

MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE
UNITATEA CENTRALĂ DE ARMONIZARE PENTRU AUDITUL PUBLIC INTERN

GHID PRACTIC
MISIUNEA DE AUDIT PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI

ÎMBUNĂȚIREA PROCESULUI DE UTILIZARE A
FONDURILOR PENTRU FINANȚAREA CHELTUIELILOR CU
DELEGAREA, DETAȘAREA ȘI TRANSFERUL
PERSONALULUI ÎN INTERES DE SERVICIU

Aprobat:

Director– Marcel GHIȚĂ

Avizat:

Șef birou – Croitoru Ion

Elaborat:

Calotă George – auditor superior

Prezentul ghid general este elaborat în baza art. 8 din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările ulterioare și a Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern.

Acest document constituie un model general de planificarea și realizare a misiunilor de audit public intern al performanței.

București
2014

CUPRINS

INTRODUCERE	3
ETAPA I. PREGĂTIREA MISIUNII	5
1.1 Inițierea auditului	5
1.1.1 Ordinul de serviciu	5
1.1.2 Declarația de independență	7
1.1.3 Notificare privind declanșarea misiunii de audit public al performanței	9
1.2 Ședința de deschidere	11
1.2.1 Minuta ședinței de deschidere	11
1.3 Colectarea și prelucrarea informațiilor	12
1.3.1 Chestionarul de luare la cunoștință	12
1.3.2 Studiu preliminar	22
1.4 Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	48
1.4.1 Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor	48
1.4.2 Chestionarul de control intern	52
1.4.3 Evaluarea gradului de încredere în controlul intern	57
1.5 Elaborarea Programului misiunii de audit public intern al performanței	66
1.5.1 Programul misiunii de audit public intern al performanței	66
ETAPA II. Intervenția la fața locului	68
2.1 Colectarea și analiza probelor de audit	68
2.1.1 Obiectiv 1: Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	
Activitatea 1.1 Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu.	68
Activitatea 1.2. Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.	
Activitatea 1.3 Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	
2.1.2 Obiectivul 2: Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	102
Activitatea 2.1 Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.	
2.2 Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit	109
2.2.1 Nota centralizatoare a documentelor de lucru	109
2.3 Ședințe de închidere	110
2.3.1 Minuta ședinței de închidere	110
ETAPA III. Raportarea rezultatelor misiunii	112
Proiectul Raportului misiunii de audit public al performanței	112
Raportul misiunii de audit public al performanței	126
Sinteza raportului misiunii de audit public intern performanței	140
SUPERVIZAREA	144
Nota de supervizare a documentelor	144
ETAPA IV. Urmărirea recomandărilor	145
Fișa de urmărire a implementării recomandărilor	145

Introducere

Ghidul practic privind misiunea de audit public intern al performanței „Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu” reprezintă un model practic de desfășurare a unei astfel de misiuni, prin parcurgerea în detaliu, a fiecărei proceduri. Ghidul poate fi utilizat de auditorii interni din cadrul entităților din sectorul public și în același timp poate reprezenta suportul pentru realizarea, de către fiecare structură de audit intern a unor ghiduri practice privind auditul public intern al performanței.

Ghidul a fost elaborat în conformitate cu atribuțiile UCAAPI prevăzute la art. 8 lit. c) din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern. Această activitate se înscrie în demersul constant al UCAAPI de a dezvolta și implementa metodologii și proceduri uniforme, bazate pe standarde internaționale.

La elaborarea acestui model de ghid practic s-a avut în vedere definiția auditului performanței din cadrul normativ național, potrivit căreia **auditului performanței** este o *activitate care examinează dacă criteriile stabilite pentru implementarea obiectivelor și sarcinilor entității publice sunt corecte pentru evaluarea rezultatelor și apreciază dacă rezultatele sunt conforme cu obiectivele.*

Obiectivul principal al misiunilor de audit public intern al performanței îl reprezintă evaluarea modului în care entitatea utilizează fondurile din punct de vedere al economicității, eficienței și eficacității și oferă recomandări privind îmbunătățirea alocării și cheltuirea banului public și utilizării resurselor.

În realizarea misiunilor de audit public intern al performanței, auditorii interni încearcă să răspundă la două probleme, respectiv dacă „s-a lucrat în mod corect” și dacă „s-a atins obiectivul stabilit”. În primul caz se urmărește dacă deciziile au fost implementate corespunzător și dacă s-a respectat cadrul normativ și procedural în concordanță cu politica stabilită, iar în al doilea caz se analizează dacă politicile adoptate au fost implementate corespunzător și resursele au fost utilizate eficient.

Pentru realizarea misiunilor de audit public intern al performanței auditorii apelează la proceduri și tehnici specifice, unele dintre ele preluate din alte domenii de activitate, însă care conduc la obținerea unei imagini pertinente domeniului supus auditului performanței.

În vederea transpunerii în practică a aspectelor teoretice și metodologice referitoare la activitățile desfășurate în cadrul etapei *Intervenția la fața locului*, ghidul conține o abordare practică cu privire la utilizarea **benchmarking-ului prin comparații generale între entități**.

În acest sens, ghidul practic reprezintă o abordare sistematică a problematicii referitoare la utilizarea fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor, în cuprinsul acestuia fiind prezentate procedurile și documentele specifice utilizate cu ocazia derulării unei misiuni de audit intern.

Ghidul reprezintă un model care poate orienta structurile de audit intern din entitățile publice în vederea realizării misiunilor de audit al performanței.

Ghidul practic privind misiunea de audit public intern al performanței „Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu” a fost elaborat prin parcurgerea procedurilor și documentelor specifice structurate pe etapele derulării unei misiuni de audit intern stabilite prin normele generale, astfel:

- în etapa *Pregătirea misiunii* au fost elaborate documentele prevăzute de norme, fiind aduse clarificări, în special, cu privire la modul concret de realizare a procedurilor de colectarea și prelucrarea informațiilor și Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern și succesiunea documentelor;

- în etapa *Intervenția la fața locului* au fost elaborate documente pentru a prezenta modalitatea de utilizare a diferitelor tehnici de audit, cu ajutorul cărora sunt stabilite constatările care vor fi menționate în *Raportul de audit public intern al performanței*;

- în etapa de *Raportarea rezultatelor misiunii* s-a urmărit elaborarea unui model de *Raport de audit public intern al performanței* structurat pe obiectivele stabilite pentru auditare astfel încât acesta să comunice clar cititorului obiectivele, perioada de timp acoperită de audit, aria de cuprindere, constatările, concluziile auditului și recomandările formulate;

- în etapa *Urmărirea recomandărilor* s-a urmărit caracterul adecvat, eficacitatea și oportunitatea acțiunilor întreprinse pentru implementarea recomandărilor formulate.

Obiectivele misiunii de audit public intern al performanței „**Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu**” au fost următoarele:

- *Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu*
- *Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu*

Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern al performanței

Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern al performanței „Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu” presupune parcurgerea în cadrul fiecărei etape a activităților specifice și elaborarea documentelor aferente, conform schemei prezentate în continuare.

Etape	Proceduri		Cod	Documente	
Pregătirea misiunii	Inițierea misiunii de audit public intern al performanței ei	Elaborarea Ordinului de serviciu	P-01	Ordinul de serviciu	S U P E R V I Z A R E A
		Elaborarea Declarației de independență	P-02	Declarația de independență	
		Elaborarea Notificării privind declanșarea misiunii de audit public intern al performanței	P-03	Notificarea privind declanșarea misiunii de audit public intern al performanței	
	Ședința de deschidere		P-04	Minuta ședinței de deschidere	
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	Constituirea/actualizarea dosarului permanent	P-05	Chestionarul de luare la cunoștință	
		Prelucrarea și documentarea informațiilor	P-06	Studiul preliminar	
	Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	Evaluarea riscurilor	P-07	Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor	
		Evaluarea controlului intern	P-08	Chestionarul de control intern Evaluarea gradului de încredere în controlul intern	
	Elaborarea Programului misiunii de audit public intern al performanței		P-09	Programul misiunii de audit public intern al performanței	
Intervenția la fața locului	Colectarea și analiza probelor de audit	Efectuarea testărilor și formularea constatărilor	P-10	Teste Chestionar listă de verificare - CLV; foi de lucru; interviuri; chestionare etc.	
		Analiza problemelor și formularea recomandărilor	P-11	Fișă de Identificare și Analiză a Problemei - FIAP	
		Analiza și raportarea iregularităților	P-12	Formular de Constatate și Raportare a Iregularităților – FCRI	
	Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit		P-13	Nota centralizatoare a documentelor de lucru	
	Ședința de închidere		P-14	Minuta ședinței de închidere	
Raportarea rezultatelor misiunii	Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern al performanței	Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern al performanței	P-15	Proiectul Raportului misiunii de audit public intern al performanței	
		Transmiterea proiectului Raportului misiunii de audit public intern al performanței	P-16	-	
		Reuniunea de conciliere	P-17	Minuta Reuniunii de conciliere	
	Elaborarea Raportului misiunii de audit public intern al performanței	Raportul misiunii de audit public intern al performanței	P-18	Raportul misiunii de audit public intern al performanței	
Difuzarea Raportului misiunii de audit public intern al performanței		P-19	-		
Urmărirea recomandărilor	Urmărirea recomandărilor		P-21	Fișă de urmărire a implementării recomandărilor	P-20

ORDIN DE SERVICIU

În conformitate cu prevederile art. 13, litera c) din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare, HG nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, a Planului de audit intern pentru anul 2014 și a practicii în domeniul auditului intern, în perioada 01.02 -10.03.2014, se va efectua o **misiune de audit intern privind Îmbunătățirea procesului de utilizarea a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.**

Perioada cuprinsă în auditare: 01.01. 2011 – 31. 12. 2013

Scopul misiunii de audit public intern al performanței îl reprezintă examinarea responsabilităților asumate de către conducerea entității publice și personalul de execuție, cu privire la organizarea și realizarea procesului de fundamente, aprobare și utilizare a cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu și de a urmări dacă fondurile alocate pentru finanțarea cheltuielilor sunt utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele generale al misiunii îl reprezintă analiza procesului de utilizare a fondurilor destinate finanțării cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu și urmărirea dacă acestea sunt utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate în ceea ce privește:

- ***Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu;***
- ***Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu***

Echipa de audit este formată din:

- Ștefănescu Ileana, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Petrescu Maria, auditor principal.

Supervizor al misiunii de audit public intern al performanței este domnul Miulescu Ion director Direcția de Audit Public Intern

Director Direcția de Audit Public Intern,
Miulescu Ion

Entitatea publică
Direcția de Audit Public Intern

DECLARAȚIA DE INDEPENDENȚĂ

Nume și prenume: Petrescu Maria

Misiunea de audit public intern: **Îmbunătățirea procesului de utilizarea a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu**

Data: 13.01.2014

Nr. crt.	Declararea conflictelor de interese și a incompatibilității	Da	Nu
1.	Ați avut/aveți vreo relație oficială, financiară sau personală cu persoane din cadrul entității/structurii ce va fi auditată care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să interveniți și să constatați deficiențe de orice fel cu privire la misiunea de audit public intern al performanței?		X
2.	Aveți idei preconceptuate față de persoane, activități, procese, programe, grupuri, care au legătura cu structura ce va fi auditată și care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit public intern al performanței?		X
3.	Ați avut/aveți funcții sau ați fost/sunteți implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității/structurii ce va fi auditată?		X
4.	Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?		X
5.	Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată?		X
6.	Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată?		X
7.	Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup, organizație sau nivel guvernamental, care are legătură cu entitatea/structura ce va fi auditată?		X
8.	Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?		X
9.	Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată?		X
10.	Ați avut/sau aveți vreun interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu imparțialitate și obiectivitate față de entitatea/structura ce va fi auditată?		X
11.	Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității?	X	
12.	Dacă în timpul misiunii de audit public intern al performanței apar incompatibilități personale, externe sau organizaționale care afectează obiectivitatea dvs. de a lucra și a elabora rapoarte de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern?	X	

- 1. Incompatibilități personale: Nu este cazul**
- 2. Pot fi eliminate incompatibilitățile: Nu este cazul**
- 3. Dacă da, explicați cum anume: Nu este cazul**

Auditor intern,
Petrescu Maria

Director Direcția de Audit Public Intern,
Miulescu Ion

DECLARAȚIA DE INDEPENDENȚĂ

Nume și prenume: Ștefănescu Ileana

Misiunea de audit public intern: **Îmbunătățirea procesului de utilizarea a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu**

Data: 13.01.2014

Nr. crt.	Declararea conflictelor de interese și a incompatibilității	Da	Nu
1.	Ați avut/aveți vreo relație oficială, financiară sau personală cu persoane din cadrul entității/structurii ce va fi auditată care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să interveniți și să constatați deficiențe de orice fel cu privire la misiunea de audit public intern al performanței?		X
2.	Aveți idei preconceptionale față de persoane, activități, procese, programe, grupuri, care au legătura cu structura ce va fi auditată și care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit public intern al performanței?		X
3.	Ați avut/aveți funcții sau ați fost/sunteți implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității/structurii ce va fi auditată?	X	
4.	Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?		X
5.	Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată?		X
6.	Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată?		X
7.	Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup, organizație sau nivel guvernamental, care are legătură cu entitatea/structura ce va fi auditată?		X
8.	Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?		X
9.	Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată?		X
10.	Ați avut/sau aveți vreun interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu imparțialitate și obiectivitate față de entitatea/structura ce va fi auditată?		X
11.	Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității?	X	
12.	Dacă în timpul misiunii de audit public intern al performanței apar incompatibilități personale, externe sau organizaționale care afectează obiectivitatea dvs. de a lucra și a elabora rapoarte de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern?	X	

1. Incompatibilități personale: Am fost salariat, în urmă cu 1 an în cadrul DGAPA și am participat la implementarea standardelor de control intern/managerial la nivelul acestei structuri

2. Pot fi eliminate incompatibilitățile: DA

3. Dacă da, explicați cum anume: Analiza și examinarea activităților în cadrul DGAPA de care a fost responsabil domnul Georgescu Vasile inclusiv formularea și prezentarea concluziilor, se vor realiza pe perioada de derulare a misiunii de către domnul Popescu Ion.

Auditor intern,
Ștefănescu Ileana

Director Direcția de Audit Public Intern,
Miulescu Ion

Nr. 10/14.01.2014

**NOTIFICAREA PRIVIND DECLANȘAREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN AL
PERFORMANȚEI**

Către: Marian IONESCU, Director – Direcția Financiar Contabilitate
Sorin PROTOPOPESCU, Șef serviciu – Serviciul financiar și buget
Nadia IONSECU, Șef birou – Birou Contabilitate
Nicolae MANOLESCU, Birou metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă

De la: Ion MIULESCU, Director - Direcția de Audit Public Intern

Referitor la: Misiunea de audit intern „*Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu*”

În conformitate cu Planul de audit intern pe anul 2014, urmează ca în perioada 01.02-10.03.2014 să efectuăm această misiune de audit intern.

Scopul misiunii de audit public intern al performanței îl reprezintă examinarea responsabilităților asumate de către conducerea entității publice și personalul de execuție, cu privire la organizarea și realizarea procesului de fundamentare, aprobare și utilizare a cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu și de a urmări dacă fondurile alocate pentru finanțarea cheltuielilor sunt utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele generale al misiunii de audit public intern de performanță îl reprezintă analiza procesului de utilizare a fondurilor destinate finanțării cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu și urmărirea dacă acestea sunt utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate în ceea ce privește:

1. **Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu;**
2. **Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.**

Ulterior, vă vom contacta pentru a stabili, de comun acord, data și modul de organizare a ședinței de deschidere a misiunii în cadrul căreia vom avea în vedere:

- a. prezentarea auditorilor;
- b. prezentarea și documentarea obiectivelor misiunii;

- c. scopul misiunii de audit;
- d. modalitatea de desfășurare a misiunii, persoanele de contact;
- e. alte aspecte.

Pentru o mai bună înțelegere a activității dumneavoastră, vă rugăm să ne puneți la dispoziție documentația necesară privind: planificarea, organizarea și controlul activităților auditabile, legile și reglementările aplicabile, organigrama entității, Regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor, procedurile operaționale de lucru, rapoartele de activitate etc.

Pentru eventualele întrebări privind desfășurarea misiunii, vă rog să contactați pe doamna Ștefănescu Ileana, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern sau pe șeful structurii de audit intern, domnul Miulescu Ion.

Director Direcția de Audit Public Intern,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 05.02.2014</i>
	Ședința de deschidere	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana /Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

MINUTA ȘEDINȚEI DE DESCHIDERE

A. Lista participanților:

Numele	Funcția	Direcția/ Serviciul	Nr. telefon	E-mail	Semnătura
Miulescu Ion	Director	DAPI			
Ștefănescu Ileana	Auditor intern	DAPI			
Petrescu Maria	Auditor intern	DAPI			
Ionescu Marian	Director	DFC			
Protopopescu Sorin	Șef serviciu	Serviciul financiar și buget			
Ionescu Nadia	Șef birou	Biroul contabilitate			
Manolescu Nicolae	Șef birou	Birou metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă			

B. Stenograma ședinței

<p>În cadrul ședinței de deschidere s-a procedat la:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prezentarea echipei de auditori care urmează să efectueze misiunea de audit intern; - prezentarea caracteristicilor auditului performanței, particularitățile și flexibilitatea acestuia, comparativ cu auditul de regularitate; - prezentarea temelor și obiectivelor auditului performanței care se va realiza și prioritățile stabilite. Entitatea auditată și-a exprimat punctul de vedere cu privire la temele propuse în vederea efectuării unui audit al performanței fiind în totalitate de acord cu acestea și recunoscând existența posibilităților de îmbunătățire a activității; - specificarea tipului de abordare a auditului performanței: orientarea pe rezultate; - prezentarea etapelor de realizare ale metodologiei auditului performanței; - analiza obiectivelor domeniului auditat, criteriile care au stat la baza elaborării acestora, modul de fundamentare și resursele necesare astfel încât acestea să poată fi realizate; - stabilirea persoanelor pe care auditorii interni le pot contacta în vederea colectării informațiilor, efectuării de teste și asupra modului de obținere a interviurilor. De asemenea, a fost stabilit programul întâlnirilor și timpul necesar pentru realizarea acestor proceduri; - stabilirea condițiilor minime pe care auditatul trebuie să le asigure în vederea realizării misiunii de audit (spațiu de lucru, calculatoare, posibilitate de editare etc.); - convenirea asupra unor aspecte procedurale, respectiv eventualitatea unor ședințe intermediare în cursul derulării misiunii de audit, informarea sistematică asupra constatărilor efectuate ș.a.; - stabilirea modalității de redactare a Raportului de audit intern (când, cum și cui va fi distribuit); - explicarea modului cum vor fi discutate și analizate recomandările formulate, ca urmare a eventualelor disfuncționalități constatate.

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 06.02.2014</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat : <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Chestionar de luare la cunoștință

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
A.	Cunoașterea contextului socio-economic			
1.	Pot fi identificate entități care elaborează strategia Guvernului în diverse domenii ?	X		Foaie de lucru
2.	Pot fi identificate alte entități care asigură reprezentarea statului român și Guvernului pe plan intern și extern?	X		Foaie de lucru
3.	Pot fi identificate entități care au în subordonare, coordonare sau sub autoritatea lor alte entități?	X		Foaie de lucru
4.	Pot fi identificate entități care derulează bugete asemănătoare?	X		Foaie de lucru
5.	Pot fi identificate entități care au un număr de personal aproximativ egal cu cel al entității?	X		Foaie de lucru
6.	Pot fi identificate entități care dețin structuri proprii de formare profesională?	X		Foaie de lucru
7.	Structura organizatorică a direcției este concepută astfel încât să asigure realizarea atribuțiilor stabilite prin ROF?	X		
8.	Se respectă prevederile legale cu privire la organizarea și conducerea contabilității?	X		Contabilitatea este organizată și condusă într-un compartiment distinct. Contabilitatea asigură înregistrarea drepturilor constatate, veniturilor încasate, angajamentelor bugetare, plăților de casă și a cheltuielilor efective potrivit subdiviziunilor clasificăției bugetare și a bugetului aprobat.
9.	Prin acțiunile întreprinse la nivelul direcției se asigură respectarea principiilor dreptului bugetar?	X		
10.	Procesul bugetar satisface nevoile entității?	X		
11.	Există o comunicare cu structurile entității pentru a stabili nevoile acestora?	X		
12.	Există o monitorizare a performanței procesului bugetar?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
13.	Atribuțiile generale ale direcției sunt definite?	X		
14.	Obiectivele specifice procesului bugetar sunt definite la nivelul structurii organizatorice cu atribuții în domeniu, din cadrul direcției?	X		
15.	Sunt efectuate analize și sinteze cu privire la finanțarea unităților și activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
16.	Cheltuielile de personal sunt monitorizate corespunzător?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
17.	În situația apariției unor dificultăți, structurile organizatorice din cadrul entității știu cum să acționeze?	X		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
18.	Numărul de rectificări bugetare este ridicat?	X		În anii 2012 și 2013 au fost 3 respectiv 4 rectificări bugetare.
19.	Sunt repartizate creditele bugetare pe capitole și titluri de cheltuieli?	X		
20.	Deschiderea de credite se realizează la momentul oportun?		X	
21.	Obligațiile către furnizori sunt decontate la timp și în conformitate cu prevederile bugetare?		X	
22.	Cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu sunt identificate și programate având la bază o analiză corespunzătoare?		X	Nu există o fundamentare riguroasă privind cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul atât în momentul elaborării bugetului anual și în momentul rectificării bugetare.
23.	Există o bază de date cu furnizorii potențiali de servicii de transport și turistice?		X	
24.	Sunt cazuri în care serviciile turistice și de transport au fost decontate la tarife mai mari decât cele de pe piață?	-	-	Foaie de lucru
25.	La nivelul entității au fost luate măsurile necesare pentru organizarea și exercitarea CFPP?	X		Organizarea și exercitarea activității CFPP se desfășoară într-un compartiment distinct, iar persoanele, care exercită CFPP nu sunt implicate în efectuarea operațiunilor supuse controlului. Personalului care exercită CFPP i s-a asigurat un sistem de salarizare stimulat.
26.	Există o structură distinctă care fundamentează fondurile necesare pentru plata drepturilor de personal?	X		Biroul metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.
27.	Se realizează prin buget coordonarea activităților entității astfel încât să se asigure atingerea obiectivelor?	X		
28.	Există un stat de funcții aprobat pentru Direcția Financiar – Contabilitate?	X		Necesarul de resurse umane a fost evaluat la 35 persoane, conducerea direcției manifestând interes pentru ocuparea tuturor posturilor. Deși nu s-a putut realiza acest obiectiv, numărul de posturi a fost ocupat în permanentă în proporție de 80%.
29.	Numirea pe post se face în funcție de rezultatul concursului?	X		Personalul din cadrul direcției are studii economice superioare de specialitate. Conducerea entității a urmărit ca prin procesul de recrutare să se ocupe posturile de către persoane care dețin competențe în conformitate cu denumirea, nivelul și scopul principal al postului.
30.	Personalul care își desfășoară activitatea în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate are o calificare corespunzătoare?	X		Ponderea personalului calificat a crescut cu 10% în anul 2012 față de anul 2011, iar în anul 2013 a rămas constant. Totuși, se constată o diferență pe medii între structurile direcției.
31.	Competențele funcționarilor sunt evaluate periodic?	X		În anul 2013 au fost derulate programe de evaluare prin intermediul Direcției de Perfecționare Profesională.
32.	Cunoștințele, abilitățile și valorile necesare pe care trebuie să le dețină personalul sunt identificate și solicitate prin fișa postului?	X		În Fișa postului sunt specificate cunoștințele, abilitățile și valorile pe care trebuie să le dețină persoana care ocupă postul.
33.	Conducerea asigură un feedback regulat cu personalul?	X		
34.	Există o bună comunicare, recunoaștere și un bun nivel de decizie la nivelul direcției?	X		
35.	Există un sistem de promovare al personalului la nivelul	X		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
	direcției?			
36.	Răspunderile unui post sunt definite în fișa postului?	X		
37.	Personalul își cunoaște competența alocată în vederea realizării activităților repartizate?	X		Periodic, personalul își manifestă interesul de a participa la forme de pregătire profesională.
38.	Cursurile de formare profesională urmate de persoanele din cadrul Direcției Financiar – Contabilitate sunt corelate cu nevoile acestora?	X		Personalul a participat la 60% din cursurile solicitate sau care le-au fost recomandate.
39.	Persoanele sunt încurajate să își dezvolte abilitățile prin pregătire adecvată?		X	Persoanele în vârstă de peste 50 ani nu manifestă interes pentru a –și dezvolta abilitățile.
40.	Este asigurată stabilitatea personalului în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate?	X		În anul 2011 personalul s-a redus cu circa. 8-9%, iar în perioada 2012-2013 a rămas constant.
41.	Există preocupări din partea conducerii direcției în domeniul perfecționării pregătirii profesionale a salariaților?	X		
42.	Există un sistem de motivare a personalului?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
43.	Motivarea morală este o practică în cadrul Direcției Financiar - Contabilitate?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
44.	Planul de instruire al personalului reflectă nevoia de dezvoltare a abilității de lucru în echipă?	X		
45.	Există programe de îmbunătățire a condițiilor de lucru?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
46.	Rezultatele individuale sunt apreciate?	X		
			
B. Cunoașterea contextului organizațional				
1.	Activitatea financiar-contabilă este organizată în cadrul unei structuri distincte care are obiective clar definite?	X		
2.	Cum este organizată direcția?	-	-	Serviciul financiar și buget. Biroul contabilitate. Biroul metodologie și drepturi sociale pentru activitatea internă. Compartiment control financiar preventiv propriu pentru activitatea internă.
3.	Structura organizatorică a direcției răspunde cerințelor entității și/sau mediului în care acționează?	X		Structura organizatorică asigură realizarea tuturor atribuțiilor stabilite prin ROF.
4.	Statul de funcții corespunde posturilor existente?	X		
5.	Nivelul de conducere are putere decizională?	X		
6.	Nivelurile de conducere sunt reduse?	X		Personalul care ocupă funcții de conducere reprezintă 12,50% din totalul posturilor ocupate din cadrul direcției.
7.	Sarcinile posturilor de conducere diferă de cele ale posturilor de execuție?	X		
8.	Există fișe pentru toate posturile din cadrul direcției?	X		Există fișe și pentru posturile vacante.
9.	Fișele posturilor definesc clar condițiile specifice ale posturilor?	X		
10.	Fișele posturilor stabilesc sarcinile posturilor?	X		
11.	Sarcinile posturilor sunt stabilite în funcție de complexitatea activităților stabilite?	X		
12.	Este respectat principiul echilibrului dintre sarcini și competențe?	X		
13.	Care sunt obiectivele generale ale direcției cu privire la procesul bugetar?	-	-	Creșterea capacității entității de a asigura un proces de planificare în conformitate cu principiile și regulile bugetare.

