viza întreprinderea de acțiuni care să permită: o mai bună cunoaștere a problemelor, ce țin de domeniul de activitate al direcției, cu care se confruntă operatorii economici, prin organizarea de întâlniri tematice (în special pentru Obiectivele nr.2, nr.7 și nr.8)

(b) 1- analizarea necesității de promovare de politici publice în domeniu

2- analizarea oportunității de noi obiective specifice în domeniu

(c) verificarea din timp, efectuată la nivelul personalului de execuție, a respectării termenului de răspuns la diversele solicitări și/sau a termenelor de raportare, potrivit prevederilor legale, după caz (în special pentru Obiectivele nr.4 și nr.5)

• Direcția generală politică energetică

În această etapă au fost avute în vedere planificarea activităților, monitorizarea performanțelor și semnalarea neregulilor.

În cadrul etapei 1 Direcția generală de politică energetică și-a definit *obiectivele*.

Planificarea activităților se face în conformitate cu termenele de execuție pentru fiecare tip de lucrare.

Coordonarea execuției lucrărilor este stabilită informal ori este stabilită de directorul general/ director/sef de serviciu funcție de tipul lucrării.

Monitorizarea performanțelor personalului direcției generale se face anual de către seful ierarhic superior și se consemnează în Raportul de evaluare a performanțelor profesionale individuale. Criteriile de performanță pe baza cărora se face evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici sunt stabilite anual prin ordin emis de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Semnalarea neregulilor

In aceasta privinta, la nivelul DGPE/OIE sunt aplicate pe de o parte o serie de masuri cu caracter general de prevenire a neregulilor, iar pe de alta masuri specifice.

Masuri cu caracter general:

- Asigurarea conditiilor necesare cunoasterii de catre angajati a reglementarilor care guverneaza comportamentul la locul de munca, prevenirea si raportarea fraudelor si neregulilor;
- Actualizarea permanenta a *Regulamentului de organizare si functionare si a fiselor de post* pentru mentinerea concordantei intre atributiile DGPE/OIE si cele ale personalului angajat;
- Asigurarea ocuparii posturilor cu *personal competent, cu pregatire de specialitate* necesara indeplinirii atributiilor prevazute in fisa postului;
- Asigurarea continua a *pregatirii profesionale* a persoanelor angajate si *evaluarea periodica* a acestuia in ceea ce priveste indeplinirea atributiilor de serviciu si asumarea responsabilitatilor;
- Stabilirea modalitatilor de *delegare de competenta* (limite si responsabilitati);
- Elaborarea unor planuri care sa puna in concordanta activitatile programate cu resursele financiare, limitandu-se pe cat posibil riscurile nerealizarii obiectivelor asumate;
- Monitorizarea la nivelul fiecarei structuri a performantelor angajatilor, utilizand in acest sens indicatori cantitativi si calitativi specifici si relevanti, inclusiv cu privire la economicitate, eficienta si eficacitate;
- Asigurarea unui *circuit al informatiilor*, atat in interior cat si din exterior care sa permita indeplinirea corespunzatoare a sarcinilor de serviciu;
- Evaluarea periodica a stadiului de indeplinire a obiectivelor in cadrul fiecarei structuri in parte si stabilirea de masuri suplimentare care sa dinamizeze realizarea obiectivelor anterior stabilite;

- Posibilitatea salariatilor de a semnala eventualele nereguli astfel incat acestea sa fie eliminate si sa nu determine un tratament inechitabil si discriminatoriu fata de persoana in cauza;
- *Separarea atributiilor si responsabilitatilor pe baza fiselor de post* astfel incat nici o persoana sau serviciu/compartiment sa nu poata controla toate etapele importante ale unei operatiuni;
- Elaborarea unor *strategii de control* la nivelul fiecarei structuri care sa urmareasca indeplinirea corecta a responsabilitatilor si atingerea obiectivelor.

Măsurile specifice

- *Semnarea, de catre responsabilii de lucrare, a tuturor documentelor elaborate;*
- *Avizarea de catre sefi de serviciu si coordonatorii de compartimente* a tuturor documentelor elaborate în cadrul structurilor pe care le coordoneaza;
- *Desemnarea unui ofiter de nereguli la nivelul OIE* care sa semnaleze aparitia riscurilor si sa propuna solutii de evitare a acestora;
- Respectarea masurilor de identitate vizuala in ceea ce priveste fondurile structurale.

• Direcția generală resurse minerale

În urma autoevaluării sistemului de control managerial al direcției generale prin raportarea la standardele aprobate prin Ordinul nr. 946 / 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, apreciem necesară dezvoltarea sistemului de control managerial al direcției prin:

1. Elaborarea unei proceduri privind proiectele din cadrul Planului sectorial de cercetare-dezvoltare în industria minieră ;
2. Introducerea în formatul standard a procedurii privind organizarea și funcționarea Consiliului Tehnico-Economic din cadrul direcției generale.

3. Elaborarea unei politici de formare profesională la nivelul direcției generale.
4. Realizarea analizelor post - formare, care să permită managerilor să evalueze gradul de aplicare și de diseminare a cunoștințelor / abilităților dobândite - în urma participării la cursuri - la nivelul direcției generale.
5. Identificarea de noi competențe/responsabilități ce ar putea fi delegate în viitor și elaborarea procedurii privind delegarea de competențe la nivelul direcției generale.
6. Stabilirea țințelor / valorilor de la care indicatorii de rezultat vor fi considerați performanți.
7. Elaborarea unei proceduri interne de monitorizare a obiectivelor / activităților.
8. Elaborarea unei strategii prin care să se definească obiectivele direcției în materie de control.
9. Elaborarea unei proceduri privind inventarierea riscurilor și modalitățile de acțiune în cazul producerii unor riscuri anterior inventariate la nivelul direcției.
10. Elaborarea unei proceduri privind circuitul informațional pentru fiecare tip de document / informație cunoscute.
11. Elaborarea unei proceduri de semnalare a neregularităților.
12. Elaborarea unor proceduri interne de lucru pentru toate activitățile derulate în cadrul direcției, aprobarea acestora prin acte administrative și însușirea lor de către toți angajații.
13. Elaborarea unei proceduri de efectuare a controlului la nivelul direcției.

Pe măsură ce aceste elemente vor fi finalizate vor fi incluse în Manualul de proceduri al Direcției Generale Resurse Minerale.