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
				Creșterea capacității entității de a asigura utilizarea instrumentelor de planificare și monitorizare a cheltuielilor în conformitate cu principiile și regulile bugetare.
14.	Care sunt obiectivele specifice ale direcției cu privire la procesul bugetar?	-	-	Elaborarea unor proceduri de colectare a informațiilor de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară. Asigurarea unor sinteze și analize privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității. Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale. Asigurarea unui sistem eficient privind administrarea și utilizarea fondurilor publice alocate. Îmbunătățirea activității lunare de monitorizare a cheltuielilor bugetare.
15.	Există un circuit al documentelor în cadrul direcției?	X		
16.	Toate documentele elaborate la nivelul direcției sunt cuprinse în circuitul documentelor?	X		
17.	Managementul are preocupări pentru asigurarea unei infrastructuri compatibile cu cerințele procesului bugetar?	X		La nivelul entității există o infrastructură corespunzătoare care permite comunicarea cu toate structurile entității.
18.	Există organigramă la nivelul direcției?	X		
19.	Organigrama exprimă relațiile funcționale?	X		
20.	Ocupantul postului îndeplinește cerințele postului?	X		
21.	Care sunt relațiile de subordonare?	-	-	Direcția este subor-donată ministrului, secretarilor de stat care au competențe în domeniu și secretarului general.
22.	Care sunt relațiile de cooperare dintre Direcția Financiar - Contabilitate și celelalte structuri ale entității?	-	-	Relații de cooperare pe domenii de competență cu structuri din cadrul aparatului propriu al ministerului și din cadrul unităților subordonate.
23.	Relațiile de autoritate sunt definite la nivelul posturilor?	X		
24.	Relațiile ierarhice asigură o bună colaborare între posturile de conducere și cele de execuție?	X		
25.	Delegarea de competențe asigură continuitatea activității?	X		
26.	Relațiile definite la nivelul direcției asigură reprezentarea direcției în cadrul entității și în afara acesteia?	X		Entitatea are o bună colaborare cu structurile funcționale din cadrul entității, cu structurile teritoriale subordonate, precum și cu ceilalți ordonatori de credite.
27.	Există o diagramă funcțională la nivelul direcției?	X		
28.	Concordanța cerințelor postului cu caracteristicile titularului asigură corespondența dintre volumul, natura și complexitatea sarcinilor, competențelor și responsabilităților postului cu aptitudinile, deprinderile și experiența acestuia?		X	Managementul nu a manifestat interes pentru monitorizarea gradului de încărcare a personalului
C. Cunoașterea funcționării Direcției Financiar - Contabilitate				
1.	La nivelul direcției este definit un sistem de politici și proceduri?	X		Ca urmare a implementării Sistemului de control managerial la nivelul entității
2.	Organizarea și desfășurarea activității financiar-contabile	X		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
	respectă metodologia și legislația în vigoare?			
3.	În cadrul departamentului au fost elaborate proceduri operaționale?	X		Ca urmare a implementării Sistemului de control managerial la nivelul entității.
4.	Procedurile de lucru acoperă toate activitățile?	X		
5.	Procedurile de lucru definesc corect responsabilitățile?	X		
6.	Procedurile de lucru sunt cunoscute și aplicate de salariații din cadrul direcției?	X		
7.	Procedurile de lucru asigură separarea sarcinilor?	X		
8.	Derularea activităților asigură conformitatea cu procedurile elaborate?	X		
9.	Există un ROF la nivelul direcției?	X		
10.	ROF - ul definește corect atribuțiile direcției?	X		
11.	Conducerea direcției are competențe în domeniul financiar-contabil?	X		Toate persoanele cu funcții de conducere din cadrul direcției au studii economice su-perioare de specialitate.
12.	Salariații din cadrul direcției cunosc importanța procesului bugetar și rolul său la realizarea obiectivelor entității?	X		
13.	Nivelul obiectivelor este astfel stabilit încât să se asigure realizarea lor?	X		
14.	Atribuțiile specifice sunt acoperite în totalitate de sarcini stabilite prin fișa postului?	X		
15.	Competențele la nivelul posturilor sunt stabilite?	X		
16.	Pentru posturile de conducere și execuție sunt stabilite obiective individuale?	X		Prin Fișele posturilor și Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.
17.	Persoanele din cadrul direcției au competența necesară pentru realizarea sarcinilor stabilite prin fișele posturilor?	X		Fundamentarea proiectului de buget Monitorizarea execuției bugetare Organizarea și conducerea evidenței contabile Elaborarea situațiilor financiare
18.	Obiectivele individuale decurg și acoperă obiectivele specifice ale Direcției Financiar – Contabilitate?	X		Obiectivele specifice ale direcției sunt acoperite în totalitate de obiectivele individuale ale personalului stabilite prin Fișele posturilor și Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.
19.	Performanța procesului bugetar este măsurată și sunt determinate tendințele?		X	Nu există o metodologie de lucru care să cuprindă norme precise privind modul de estimare a fondurilor bugetare care urmează a fi cuprinse în proiectele de buget.
20.	Rezultatele sunt monitorizate pentru a asigura îmbunătățirea activității?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
21.	Care sunt registrele de evidență conduse la nivelul direcției?	-	-	Registrul Cartea mare; Registrul – inventar; Registrul – jurnal; Registrul de casă; Registrul privind operațiunile prezentate la viza de CFP Registrul riscurilor
22.	În procesul de elaborare și execuție bugetară se are în vedere și o gestionare a riscurilor?	X		Ca urmare a implementării Sistemului de control managerial la nivelul entității, a fost implementată PO „Managementul riscului”. Prin aplicarea a-cestei proceduri la nivelul direcției s-a elaborat și se actualizează periodic Registrul riscurilor.
23.	Există un registru de corespondență la nivelul direcției?	X		
24.	Documentele primite la nivelul direcției se înregistrează și	X		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
	repartizează pentru soluționări?			
25.	Posturile de lucru asigură flexibilitatea în realizarea activităților repartizate?	X		
26.	Cum este realizată coordonarea și supervizarea activităților desfășurate la nivelul direcției?	-	-	<p><i>Persoana responsabilă cu realizarea unei activități prezintă con-ducătorului structurii documentele în care se concretizează activitatea desfășurată, însoțite de documentele justificative aferente.</i></p> <p><i>Persoana responsabilă cu supervizarea:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - oferă instrucțiunile necesare desfășurării activității; - verifică realizarea corectă a activităților; - verifică existența documentelor justificative; - verifică dacă activitățile sunt realizate în perioada și la termenele stabilite.
27.	Strategia entității în domeniul bugetar ține cont de necesitățile Programului de guvernare?	X		
28.	Politica bugetară se bazează și susține obiectivele generale ale entității ?	X		Strategia bugetară a facilitat implementarea programelor și strategiei entității.
29.	Personalul din cadrul direcției cunoaște strategia entității și politica bugetară?	X		
30.	La elaborarea strategiei sunt luate în considerare toți factorii care pot manifesta influențe?	X		Au fost luați în considerare factorii politici, economici, sociali și tehnologici.
31.	Sunt realizate studii de piață și sunt utilizate în dezvoltarea politicilor și strategiilor?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
31.	Personalul direcției este informat cu privire la eventualele modificări ale calendarului bugetar aferent fiecărui an?	X		
32.	Personalul direcției cunoaște fazele procesului bugetar?	X		
33.	Personalul cunoaște și înțelege prevederile din <i>Scrisoarea cadru</i> pe baza cărora se elaborează proiectul de buget?	X		
34.	La elaborarea proiectului de buget sunt luate în considerare și opiniile structurilor din cadrul entității?	X		
35.	Sunt realizate studii și analize și sunt utilizate pentru încadrarea cheltuielilor în limitele stabilite prin <i>Scrisoarea cadru</i> ?	X		Totuși, la nivelul entității nu există o metodologie de lucru care să cuprindă norme precise privind modul de estimare a fondurilor bugetare care urmează să fie cuprinse în proiectele de buget.
36.	Pentru fundamentarea proiectului de buget se realizează o analiză comparativă între plățile efective și prevederile inițiale precum și între prevederile definitive și prevederile inițiale?	X		
37.	Pentru fundamentarea proiectului de buget se realizează o analiză a tendințelor prețurilor/tarifelor pentru principalele bunuri și servicii de care entitatea are nevoie pentru a-și desfășura activitatea?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere.
38.	Există o persoană responsabilă cu monitorizarea cheltuielilor pe parcursul execuției bugetare?	X		
39.	Monitorizarea execuției bugetare asigură un grad adecvat de utilizare a fondurilor?	X		
40.	Solicitările de deschidere de credite au la bază o analiză a fondurilor puse la dispoziție anterior precum și gradul de încasare a veniturilor bugetare?	X		

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
41.	Necesitatea unei plăți este fundamentată pe bază de documente justificative, întocmite în conformitate cu dispozițiile legale?	X		
42.	Sunt identificate soluții corespunzătoare pentru recuperarea sumelor reprezentând plăți în avans și nejustificate prin bunuri livrate, lucrări executate sau servicii prestate?	X		
43.	Politica bugetară se bazează și susține obiectivele generale ale entității?	X		
44.	Instrumentele utilizate și rezultatele obținute sunt compatibile cu obiectivele direcției?	X		
45.	Activitățile desfășurate de managementul direcției converg către realizarea obiectivelor și țintelor de performanță ale entității?	X		
46.	Sistemul informațional asigură managementului informațiile necesare pentru luarea diferitelor decizii economice sau de altă natură?	X		
47.	Sistemul informațional asigură o colectare, transmitere și prelucrare eficientă a informațiilor utilizate în cadrul procesului bugetar?		X	Sistemul informațional existent privind evidența și raportarea în execuție a cheltuielilor nu poate furniza date privind trendul real al cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul, care să permită identificarea și programarea anuală a acestor cheltuieli.
48.	Există definită o politică clară de gestiune a informațiilor?	X		
49.	Informațiile gestionate sunt utilizate eficient?	X		
50.	Accesul la informații este stabilit pe nivele ierarhice?	X		
51.	Există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor tehnologii și echipamente noi?	X		
52.	Strategiile de comunicare sunt adaptate la cerințele impuse de nevoile actuale?	X		
53.	Personalul direcției are acces la internet, intranet, etc.?	X		
54.	Există o procedură de securitate pentru sistemul informatic din cadrul direcției?	X		Politica de securitate implementată la nivelul entității.
55.	Există o persoană responsabilă cu securitatea sistemului informatic al direcției?		X	
56.	Accesul în sistemul informatic al direcției se face printr-o parolă de acces?	X		Fiecare salariat din cadrul direcției are parolă proprie
57.	Există o procedură de schimbare periodică a parolelor ce permit accesul la sistemul informatic al direcției?		X	Parolele de acces care permit accesul la PC salariaților din cadrul direcțiilor nu au fost schimbate niciodată.
58.	Echipamentele de calcul din cadrul direcției sunt prevăzute cu programe antivirus, antispyware, firewall s.a.?	X		
59.	Programele antivirus, antispyware, firewall sunt actualizate periodic?	X		
60.	Există softuri implementate pentru toate activitățile care se desfășoară în cadrul direcției?	X		
61.	Documentele în format electronic sunt standardizate astfel încât să faciliteze accesul persoanelor interesate?	X		
62.	Gestiunea informațiilor acoperă tipul de date colectate?	X		
			
D. Probleme și reforme în cadrul direcției				
1.	Care sunt principalele problemele la nivelul direcției?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	OBS.
2.	Schimbările din mediul extern sunt luate în calcul în procesul de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere
3.	Care sunt reformele la nivelul direcției?	-	-	Se va finaliza în cadrul ședinței de deschidere
			

Auditor intern,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Notă:

Chestionarul de luare la cunoștință recapitulează întrebările importante al căror răspuns trebuie să fie cunoscut dacă se dorește o bună înțelegere a domeniului de auditat, pentru a defini corect domeniul de aplicare a misiunii de audit intern și a prevedea organizarea activităților și a măsura importanța acestora.

Acest document elaborat de auditor în funcție de cunoștințele sale, de experiența sa și de ceea ce are nevoie să cunoască. Acesta trebuie structurat, în general, pe cunoașterea contextului socio-economic, pe cunoașterea contextului organizatoric și a celui de funcționare a domeniului supus evaluării.

În afara faptului că, acest document permite o înțelegere a domeniului, este necesar atât pentru definirea corectă a cadrului de realizare a misiunii de audit al performanței, pentru a cunoaște organizarea activităților și a măsura importanța activităților, cât și pentru a pregăti elaborarea chestionarelor de control intern.

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 06.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului		
Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana /Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Intern		

Foaie de lucru nr. 1

1. Elemente analizate: *Cunoașterea contextului socio-economic în care entitatea „XX” își desfășoară activitatea*

2. Descrierea constatărilor

Pentru cunoașterea contextului socio-economic, în care entitatea își desfășoară activitatea, echipa de audit a considerat necesar efectuarea unui studiu pentru a identifica și alte entități care își desfășoară activitatea în sectorul public, și care au atribuții, dimensiuni și derulează bugete asemănătoare cu cele ale entității „XX”, astfel:

a. identificarea entităților care elaborează și implementează strategia Guvernului în diverse domenii de activitate

Din analiza informațiilor publicate de site-urile Guvernului României (www.guv.ro) și Ministerului Finanțelor publice (www.mfinante.ro) au fost identificate din totalul de 47 entități publice centrale un număr de 14 entități publice care elaborează și implementează strategia guvernului în următoarele domenii: administrație publică, finanțe publice, afaceri externe, transporturi și infrastructură, mediu, dezvoltare regională și turism, apărare națională, cultură, justiție, comunicații, muncă și protecție socială, educație tineret și sport, sănătate și agricultură.

b. identificarea entităților care asigură reprezentarea statului român și Guvernului României pe plan intern și extern

Toate cele 14 entități identificate la litera a., având atribuții în domenii strategice, sunt împuternicite prin actele normative care reglementează organizarea și funcționarea acestora să asigure reprezentarea statului român și Guvernului României pe plan intern și internațional.

c. identificarea altor entități care au în subordine, coordonare sau sub autoritatea lor alte entități

Din analiza cadrului legislativ care reglementează modul de organizare și funcționare al entităților publice centrale analizate, au fost identificate un număr de 12 entități care au în subordine, coordonare sau sub autoritatea lor alte entități. Sintetic situația acestora este reprezentată în următorul tabel:

Nr. crt.	Entitatea	Număr de entități aflate în		
		subordinea	coordonarea	sub autoritatea
1.	Entitatea nr. 1 cu atribuții în domeniul administrație publică și interne	31	1	-
2.	Entitatea nr. 2 cu atribuții în domeniul finanțelor publice	4	-	2
3.	Entitatea nr. 3 cu atribuții în domeniul transporturilor și infrastructurii	25	1	23
4.	Entitatea nr. 4 cu atribuții în domeniul mediului	6	3	2
5.	Entitatea nr. 5 cu atribuții în domeniul dezvoltării regionale și turismului	1	1	2
6.	Entitatea nr. 6 cu atribuții în domeniul culturii	55	-	7
7.	Entitatea nr. 7 cu atribuții în domeniul justiției	48	-	-
8.	Entitatea nr. 8 cu atribuții în domeniul comunicațiilor	3	3	3
9.	Entitatea nr. 9 cu atribuții în domeniul muncii și protecției sociale	10	2	2
10.	Entitatea nr. 10 cu atribuții în domeniul educației	65	-	-

	tinere și sport			
11.	Entitatea nr. 11 cu atribuții în domeniul sănătății	64	3	3
12.	Entitatea nr. 12 cu atribuții în domeniul agriculturii	22	-	4

Tabelul nr. 1 Entități care au în subordine, coordonare sau sub autoritatea lor alte entități

d. identificarea entităților care derulează bugete asemănătoare ca mărime

Din analiza informațiilor furnizate de site-ul www.mfinante.ro au fost identificate un număr de 4 entități publice care au derulat în perioada 2011-2013 bugete cuprinse între 800.000.- 1.700.000 mii lei, astfel:

- mii lei-

Nr. crt.	Entitatea	Anul		
		2011	2012	2013
1.	Entitatea nr. 2 cu atribuții în domeniul finanțelor publice	947.298	1.215.384	1.685.547
2.	Entitatea nr. 4 cu atribuții în domeniul mediului	852.416	1.085.389	1.582.580
3.	Entitatea nr. 6 cu atribuții în domeniul culturii	803.584	989.800	1.193.067
4.	Entitatea nr. 7 cu atribuții în domeniul justiției	1.015.385	1.285.310	1.670.471

Tabelul nr. 2 Entități care în perioada 2011-2013 au derulat bugete aproximativ egale cu entitatea „XX”

e. identificarea entităților care în perioada 2011-2013 au avut un efectiv de personal aparat central aproximativ egal cu cel al entității „XX”

Pe baza analizei cadrului legislativ, care reglementează organizarea și funcționarea entităților publice centrale analizate, au fost identificate un număr de 4 entități care în perioada 2011-2013 au avut un efectiv de salariați la nivelul aparatului central aproximativ egal cu cel al entității „XX”, care sunt prezentate în Tabelul nr. 3:

Nr. crt.	Entitatea	Anul		
		2011	2012	2013
1.	Entitatea nr. 2 cu atribuții în domeniul finanțelor publice	1.495	1.583	1.471
2.	Entitatea nr. 4 cu atribuții în domeniul mediului	1.386	1.495	1.402
3.	Entitatea nr. 7 cu atribuții în domeniul justiției	1.405	1.385	1.305
4.	Entitatea nr. 9 cu atribuții în domeniul muncii și protecției sociale	1.515	1.475	1.395

Tabelul nr. 3 Entități care în perioada 2011-2013 au avut un efectiv de salariați – aparat central - aproximativ egal cu entitatea „XX”

f. identificarea entităților care dețin structuri proprii de formare profesională

Din analiza informațiilor furnizate de site-urile entităților publice centrale și a cadrului normativ care reglementează organizarea și funcționarea acestora în perioada 2011-2013, au fost identificate un număr de 2 entități care au structuri proprii de formare profesională, respectiv **Entitatea nr. 2** cu atribuții în domeniul finanțelor publice și **Entitatea nr. 7** cu atribuții în domeniul justiției.

Dirrecția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII Colectarea și prelucrarea informațiilor	Data: 06.02.2014
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

STUDIU PRELIMINAR

Prin acest studiu auditorii urmăresc să înțeleagă condițiile în care se desfășoară, în cadrul entității, activitatea de programare și utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor, să identifice și să analizeze problemele care împiedică entitatea să își realizeze obiectivele în domeniu.

Prezentul studiu este structurat pe 6 capitole astfel:

- *Analiza domeniului auditabil;*
- *Stabilirea ariilor auditabile;*
- *Stabilirea întrebărilor domeniului auditabil;*
- *Analiza obiectivelor domeniului auditabil;*
- *Analiza indicatorilor de performanță;*
- *Analiza surselor de date utilizate de management.*

1. Analiza domeniului auditabil

1.1. Prezentare generală a entității

Entitatea publică "XX" este organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică, în subordinea Guvernului, îndeplinește sarcinile/atribuțiile stabilite conform cadrului normativ de referință, în vederea aplicării *Programului de guvernare* în domeniul său de competențe și contribuie la elaborarea și implementarea strategiei în domeniul economiei și energiei, asigurând utilizarea pârgghiilor financiare, în concordanță cu cerințele economiei de piață pentru stimularea inițiativei operatorilor economici.

Pentru îndeplinirea misiunii și dezvoltarea durabilă, entitatea colaborează cu ministerele, organele centrale de specialitate din subordinea Guvernului, precum și cu alte entități ale administrației publice centrale și locale și cu organisme interesate. Astfel, entitatea îndeplinește următoarele funcții:

- a) de strategie, prin care se asigură elaborarea strategiei de punere în aplicare a Programului de guvernare în domeniul său de activitate;
- b) de reglementare și sinteză, prin care se asigură elaborarea cadrului normativ și instituțional necesar pentru realizarea obiectivelor strategice din domeniul său de activitate;
- c) de reprezentare, prin care se asigură, în numele statului român și al Guvernului României, reprezentarea pe plan intern și extern în domeniul său de activitate;
- d) de aplicare a prevederilor Tratatului de aderare a României la Uniunea Europeană, pentru domeniul economic și energetic;
- e) de autoritate de stat, prin care se asigură exercitarea controlului aplicării unitare și respectării reglementărilor legale în domeniul său de activitate, precum și al funcționării instituțiilor care își desfășoară activitatea în subordinea sau sub autoritatea sa;
- f) de administrare a proprietății publice din domeniul său de activitate, prin operatorii economici care funcționează în subordinea și sub autoritatea sa.

Toate activitățile entității sunt realizate având la bază următoarele principii:

- a) coerența, stabilitatea și predictibilitatea în domeniul economiei și al energiei pe termen mediu;
- b) armonizarea cadrului legislativ cu reglementările Uniunii Europene;
- c) întărirea autorității instituției;
- d) perfecționarea managementului fondurilor publice;

- e) transparența activității în toate domeniile sale de activitate;
 f) colaborarea cu partenerii sociali;
 g) asigurarea unui mediu de afaceri concurențial și predictibil.

Din punct de vedere al organizării, entitatea are în componența sa 20 de structuri funcționale, astfel:

- 3 cabinete ale demnitarilor;
- 9 direcții generale;
- 3 direcții;
- 2 servicii;
- 1 compartiment.

De asemenea, în subordinea entității se află 17 entități, în coordnarea sa 7 entități, iar sub autoritatea sa se află 25 entități

Pentru realizarea activităților stabilite prin legi sau alte acte normative în vigoare, în anul 2013 entitatea a derulat un buget de 1.636.532 mii lei.

Activitatea entității este influențată de schimbările care intervin *în mediul extern*.

În acest sens influența *factorilor externi* asupra activităților entității este prezentată în Tabelul nr. 1.

Nr. crt.	Categorie	Impactul pe care îl are asupra activității entității
1.	Factori politici	
	- schimbările legislative la nivel european și național;	- influențează modalitatea de implementare a programelor și strategiei entității;
	- reforma administrației publice centrale;	- reorganizarea aparatului central din domeniul de activitate respectiv;
	- instabilitatea politică generată de schimbările frecvente la nivelul managementului de top al entității;	- sincope în activitatea entității;
	- legislație deficitară și adoptarea acesteia în contextul european;	- greutăți în realizarea proiectelor finanțate cu fonduri europene;
	- adoptarea cu întârziere a unor acte normative;	- punerea în aplicare cu întârziere a unor măsuri și strategii de programe, care impun existența unor acte normative în domeniu;
	- conflicte între reprezentanții principalelor partide politice;	- realizarea cu dificultate a atribuțiilor entității atât la nivel central cât și la nivel local;
- lipsa unui aparat corespunzător care să asigure desfășurarea eficientă a activității și controlul aplicării în practică a legislației.	- lipsa unei cooperări între structurile teritoriale și aparatul central.	
2.	Factori economici	
	- tipul sistemului economic (intervenția statului în economie);	- suplimentarea/redirecționarea resurselor financiare curente;
	- nivelul salarizării stabilit pentru personalul din entitățile publice descurajează specialiștii din domeniu să se integreze în funcția publică;	- entitatea nu-și poate exercita eficient atribuțiile atât timp cât nu reușește să atragă personal cu o pregătire profesională corespunzătoare în structurile publice;
	- puterea de cumpărare a populației, ritmul de dezvoltare economică etc.;	- nivelul de trai al populației influențează în mod direct nevoia de servicii publice de calitate a populației;
	- poziția internațională a țării;	- relațiile bilaterale ale României cu țări din diferite zone geografice pot atrage surse suplimentare de finanțare a unor proiecte naționale respectiv, o creștere a lichidităților pe piața financiară națională;
- situația economică a țării (produsul intern brut, balanța plăților, nivelul inflației, cursul valutar leu-euro).	- elaborarea unor strategii /programe în funcție de situația economică a țării; - reducerea cheltuielilor publice poate conduce la o structură de personal neconformă cu nevoile entității.	
3.	Factori sociali	
	- structura socială a populației;	- modificarea strategiilor/programelor în funcție de structura socială;
	- raportul dintre populația rurală și urbană sau ponderea fiecăreia în totalul populației;	- modificarea strategiilor/programelor în funcție de raportul dintre populația rurală și urbană;
	- ocrotirea sănătății (numărul de medici la 1000 locuitori);	- lipsa unor condiții minime pentru ocrotirea sănătății, poate influența migrația forței de muncă, în timp ce un nivel redus al veniturilor salariale conduce la imposibilitatea achiziționării unor materiale medico-sanitare de care populația are nevoie;
	- evoluția exigențelor populației reflectată în modificarea cererii pentru servicii;	- modificarea strategiilor/programelor în funcție de nevoia populației;
	- nevoia de educație permanentă (ponderea cheltuielilor cu învățământul în PIB);	- lipsa unor instituții care să furnizeze servicii de educație și cultură la un nivel corespunzător cu nevoile populației, poate determina migrația persoanelor cu astfel de aspirații, către zone geografice ale țării în care aceste servicii sunt mai dezvoltate;
- numărul și structura populației pe vârste, sexe, și socio-profesional.	- în cazul apariției unor profesii noi, entitatea nu reușește să atragă un număr corespunzător de specialiști din aceste domenii pentru ocuparea posturilor vacante din aparatul central sau local. Impactul negativ constă în lipsa specialiștilor necesari realizării atribuțiilor noi ale entității; - în condițiile în care entitatea nu reușește să-și asigure un echilibru	

		din punctul de vedere al structurii salariaților pe vârste și sexe, există riscul de a nu-și asigura continuitatea activității pe timp mediu sau lung.
4.	Factori tehnologici	
	- inovațiile industriale;	- costuri cu pregătirea profesională a personalul în domeniul IT;
	- licențele cumpărate;	- adaptarea strategiilor/programelor la cerințele impuse de soft-uri;
	- gradul de infuzie cu tehnologie de vârf;	- introducerea de noi tehnologii implică creșterea cheltuielilor cu investițiile, precum și cu cele aferente specializării personalului;
	- sistemele informaționale și de comunicare complexe;	- adaptarea strategiilor de comunicare la cerințele impuse de nevoile societății informaționale;
		- costuri ridicate generate de implementarea acestor sisteme de comunicare;
	- creșterea impactului documentelor electronice;	- standardizarea documentelor în format electronic, astfel încât aceste documente să fie ușor accesate de persoanele interesate;
	- capacitatea de inovare a institutelor de cercetare sau a unităților de învățământ superior;	- introducerea unor concepte și tehnologii noi are implicații directe în creșterea productivității muncii și disponibilitatea serviciilor IT;
	- nivelul tehnic la imobilizărilor corporale achiziționate din țară sau importate.	- economie de resurse umane;
		- operativitate în executarea sarcinilor de serviciu;
		- diminuarea gradului de implicare a personalului prin creșterea gradului de abstractizarea a sarcinilor;
		- efecte psihologice negative datorate excesului de monitorizare computerizată a performanțelor.

1.2. Prezentarea domeniului auditabil

1.2.1. Organizarea și activitățile structurii auditate

Responsabilitatea pentru organizarea și conducerea activității financiar contabile revine managementului superior al entității. În acest sens, în cadrul entității a fost organizată și funcționează o structură distinctă, Direcția Financiar - Contabilitate, în subordinea Secretarului general. Structura organizatorică, competențele și responsabilitățile specifice personalului acestei direcții au fost stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, organigramă și fișele posturilor.

În ceea ce privește derularea procesului bugetar, această direcție are rolul de a realiza obiectivele strategice în domeniu, prin utilizarea de metode, tehnici și procedee specifice, asigurând proiectarea și realizarea indicatorilor de venituri și cheltuieli pe baza unui cadru juridic bine definit.

Funcțiile de conducere existente la nivelul *Direcției Financiar - Contabilitate* sunt următoarele: director, șef Serviciu financiar și buget, șef Birou contabilitate, șef Birou metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.

Din punctul de vedere organizatoric Direcția Financiar - Contabilitate are în componența sa următoarele structuri: Serviciul financiar și buget, Biroul contabilitate, Biroul metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă și Compartimentul control financiar preventiv propriu pentru activitatea internă.

Direcția Financiar - Contabilitate coordonează și îndrumă metodologic activitatea tuturor structurilor din cadrul entității care sunt implicate în procesul bugetar.

1.2.2. Resursele umane din cadrul *Direcției Financiar - Contabilitate*

La data derulării misiunii de audit, resursele umane din cadrul direcției sunt formate dintr-un număr de 32 de persoane. Personalul din cadrul direcției care exercită o funcție publică de conducere reprezintă 12,50% din totalul posturilor ocupate din cadrul direcției. Peste o treime din funcționari își desfășoară activitatea în cadrul *Serviciului financiar și buget* (46,88%).

Sintetic structura personalului din cadrul Direcției Financiar – Contabilitate (DFC) pentru perioada auditată este prezentată în Tabelul nr. 2.

Nr. crt.	Anul	Consilier		Expert		Referent de specialitate		
		Superior	Principal	Asistent	Superior	Principal	Asistent	
1.	2011	16	7	7	-	-	1	
2.	2012	18	9	-	-	1	-	
3.	2013	18	9	-	-	1	-	

Din analiza informațiilor prezentate în Tabelul nr. 2, se constată în perioada 2011-2013, posturile din cadrul direcției, în număr de 35, au fost ocupate în proporție de 80%, iar evoluția personalului a cunoscut

următoarea dinamică:

- în anul 2011 numărul de persoane a crescut cu 3 față de anul 2010;
- în anul 2012, efectivul de personal s-a redus cu aproximativ 8,50%, scădere care a afectat *Serviciul financiar și buget* (2 persoane) și Biroul metodologie și drepturi salariale pentru activitate internă (1 persoană);
- în anul 2013, numărul de persoane a rămas același cu cel din anul 2012.

În ceea ce privește structura funcționarilor publici de execuție, 27 de persoane sunt cu studii superioare și o persoană cu studii medii.

1.2.3. Asigurarea unui nivel de calificare adecvat al personalului

Sistemul de recrutare al funcționarilor publici oferă posibilitatea ca o entitate, în funcție de particularitățile posturilor care urmează a fi ocupate, să stabilească și să solicite prin fișa postului vacant, cunoștințele, abilitățile și valorile pe care o persoană trebuie să le dețină în vederea ocupării postului.

La nivelul *Direcției Financiar - Contabilitate* s-a urmărit ca prin procesul de recrutare să se ocupe posturile de către persoane care dețin competențe în conformitate cu cerințele postului.

Totodată, având în vedere rolul pe care Tehnologia Informațiilor și Comunicațiilor (TIC) îl deține în realizarea activităților direcției, la angajare au fost solicitate funcționarilor cunoștințe de operare pe calculator de nivel mediu.

La nivelul direcției toate persoanele au în dotare un calculator cu conexiune la internet, prin intermediul rețelei proprii a entității și au repartizată o adresă de email personalizată.

În anul 2013 au fost derulate prin intermediul *Direcției de perfecționare profesională*, proiecte de evaluare a competențelor funcționarilor din cadrul entității. Conform acestor evaluări *Direcția Financiar - Contabilitate* se situează pe o poziție de mijloc, în raport cu alte direcții, în ceea ce privește domeniile contabilitate, finanțe publice, drept, achiziții publice și TIC, și pe ultimele poziții în ceea ce privește cunoașterea unei limbi străine.

Un alt aspect important, îl reprezintă preocuparea manifestată de management pentru dezvoltarea competențelor de tip „*a învăța să înveți*”. *Totuși, considerăm că instruirea practică realizată la locul de muncă trebuie consolidată cu noțiuni teoretice.*

1. 2.4. Accesul și participarea la formarea profesională continuă

Numărul de persoane din cadrul *Direcției Financiar - Contabilitate* care au participat în anul 2013 la cursuri de formare profesională continuă au fost de 20. Se constată o scădere a numărului de funcționari care au participat la diferite forme de perfecționare a pregătirii profesionale, cu 3 față de anul 2012. Precizăm că, salariații din cadrul *Biroului metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă*, funcționarii din cadrul acestei structuri nu au urmat în anul 2013 nici o formă de perfecționare profesională.

Numărul de persoane care și-au îmbunătățit abilitățile și pregătirea profesională a crescut în schimb, în anul 2013, în cazul funcționarilor publici care își desfășoară activitatea în cadrul *Serviciului financiar și buget*.

În cazul *Biroului de contabilitate și Compartimentului de control financiar preventiv propriu pentru activitatea internă*, gradul de participare al personalului la o formă de perfecționare profesională în anul 2013 s-a păstrat constant, comparativ cu anul 2012, respectiv din cadrul acestor structuri a participat la astfel de activități câte o persoană.

În ceea ce privește participarea la cursuri, s-a constatat că personalul a urmat în proporție de 60% cursurile solicitate sau care le-au fost recomandate ca urmare a evaluării performanțelor profesionale pentru anul 2013. Cursurile organizate în anul 2013 au avut ca tematică: comunicarea, finanțele publice, drept administrativ, contabilitate publică, limba engleză, limba franceză și cursuri pregătitoare în vederea obținerii certificatului ECDL.

Totodată, este important de subliniat faptul că personalul din cadrul *Serviciului financiar și buget* și din cadrul *Biroului de contabilitate*, nu au participat la cursuri având ca tematică „*achiziții publice*” și „*planificare bugetare*” din anul 2013

1.3. Cadrul de reglementare al domeniului auditabil

Pentru desfășurarea acestei misiuni de audit intern a fost avut în vedere, în principal, următorul referențial:

- Legea contabilității nr. 82/1991, cu modificările și completările ulterioare, republicată;
- Legea nr. 188/1999, cu modificările și completările ulterioare, republicată, privind Statutul funcționarilor publici;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 358/2002 pentru modificarea și completarea Legii Arhivelor Naționale nr. 16/1996;
- Legea bugetului de stat pe anul 2011;
- Legea nr. 35/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică.
- Legea bugetului de stat pe anul 2012;
- Legea bugetului de stat pe anul 2013;
- OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii;
- OG nr. 119/999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată;
- OG nr. 80/2001 privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritățile administrației publice și instituțiile publice;
- OG nr. 6/2007 privind unele măsuri de reglementare a drepturilor salariale și a altor drepturi ale funcționarilor publici până la intrarea în vigoare a legii privind sistemul unitar de salarizare și alte drepturi ale funcționarilor publici;
- HG nr. 264/2003 privind stabilirea acțiunilor și categoriilor de cheltuieli, criteriilor, procedurilor și limitelor pentru efectuarea de plăți în avans din fonduri publice, republicată;
- HG nr. 870/2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale;
- HG nr. 1807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituției administrației publice de la nivel central;
- HG nr. 1860/2006 privind drepturile și obligațiile personalului autorităților și instituțiilor publice pe perioada delegării și detașării în altă localitate, precum și în cazul deplasării, în cadrul localității, în interesul serviciului.
- HG nr. 158/2008 pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice la nivel central;
- HG nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- OMFP nr. 1792/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și raportarea angajamentelor bugetare și legale;
- OMFP nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv cu modificările și completările ulterioare;
- OMFP nr. 912/2004 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobate prin OMFP nr. 522/2003, cu modificările ulterioare;
- OMFP nr. 1917/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și conducerea contabilității instituțiilor publice, Planul de conturi pentru instituțiile publice și instrucțiunile de aplicare a acestuia;
- OMFP nr. 1954/2005 pentru aprobarea Clasificației indicatorilor privind finanțele publice;
- OMEC nr. 137/2005 privind organizarea și funcționarea Comisiei pentru derularea mecanismului de acordare a sprijinului financiar, precum și a modului de gestionare a activității;
- Standardele de management/control intern aprobate prin OMFP nr. 946/2005;
- OMEF nr. 3421/2008 pentru modificarea Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 1.850/2004 privind registrele și formularele financiar-contabile și a Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.792/2002;
- OMEF nr. 3512/2008 privind documentele financiar-contabile;
- Conturile anuale de execuție bugetară din perioada evaluată;
- Scrisorile – cadru emise de Ministerul Economiei și Finanțelor privind contextul macroeconomic, metodologia de elaborare a proiectelor de buget pe anii 2011; 2012 și 2013 și a estimărilor pe următorii trei ani, precum și limitele de cheltuieli stabilite pe ordonatorii principali de credite;

În cursul misiunii de audit public intern au mai fost avute în vedere documentele:

- Cadru procedural aplicabil;

- Programul de guvernare 2009-2013;
- Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial, documentele elaborate în cadrul celor 9 etape;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare al direcției.

1.5. Analiza situației actuale

1.4.1. Prezentarea generală a evoluției cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în perioada 2011-2013

La nivelul entității, pe perioada analizată, cheltuielile totale au avut următoarea evoluție:

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Dinamică		Ritm mediu (%)
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2012/2011	2013/2012	
1.	Total cheltuieli, din care:	985.470	1.012.420	1.636.532	895.800	1.024.600	1.452.000	1,03	1,62	28,87
2.	Cheltuieli curente total, din care:	764.368	945.014	1.622.532	702.800	959.600	1.442.000	1,24	1,72	45,70
2.1.	Cheltuieli de personal	293.068	338.656	572.698	270.400	336.800	524.000	1,16	1,69	39,79
2.2.	Bunuri și servicii	385.492	300.500	370.130	370.800	314.000	312.000	0,78	1,23	-2,01
2.3.	Transferuri	48.824	282.658	97.926	32.600	284.000	91.000	5,79	0,35	41,62
2.4.	Alte cheltuieli	36.984	23.200	581.778	29.000	24.800	515.000	0,63	25,08	296,62
3.	Cheltuieli de capital	221.102	67.406	14.000	193.000	65.000	10.000	0,30	0,21	-74,84

Analiza informațiilor din Tabelul nr. 3 evidențiază, în principal, următoarele aspecte:

- cheltuielile totale au crescut de la an la an în perioada 2011-2013, ritmul mediu de creștere fiind de 28,87%;
- categoriile de cheltuieli la care s-au înregistrat în perioada analizată ritmuri medii anuale superioare ritmului mediu de creștere al totalului cheltuielilor (28,87%) sunt: cheltuielile de personal (45,70%), transferurile (41,62%) și alte cheltuieli (296,62%).

Având în vedere ritmul de creștere al cheltuielilor, s-a analizat gradul în care entitatea își fundamentează prevederile pentru fondurile solicitate și care sunt aprobate inițial prin buget în Tabelul nr. 4 prezentat în continuare:

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Plăți efectuate/prevederi inițiale (%)		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1.	Total cheltuieli, din care:	985.470	1.012.420	1.636.532	895.800	1.024.600	1.452.000	110,01	98,81	112,71
2.	Cheltuieli curente total, din care:	764.368	945.014	1.622.532	702.800	959.600	1.442.000	108,76	98,48	112,52
2.1.	Cheltuieli de personal	293.068	338.656	572.698	270.400	336.800	524.000	108,38	100,55	109,29
2.2.	Bunuri și servicii	385.492	300.500	370.130	370.800	314.000	312.000	103,96	95,70	118,63
2.3.	Transferuri	48.824	282.658	97.926	32.600	284.000	91.000	149,77	99,53	107,61
2.4.	Alte cheltuieli	36.984	23.200	581.778	29.000	24.800	515.000	127,53	93,55	112,97
3.	Cheltuieli de capital	221.102	67.406	14.000	193.000	65.000	10.000	114,56	103,70	71,43

Din examinarea variațiilor indicilor calculați ca raport între plățile efectuate și prevederile bugetare

inițiale, s-au constatat variații, în anii 2011 și 2013, mai mari față de cea apreciată ca fiind rezonabilă și acceptabilă (+/- 10%).

În perioada 2011-2013 cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu au avut următoarea evoluție:

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Dinamică		Ritm mediu
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2012	
1.	Total cheltuieli, deplasare, detașare, transferul, din care:	43.600	21.470	44.528	28.240	36.160	25.250	0,49	2,07	1,06
1.1.	Indemnizații de delegare, detașare	3.000	6.440	5.114	2.000	8.400	5.400	2,15	0,79	30,56
1.2.	Cheltuieli cu cazarea	25.640	9.670	24.544	16.400	18.200	13.200	0,38	2,54	-2,16
1.3.	Cheltuieli cu transportul	14.560	5.010	14.120	9.640	8.960	6.000	0,34	2,82	-1,52
1.4.	Alte cheltuieli	400	350	750	200	600	650	0,88	2,14	36,93

Principalele aspecte evidențiate, în urma analizei evoluției cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu sunt:

- cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu au înregistrat pe perioada analizată un ritm mediu de creștere de 1,06%;

- categoriile de cheltuieli la care s-au înregistrat în perioada analizată ritmuri medii anuale superioare ritmului mediu de creștere al totalului cheltuielilor (1,06%) sunt: cheltuielile cu indemnizațiile de delegare (30,56%) și alte cheltuieli (36,96%);

- pentru celelalte două categorii de cheltuieli, cheltuielile cu cazarea și cheltuielile cu transportul, chiar dacă au înregistrat pe perioada analizată un ritm mediu negativ, se constată o creștere de aproape 3 ori în anul 2013 comparativ cu anul 2012;

Ponderea cheltuielilor de deplasarea, detașarea și transferul în totalul cheltuielilor entității s-a redus de la 4,42% în anul 2011 la 2,72% în anul 2013.

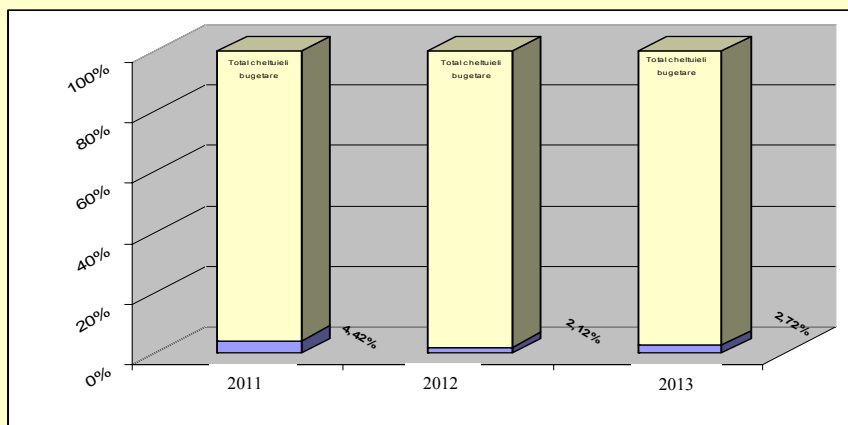


Figura nr. 1 Ponderea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul în totalul bugetului entității

Analizând în detaliu evoluția cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul, se constată că, pe lângă ritmul de creștere multianual (1,06%) în perioada 2011-2013 s-au înregistrat abateri semnificative a cheltuielilor efective față de sumele previzionate și aprobate inițial prin buget (tabelul nr. 6).

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Plăți efectuate/prevederi inițiale (%)		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1.	Total cheltuieli, deplasare, detașare, transferul, din care:	43.600	21.470	44.528	28.240	36.160	25.250	154,39	59,38	176,35

1.1	Indemnizații de delegare, detașare	3.000	6.440	5.114	2.000	8.400	5.400	150,00	76,67	94,70
1.2.	Cheltuieli cu cazarea	25640	9670	24544	16.400	18.200	13.200	156,34	53,13	185,94
1.3.	Cheltuieli cu transportul	14560	5010	14120	9.640	8.960	6.000	151,04	55,92	235,33
1.4.	Alte cheltuieli	400	350	750	200	600	650	200,00	58,33	115,38

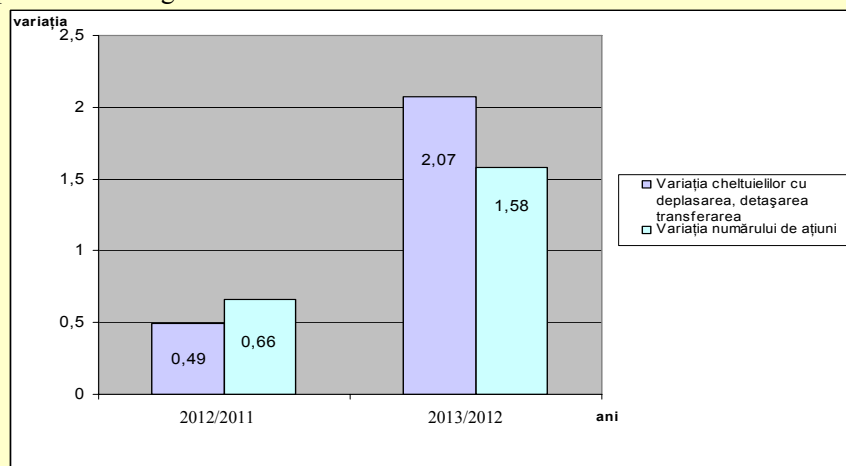
Examinarea gradului de fundamentare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul a condus la identificarea unor abateri semnificative (+/-50%) între cheltuielile efective comparativ cu prevederile inițiale.

1.4.2. Analiza structurii și dinamicii cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul din punct de vedere al alocării fondurilor pe structurile organizatorice ale entității, în perioada 2011-2013

Un prim factor de influență al creșterii cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu îl reprezintă evoluția numărului acțiunilor care implică deplasarea personalului entității în interes de serviciu.

În ceea ce privește acțiunile care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu, acestea au scăzut în anul 2012, față de anul 2011 cu 150, respectiv cu 33,33%, iar în anul 2013 au prezentat o creștere cu 175 față de anul 2012, respectiv 58,33%.

Evoluția creșterii numărului de acțiuni, care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu, comparativ cu creșterea cheltuielilor totale cu deplasarea, detașarea, transferul este prezentată în figura nr. 2.



Din analiza datelor prezentate se constată că, în perioada 2011-2013, creșterea numărului de acțiuni care au implicat deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu a înregistrat un ritm mediu anual de creștere de 2,74%, superior ritmului mediu anual de creștere al cheltuielilor totale cu deplasarea, detașarea, transferul care a fost de 1,06%, ceea ce evidențiază o corelație economică corectă.

Pentru eficientizarea utilizării fondurilor alocate se impune ca la nivelul entității cheltuielile programate să fie urmărite la originea lor de formare, acolo unde iau naștere. În cazul nostru, locurile de costuri apar ca fiind structurile entității în care își desfășoară activitatea persoanele care sunt delegate, detașate, transferate în interes de serviciu.

Localizarea creșterii acțiunilor care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu în anul 2013, comparativ cu anul 2011 pe structurile entității este următoarea:

Nr. crt.	Structura organizatorică	Creșteri anul 2013 față de anul 2011	
		nr.	%
0	1	2	3
1.	Cabinet Ministru	-3	-2,56
2.	Cabinet Secretar de stat 1	-4	-2,65
3.	Cabinet Secretar de stat 2	-1	-0,98
4.	Cabinet Secretar general	0	0,00

5.	Direcția generală Juridică	6	3,03
6.	Unitatea de politici publice	-2	-1,33
7.	Direcția generală de resurse umane și management	-10	-6,45
8.	Direcția generală investiții și achiziții publice	-5	-3,62
9.	Direcția generală relații externe	4	2,75
10.	Direcția generală servicii suport	-2	-1,45
11.	Autoritatea de management pentru programele operaționale sectoriale	20	6,03
12.	Direcția generală tehnologia informației	-1	-0,56
13.	Direcția generală comunicare și mass media	0	0,00
14.	Direcția de audit public intern	8	4,5
15.	Direcției de perfecționare profesională	10	5,25
16.	Direcția financiar contabilitate	5	3,6
17.	Serviciul administrativ	0	0,00
18.	Serviciul informații clasificate	0	0,00
19.	Cabinet medical	0	0,00
20.	Total	25	5,56

Principalele **cauze** care au influențat creșterea numărului de acțiuni sunt:

- necesitatea armonizării activității entității cu cea a entităților din UE;*
- necesitatea cooperării entității cu entitățile similare din UE;*
- îndeplinirea angajamentelor față de UE, respectiv înființarea Autorității de management pentru programe operaționale sectoriale pentru gestionarea programelor operaționale în vederea absorbției fondurilor post-aderare;*
- necesitatea acordării asistenței tehnice de specialitate structurilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea entității;*
- perfecționarea pregătirii profesionale a personalului care își desfășoară activitatea în cadrul entității sau în cadrul structurilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea entității;*
- acoperirea deficitului de personal pentru activitățile existente.*

O primă problemă în cadrul analizei privind determinarea necesarului de acțiuni o constituie faptul că la nivelul entității nu există un proces constant de analiză care să aibă ca rezultat identificarea și programarea anuală a acțiunilor care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

De asemenea, nu a fost identificată o fundamentare riguroasă privind cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul atât în momentul elaborării bugetului anual, cât și în momentul rectificării bugetare.

Rezultatele analizei efectuate se pot sintetiza astfel:

• **Aspecte pozitive:**

- implementarea sistemului de control managerial la nivelul entității;
- existența unui personal cu pregătire profesională corespunzătoare cu cerințele din Fișele posturilor;
- preocupările managementului pentru asigurarea perfecționării pregătirii profesionale a salariaților;
- preocupările managementului pentru dezvoltarea competențelor de tipul „a învăța să înveți”;
- existența unei infrastructuri informatice (dotarea cu tehnică de calcul, acces la internet etc.) și a personalului care deține noțiuni fundamentale în domeniul TIC;
- procesul de armonizare a legislației naționale cu legislația UE;
- capacitatea de adaptare a direcției la nevoile și cerințele impuse de situația socio-economică actuală;
- o bună colaborare cu structurile funcționale din cadrul entității, cu structurile teritoriale subordonate, precum și cu ceilalți ordonatori principali de credite;
- structura organizatorică asigură un echilibru între funcționarii publici de grad profesional superior, principal, asistent și debutant;
- stabilitatea personalului din cadrul direcției;
- relații active cu entități interne și internaționale.

• **Aspecte negative:**

- inexistența unei planificări riguroase, la nivelul direcției, care să asigure participarea la cursuri de perfecționare profesională a tuturor persoanelor din cadrul direcției;
- limitări bugetare la nivelul entității, care nu permit asigurarea unei pregătiri profesionale în conformitate cu nevoile personalului;
- inexistența unor acțiuni cu privire la monitorizarea a gradului de încărcare a personalului;

- inexistența unei metodologii de lucru care să cuprindă norme precise privind modul de estimare a fondurilor bugetare care urmează a fi cuprinse în proiectele de buget;
- lipsa unor fundamentări explicative a sumelor solicitate;
- numărul mare de rectificări ale bugetului entității, în condițiile în care nu s-au manifestat factori neprevăzuți.

• **Oportunități:**

- realizarea unor programe de formare formatori, cu scopul diseminării informațiilor cu privire la utilizarea fondurilor către un număr cât mai mare de persoane din cadrul entității;
- îmbunătățirea activităților entității în domeniu, avându-se ca model buna practică internațională precum și practica altor entități din România;
- realizarea unor programe de formare profesională continuă a salariaților, utilizându-se infrastructura IT existentă la nivelul entității (e-learning);
- implementarea unui sistem informațional privind evidența și raportarea în execuție a cheltuielilor care să furnizeze date privind trendul real pentru fiecare titlu de cheltuieți și care să permită efectuarea unor analize detaliate.

• **Amenințări:**

- nerealizarea obiectivelor entității;
- nerealizarea unor atribuții specifice entității;
- costuri suplimentare cu personalul, care pot apărea sub forma cheltuielilor cu orele suplimentare.

1.5 . Concluzii

Având în vedere cercetarea efectuată și concretizată în cele prezentate mai sus, pe parcursul desfășurării misiunii de audit al performanței auditorii vor avea în vedere următoarele aspecte:

- cu privire la **economicitate**. Analiza cheltuielilor care au fost generate de activitățile pentru care a fost necesar deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu respectiv:
 - dacă au fost achiziționate serviciile de cazare și transport în cantitățile adecvate și standarde de calitate corespunzătoare, plătind cel mai scăzut tarif;
 - dacă indemnizațiile acordate au asigurat realizarea obiectivelor entității cu un consum redus de resurse.
- cu privire la **eficiență**:
 - analiza modului de identificare, fundamentare și programare a activităților care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu;
 - analiza rezultatelor obținute în raport cu resursele utilizate.
- cu privire la **eficacitate**:
 - analiza îndeplinirii obiectivelor aferente activităților pentru care a fost necesar ca personalul entității să se deplaseze, detașeze și transfere în interes de serviciu.

Echipa de auditori va efectua un audit al performanței care să furnizeze asigurarea cu privire la economicitatea, eficiența și eficacitatea activității de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.

În acest sens, întrebările principale la care trebuie să răspundă studiul și pe care va fi axată misiunea de audit al performanței sunt:

1. *Estimările anuale asigură o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu?*

2. *Gestiunea financiară asigură o bună utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu?*

2. Stabilirea întrebărilor domeniului auditabil

Pe baza întrebărilor principale au fost stabilite întrebările de rang inferior care sunt prezentate detaliate cu scopul de a sprijini auditorii interni în identificarea activităților/acțiunilor auditabile, riscurilor potențiale aferente acestora și controalele interne implementate la nivelul entității pentru atenuarea efectelor riscurilor.

Stabilirea întrebărilor pentru domeniului auditabil a fost realizată cu ajutorul documentului *Lista întrebărilor auditului*, în care întrebările sunt detaliate pe 4 niveluri, întrebările elementare asociate ultimului nivel au rolul de a sprijini auditorii în identificarea instrumentelor de control intern implementate. Documentul formalizat utilizat pentru stabilirea întrebărilor auditului este prezentat în continuare:

Direcția de Audit Public Intern	Pregătirea misiunii	<i>Data: 06.02.10J4.</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Lista întrebărilor auditului

Întrebări nivel 1	Întrebări nivel 2	Întrebări nivel 3	Întrebări nivel 4
1. Estimările anuale asigură o programare adecvată a	1.1. Nevoia de deplasare, detașare și transfer a	1.1.1. Situațiile centralizatoare primite de la structurile entității	1.1.1.1. Procedurile operaționale asigură identificarea activităților care implică deplasarea, detașarea, transferul personalului?

		1.1.4. Calendarul activităților asigură realizarea acestora în funcție de prioritatea acestora?	1.1.4.1. Procedurile operaționale asigură elaborarea unui Calendar al activităților? 1.1.4.2. Activitățile privind elaborarea Calendarului activităților sunt repartizate persoanelor care au abilitați și cunoștințe în domeniu? 1.1.4.3. Criteriile de prioritizare a nevoilor de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu asigură realizarea activităților entității?
	1.2. Perioada de timp aferentă fiecărei deplasări a fost stabilă în mod corespunzător?	1.2.1. Analizele efectuate asigură cunoașterea duratei de deplasare pentru fiecare categorie de mijloc de transport? 1.2.2. Analizele comparative efectuate permit identificarea mijlocului de transport care asigură deplasarea într-o perioadă de timp optimă?	1.2.1.1. Mijloacele de transport sunt identificate adecvat nevoilor de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu? 1.2.1.2. Este stabilă durata de deplasare pentru fiecare mijloc de transport? 1.2.2.1. Există o analiză a duratelor de deplasare pe care le implică fiecare mijloc de transport? 1.2.2.2. Analiza efectuată corespunde nevoilor identificate? 1.2.2.3. Sunt stabilite mijloacele de transport care asigură deplasarea într-o perioadă optimă? 1.2.2.4. Mijloacele de transport selectate asigură realizarea deplasărilor la un standard de calitate corespunzător?
	1.3. Furnizorii de servicii hoteliere și de transport sunt selectați în mod corespunzător?	1.3.1. Pot fi identificate cele mai bune oferte? 1.3.2. Sunt obținute facilități financiare în urma activității de negociere?	1.3.1.1. Sarcinile personalului asigură competențele necesare culegerii de informații referitoare la furnizorii de servicii? 1.3.1.2. Există dotarea tehnică necesară pentru culegerea de informații referitoare la oferta financiară a furnizorilor? 1.3.1.3. Sunt luate în considerare în mod corespunzător toate ofertele furnizorilor? 1.3.2.1. Sarcinile privind negocierea sunt repartizate persoanelor care au abilitați în domeniul comunicării și negocierii? 1.3.2.2. Activitățile entității se realizează pe baza unor contracte încheiate în condiții de economicitate?
	1.4. Cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu sunt estimate în mod	1.4.1. Activitățile desfășurate asigură estimarea corectă a costurilor?	1.4.1.1. Sunt evaluate corect costurile pe care le implică utilizarea mijloacelor de transport? 1.4.1.2. Sunt evaluate corect costurile pe care le implică cazarea personalului în unitățile turistice? 1.4.1.3. Sunt evaluate corect cheltuielile de natura Indemnizațiilor

	realist?		de delegare/detașare?
		1.4.2. Analizele comparative efectuate conduc la identificarea unor soluții pentru realizarea în condiții de economicitate a deplasărilor?	1.4.2.1. Sunt realizate studii comparative privind costurile pe care le implică utilizarea unor mijloace de transport diferite? 1.4.2.2. Sunt luate în considerare toate informațiile referitoare la costurile pe care le implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu? 1.4.2.3. Cheltuielile cu transportul sunt planificate astfel încât să se asigure un standard de calitate corespunzător?
		1.4.3. Estimarea cheltuielilor de detașare, delegare și transfer a personalului în interes de serviciu se realizează într-o perioadă care permite previzionarea corespunzătoare a cheltuielilor la nivelul entității?	1.4.3.1. Procedurile operaționale asigură previzionarea cheltuielilor? 1.4.3.2. Proiectul de buget anual are la bază studiile efectuate referitoare la cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu?
		1.4.4. Repartizarea pe trimestre a cheltuielilor asigură realizarea în bune condiții a activităților entității?	1.4.4.1. Bugetul entității prevede fonduri suficiente pentru realizarea activităților care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu? 1.4.4.2. Fondurile alocate sunt orientate către activitățile prioritare?
2. Gestiunea financiară asigură o bună utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu?	2.1. Analiza evoluției cheltuielilor asigură identificarea problemelor?	2.1.1. Indicatorii utilizați pentru monitorizarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu furnizează informații adecvate pentru monitorizarea cheltuielilor? 2.1.2. Analiza evoluției indicatorilor	2.1.1.1. Algoritmul de calcul este definit clar? 2.1.1.2. Indicatorii utilizați oferă informații complete și relevante? 2.1.1.3. Indicatorii utilizați oferă informații comparabile în timp? 2.1.1.4. Indicatorii sunt cunoscuți de persoanele responsabile? 2.1.2.1. Activitatea de analiză a indicatorilor este delegată în mod corespunzător personalului?

		influența acestora în totalul cheltuielilor?	
		2.1.3. Abaterile identificate sunt analizate în mod corespunzător?	2.1.3.1. Abaterile sunt analizate în raport cu referențialul? 2.1.3.2. Abaterile sunt identificate pe baza unei analize factoriale? 2.1.3.3. Analiza permite identificarea problemelor?
		2.1.4. Problemele identificate în urma analizelor sunt centralizate într-o formă care permite o analiză corespunzătoare a acestora?	2.1.4.1. Persoana responsabilă are capacitatea de a realiza o analiză corespunzătoare a problemelor? 2.1.4.2. Problemele sunt grupate în funcție de natura lor? 2.1.4.3. Situația centralizatoare asigură clasificarea problemelor în funcție de importanța lor?
	2.2. Cauzele și efectele sunt stabilite printr-o abordare sistemică și metodică?	2.2.1. Cauzele privind problemele sunt identificate prin utilizarea unor tehnici adecvate de analiză?	2.2.1.1. Tehnicile de analiză sunt cunoscute de persoanele responsabile? 2.2.1.2. Tehnicile de analiză utilizate sunt complementare și convergente? 2.2.1.3. Tehnicile de analiză sunt utilizate în mod corespunzător?
		2.2.2. Cauzele privind problemele sunt tratate ținând cont de activitățile entității?	2.2.2.1. Este analizată legătura de cauzalitate dintre problemele identificate și cauzele care au contribuit la apariția acestora? 2.2.2.2. Cauzele care determină variația sunt identificate în totalitate? 2.2.2.3. Cauzele identificate permit determinarea efectelor?
		2.2.3. Acțiunile de corectare contribuie la soluționarea problemelor?	2.2.3.1. Activitățile de identificare și analiză sunt repartizate în mod corespunzător? 2.2.3.2. Este identificată legătura cauză-efect? 2.2.3.3. Efectele sunt stabilite prin compararea cu criteriile de performanță? 2.2.3.4. Acțiunile de corectare sunt identificate pentru toate problemele?
	2.3. Soluțiile identificate asigură încadrarea cheltuielilor în prevederile bugetare?	2.3.1. Soluțiile identificate sunt adecvate problemelor?	2.3.1.1. Vizează tratarea deficiențelor constatate? 2.3.1.2. Sunt clasificate în funcție de prioritatea problemelor identificate? 2.3.1.3. Sunt fezabile?
		2.3.2. Soluțiile sunt selectate în mod corespunzător?	2.3.2.1. Soluțiile conduc la reducerea cheltuielilor? 2.3.2.2. Soluțiile asigură realizarea obiectivelor entității? 2.3.2.3. Soluțiile asigură realizarea indicatorilor de performanță proiectați?
	Auditor intern,		Supervisor,

3. Analiza obiectivelor domeniului auditabil

Pentru realizarea sarcinilor/atribuțiilor stabilite prin cadrul normativ, la nivelul entității a fost elaborat Planul strategic pentru anii 2009-2013 prin care sunt stabilite direcțiile de dezvoltare și nivelul de performanță previzionat a fi obținut în cadrul entității, care a fost adus la cunoștință salariaților prin publicarea lui pe site-ul entității.

În acest context, Planul strategic pentru anii 2009-2013 cu privire la procesul bugetar conține următorul **obiectiv strategic: Îmbunătățirea capacității funcționale de a fundamenta cheltuielile și utiliza fondurile pentru finanțarea acestora.**

În consens cu strategia și politica entității au fost stabilite următoarele **obiective generale:**

- **Creșterea capacității entității de a asigura un proces de planificare în conformitate cu principiile și regulile bugetare;**
- **Creșterea capacității entității de a asigura utilizarea instrumentelor de planificare și monitorizare a cheltuielilor în conformitate cu principiile și regulile bugetare.**

Pentru ca obiectivele generale să poată fi îndeplinite este necesar ca la nivelul structurilor funcționale să fie stabilite obiectivele specifice. Un obiectiv specific diferă de unul general, prin aceea că vizează rezultate concrete și conduce la atingerea obiectivului general.

Obiectivele specifice cu privire la procesul bugetar trebuie să fie realiste, repartizate structurilor din cadrul direcției, cuantificabile, abordabile și încadrate în timp, astfel încât să răspundă cerințelor **SMART**, respectiv:

Specific: înseamnă o formulare, exprimare specifică, lipsită de ambiguități. **Obiectivul indică exact ceea ce se dorește a se obține.**

Măsurabil: înseamnă că există o modalitate explicită de a evalua precis dacă activitatea desfășurată pentru atingerea obiectivului are succes și ulterior dacă obiectivul a fost atins în întregime. **Obiectivul poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.**

Accesibil: înseamnă că ceva poate fi realizat cu adevărat. **Obiectivul poate fi atins.**

Realist: înseamnă că obiectivul respectiv este compatibil cu alte obiective și este relevant pentru rezultatele dorite. **Obiectivul contribuie la impactul prevăzut de proiect**

Raportat la timp: **Obiectivul face referire la perioada până la care este prevăzut a se realiza.**

În acest sens DFC are stabilite următoarele **obiective specifice:**

1. Perfecționarea sistemului de colectare de informații anuale de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară.
2. Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.
3. *Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.*

Analiza obiectivelor s-a realizat cu ajutorul documentului *Evaluarea obiectivelor. Rezultatele analizei s-au concretizat în Testul nr. 1.1.* Pe baza analizei efectuate auditorii interni au identificat faptul că obiectivele au fost definite corect.

Direcția de Audit Public Intern	Pregătirea misiunii Colectarea și prelucrarea informațiilor	Data: 06.02.2014
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

EVALUAREA OBIECTIVELOR

OBIECTIVE	EVALUARE				
	Specific	Măsurabil	Realizabil	Realist	Limitat în timp
Obiectiv (1) Perfecționarea sistemului de colectare de informații anuale de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară.	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Obiectivul este SMART – compatibil și respectă cerințele și țintele propuse de entitate</i>				
Propunerea unor obiective cu caracteristici SMART mai accentuate	<i>Nu este cazul.</i>				
Obiectiv (2) Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Nesatisfăcător – nu este suficient de specific și nu se știe dacă este sau nu raportat la o anumită perioadă de timp. Obiectivul ar putea fi formulat într-o manieră mai SMART- compatibilă.</i>				
Propunerea unor obiective cu caracteristici SMART mai accentuate	<i>Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității</i>				
Obiectiv (3) Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Obiectivul este SMART – compatibil și respectă cerințele și țintele propuse de entitate</i>				
Propunerea unor obiective cu caracteristici SMART mai accentuate	<i>Nu este cazul.</i>				

Auditor intern,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

4. Analiza indicatorilor de performanță

Pentru a formula o opinie cu privire la posibilitatea de realizare a criteriilor de performanță stabilite de entitate pentru realizarea obiectivelor interni evaluează indicatorii de performanță stabiliți de conducere și atașați obiectivelor specifice.

Pentru evaluarea indicatorilor de performanță au fost utilizate 7 criterii de evaluare care sunt reflectate în documentul *Evaluarea indicatorilor*, prezentat în continuare:

Intern	Colectarea și prelucrarea informațiilor
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>	
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>	
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i>	
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>	

EVALUAREA INDICATORILOR

Criteria de evaluare	Instrumente de măsură/ Indicatori		
Obiectiv 1. Perfecționarea sistemului de colectare de informații anuale de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară.	Numărul de proceduri operaționale elaborate și aprobate utilizate în procesul planificării bugetare.	Ponderea în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect (%).	Gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget (%).
Repere măsurabile	5 (proceduri elaborate și aprobate).	95 % (nevoia de delegare, detașare și transfer identificată și transmisă de structurile entității prin utilizarea formularelor și la termenele stabilite din proceduri).	80 % (prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget sunt respectate).
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da
Definiție clară și fără ambiguități	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate	Axat pe cantitate, calitate și timp	Axat pe cantitate, calitate, cost și timp
Raportare la timp	Da	Da	Da
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței. Totuși, țintele stabilite pot fi ușor realizate și nu stimulează îmbunătățirea activității.		
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Numărul de structuri din cadrul entității care au depășit prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget.		

Criteria de evaluare	Instrumente de măsură/ Indicatori		
Obiectiv 2.	Numărul de	Ponderea structurilor	Gradul de acceptare

Realizarea unor analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.	structuri de la care sunt solicitate semestrial informații cu privire la finanțarea activității	din cadrul entității la nivelul cărora semestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților (%)	al propunerilor transmise de structurile entității (%)
Repere măsurabile	11 (toate structurile funcționale din cadrul entității).	75 % (solicitările structurile entității prin utilizarea formularelor și la termenele stabilite din proceduri).	50 % (prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget sunt respectate).
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da
Definiție clară și fără ambiguități	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate	Axat pe cantitate, calitate și timp	Axat pe cantitate, calitate, cost și timp
Raportare la timp	Da	Da	Da
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței. Totuși, țintele stabilite pot fi ușor realizate și nu stimulează îmbunătățirea activității.		
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Gradul de realizare al propunerilor acceptate transmise de structurile entității		

Criteria de evaluare	Instrumente de măsură/ Indicatori	
Obiectiv 3. Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenii legale.	Pondere structurilor care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget (%).	Gradul în care creditele bugetare sunt angajate și utilizate (%).
Repere măsurabile	60%	95 %
Relevant pentru obiective	Da	Da
Definiție clară și fără ambiguități	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da
Comparabil	Da	Da
Verificabil	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate, calitate și timp	Axat pe cantitate, calitate și timp
Raportare la timp	Da	Da
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței.	
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Numărul de cazuri în care implementarea activităților planificate a fost amânată	

Auditori interni,
Popescu Ion
Vasilescu Daniel

Supervizor,
Georgescu Vasile

Rezultatele evaluărilor sunt reflectate în Testul nr. 1.2. În baza testărilor efectuate auditorii interni au formulat o opinie cu privire la indicatori și au elaborat propuneri de măsuri/indicatori noi care vor fi prezentate în Raportul misiunii de audit public intern al performanței.

5. Analiza surselor de date utilizate de management

Pentru îmbunătățirea procesului bugetar au fost analizate sursele de informații utilizate de conducere pentru definirea criteriilor de performanță.

În acest scop într-o primă etapă au fost identificate sursele de informații utilizate de management, iar ulterior a fost evaluată adecvarea și corectitudinea surselor de date. Analiza este efectuată cu ajutorul documentului *Evaluarea surselor de date* care este prezentat în continuare.

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 06.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului		
Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana/Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

Evaluarea surselor de date

INDICATOR	Surse de date existente	Criterii stabilite pentru evaluarea surselor de date	Rezultatele evaluării surselor de date	Aprecierea globală a suficienței surselor de date utilizate
Obiectiv 1: Elaborarea unor proceduri de colectare a informațiilor de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară				
1.1. Numărul de proceduri operaționale elaborate și aprobate utilizate în procesul planificării bugetare.	Strategia entității; Programul de control managerial; Registrul riscurilor; Proceduri operaționale.	S-a examinat modul de utilizare a informațiilor din Strategia entității, Programul de control managerial și Registrul riscurilor elaborat atât la nivelul DFC, cât și la nivelul entității și a fost considerat corespunzător. Activitatea de elaborarea și actualizare a procedurilor operaționale în cadrul ședințelor organizate la nivelul entității, de către Comisia de monitorizare a Programului de Control Managerial.	Datele sunt corecte d.p.d.v. cantitativ, dar nu permit o analiză a calității acestora. Indicatorul deși este realizat nu răspunde scopului pentru care este stabilit, deoarece procedurile deși există, unele dintre ele sunt în curs de actualizare fiind elaborate la compartimentele inițiatore și transmise spre aprobare la persoanele responsabile; iar altele sunt incomplete, respectiv nu sunt detaliate termenele pentru realizarea activităților.	Informațiile nu sunt adecvate. Procedurile deși sunt elaborate și aprobate sunt incomplete. Ținta deși este atinsă nu oferă o siguranță cu privire la realizarea activității în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.
1.2. Pondere în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect.	Strategia organizației; Strategia serviciului de achiziții; Registrul riscurilor; Proceduri operaționale Proiectele de buget pentru perioada 2011-2013; Execuția bugetară pentru perioada 2011-2013; Minutele Ședințelor organizate cu scopul elaborării Proiectului de buget pentru perioada 2011-2013 Documentele de fundamentare și motivare a sumelor din Proiectul de	S-au examinat modul de folosire a informațiilor din Strategia entității, Programul de control managerial și Registrul riscurilor elaborat atât la nivelul DFC cât și la nivelul entității și a fost considerat adecvat. S-a analizat comparativ realizările cu previziunile bugetare pentru perioada 2011-2013. S-au analizat informațiile din Minutele ședințelor. S-au analizat informațiile din Documentele de fundamentare și motivare a sumelor din Proiectul de buget pentru perioada 2011-2013 pentru a se identifica dacă informațiile utilizate pentru elaborarea acestor documente sunt colectate prin aplicarea corectă a procedurilor. Procedurile deși sunt	Datele sunt corecte. Indicatorul poate fi comparat și măsurat, și asigură contribuția la realizarea procesului de execuție bugetară.	Datele sunt corecte și obținute în timp util. Totodată, permit o informare a managementului cu privire la modul de utilizare a procedurilor de personal.

	buget pentru perioada 2011-2013.	incomplete sunt cunoscute și utilizate.		
1.3. Gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget.	Proiectele de buget pentru perioada 2011-2013. Documentele de fundamentare și motivare a sumelor din Proiectul de buget pentru perioada 2011-2013 Execuția bugetară pentru perioada 2011-2013	S-a testat modul de utilizare a informațiilor obținute prin comparații între previzionat/realizat. Realizările bugetare sunt monitorizate prin realizarea unor comparații periodice.	Datele sunt corecte. Indicatorul asigură măsurarea eficacității activității, poate fi comparat și măsurat. Ținta stabilită pentru acest indicator este ușor de realizat și nu este în limitele de toleranță acceptate de buna practică în domeniu (+/-10%).	Datele sunt eficiente, corecte și furnizate la timp dpdv al practicii din cadrul entității. Totuși, performanța trebuie analizată prin comparație cu practica în domeniu.
Obiectiv 2: Asigurarea unor sinteze și analize privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității				
2.1. Numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității.	Solicitări transmise de către DFC către structurile entității. Notele de informare transmise de structurile din cadrul entității către DFC. Procedurile operaționale	S-a testat modul de utilizare a procedurilor operaționale. S-a analizat comparativ informațiile solicitate de la structuri cu informațiile furnizate de către structuri, pentru a se verifica concordanța dintre ele.	Datele sunt complete și corecte și permit realizarea unor analize cu privire la calitatea informațiilor transmise de structuri.	Datele sunt corecte permit identificarea structurilor care nu transmit informațiile necesare realizării unor sinteze și analize, într-o perioadă optimă.
2.2. Ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora trimestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților.	Notele de informare transmise de structurile din cadrul entității. Registrul riscurilor elaborat atât la nivelul DFC, cât și la nivelul entității.	S-a testat modul în care sunt utilizate datele din Notele de informare și a fost considerat adecvat. S-a analizat modul cum sunt gestionate riscurile la nivelul entității. Analizele sunt efectuate la nivelul structurilor și sunt transmise informări.	Informațiile obținute de management, în urma comparațiilor efectuate, permit stabilirea nivelului în care ținta stabilită este realizată.	Datele permit identificarea structurilor care efectuează analize și furnizează informații cu privire la finanțarea activităților.
Obiectiv 3: Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenii legale				
3.1. Gradul în care informațiile din sinteze asigură fundamentarea Proiectului de buget.	Proiectul de buget pentru perioada 2011-2013. Documentele de fundamentare și motivare a sumelor din Proiectul de	S-a testat modul în care informațiile cuprinse în Notele de informare se regăsesc în Documentele de fundamentare și motivare. S-a analizat activitatea de elaborare a Documentele de	Informațiile obținute în urma analizelor efectuate de management permit stabilirea nivelului în care țintele sunt realizate.	Datele utilizate permit managementului obținerea unor informații corecte și la timp.

	<p>buget pentru perioada 2011-2013. Notele de informare transmise de structurile din cadrul entității.</p>	<p>fundamentare și motivare și a Proiectelor de buget.</p>		
<p>3.2. Ponderea structurilor care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget</p>	<p>Notele de informare transmise de structurile din cadrul entității. Informările realizate de Direcția de Perfecționare Profesională cu privire la satisfacția persoanelor care au participat la programe de pregătire profesională.</p>	<p>S-a testat modul de utilizare a informațiilor din Notele de informare transmise de structurile entității.</p>	<p>Informațiile obținute în urma analizelor efectuate de management permit stabilirea nivelului în care țintele sunt realizate.</p>	<p>Datele sunt eficiente și corecte, dar datorită faptului că procedurile nu detaliază termene, pot apare decalaje între momentul când aceste informații sunt necesare și momentul când se obțin.</p>
<p>Obiectiv 4: Asigurarea unui sistem eficient privind administrarea și utilizarea fondurilor publice alocate</p>				
<p>4.1. Numărul de acțiuni de formare profesională în domeniul planificării și execuției bugetare realizate în cursul unui an.</p>	<p>Strategia entității. Registrul riscurilor. Planurile anuale de formare profesională. Raportările efectuate de Direcția Perfecționare Profesională cu privire la activitățile desfășurate.</p>	<p>S-a testat modul de utilizarea a informațiilor din aceste documente. Activitățile de formare profesională sunt planificate și monitorizate.</p>	<p>Datele sunt corecte și exacte, permit analiza gradului în care sunt atinse țintele și punerea în aplicare a unor măsuri/acțiuni de control.</p>	<p>Datele sunt eficiente și corecte, care se obțin conform termenelor de realizare a raportărilor trimestrial, dar care se pot calcula și în funcție de nevoile managementului</p>
<p>4.2. Numărul de persoane din cadrul entității care au participat la cursuri de formare profesională în domeniul planificării și execuției bugetare</p>	<p>Planurile anuale de formare profesională. Raportările efectuate de Direcția Perfecționare Profesională cu privire la activitățile desfășurate. Registrul riscurilor elaborat la</p>	<p>S-a testat modul de utilizarea a informațiilor din aceste documente. Activitățile de formare profesională sunt planificate și monitorizate.</p>	<p>Datele sunt corecte și exacte, permit analiza gradului în care sunt atinse țintele și punerea în aplicare a unor măsuri/acțiuni de control.</p>	<p>Datele sunt eficiente și corecte, care se obțin conform termenelor de realizare a raportărilor trimestrial, dar care se pot calcula și în funcție de nevoile managementului</p>

	nivelul entităţii			
Obiectiv 5: Îmbunătăţirea activităţii lunare de monitorizare a cheltuielilor bugetare				
5.1. Numărul de structuri din cadrul entităţii la nivelul cărora se realizează o analiză lunară nivelului cheltuielilor.	Notele de informare transmise de structurile din cadrul entităţii. Registrul riscurilor elaborat la nivelul entităţii. Informările realizate de Direcţia de Perfecţionare Profesională cu privire la satisfacţia persoanelor care au participat la programe de formare profesională.	S-a testat modul în care managementul îşi fundamentează deciziile pe baza acestor informaţii.	Analizele şi deciziile managementului au la bază informaţii corecte.	Datele sunt adecvate şi corecte pentru analiza gradului în care sunt realizate ţintele aferente indicatorului analizat. Totuşi, nu sunt suficiente pentru a stimula performanţa în domeniul procesului bugetar.
5.2. Numărul de structuri din cadrul entităţii care transmit periodic informări şi propuneri cu privire la modul de utilizare a fondurilor pentru finanţarea cheltuielilor.	Procedura de elaborare a Proiectului de buget. Procedurile operaţionale. Notele de informare transmise de structurile din cadrul entităţii. Registrul riscurilor elaborat la nivelul entităţii.	S-a testat modul de utilizare a informaţiilor furnizate de aceste documente şi a fost considerat adecvat.	Deciziile manageriale au la bază date corecte.	Datele sunt adecvate şi corecte pentru analiza modului în care structurile entităţii sunt implicate în procesul bugetar.

Auditori interni,
Ştefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Direcţia de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII Colectarea şi prelucrarea informaţiilor	<i>Data: 06.02.2014</i>
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanţarea cheltuielilor cu delegarea, detaşarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătăţirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanţarea cheltuielilor cu delegarea, detaşarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ştefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcţia de Audit Public Intern</i>		

FOAIE DE LUCRU Nr. 1.1

Obiectivul misiunii	Analiza și evaluarea obiectivelor stabilite de entitate pentru domeniul auditabil
Obiectivul testului	Analiza definirii corecte a obiectivelor
Modalitatea de eșantionare	Eșantionul stabilit pentru efectuarea testărilor este constituit din totalitatea obiectivelor stabilite la nivelul entității pentru domeniul auditabil, respectiv 3 obiective.
Descrierea testului	Efectuarea testării a constat în analiza modului în care fost avute în vedere caracteristicile SMART în momentul definirii la nivelul entității a obiectivelor specifice domeniului auditabil, prin utilizarea formularului „Evaluarea obiectivelor”.
Constatare	În urma analizei s-a constata că obiectivele specifice sunt definite cu respectarea caracteristicilor SMART
Concluzii	În etapa de Intervenție la fața locului auditorii interni vor analiza acele ariile aferente acestor obiective specifice

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 06.02.2014</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditorii interni</i>		
Supervizat: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

FOAIE DE LUCRU Nr. 1.2

Obiectivul misiunii	Analiza și evaluarea indicatorilor de performanță
Obiectivul testului	Analiza indicatorilor stabiliți de entitate din punct de vedere calitativ și cantitativ și țintelor stabilite pentru aceștia
Modalitatea de eșantionare	Eșantionul stabilit pentru efectuarea testărilor este constituit din totalitatea stabiliți la nivelul entității pentru domeniul auditabil aferent celor 3 obiective, în număr de 8.
Descrierea testului	Testarea a contat în analiza indicatorilor de performanță atașați celor 3 obiective specifice definite pentru domeniul auditabil, prin utilizarea unui număr de 7 criterii de evaluare prin utilizarea formularului „Evaluarea indicatorilor”.
Constatare	Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței, însă există situații în care țintele stabilite pot fi ușor realizate și nu stimulează performanța. Exemplificăm: - indicatorul „ Ponderea în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect (%) ” pentru care s-a stabilit ținta 95 % (<i>nevoia de delegare, detașare și transfer identificată și transmisă de structurile entității prin utilizarea formularelor și termenele stabilite din proceduri</i>). - indicatorul „ Gradul în care realizările anuale/multianuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget (%) ” pentru care s-a stabilit ținta 80 % (<i>prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget sunt respectate</i>). - indicatorul „ Ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora semestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații ”

	<p>cu privire la finanțarea activităților (%)” pentru care s-a stabilit ținta 75 % (solicitările structurile entității prin utilizarea formularelor și la termenele stabilite din proceduri).</p> <p>- indicatorul „Gradul de acceptare al propunerilor transmise de structurile entității (%)” pentru care s-a stabilit ținta 50 % (prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget sunt respectate).</p>
Concluzii	<p>Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței. Totuși, țintele stabilite pot fi ușor realizate și nu stimulează îmbunătățirea activității.</p> <p>Aspecte prezentate în acest test și recomandările vor fi preluate în mod direct în Raportul misiunii de audit public intern al performanței.</p>

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Ileana

Supervizor,
Miulescu Ion

6. Stabilirea ariilor auditabile

Pe baza întrebărilor principale auditorii interni identifică ariile auditabile, care îi ghidează în activitatea de efectuare a misiunilor identificarea ariilor auditabile se realizează cu ajutorul unui document formalizat care este prezentat în continuare:

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 06.02.2014</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
<p>Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i></p> <p>Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i></p> <p>Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i></p> <p>Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i></p>		

ARIA DE CUPRINDERE A AUDITULUI

Nr. Crt.	Întrebările la care auditul trebuie să răspundă	Ariile auditabile	Observații
1.	Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	1.1. Nevoia de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu este identificată și fundamentată eficient în raport cu activitățile derulate.	
		1.2. Perioada stabilită pentru efectuarea unei deplasări, detașări, transferări în interes de serviciu este optimă.	
		1.3. Selectarea prestatorilor de servicii hoteliere și de transport în funcție de calitatea serviciului și costuri.	
		1.4. Estimarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu urmărește realizarea calitativă a activităților și reducerea costurilor.	
2.	Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	2.1. Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.	
		2.2. Stabilirea cauzelor și efectelor printr-o abordare sistemică și metodică.	
		2.3. Cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul în interes de serviciu realizate respectă prevederile bugetare	

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizat,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 10.02.2014</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana /Petrescu Maria – auditor interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

STABILIREA PUNCTAJULUI TOTAL AL RISCURILOR ȘI IERARHIZAREA RISCURILOR

NR. CRT.	OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ ACȚIUNI	RISCURILE IDENTIFICATE	CRITERII DE ANALIZĂ A RISCULUI		Punctajul total (PT)	IERARHIZAREA RISCURILOR
				Probabilitate (P)	Impact (I)		
1.	Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu.	Solicitări eronate cu privire la deplasarea, detașarea și transferul personalului ca urmare a identificării eronate a unor nevoi ale entității.	2	3	6	Ridicat
			Situațiile centralizatoare primite de la structurile entității nu asigură informații complete și fundamentate.	2	2	4	Mediu
			Situațiile obținute nu oferă informații suficiente pentru adoptarea deciziilor.	2	2	4	Mediu
			Neconcordanța dintre activitățile programate a se realiza prin deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu și nevoile entității.	2	2	4	Mediu
			Stabilirea în mod corespunzător a perioadei de timp aferentă fiecărei deplasări.	1	2	2	Mic
			Utilizarea neadecvată a mijloacelor de transport	2	2	4	Mediu
			Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.	2	2	4	Mediu
			Informații eronate existente în baza de date a	2	2	4	Mediu

NR. CRT.	OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ ACȚIUNI	RISCURILE IDENTIFICATE	CRITERII DE ANALIZĂ A RISCULUI		Punctajul total (PT)	IERARHIZAREA RISCURILOR
				Probabilitate (P)	Impact (I)		
			entității cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.				
			Supradimensionarea cheltuielilor ca urmare a neutilizării unor posibile facilități oferite de furnizorii de servicii.	2	3	6	Ridicat
		Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	Imposibilitatea estimării corecte a costurilor	2	2	4	Mediu
			Neidentificarea soluțiilor care permit realizarea în condiții de economicitate a deplasărilor.	2	2	4	Mediu
			Cheltuielile cu deplasarea detașarea și transferul personalului în interes de serviciu nu sunt estimate într-o perioadă care să permită previzionarea cheltuielilor entității.	2	2	4	Mediu
			Repartizarea cheltuielilor pe trimestre nu asigură realizarea în bune condiții a obiectivelor entității.	2	2	4	Mediu
2.	Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.	Insuficiența indicatorilor pentru monitorizarea cheltuielilor.	2	3	6	Ridicat
			Neidentificarea abaterilor pentru fiecare categorie de cheltuială precum și influența acestora în totalul cheltuielilor.	2	2	4	Mediu
			Analiza necorespunzătoare a abaterilor identificate.	2	2	4	Mediu
			Centralizarea problemelor identificate nu permite analiza adecvată a acestora.	2	2	4	Mediu
		Stabilirea cauzelor și efectelor printr-o abordare sistemică și metodică	Utilizarea unor tehnici neadecvate pentru analiza cauzelor	2	2	4	Mediu
			Netratarea cauzelor în corelație cu obiectivele entității.	1	3	3	Mediu
			Acțiunile de corectare a problemelor nu au la bază efectele preconizate	1	2	2	Mic

NR. CRT.	OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ ACȚIUNI	RISCURILE IDENTIFICATE	CRITERII DE ANALIZĂ A RISULUI		Punctajul total (PT)	IERARHIZAREA RISURILOR
				Probabilitate (P)	Impact (I)		
		Cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul în interes de serviciu realizate respectă prevederile bugetare	Identificarea unor soluții neadecvate.	1	2	2	Mic
			Selectarea necorespunzătoare a soluțiilor.	2	2	4	Mediu

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Notă:

1) Stabilirea criteriilor de analiză a riscurilor - sunt reprezentate de impactul și probabilitatea de manifestare a riscului, fiind evaluate pe o scală cu trei niveluri, astfel:

Mare (3)	PROBABILITATE	S-R (3)	M-R (6)	R-R (9)	<div style="border: 1px solid black; background-color: red; padding: 5px; display: inline-block;">Ridicat</div>	
Medie (2)		S-M (2)	M-M (4)	R-M (6)		<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;">Mediu</div>
Mică (1)		S-S (1)	M-S (2)	R-S (3)		<div style="border: 1px solid black; background-color: green; padding: 5px; display: inline-block;">Mic</div>
		IMPACT				
		Scăzut (1)	Moderat (2)	Ridicat (3)		

2) Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor presupune:

a) stabilirea punctajului total al riscurilor, ca produsul dintre probabilitate și impactul riscului, obținut pe baza formulei:

$$PT = P \times I, \quad \text{unde:} \quad \begin{array}{l} PT = \text{punctajul total al riscului} \\ P = \text{probabilitate} \\ I = \text{impact} \end{array}$$

b) ierarhizarea riscurilor - se realizează pe baza punctajelor totale obținute din evaluarea riscului, iar activitățile/acțiunile auditabile se împart în activități/acțiuni cu risc mic, mediu și mare, astfel:

- pentru PT = 1 sau 2, riscul este mic;
- pentru PT = 3 sau 4, riscul este mediu;
- pentru PT = 6 sau 9, riscul este ridicat.

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

CHESTIONARUL DE CONTROL INTERN

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
Obiectiv 1 Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.			
1. Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer în interes de serviciu			
1.1. Identificarea activităților care generează cheltuieli se realizează cu ajutorul unor documente unitate la nivelul entității, al căror format este aprobat prin intermediul unor proceduri?	X		
1.2. La nivelul entității se realizează o analiză periodică a procedurilor în scopul actualizării lor?		X	
1.3. Identificarea nevoii de bunuri și servicii la nivelul structurilor funcționale se realizează de persoane cu o pregătire profesională corespunzătoare?	X		
1.4. La nivelul structurilor funcționale este responsabilizat personalul cu privire la identificarea și fundamentarea nevoii de bunuri și servicii?	X		
1.5. Planificarea cheltuielilor se realizează pe baza unei analize comparative între nevoia identificată și activitățile care urmează a se desfășura la nivelul structurilor funcționale?		X	
1.6. La nivelul structurilor funcționale se realizează o analiză cu privire la oportunitatea și impactul activităților care generează cheltuieli cu bunurile și serviciile?	X		
1.7. Procedurile operaționale menționează termenele la care structurile funcționale trebuie să efectueze raportările?	X		
1.8. Dotarea tehnică existentă la nivelul entității asigură transmiterea operativă a informațiilor?	X		
1.9. Personalul responsabil cu transmiterea informațiilor are o pregătire profesională corespunzătoare?	X		
1.10. Purtătorii de informații asigură o comunicare adecvată?	X		
1.11. Estimarea cheltuielilor cu bunurile și serviciile se realizează pe baza analizei solicitărilor transmise de structurile funcționale din cadrul entității?	X		
1.12. Analiza solicitărilor transmise se realizează în cadrul unor ședințe de lucru?	X		
1.13. La ședințele de lucru au fost reprezentate toate structurile din cadrul entității?	X		
1.14. Persoanele participante la grupul de lucru au o pregătire profesională corespunzătoare?	X		
1.15. Informațiile colectate cu ocazia derulării ședințelor de lucru sunt prelucrate de persoane cu o pregătire profesională corespunzătoare și care au responsabilități în acest sens?	X		

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
1.16. Rezultatele activității de prelucrarea a informațiilor sunt aduse la cunoștință tuturor structurilor din cadrul entității?	X		
1.17. Estimarea cheltuielilor cu bunurile și serviciile are la bază o analiză a activităților viitoare derulate în cadrul entității?	X		
1.18. Structurile funcționale din cadrul entității au transmis punctul lor de vedere cu privire la concordanța dintre cheltuielile cu bunurile și serviciile estimate și activitățile viitoare derulate în cadrul entității?	X		
.....			
2. Stabilirea în mod corespunzător a perioadei de timp aferentă fiecărei deplasări			
2.1. La nivelul entității există o procedură de sistem care să permită colectarea informațiilor cu privire la nevoia de bunuri și servicii care trebuie achiziționate?	X		
2.2. În cadrul procedurii sunt stabilite termenele clare cu privire la transmiterea, colectarea și prelucrarea informațiilor primite de la structurile funcționale din cadrul entității?	X		
2.3. Formularele prevăzute în cadrul procedurii, permit structurilor funcționale să transmită informații cu privire la perioada în care trebuie efectuate cheltuielile?	X		
2.4. Rezultatele activității de prelucrare, a informațiilor transmise de structurile funcționale, sunt aduse la cunoștință factorilor atribuție de conducere din cadrul entității?	X		
2.5. Periodic în funcție de stadiul de realizare al activităților structurile funcționale informează cu privire la modificarea unor perioade de efectuare a cheltuielilor?	X		
2.6. Solicitățile de modificare a perioadei de efectuare a cheltuielilor sunt colectate, prelucrate și analizate de persoane care au responsabilități în domeniu și o pregătire profesională corespunzătoare?	X		
2.7. Modificarea calendarului de efectuare a cheltuielilor cu bunurile se efectuează prin consultarea tuturor structurilor funcționale din cadrul entității?		X	
2.8. Calendarul actualizat de efectuare al cheltuielilor cu bunurile și serviciile este adus la cunoștință tuturor structurilor funcționale din cadrul entității?	X		
.....			
3. Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport			
3.1. Planificarea perioadei de efectuare a cheltuielilor are la bază o analiză a duratei pe care o implică derularea procedurii de achiziție?	X		
3.2. Analiza este efectuată de persoane care au o pregătire profesională corespunzătoare în domeniu?	X		
3.3. Persoanele care au efectuat analiza au stabilite prin fișa postului responsabilități în domeniu?		X	
3.4. Există o procedură la nivelul entității pentru elaborarea Programului anual al achizițiilor publice?	X		
3.5. Anterior definitivării Programului anual de achiziții publice sunt organizate workshop-uri care au ca temă analiza proiectului acestui document?	X		
3.6. La workshop-uri participă reprezentanți ai structurilor a căror activitate generează cheltuieli cu bunurile și serviciile?		X	

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
3.7. Reprezentanții structurilor funcționale transmit informări periodice cu privire la necesitatea actualizării Programului anual al achizițiilor publice referitor la perioada de achiziție a unor bunuri și servicii?	X		
3.8. Solicitățile structurilor funcționale sunt analizate anterior actualizării Programului anual al achizițiilor publice?		X	
.....			
4. Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu			
4.1. Procedura de elaborare a Programului anual al achizițiilor publice menționează modalitatea de culegere și prelucrare a informațiilor referitoare la oferta furnizorilor de bunuri și servicii?	X		
4.2. La nivelul entității există o bază de date care să conțină informații cu privire la furnizorii de bunuri și servicii?		X	
4.3. Există o persoană responsabilă cu activitatea de culegere și prelucrare a informațiilor referitoare la oferta furnizorilor de bunuri și servicii?	X		
4.4. Persoanele responsabile cu activitatea de culegere și prelucrare a informațiilor referitoare la furnizorii de bunuri și servicii au o pregătire profesională corespunzătoare?		X	
4.5. Persoanelor responsabile cu culegerea și prelucrarea informațiilor referitoare la furnizorii de bunuri și servicii li s-a asigurat o dotare tehnică corespunzătoare activității pe care o desfășoară?	X		
4.6. Sunt stabilite criteriile pe baza cărora să fie analizate informațiile cu privire la oferta furnizorilor de bunuri și servicii?		X	
4.7. Persoanele care efectuează analiza informațiilor cu privire la oferta de bunuri și servicii au o pregătire profesională corespunzătoare?	X		
4.8. Sunt efectuate informări periodice către management cu privire la rezultatele activității de analiză a ofertei furnizorilor de bunuri și servicii?	X		
4.9. Există o bază de date la nivelul entității care să conțină informații cu privire la evoluția în timp a diferitelor categorii de cheltuieli cu bunuri și servicii?	X		
4.10. În momentul evaluării cheltuielilor potențiale cu bunurile și serviciile se ia în considerare evoluția indicelui inflației?	X		
4.11. În momentul evaluării a cheltuielilor potențiale cu bunuri și serviciile se ia în considerare progresul tehnic?	X		
4.12. Pentru evaluarea cheltuielilor potențiale cu bunurile și serviciile este responsabilizat personalul entității prin fișa postului?		X	
4.13. Personalul responsabil cu evaluarea cheltuielilor potențiale cu bunuri și servicii are o pregătire profesională corespunzătoare?	X		
4.14. Există un document de lucru formalizat care să permită efectuarea unei analize comparative cu privire la cheltuielile pe care le implică utilizarea unor modalități diferite de achiziție a bunurilor și serviciilor?	X		
4.14. Există o aplicație informatică care sprijină activitatea de estimare a cheltuielilor potențiale cu bunurile și serviciile?	X		
4.15. Există un document formalizat pe baza căruia se realizează estimarea cheltuielilor potențiale cu bunurile și serviciile?	X		
4.16. Documentul formalizat conține informații cu privire la toate componentele care pot fi cuprinse în valoare de intrare a unui bun?	X		

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
4.17. Documentul formalizat permite analiza comparativă a două sau mai multe bunuri/servicii de același fel dpdv al prețului/tarifului și standarde de calitate?	X		
4.18. Valoarea estimată a cheltuielilor cu bunurile și serviciile este stabilită pe baza unei analize comparative?	X		
4.19. Dacă da, analiza este efectuată cu ocazia unor workshop-uri la care participă persoane cu experiență în diferite domenii care au cunoștință despre caracteristicile tehnice ale bunurilor și serviciilor care urmează a fi achiziționate?	X		
4.20. La nivelul entității există o procedură care să sprijine DFC în activitatea de elaborarea și actualizare a bugetului	X		
4.21. La nivelul entității există o procedură care să sprijine DGAPA în activitatea de elaborarea și actualizare a Programului anual al achizițiilor publice?	X		
4.22. Există o corelație între perioadele de realizare a activităților stabilite prin procedura de elaborare și actualizare a bugetului și procedura de elaborare și actualizare a Programului anual al achizițiilor publice?	X		
4.23. Sunt efectuate periodic analize cu privire la gardul de realizare a activităților?	X		
4.24. Printre cauzele care au avut ca efect nerealizarea activităților, au fost identificate unele și cauze care au legătură cu activitatea de planificare bugetară?	X		
4.25. Dacă da, aceste aspecte au fost avute în vedere în momentul realizării actualizării bugetare sau la planificarea bugetară a anului viitor?	X		
.....			
Obiectiv 2 Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu			
1. Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.			
1.1. Există persoane responsabile la nivelul structurilor funcționale cu derularea contractelor de achiziție?	X		
1.2. Există o procedură prin care se stabilește modalitatea de transmitere a informațiilor cu privire la abateri, la persoanele cu atribuții de conducere din cadrul structurilor funcționale?	X		
1.3. Abaterile identificate, sunt analizate în cadrul unor ședințe de lucru la care participă reprezentanții tuturor structurilor implicate în derularea contractului?	X		
1.4. Cu ocazia ședințelor de lucru sunt identificate cauzele care au condus la apariția abaterilor?	X		
1.5. Cu ocazia ședințelor de lucru este identificat/estimat impactul financiar al acestor abateri?	X		
1.6. Procedura de lucru conține un document formalizat prin intermediul căruia să se transmită către toți factorii implicați modalitatea de soluționare a abaterilor?	X		
1.7. Este monitorizată activitatea de implementare a unor instrumente de control stabilite pentru eliminarea abaterilor?	X		
.....			
2. Stabilirea cauzelor și efectelor printr-o abordare sistemică și metodică			
2.1. La nivelul fiecărei structuri funcționale sunt stabilite responsabilități cu privire la identificare cauzelor care au determinat abateri?	X		

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
2.2. Personalul responsabil din cadrul structurilor funcționale are o pregătire profesională corespunzătoare pentru a identifica cauzele care au determinat abaterile?	X		
2.3. Personalului responsabil din cadrul structurilor funcționale îi este asigurată dotarea tehnică necesară pentru identificarea cauzelor care au determinat abaterile și cuantificarea efectelor?	X		
2.4. La nivelul entității este asigurat un sistem de comunicare adecvat, care să permită persoanelor responsabile să transmită către management cauzele identificate și efectele?	X		
2.5. Acțiunile stabilite pentru eliminarea cauzelor au la bază o analiză a activităților derulate în cadrul entității?	X		
2.6. La nivelul structurilor funcționale sunt analizate efectele implementării soluțiilor adoptate?	X		
2.7. Personalul cu atribuții de conducere este informat cu privire la efectele implementării soluțiilor adoptate?	X		
2.8. Sunt stabilite măsuri suplimentare pentru soluționarea problemelor, după caz?	X		
2.9. Există o procedură la nivelul entității prin intermediul căreia se asigură transmiterea informațiilor între structurile funcționale?	X		
2.10. La nivelul structurilor funcționale sunt stabiliți indicatori pentru măsurarea performanțelor cheltuielilor cu bunurile și serviciile?	X		
2.11. Personalul din cadrul structurilor funcționale este responsabilizat cu privire la monitorizarea gradului de realizare al obiectivelor?	X		
.....			
3. Cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul în interes de serviciu realizate respectă prevederile bugetare			
.....			

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu. Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

EVALUAREA ÎNȚĂLĂ A GRADULUI DE ÎNCREDERE ÎN CONTROLUL INTERN

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
1.	Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	1.1. Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu.	1.1.1. Solicitări eronate cu privire la deplasarea, detașarea și transferul personalului ca urmare a identificării eronate a unor nevoi ale entității.	Ridicat	<p>a. Analiza activităților din anii anteriori, care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</p> <p>b. Realizarea unor previziuni cu privire la activitățile desfășurate de fiecare structură a entității, care vor fi formalizate într-un document sub denumirea: „Sinteza principalelor activități ale direcției/serviciului/ biroului/compartimentului” , până la data de 28 februarie a.c. pentru anul viitor.</p> <p>c. Identificarea până la data de 15 martie a.c. a activităților care vor implica deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu în exercițiul financiar următor.</p>	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
			1.1.2. Situațiile centralizatoare primite de la structurile entității nu asigură informații complete și fundamentate.	Mediu	a. Realizarea unor analize periodică cu privire la necesarul de acțiuni care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	a. Identificarea informațiilor minime necesare care trebuie conținute de Situațiile centralizatoare cu ajutorul unor Check-listuri. b. Existența unei aplicații informatice care să asigure furnizarea și colectarea unor informații complete și fundamentate. c. Existența unui manual de utilizare aferent acestei aplicații.	NECONFORM	DA
			1.1.3. Situațiile obținute nu oferă informații suficiente pentru adoptarea deciziilor.	Mediu	a. Procedura de elaborarea a bugetului. b. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul care își desfășoară activitatea în structurile cu atribuții în domeniul financiar-contabil și audit intern. c. Transmiterea informațiilor furnizate de structurile entității prin intermediul Notelor de informare, care sunt semnate de persoanele împuternicite sau de cele care au competență să le înlocuiască.	a. Existența unui „document tip” care prezintă tipul de informații ce trebuie furnizate. b. Procedura operațională conține un model al acestui „document tip” prin care sunt furnizate informațiile. c. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare persoanelor care furnizează informațiile. d. Asigurarea supervizării activității de furnizare a informațiilor la nivelul fiecărei structuri a entității.	NECONFORM	DA
			1.1.4. Neconcordanța dintre	Mediu	a. Indicatori de performanță: - Numărul de	a. Realizarea unor studii anuale, cu privire la gradul în care activitățile	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
			activitățile programate a se realiza prin deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu și nevoile entității.		proceduri operaționale elaborate și aprobate utilizate în procesul planificării bugetare. - % în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect. - gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectul de buget. - Numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității. - % structurilor din cadrul entității la nivelul cărora trimestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților.	programate au fost în concordanță cu nevoile entității, pe o perioadă de trei ani. b. Identificarea neconcordanțelor apărute în activitatea entității. c. Informarea structurilor din cadrul entității cu privire la rezultatul acestor studii. d. Planificarea activităților care implică deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu ținând cont de rezultatele acestor studii. e. Existența unor indicatori de performanță		
	
		1.3. Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.	1.3.1. Obținerea de informații insuficiente privind furnizorii de servicii hoteliere și de	Mediu	a. Previzionarea cheltuielilor pe baza cheltuielilor efective din anul curent. b. Asigurarea unei pregătiri profesionale personalului în domeniul Comunicării și muncii în echipă.	a. Identificarea principalilor tour – operatori de pe piața internă și externă și realizarea unei baze de date. b. Existența unei proceduri operaționale cu privire la <i>Realizarea comunicării cu mediul extern al entității.</i> c. Constituirea unei baze de	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
			transport, precum și cu privire la oferta lor financiară.			date care să conțină informații cu privire la principalii tour- operatori.		
			1.3.2. Informații eronate existente în baza de date a entității cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hotelieră și de transport.	Mediu	<p>a. Existența unei conexiuni la internet prin intermediul rețelei proprii a entității.</p> <p>b. Analiza periodică a informațiilor furnizate de site-uri și realizarea de informări către management.</p> <p>c. Coordonarea activităților de către șeful de serviciu concretizată în aprobarea Notelor de informare.</p>	<p>a. Responsabilizarea personalului prin stabilirea prin Fișa postului a unor sarcini cu privire la acest aspect.</p> <p>b. Actualizarea periodică a bazei de date care conține informații cu privire la furnizorii de servicii hoteliere și de transport.</p> <p>c. Asigurarea unei dotări corespunzătoare, pentru personalul cu atribuții în domeniu.</p> <p>d. Supervizarea activității.</p>	NECONFORM	DA
			1.3.3. Supradimensio narea cheltuielilor ca urmare a neutilizării unor posibile facilități oferite de furnizorii de servicii.	Ridicat	<p>a. Obiectiv specific: <i>Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.</i></p> <p>b. Indicatori de performanță: - numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității. - % structurilor din cadrul entității la nivelul cărora trimestrial sunt efectuate</p>	<p>a. Existența unui obiectiv specific care să îndeplinească caracteristicile SMART.</p> <p>b. Stabilirea unor indicatori de performanță.</p> <p>c. Realizarea unor analize cu privire la cheltuielile generate de deplasarea personalului în interes de serviciu în anii anteriori.</p> <p>d. Realizarea unor analize cu privire la tarifele practicate pe piață de principalii furnizori de servicii hotelieră și de transport în scopul identificării ofertelor cele</p>	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
					<p>analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților.</p> <p>- Gradul în care informațiile din sinteze asigură fundamentarea Proiectului de buget;</p> <p>-</p> <p>c. Analiza periodică a informațiilor furnizate de site-uri și realizarea de informări către management.</p> <p>d. Coordonarea activităților de către șeful de serviciu concretizată în aprobarea Notelor de informare.</p>	<p>mai avantajoase.</p> <p>e. Realizarea unor acorduri de colaborare cu principalii furnizori de servicii hoteliere și de transport.</p> <p>f. Supervizarea activității.</p>		
		1.4. Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	1.4.1. Imposibilitatea estimării corecte a costurilor	Mediu	<p>. Organizarea de cursuri de pregătire profesională în domeniile finanțe publice, contabilitate, achiziții publice și TIC pentru personalul din cadrul DFC.</p> <p>b. Existența unei conexiuni la internet prin intermediul rețelei proprii a entității.</p> <p>c. Analiza periodică a informațiilor furnizate de site-uri și realizarea de informări către management.</p> <p>d. Coordonarea activităților de către șeful de serviciu concretizată</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului responsabil.</p> <p>b. Asigurarea unor resurse tehnice adecvate pentru gestionarea bazelor de date.</p> <p>c. Existența unei aplicații informatice care permite o estimare adecvată a costurilor.</p> <p>d. Existența unui manual al aplicației.</p> <p>e. Supervizarea activității.</p>	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
					în aprobarea Notelor de informare.			
			1.4.2. Neidentificarea soluțiilor care permit realizarea în condiții de economicitate a deplasărilor.	Mediu	<p>a. Procedura de elaborarea a bugetului.</p> <p>b. Organizarea de cursuri de pregătire profesională în domeniile finanțe publice, contabilitate, achiziții publice și TIC pentru personalul din cadrul DFC.</p>	<p>a. Existența unei proceduri operaționale.</p> <p>b. Actualizarea periodică bazei de date.</p> <p>c. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului responsabil.</p> <p>d. Analiza și evaluarea alternativelor pentru optimizarea costurilor.</p>	NECONFORM	DA
		
			1.4.4. Repartizarea cheltuielilor pe trimestre nu asigură realizarea în bune condiții a obiectivelor entității.	Mediu	<p>a. Obiectiv specific: <i>Elaborarea proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.</i></p> <p>b. Procedura de elaborarea a bugetului.</p> <p>c. Diseminarea informațiilor conținute de <i>Scrisoarea-cadru.</i></p> <p>d. Indicatori de performanță: - Numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității. - % structurilor din cadrul entității la nivelul cărora</p>	<p>a. Existența unui obiectiv specific care să îndeplinească caracteristicile SMART.</p> <p>b. Existența unei proceduri operaționale.</p> <p>c. Efectuarea unei analize a activităților preconizate a se realiza anul următor care implică deplasarea detașarea și transferul în interes de serviciu în scopul prioritizării acestora.</p> <p>d. Repartizarea cheltuielilor pe trimestre avându-se în vedere metodologiile de elaborarea a Proiectului de buget și limitele de cheltuieli aprobate de Guvern.</p> <p>e. Existența unor indicatori.</p>	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
					trimestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților. - Gradul în care informațiile din sinteze asigură fundamentarea Proiectului de buget.			
2.	Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	2.1. Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.	2.1.1. Insuficiența indicatorilor pentru monitorizarea cheltuielilor.	Ridicat	<p>a. Obiectiv specific: <i>Realizarea unor sinteze și analize privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității</i></p> <p>b. Organizarea de cursuri de pregătire profesională în domeniile finanțe publice, contabilitate, achiziții publice și TIC pentru personalul din cadrul DFC.</p> <p>c. Procedura de elaborarea a bugetului.</p> <p>d. Diseminarea informațiilor conținute de <i>Scrisoarea-cadru</i>.</p> <p>e. Fiecare salariat al entității are repartizată o adresă de email personalizată care, conține datele funcționarului și ale entității, pentru a asigura o comunicare eficientă cu persoane din interiorul și</p>	<p>a. Existența unui obiectiv specific care să îndeplinească caracteristicile SMART.</p> <p>b. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu responsabilități în domeniu.</p> <p>c. Realizarea unui studiu cu privire la indicatorii utilizați pentru monitorizarea cheltuielilor de entități publice cu profil socio-economic asemănător.</p> <p>d. Existența unui flux informațional care să furnizeze informațiile necesare calculul indicatorilor.</p> <p>e. Existența unor metodologii de calcul al indicatorilor.</p>	NECONFORM	DA

Nr. crt.	Obiective	Activități/ Acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhizarea riscurilor	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
					din afara entității.			
			2.1.2. Neidentificare a abaterilor pentru fiecare categorie de cheltuială precum și influența acestora în totalul cheltuielilor.	Mediu	a. Organizarea de cursuri de pregătire profesională în domeniile finanțe publice, contabilitate, achiziții publice și TIC pentru personalul din cadrul DFC. b. Asigurarea unei comunicări eficiente cu persoane din interiorul și din afara entității, prin repartizarea unei adrese de email personalizată, pentru fiecare salariat al entității, care conține datele funcționarului și ale entității.	a. Indicatori adecvați pentru fiecare categorie de cheltuieli. b. Asigurarea unor mijloace tehnice care să dețină performanțe tehnice adecvate. c. Analize periodice cu privire la evoluția indicatorilor. d. Asigurarea unei pregătiri profesionale personalului responsabil cu monitorizarea evoluției indicatorilor	NECONFORM	DA
			2.1.3. Analiza necorespunzătoare a abaterilor identificate.	Mediu	a. Organizarea de cursuri de pregătire profesională în domeniile finanțe publice, contabilitate, achiziții publice și TIC pentru personalul din cadrul DFC.	a. Responsabilizarea personalului prin stabilirea unor atribuții în Fișa postului. b. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului responsabil. c. Planificarea activității prin stabilirea unui calendar cu privire la colectarea informațiilor și realizarea analizelor. d. Supervizarea activității.	NECONFORM	DA
	

Concluzii:**Pe baza analizei riscurilor au fost selectate pentru auditare următoarele obiective:**

NR. CRT.	OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ACTIUNI	RISCURILE IDENTIFICATE
1.	Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu.	Solicitări eronate cu privire la deplasarea, detașarea și transferul personalului ca urmare a identificării eronate a unor nevoi ale entității.
			Situațiile centralizatoare primite de la structurile entității nu asigură informații complete și fundamentate.
			Situațiile obținute nu oferă informații suficiente pentru adoptarea deciziilor.
		Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.	Neconcordanța dintre activitățile programate a se realiza prin deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu și nevoile entității.
			Obținerea de informații insuficiente privind furnizorii de servicii hoteliere și de transport, precum și cu privire la oferta lor financiară.
			Informații eronate existente în baza de date a entității cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.
		Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.	Supradimensionarea cheltuielilor ca urmare a neutilizării unor posibile facilități oferite de furnizorii de servicii.
Imposibilitatea estimării corecte a costurilor			
2.	Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.	Neidentificarea soluțiilor care permit realizarea în condiții de economicitate a deplasărilor.
			Repartizarea cheltuielilor pe trimestre nu asigură realizarea în bune condiții a obiectivelor entității.
			Insuficiența indicatorilor pentru monitorizarea cheltuielilor.
			Neidentificarea abaterilor pentru fiecare categorie de cheltuială precum și influența acestora în totalul cheltuielilor.
			Analiza necorespunzătoare a abaterilor identificate.

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII DE AUDIT	<i>Data: 10.02.2014</i>
	<i>Elaborarea programului misiunii de audit public intern de performanță</i>	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i> Aprobat de : <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

PROGRAMUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI

Obiective	Activități/Acțiuni	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
Misiunea de audit:			702		
I. Pregătirea misiunii:			270		
	1. Întocmirea și aprobarea <i>Ordinului de serviciu</i>		4	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	2. Întocmirea și validarea <i>Declarațiilor de independență</i>		6	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	3. Elaborarea și transmiterea <i>Notificării privind declanșarea misiunii de audit public al performanței</i>		4	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	4. Deschiderea misiunii de audit public intern al performanței		4	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu structură auditată
	5. Constituirea și actualizarea dosarului permanent		12	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	6. Prelucrarea și documentarea informațiilor		120	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	7. Evaluarea riscurilor		56	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	8. Evaluarea controlului intern		40	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
	9. Elaborarea <i>Programului misiunii de audit public intern al performanței</i>		24	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu DAPI
II. Intervenția la fata locului:			316		
Obiectiv 1: Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și	1.1 Nevoia de bunuri și servicii este identificată și fundamentată în raport cu activitățile derulate în cadrul entității		72	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu structură auditată
	1.2. Estimarea cheltuielilor cu bunurilor și serviciilor urmărește realizarea calitativă a activităților și reducerea costurilor		72	<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion</i>	Sediu structură auditată

Obiective	Activități/Acțiuni	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
transferul personalului în interes de serviciu	1.3. Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.		72	Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion	Sediu structură auditată
Obiectivul 2: Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	2.1. Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.		72	Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion	Sediu structură auditată
	Revizuirea documentelor și constituirea dosarelor de audit intern		20	Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion	Sediu DAPI
	Ședința de închidere		8	Ștefănescu Ileana Petrescu Maria Miulescu Ion	Sediu structură auditată
III. Raportarea misiunii de audit public intern			100		
	Elaborarea <i>Proiectului raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		72	Vasilescu Daniel Popescu Ion Georgescu Vasile	Sediu DAPI
	Transmiterea <i>Proiectului raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		2	Popescu Ion	Sediu DAPI
	Reuniunea de conciliere		8	Vasilescu Daniel Popescu Ion Georgescu Vasile	Sediu structură auditată
	Elaborarea <i>Raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		16	Vasilescu Daniel Popescu Ion Georgescu Vasile	Sediu DAPI
	Difuzarea <i>Raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		2	Popescu Ion	Sediu DAPI
IV. Urmărirea recomandărilor:			16		
	Elaborarea <i>Fișei de urmărire a implementării recomandărilor</i>		16	Popescu Ion	Sediu DAPI

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 17.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana /Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

TEST NR. 1.1.

<p>OBIECTIVUL MISIUNII: Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu</p>
<p>OBIECTIVUL TESTULUI: Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu.</p>
<p>MODALITATEA DE EȘANTIONARE: Efectuarea testării a presupus realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității. Identificarea entităților care au un profil funcțional și de risc similar cu al entității presupune parcurgerea mai multor etape. Procesul de identificare al comparatorului este descris în Foaia de lucru nr. 1.1.1.</p>
<p>DESCRIEREA TESTULUI: Efectuarea testării a presupus realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității. Pentru realizarea acestui studiu comparativ a fost necesar identificarea unor factori critici de succes, care să reprezinte fundamentul analizei (Foaia de lucru nr. 1.1.2), cuantificarea acestora (Foaia de lucru nr. 1.1.3) și evaluarea performanțelor celor două entități în funcție de acești factori (Foaia de lucru nr. 1.1.4); Pentru a identifica activitățile desfășurate în cadrul entității nr. 2 a fost realizată o analiză a informațiilor puse la dispoziție de această entitate, rezultatele acesteia fiind sintetizate în Foaia de lucru nr. 1.1.5.</p>
<p>CONSTATARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La nivelul entității a fost implementat sistemul de management prin obiective. În acest context la nivelul Direcției Financiar – Contabilitate, în corelație directă cu procesul bugetar, au fost stabilite 3 obiective specifice, dintre care obiectivele: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Perfecționarea sistemului de colectare de informații anuale de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară;</i> - <i>Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cu prinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității,</i> sunt aferente activității de identificare și fundamentare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu. În urma evaluării efectuate echipa de auditori a constatat că aceste obiective îndeplinesc toate condițiile pentru a fi considerate obiective SMART. • Aferent acestor obiective managementul a stabilit un număr de 5 indicatori de performanță, astfel: <ul style="list-style-type: none"> - numărul de proceduri operaționale elaborate și aprobate utilizate în procesul planificării bugetare = 5 proceduri; - ponderea în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect = 95%; - gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 80%; - numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității = 20 de structuri; - ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora trimestrial sunt efectuate analize și care

furnizează informații cu privire la finanțarea activităților = 50%.

Auditorii apreciază acești indicatori ca fiind adecvați pentru măsurarea performanțelor activității. Totuși, unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

• Analizând comparativ practica din cele două entități, entitatea „XX” și entitatea nr. 2, se poate constata că există anumite asemănări, dar există în același timp anumite particularități întâlnite în cazul entității nr. 2.

Principalele *asemănări* existente între cele două entități cu privire la implementarea unor instrumente de control pentru gestionarea riscurilor aferente activității de identificate și fundamentare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu sunt:

- existența unor obiective specifice care se doresc a fi SMART;
- atașare unor indicatori acestor obiective;
- stabilirea unor ținte de atins pentru acești indicatori;
- implementare sistemului de control managerial;
- existența unor proceduri operaționale;
- actualizarea periodică a fișelor posturilor;
- asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare;
- supervizarea activităților.

Dintre activitățile/instrumentele de control intern implementate care *particularizează* entitatea nr. 2 comparativ cu entitatea „XX” amintim:

- utilizarea unui check-list pentru verificarea informațiilor transmise de structurile din cadrul entității;
- procedura de elaborare a Proiectului de buget conține diagrama de proces, modele pentru toate documentele utilizate și termene bine stabilite pentru realizarea activităților;
- constituirea unei baze de date la nivelul entității care poate fi accesată de toate structurile;
- utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea și ierarhizarea informațiilor cu privire la nevoi;
- organizarea unor sesiuni de lucru cu reprezentanți ai fiecărei structuri din cadrul entității în scopul prezentării principalelor direcții care trebuie urmărite în momentul identificării și fundamentării nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu. Totodată, Calendarul deplasărilor este definitivat în urma unei astfel de ședințe la care participă reprezentanți din toate structurile;
- organizarea unor ședințe la nivelul fiecărei structuri în scopul diseminării informațiilor;
- asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”;
- informarea personalului din cadrul fiecărei structuri cu privire la obiectivele strategice ale entității și obiectivele generale și specifice ale structurii;
- utilizarea unor indicatori de performanță care au atașate ținte după cum urmează:
 1. ponderea în care activitățile desfășurate anul anterior au contribuit la realizarea obiectivelor = **95%**;
 2. numărul de structuri care furnizează informații complete și fundamentate = **21 structuri** (toate structurile entității);
 3. nr. de structuri la nivelul cărora trimestrial se realizează activități de analiză cu privire la nevoia de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu = **21 structuri** (toate structurile entității);
 4. ponderea în care *Situațiile centralizatoare inițiale* asigură realizarea atribuțiilor entității = **90%**;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu. În acest fel se urmărește asigurarea unei pregătiri profesionale adecvate a personalului, având în vedere și dorințele exprimate de acesta;
- îmbunătățirea performanțelor activității structurilor prin organizarea unor activități de team-building.

CONCLUZII

Identificarea și fundamentarea nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu asigură realizarea activităților entității în condiții de economicitate și eficacitate mai reduse comparativ cu entitatea „XX”.

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 17.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Foaie de lucru nr. 1.1.1.

1. Elemente analizate: Identificarea comparatorilor

Strategia de căutare a comparatorilor constă în parcurgerea unor etape al căror obiectiv final este de a permite identificarea acelor entități care au un profil funcțional și de risc similar cu al entității publice „XX”.

În acest scop sunt avuți în vedere mai mulți factori, respectiv *fezabilitatea, comparabilitatea, suficiența și costul informației.*

2. Descrierea constatărilor

Etapa 1. Identificarea entităților care au atribuții asemănătoare cu cele ale entității „XX”, din sectorul public sau privat, care își desfășoară activitatea în țările membre UE/România.

a) Forma de proprietate. Având în vedere particularitățile procesului, de utilizare a fondurilor pentru finanțarea activităților care implică deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu, care se desfășoară în cadrul entității „XX”, ***echipa de auditori interni a considerat necesar selectarea comparatorilor din cadrul entităților publice.***

b) Criteriul geografic. Echipa de auditori a avut de ales comparatorii dintre entitățile care își desfășoară activitatea în țările membre UE sau cele care își desfășoară activitatea în România.

Având în avantajul oferit de furnizarea unor informații de către site-urile unor entități publice cu rol de sinteză și reglementare națională, echipa de auditori a hotărât ca analiza efectuată pentru identificarea comparatorilor, să aibă în vedere identificarea unor ***entități care își desfășoară activitatea pe teritoriul României.*** Totodată, a fost avut în vedere și accesul rapid la informații.

Din analiza informațiilor publicate pe sit-urile Guvernului României (www.guv.ro) și Ministerului Finanțelor Publice (www.mfinante.ro) au fost identificate un număr de ***47 entități publice centrale/ordonatori principali de credite.***

c) Atribuții asemănătoare cu cele ale entității „XX”. Din analiza informațiilor oferite de site-urile www.guv.ro, www.mfinante.ro și site-urile celor 47 de entități identificate la lit. b) au fost identificate un număr de 14 entități publice care elaborează și implementează strategia guvernului în diverse domenii de activitate, respectiv administrație publică, finanțe publice, afaceri externe, transporturi și infrastructură, mediu, dezvoltare regională și turism, apărare națională, cultură, justiție, comunicații, muncă și protecție socială, educație tineret și sport, sănătate și agricultură.

Echipa de auditori a realizat o analiză aprofundată a activității desfășurate de cele 14 entități, cu scopul de a le identifica pe acelea care desfășoară activități, care implică deplasarea detașarea și transferul personalului în interes de serviciu, asemănătoare cu cele ale entității „XX”. Astfel, a fost realizată o selecție a entităților ***care asigură reprezentarea statului român și Guvernului României pe plan intern și extern.***

Toate cele 14 entități identificate anterior având atribuții în domenii strategice, sunt împuternicite prin acte normative să asigure reprezentarea statului român și Guvernului României pe plan intern și internațional.

Etapa 2. Pentru asigurarea comparabilității datelor, iar rezultatele obținute să poată fi validate, sunt analizați mai mulți factori care influențează atât activitatea entității „XX”, cât și a potențialilor comparatorilor care vor fi selectați pentru studiu, astfel:

a) Selectarea entităților care au în subordine, coordonare sau sub autoritatea lor alte entități. Pe

baza informațiilor colectate cu ocazia etapei Pregătirea misiunii de audit intern a fost realizată o analiză a celor 14 entități identificate la etapa 1 și au fost selectate un număr de **12 entități** care au structuri în subordine, coordonare sau sub autoritatea lor după cum urmează:

Nr. crt.	Entitatea	Număr de entități aflate în		
		subordinea	coordonarea	sub autoritatea
1.	Entitatea nr. 1 cu atribuții în domeniul administrație publică și interne	31	1	-
2.	Entitatea nr. 2 cu atribuții în domeniul finanțelor publice	4	-	2
3.	Entitatea nr. 3 cu atribuții în domeniul transporturilor și infrastructurii	25	1	23
4.	Entitatea nr. 4 cu atribuții în domeniul mediului	6	3	2
5.	Entitatea nr. 5 cu atribuții în domeniul dezvoltării regionale și turismului	1	1	2
6.	Entitatea nr. 6 cu atribuții în domeniul culturii	55	-	7
7.	Entitatea nr. 7 cu atribuții în domeniul justiției	48	-	-
8.	Entitatea nr. 8 cu atribuții în domeniul comunicațiilor	3	3	3
9.	Entitatea nr. 9 cu atribuții în domeniul muncii și protecției sociale	10	2	2
10.	Entitatea nr. 10 cu atribuții în domeniul educație tineret și sport	65	-	-
11.	Entitatea nr. 11 cu atribuții în domeniul sănătății	64	3	3
12.	Entitatea nr. 12 cu atribuții în domeniul agriculturii	22	-	4

b) Selectarea entităților care derulează bugete asemănătoare ca mărime cu cel al entității „XX”.
 Au fost analizate bugetele derulate de cele 12 entități identificate la lit. a), pe baza informațiilor colectate în etapa Pregătirea misiunii de audit intern și au fost identificate un număr de **4 entități** care în perioada 2011-2013 au derulat bugete cuprinse între 800.000-1.700.000 mii lei, **respectiv Entitatea nr. 2, Entitatea nr. 4, Entitatea nr. 6 și Entitatea nr. 7.**

c) Selectarea entităților care în perioada 2011-2013 au avut în aparatul central un efectiv de personal aproximativ egal cu cel al entității „XX”.

Analizând informațiile colectate în etapa Pregătirea misiunii de audit intern, referitoare la numărul de persoane care și-au desfășurat activitatea în cele 4 entități selectate la lit. b), **au fost identificate 3 entități** care în perioada 2011-2013 au avut un efectiv de personal aparat central aproximativ egal cu cel al entității „XX”, **respectiv Entitatea nr. 2, Entitatea nr. 4 și Entitatea nr. 7.**

d) Selectarea entităților care dețin structuri proprii de formare profesională.

Pe baza studiului efectuat utilizând informațiile colectate în etapa Pregătirea misiunii de audit intern, dintre cele trei entități identificate la lit. c) au fost selectate două **entități, Entitatea nr. 2 și Entitatea nr. 7** care au structuri proprii de formare profesională.

e) Performanța în domeniul bugetar. Echipa de auditori a considerat oportun selectarea pentru comparație, dintre cele 2 entități identificate anterior, numai a entităților care în perioada 2011-2013 au înregistrat o variație a indicilor, calculați între plățile efectuate și prevederile bugetare inițiale, cuprinsă între +/-10%, abatere considerată rezonabilă și acceptabilă.

Pe baza informațiilor furnizate de site-ul www.mfinanțe.ro, a fost realizată o analiză a variațiilor menționate anterior, în urmă căreia s-a constatat că variația indicilor în cazul celor două entități selectate la lit. d) se încadrează în intervalul considerat acceptabil și rezonabil. **Astfel, în urma procesului de selecție din această etapă a fost stabilit un eșantion format din Entitatea nr. 2 și Entitatea nr. 7.**

Etapa 3. Identificarea comparatorilor care permit colectarea informațiilor necesare îmbunătățirii procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor.

Întrucât, echipa de auditori se află în relații de colaborare cu personalul care își desfășoară activitatea în cadrul structurii de audit intern din cadrul entității nr. 2, s-a stabilit menținerea în scopul **efectuării studiului comparativ numai a Entității nr. 2.**

Etapa 4. Realizând o previziune a costurilor pe care le va implica realizarea studiului comparativ,

utilizând ca și comparator entitatea nr. 2, echipa de audit intern a ajuns la concluzia că acest studiu se poate realiza fără a antrena un consum de resurse suplimentare față de cel preconizat în momentul elaborării Planului de audit pentru anul 2014.

Concluzie

În urma procesului de selecție a fost selectată o entitate, Entitatea nr. 2, cu un profil funcțional și de risc similar cu cel al Entității „XX”.

Notă: Echipa de audit din cadrul Entității „XX” va transmite o Scrisoare de intenție către structura de audit intern din cadrul entității nr. 2 stabilită drept comparator, cu scopul de a o informa cu privire la intenția de a efectua un studiu de benchmarking și de a obține acceptul cu privire la furnizarea informațiilor necesare efectuării comparațiilor.

În cazul în care entitatea nr. 2 nu-și va exprima acordul cu privire la furnizarea informațiilor, echipa de audit se va afla în situația de a relua procesul de selecție a comparatorilor.

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 17.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului		
Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

Foaie de lucru nr. 1.1.2.

1. Elemente analizate:

Stabilirea factoriilor cheie de succes pentru realizarea studiului de benchmarking

2. Descrierea constatărilor

În vederea determinării propriu-zise a disfuncționalităților privind performanța procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor echipa de auditori a realizat un studiu comparativ al scorului riscurilor pentru temele rămase în auditare, astfel:

Nr. crt.	Criteriu	Scor ponderat pentru tema: Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu	Scor ponderat pentru tema: Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport	Scor ponderat pentru tema: Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu	Scor ponderat pentru tema: Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor
1.	Minimizarea costului activității	3,00	4,00	5,00	3,00
2.	Adecvarea mijloacelor raport în cu obiectivele	5,00	4,00	3,00	2,00
3.	Tipologia activităților	3,00	2,25	2,25	1,50
4.	Perioada de timp necesară realizării activităților	4,00	3,00	4,00	2,00
5.	Oportunitatea activităților	5,00	5,00	4,00	3,00
6.	Istoricul activităților	2,50	2,50	2,00	1,00
7.	Ciclul de viață al activității	2,25	2,25	3,00	1,50
8.	Complexitatea activității	2,5	1,25	2,50	3,75
9.	Comunicarea internă și gestionarea activității	3,00	5,00	4,00	2,00
10.	Conexiunea cu alte activități ale entității	3,00	5,00	3,00	2,00
11.	Frecvența activității	1,50	2,50	2,00	2,00

12.	Cuantificarea rezultatelor activității	2,50	2,50	6,00	3,75
13.	Calitatea procesului managerial	4,50	6,00	4,50	4,50
14.	Politicile și strategia entității	6,00	6,00	4,50	4,50
15.	Pregătirea profesională a angajaților	3,00	3,00	4,00	3,00
16.	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea	3,75	5,00	3,75	2,50
17.	Satisfacția și motivația personalului	4,50	2,50	6,00	4,50
18.	Relația organizației cu mediul în care aceasta operează	3,75	2,50	2,50	5,00
19.	Obiectivele cheie și performanțele obținute	3,00	3,00	3,00	3,00

În urma studiului efectuat, pe baza informațiilor colectate și prelucrate în etapa Pregătirea misiunii de audit intern (Matricea evaluării și stabilirii scorurilor riscurilor), pentru realizarea unei analize comparative dintre performanța entității „XX” și cea a entității nr. 2 echipa de auditori interni a stabilit să fie utilizați următorii factori critici de succes:

- *Minimizarea costului activității;*
- *Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele;*
- *Oportunitatea activităților;*
- *Comunicarea internă și gestionarea activității;*
- *Cuantificarea rezultatelor activității;*
- *Calitatea procesului managerial;*
- *Politicile și strategia entității;*
- *Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea;*
- *Satisfacția și motivația personalului.*

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 17.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Foaie de lucru nr. 1.1.3.

1. Elemente analizate: Cuantificarea factorilor cheie de succes în vederea înțelegerii depline a procesului analizat								
2. Descrierea constatărilor Pentru cuantificarea factorilor cheie de succes echipa de auditori a stabilit o scară pentru ponderea (importanța relativă) a factorilor critici de succes, astfel:								
Ponderare								
Minimizarea costului activității 10 %	Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele 12 %	Oportunitatea activităților 12 %	Comunicarea internă și gestionarea activității 12 %	Cuantificarea rezultatelor activității 9%	Calitatea procesului managerial 12 %	Politicile și strategia entității 14 %	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea 9 %	Satisfacția și motivația personalului 10 %
Pentru notarea factorilor critici de succes se respectă descrierile scorurilor prezentate în documentul <i>Stabilirea măsurilor de apreciere a riscurilor</i> , elaborat în etapa Pregătirea misiunii de audit intern, respectiv vor fi utilizate cinci nivele de apreciere de la 1 la 5 .								
Notă: În practică auditorii pot utiliza și alți factori, această matrice de evaluare (ponderarea și notarea), care conține criteriile obiective și subiective, fiind aplicabilă, practic, în toate domeniile (achiziții, resurse umane, IT etc.). Totuși, pentru facilitarea analizelor care se vor desfășura în continuare, apreciem că este necesar să se aibă în vedere ca suma ponderilor tuturor factorilor să rămână în continuare 100% .								

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 17.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului		
Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

Foaie de lucru nr. 1.1.4.

1. Elemente analizate: Stabilirea nivelului factorilor critici de succes și a totalului notelor de importanță

2. Descrierea constatărilor

Pentru stabilirea nivelurilor factorilor critici de succes și a totalului notelor de importanță, echipa de auditori a hotărât să se elaboreze un tabel în care în primă fază se trec factorii critici de succes și coeficientul de importanță (ponderea) al acestora. Apoi, pentru fiecare dintre cele două entități comparate, entitatea „XX” și comparatorul entitatea nr. 2, se pun notele obținute prin evaluarea factorilor critici de succes, iar prin multiplicarea coeficientului de importanță cu nota se obține nota de importanță.

Nr. crt.	Factori critici de succes	Ponderea factorilor cheie de succes (Kj)	ENTITATEA „XX”		COMPARATORUL: ENTITATEA 2	
			Nota acordată factorului cheie de succes Nj [1-5]	Nota de importanță Np=KjXNj	Nota acordată factorului cheie de succes Nj [1-5]	Nota de importanță Np=KjXNj
1.	Minimizarea costului activității	10	4	40	2	20
2.	Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele	12	3	36	2	36
3.	Oportunitatea activităților	12	4	48	3	36
4.	Comunicarea internă și gestionarea activității	12	4	48	2	48
5.	Cuantificarea rezultatelor activității	9	3	27	4	27
6.	Calitatea procesului managerial	12	4	48	3	48
7.	Politicile și strategia entității	14	5	70	4	56
8.	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea	9	3	27	2	18
9.	Satisfacția și motivația personalului	10	4	40	2	20
TOTAL		100		384		309

Din analiza comparativă a totalurilor notelor de importanță (Np) rezultă că entitatea „XX” trebuie să implementeze măsuri similare cu cele care au condus la obținerea unei performanțe superioare de către comparator – entitatea 2.

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 17.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Foaie de lucru nr. 1.1.5.

<p>1. Elemente analizate: Pentru identificarea bunei practici în domeniu, echipa de auditori interni a realizat un studiu cu privire la măsurile de control intern întreprinse de managementul entității 2 – comparatorul selectat.</p> <p>2. Descrierea constatărilor</p>						
Nr. crt.	Factori critici de succes	Instrumente/acțiuni de control implementate pentru tratarea riscului				
		Risc: <i>Solicitări eronate cu privire la deplasarea, detașarea, și transferul personalului ca urmare a identificării eronate a unor nevoi ale entității.</i>	Risc: <i>Situațiile centralizatoare primite de la structurile entității nu asigură informații complete și fundamentate.</i>	Risc: <i>Situațiile obținute nu oferă informații suficiente pentru adoptarea deciziilor.</i>	Risc: <i>Neconcordanța dintre activitățile programate a se realiza prin deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu și nevoile entității</i>	Risc: <i>Calendarul deplasărilor nu asigură realizarea activităților în funcție de prioritatea acestor</i>
1.	Minimizarea costului activității	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de structuri la nivelul cărora se realizează activități de analiză cu privire la nevoia de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu; - nr. de structuri care transmit informații cu privire la nevoia de deplasare, detașare, transfer a personalului în interes de serviciu; <p>b. Constituirea unei baze de date cu privire la activitățile care au implicat deplasarea, detașarea, transferul</p>	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gradul în care informațiile primite de la structuri asigură fundamentarea cheltuielilor; <p>b. Utilizarea unui check-list pentru verificarea informațiilor transmise de structurile din cadrul entității.</p> <p>c. Procedură completă în care este definită Diagrama de proces, sunt prezentate documentele utilizate și termenele de realizare a activităților.</p>	<p>a. Utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea informațiilor.</p>	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ponderea activităților realizate în cursul unui an în total activităților programate. <p>b. Realizarea unor analize în scopul formulării de propuneri pentru bugetarea sau nebugetarea unor activități propuse de structurile entității.</p>	<p>a. Stabilirea și utilizarea unor criterii de ierarhizare a nevoilor la nivelul entității.</p>

		personalului în interes de serviciu în ultimii 2 ani și actualizarea ei semestrial.				
2.	Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele	<p>a. Realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului cu scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor posturilor prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.</p> <p>b. Realizarea unor studii cu privire la activitățile previzionate a se desfășura în fiecare structură.</p>	<p>a. Utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea informațiilor.</p> <p>b. Existența unui manual de utilizare pentru această aplicație.</p>	<p>a. Realizarea unor ședințe de lucru în scopul analizării și sintetizării informațiilor primite de la structuri.</p> <p>b. Existența unui document format electronic/hârtie stabilit prin procedura.</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului responsabil.</p> <p>b. Organizarea unor workshop-uri cu managerii din cadrul entității în momentul identificării activităților care implică deplasarea, detașarea, transferul în interes de serviciu.</p>	<p>a. Utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea și ierarhizare nevoilor.</p>
3.	Oportunitatea activităților	<p>a. Existența unei proceduri de sistem la nivelul entității în care sunt prevăzute activitățile care trebuie realizate, momentul când trebuie realizate și în ce se concretizează rezultatul acestor activități.</p> <p>b. Planificarea activităților la nivelul fiecărei structuri ca urmare a implementării sistemului de control managerial.</p>	<p>a. Constituirea unei baze de date la nivelul entității, accesată de toate structurile, pe baza căreia să se poată fundamenta cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului, în interes de serviciu.</p>	<p>a. Existența unei proceduri care conține un document tip ce prezintă tipul de informații care trebuie furnizate.</p>	<p>a. Responsabilizarea personalului prin actualizarea periodică a fișelor posturilor, astfel încât să fie acoperite toate atribuțiile stabilite în sarcina unei structuri a entității.</p>	<p>a. Responsabilizarea personalului prin actualizarea periodică a fișelor posturilor.</p>

4.	Comunicarea internă și gestionarea activității	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”.</p> <p>b. Informarea personalului din cadrul fiecărei structuri cu privire la obiectivele strategice al entității și obiectivele generale și specifice ale structurii.</p> <p>c. Procedura de sistem completă – conține diagrama de proces.</p> <p>d. Realizarea unei analize la nivelul fiecărei structuri în scopul analizării dacă activitățile preconizate a se desfășura acoperă toate atribuțiile structurii.</p> <p>e. Organizarea activității de secretariat la nivelul fiecărei structuri.</p>	<p>a. Organizarea unor sesiuni de lucru cu reprezentanți ai fiecărei structuri din cadrul entității în scopul prezentării principalelor direcții care trebuie urmărite în momentul identificării și fundamentării nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu.</p> <p>b. Organizarea unor ședințe la nivelul fiecărei structuri în scopul diseminării informațiilor.</p> <p>c. Supervizarea activității de elaborare și transmitere a Situațiilor centralizatoare</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunica-rea și munca în echipă”.</p> <p>b. Stabilirea prin fișele posturilor personalului din cadrul DBCI a unor sarcini în ceea ce privește comunicarea cu responsabilii structurilor din cadrul entității.</p> <p>c. Asigurarea unei asistențe corespunzătoare de către personalul din cadrul DBCI structurilor în momentul centralizării informațiilor.</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”.</p> <p>b. Asigurarea unei asistențe corespunzătoare de către personalul din cadrul DBCI structurilor în momentul centralizării informațiilor.</p> <p>c. Indicatori de performanță: - numărul de structuri asistate pentru definitivarea Situațiilor centralizatoare.</p> <p>d. Supervizarea activității de șeful fiecărei structuri.</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”.</p> <p>b. Asigurarea unei asistențe corespunzătoare, de către personalul din cadrul DBCI, structurilor în momentul centralizării informațiilor.</p>
5.	Cuantificarea rezultatelor activității	<p>a. Indicatori de performanță: - numărul de structuri la nivelul cărora se efectuează analize periodice; - % în care activitățile desfășurate anul anterior au contribuit la realizarea obiectivelor.</p>	<p>a. Indicatori de performanță: - numărul de proceduri elaborate și utilizate în procesul bugetar; - % în care procedurile sunt utilizate în mod corect.</p>	<p>a. Indicatori de performanță: - numărul de structuri de la care sunt solicitate informații suplimentare cu privire la finanțarea activităților.</p>	<p>a. Indicatori de performanță: - gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget.</p>	<p>a. Realizarea unor analize cu privire la modul în care propunerile inițiale din Calendarul deplasărilor asigură realizarea activităților.</p> <p>b. Definitivarea Calendarului deplasărilor în urma unei ședințe de analiză la care participă toate structurile interesate</p>

						din cadrul entității.
6.	Calitatea procesului managerial	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea Proiectului de buget. <p>b. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de proceduri elaborate la nivelul entității; - nr. de structuri care utilizează procedurile elaborate; - nr. de proceduri actualizate anual. <p>c. Elaborarea și aplicare unei metodologii pentru implementarea Standardului de control intern „Managementul riscului”.</p>	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea proiectului de buget. <p>b. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de structuri care furnizează informații cu respectarea procedurilor; - nr. de structuri care nu furnizează informații complete și fundamentate. <p>c. Elaborarea și aplicare unei metodologii pentru implementarea Standardului de control intern „Managementul riscului”.</p> <p>d. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p> <p>e. Supervizarea activităților.</p>	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea proiectului de buget. <p>b. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de structuri de la care s-au solicitat informații suplimentare. <p>c. Elaborarea și aplicare unei metodologii pentru implementarea Standardului de control intern „Managementul riscului”.</p> <p>d. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p> <p>e. Supervizarea activităților.</p>	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea proiectului de buget. <p>b. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de structuri care furnizează informații complete și fundamentate. <p>c. Elaborarea și aplicare unei metodologii pentru implementarea Standardului de control intern „Managementul riscului”.</p> <p>d. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p> <p>e. Supervizarea activităților.</p>	<p>a. Elaborarea și aplicare unei metodologii pentru implementarea Standardului de control intern „Managementul riscului”.</p> <p>b. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p> <p>c. Supervizarea activităților.</p>
7.	Politicile și strategia entității	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - % în care activitățile desfășurate anul anterior au contribuit la realizarea obiectivelor. 	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - % în care Situațiile centralizatoare inițiale asigură realizarea atribuțiilor entității. <p>b. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p> <p>c. Supervizarea activităților.</p>	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de rectificări ale Situațiilor centralizatoare inițiale. 	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea Proiectului de buget. <p>b. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget. 	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizarea unor analize și sinteze anuale cu privire la alocarea surselor financiare pentru finanțarea activităților entității.

8.	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea	<p>a. Conștientizarea personalului cu privire la rolul pe care îl are identificarea unor nevoi corecte în alocarea corespunzătoare a sumelor cu ocazia elaborării Proiectului de buget.</p> <p>b. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții.</p> <p>c. Realizarea unui sistem de intranet la nivel entității pentru a se asigura o comunicare operativă a personalului entității care își desfășoară activitatea în diferite structuri.</p>	<p>a. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de 31 martie pentru transmiterea <i>Situațiilor centralizatoare</i>.</p>	<p>a. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de 15 aprilie pentru analiza <i>Situațiilor centralizatoare</i> transmise de structurile entității și solicitarea de informații suplimentare dacă este cazul.</p> <p>b. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de 5 zile de la primirea adreselor de la DBCI, prin care sunt solicitate informații suplimentare, pentru furnizarea informațiilor.</p>	<p>a. Stabilirea prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget termenului de maxim 25 aprilie pentru organizarea unor workshop-uri/realizarea unor analize comparative între nevoia identificată de structuri și nevoia entității.</p>	<p>a. Stabilirea prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget termenului de maxim 31 martie pentru elaborarea și comunicarea de către fiecare structură a Calendarului deplasărilor.</p>
9.	Satisfacția personalului	<p>a. Analiza periodică a atribuțiilor fiecărei structuri și actualizarea ROF-ului.</p> <p>b. Actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute.</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale adecvate personalului, având în vedere și dorințele exprimate de acesta.</p>	<p>a. Participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.</p>	<p>a. Îmbunătățirea performanțelor activității structurilor prin organizarea unor activități de team-building.</p>	<p>a. Motivarea morală a personalului.</p>

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 17.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.1.1.

Problema	Identificarea și fundamentarea necorespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu
Constatarea	<ul style="list-style-type: none"> Echipa de auditori a constatat că obiective specifice definite la nivelul direcției îndeplinesc condițiile pentru a fi considerate obiective SMART. Auditorii apreciază indicatorii stabiliți pentru măsurarea performanțelor activității fiind adecvați. Totuși, unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității. Pe baza analizei efectuate echipa de audit a constata că identificarea și fundamentarea nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu asigură realizarea activităților entității în condiții de economicitate și eficacitate mai reduse comparativ cu entitatea „XX”.
Cauza	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa unei pregătiri profesionale corespunzătoare atât a personalului de execuție, cât și a personalului de conducere în domeniul controlului managerial. Inexistența unei preocupări din partea managementului în ceea ce privește cunoașterea și aplicarea în cadrul entității a bunei practici din domeniu. Sistemul informațional din cadrul entității nu asigură o comunicare internă și externă eficientă și o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori. Lipsa unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității.
Consecința	Activitatea de identificare și fundamentare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu nu asigură realizarea activităților entității în condiții de economicitate și eficacitate.
Recomandarea	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea unor ține care să stimuleze îmbunătățirea performanței entității. Echipa de auditori apreciază următoarele ținte ca fiind mai adecvate: <ul style="list-style-type: none"> gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 90%; ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților = 80%; Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori a propus utilizarea următorilor indicatori: <ol style="list-style-type: none"> numărul de structuri din cadrul entității care au depășit prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 0 structuri; numărul de ore alocat anual de fiecare structură/entitate pentru realizarea unor sinteze și analize cu privire la finanțarea cheltuielilor = 80 ore; ponderea în care activitățile desfășurate anul anterior au contribuit la realizarea obiectivelor = 95%; numărul de structuri care furnizează informații complete și fundamentate = 20 structuri (toate structurile entității); numărul de structuri la nivelul cărora se realizează activități de analiză cu privire

	<p>la nevoia de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu = 20 structuri (toate structurile entității);</p> <p>5. % în care <i>Situațiile centralizatoare inițiale</i> asigură realizarea atribuțiilor entității = 90%;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor workshop-uri la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”; • Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu atribuții în domeniu. Având în vedere informațiile colectate pe perioada efectuării studiului de benchmarking echipa de auditori consideră oportun realizarea unor activități asemănătoare cu cele desfășurate de entitatea nr. 2 Dintre activitățile identificate apreciem că următoarele activități sunt recomandate a se desfășura și în cadrul entității „XX”: <ul style="list-style-type: none"> - organizarea unor workshop-uri cu reprezentanți ai fiecărei structuri din cadrul entității în scopul prezentării principalelor direcții care trebuie urmărite în momentul identificării și fundamentării nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu; - organizarea unor ședințe la nivelul fiecărei structuri în scopul diseminării informațiilor; - asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește Comunicarea și munca în echipă. • Realizarea unui sistem informațional la nivelul entității care să conducă la îmbunătățirea activității. Având în vedere instrumentele de control intern implementate la nivelul entității nr. 2, echipa de auditori apreciază că următoarele instrumente conduc la îmbunătățirea activității de identificare și fundamentare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu: <ul style="list-style-type: none"> - utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea și ierarhizarea nevoilor; - stabilirea prin fișele posturilor personalului din cadrul DFC a unor sarcini în ceea ce privește comunicarea cu responsabilii structurilor din cadrul entității; - asigurarea unei asistențe corespunzătoare, de către personalul din cadrul DFC, structurilor din cadrul în entității momentul centralizării informațiilor; • Implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă realizarea următoarelor activități: <ul style="list-style-type: none"> - analiza periodică a atribuțiilor fiecărei structuri și actualizarea ROF-ului; - actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute; - asigurarea unei pregătiri profesionale adecvate personalului, având în vedere și dorințele exprimate de acesta; - participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu; - îmbunătățirea performanțelor activității structurilor prin organizarea unor activități de team-building; - motivarea morală a personalului. 		
Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoștință	Reprezentantul entității/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor:		
Avizat Data:			

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 21.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

TESTUL NR. 1.2.

<p>OBIECTIVUL MISIUNII: Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu</p>
<p>OBIECTIVUL TESTULUI: Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.</p>
<p>MODALITATEA DE EȘANTIONARE: Efectuarea testării a presupus realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității. Identificarea entităților care au un profil funcțional și de risc similar cu al entității presupune parcurgerea mai multor etape. Procesul de identificare al comparatorului este descris în Foaia de lucru nr. 1.2.1.</p>
<p>DESCRIEREA TESTULUI: Efectuarea testării a presupus realizarea a două activități distincte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza modului în care este organizată activitatea de identificare și selectare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport pentru elaborarea Proiectului de buget. În acest sens a fost realizată o analiză comparativă a avantajelor furnizate atât de mijloacele de transport utilizate ca referință pentru elaborarea Proiectului de buget pentru anul 2013, cât și a celor oferite de utilizarea altor mijloace de transport (Foaie de lucru nr. 1.2.2.). • realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității: <ul style="list-style-type: none"> a) pentru realizarea acestui studiu comparativ a fost necesar identificarea unor factori critici de succes, care să reprezinte fundamentul analizei (Foaie de lucru nr. 1.1.2.), cuantificarea acestora (Foaie de lucru nr. 1.1.3.) și evaluarea performanțelor celor două entități în funcție de acești factori (Foaie de lucru nr. 1.1.4.); b) pentru a identifica activitățile desfășurate în cadrul entității a fost realizată o analiză a informațiilor puse la dispoziție de această entitate, rezultatele acesteia fiind sintetizate în Foaia de lucru nr. 1.2.1.
<p>CONSTATĂRI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • În concordanță cu activitatea de selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport, necesară pentru elaborarea Proiectului de buget, este definit obiectivul specific <i>Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.</i> În urma evaluării efectuate echipa de auditori a constatat că obiectivul îndeplinește toate condițiile pentru a fi considerat obiectiv SMART. • Indicatorii stabiliți de management pentru monitorizarea realizării obiectivului analizat cu ocazia acestei testări sunt: <ul style="list-style-type: none"> - gradul în care informațiile din sinteze asigură fundamentarea Proiectului de buget = 90%; - ponderea structurilor care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 60%. <p><i>Auditorii apreciază acești indicatorii ca fiind adecvați pentru măsurarea performanțelor activității, dar trebuie stabiliți și indicatori de performanță care permit analizarea obiectivului din punct de</i></p>

vedere al timpului și costurilor pe care le implică. Unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

- La nivelul entității a fost instituită ca practică previzionarea cheltuielilor cu servicii de transport și hoteliere prin ajustarea cheltuielilor efective din anul anterior.

Echipa de auditori a constatat acest lucru în urma studiului realizat cu privire la avantajele pe care le oferă utilizarea mai multor mijloace de transport într-o combinație adecvată. Analiza a fost efectuată prin utilizarea unui eșantion constituit din activitățile Direcției de Perfecționare Profesională care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu. În urma analizei a rezultat că în afară de avantajele cu privire la confortul oferit de utilizarea unor mijloace de transport moderne, entitatea dacă ar fi selectat în mod corespunzător furnizorii de servicii de transport ar fi putut realiza o economie de 1.557,14 lei (10.284,21 lei - 8 727,07 lei) așa cum reiese din Foaia de lucru nr. 1.2.2.

- Analizând comparativ practica din cele două entități, entitatea „XX” și entitatea nr. 2, se poate constata că există anumite asemănări, dar există în același timp anumite particularități întâlnite în cazul entității nr. 2.

Dintre instrumentele de control utilizate atât în cadrul entității „XX” cât și în cadrul entității nr. 2 echipa de auditori interni a reținut:

- existența unor obiective specifice care se doresc a fi SMART;
- atașare unor indicatori acestor obiective;
- stabilirea unor ținte de atins pentru acești indicatori;
- implementare sistemului de control managerial;
- asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare în domeniul *Comunicării și muncii în echipă*;
- dezvoltarea și implementarea unei platforme informatice, prin care fiecărui salariat îi este atribuită o adresă de email, care să îi permită comunicarea cu mediul intern și extern;
- realizarea unor analize periodice cu privire la ofertele furnizorilor de servicii de transport și hoteliere;
- supervizarea activităților.

În urma studiului efectuat echipa de auditori interni a identificat o serie de activități/instrumente de control intern care sunt puse în aplicare în cadrul entității nr. 2 și care au ca efect obținerea unei performanțe mai bune în domeniul bugetar de către această entitate comparativ cu entitatea „XX”. Dintre aceste instrumente importante de menționat sunt următoarele:

- elaborarea unui model de *Scrisoare de solicitare de informații* și transmiterea acestuia în format electronic către furnizorii de servicii de hoteliere și de transport;
- stabilirea și utilizarea unor criterii de analiză a ofertelor de servicii hoteliere și de transport;
- utilizarea unei aplicații informatice, care să prelucreze informațiile cu privire la nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare, transfer și ofertele furnizorilor de servicii;
- constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de transport;
- actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport;
- stabilirea prin procedura de elaborare a Proiectului de buget a termenului de 20 aprilie, pentru identificarea ofertelor cele mai avantajoase a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport;
- evaluarea satisfacției personalului care a participat la activități care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu;
- realizarea unor analize a informațiilor colectate de la personalul entității și identificarea unor soluții pentru realizarea activităților în condiții de eficiență;
- stabilirea prin ROI a unor reguli de comunicare cu mediul extern al entității, inclusiv cu furnizorii de servicii de servicii hoteliere sau de transport;
- existența în ROI a unor principii necesare îndeplinirii cu profesionalism, loialitate, corectitudine și în mod conștiincios îndatoririle de serviciu de către personalul entității;
- utilizarea unor indicatori de performanță care au atașate ținte după cum urmează:

- numărul de structuri informate cu privire la soluțiile identificate = **21 structuri** (toate

structurile entității);

- gradul în care soluțiile identificare satisfac necesitățile structurilor = **90%**;
- gradul în care serviciile hoteliere și turistice contractate în anul anterior au asigurat realizarea obiectivelor = **90%**;
- responsabilizarea personalului prin stabilirea prin fișele posturilor unor sarcini în ceea ce privește actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport;
- identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare;
- actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale.

CONCLUZII

Activitățile/instrumentele de control implementate nu asigură realizarea activităților entității la un nivel de economicitate și eficacitate aliniat la nuna practică în domeniu.

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 21.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana /Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Foaie de lucru nr. 1.2.1.

1. Elemente analizate:				
Pentru identificarea bunei practici în domeniu, echipa de auditori interni a realizat un studiu cu privire la măsurile de control intern întreprinse de managementul entității 2 – comparatorul selectat, astfel:				
2. Descrierea constatărilor				
Nr. crt.	Factori critici de succes	Instrumente/acțiuni de control implementate pentru tratarea riscului		
		Risc: <i>Obținerea de informații insuficiente privind furnizorii de servicii hoteliere și de transport, precum și cu privire la oferta lor financiară</i>	Risc: <i>Informații eronate existente în baza de date a entității cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport</i>	Risc: <i>Supradimensionarea cheltuielilor ca urmare a neutilizării unor posibile facilități oferite de furnizorii de servicii</i>
1.	Minimizarea costului activității	a. Constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de transport. b. Stabilirea și utilizarea unor criterii de analiză a ofertelor de servicii hoteliere și de transport.	a. Elaborarea unui model de <i>Scrisoare de solicitare de informații</i> și transmiterea acesteia în format electronic către furnizorii de servicii de hoteliere și de transport.	a. Utilizarea unei aplicații informatice, care să prelucreze informațiile cu privire la nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare, transfer și ofertele furnizorilor de servicii.
2.	Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele	a. Asigurarea personalului responsabil unor resurse tehnice corespunzătoare, precum și accesul la internet în scopul identificării unor oportunități cu privire la furnizorii de servicii hoteliere și de transport. b. Evaluarea periodică a competențelor personalului în scopul stabilirii responsabilităților în sarcina unor persoane competente.	a. Asigurarea personalului responsabil unor resurse tehnice corespunzătoare, precum și accesul la internet în scopul identificării unor oportunități cu privire la furnizorii de servicii hoteliere și de transport. b. Evaluarea periodică a competențelor personalului în scopul stabilirii responsabilităților în sarcina unor persoane competente.	a. Asigurarea personalului responsabil unor resurse tehnice corespunzătoare, precum și accesul la internet în scopul identificării unor oportunități cu privire la furnizorii de servicii hoteliere și de transport. b. Evaluarea periodică a competențelor personalului în scopul stabilirii responsabilităților în sarcina unor persoane competente.
3.	Oportunitatea activităților	a. Realizarea unor analize a activităților care urmează a se desfășura în scopul	a. Analiza informațiilor primite de la furnizorii de serviciu hoteliere și de	a. Planificarea activităților în cadrul DBCI. b. Stabilirea prin procedura de elaborare a

		identificării furnizorilor care pot furniza servicii de care entitatea are nevoie într-o anumită perioadă de timp.	transport.	Proiectului de buget a termenului de 20 aprilie, pentru identificarea ofertelor cele mai avantajoase a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.
4.	Comunicarea internă și gestionarea activității	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „<i>Comunicarea și munca în echipă</i>”.</p> <p>b. Informarea structurilor cu privire la oportunitățile identificate în scopul obținerii unui feed-back de la acestea.</p>	<p>a. Dezvoltarea și implementarea unei platforme informatice, prin care fiecărui salariat îi este atribuită o adresă de email, care să îi permită comunicarea cu mediul intern și extern.</p>	<p>a. Dezvoltarea și implementarea unei platforme informatice, prin care fiecărui salariat îi este atribuită o adresă de email, care să îi permită comunicarea cu mediul intern și extern.</p> <p>b. Informarea structurilor cu privire la oportunitățile identificate în scopul obținerii unui feed-back de la acestea.</p>
5.	Cuantificarea rezultatelor activității	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de structuri informate cu privire la soluțiile identificate; - gradul în care soluțiile identificare satisfac necesitățile structurilor. 	<p>a. Evaluarea satisfacției personalului care a participat la activități care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</p> <p>b. Realizarea unor analize a informațiilor colectate de la personalul entității și identificarea unor soluții pentru realizarea activităților în condiții de eficiență.</p>	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> -% în care previziunile bugetare asigură realizarea activităților în condiții de eficacitate.
6.	Calitatea procesului managerial	<p>a. Obiective specifice:</p> <p>Elaborarea Proiectului de buget, având la bază informații fundamentate, cu respectarea cerințelor impuse de cadrul normativ.</p> <p>b. Asigurarea participării personalului la reuniuni de lucru organizate cu personal cu pregătire profesională corespunzătoare similară din alte entități, cu scopul identificării mijloacelor necesare îmbunătățirii calității activității.</p>	<p>a. Stabilirea prin ROI a unor reguli de comunicare cu mediul extern al entității, inclusiv cu furnizorii de servicii de servicii hoteliere sau de transport.</p> <p>b. Existența în ROI a unor principii necesare îndeplinirii cu profesionalism, loialitate, corectitudine și în mod conștiincios îndatoririle de serviciu de către personalul entității.</p>	<p>a. Existența în ROI a unor principii necesare îndeplinirii cu profesionalism, loialitate, corectitudine și în mod conștiincios îndatoririle de serviciu de către personalul entității.</p> <p>b. Implementarea Standardului de control intern: „Managementul riscurilor” la nivelul DBCI.</p> <p>c. Delegarea competențelor.</p> <p>d. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DBCI de persoanele responsabile.</p>
7.	Politicile și strategia entității	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gradul în care serviciile hoteliere și turistice contractate în anul anterior au asigurat realizarea obiectivelor. <p>b. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea Proiectului de buget; 	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea Proiectului de buget; - Realizarea unor analize și sinteze anuale cu privire la alocarea surselor financiare pentru finanțarea activităților entității; 	<p>b. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existența unor proceduri adecvate de colectare a informațiilor pentru elaborarea Proiectului de buget; - Realizarea unor analize și sinteze anuale cu privire la alocarea surselor financiare pentru finanțarea activităților entității; - Elaborarea Proiectului de buget, având la bază

		<p>- Realizarea unor analize și sinteze anuale cu privire la alocarea surselor financiare pentru finanțarea activităților entității;</p> <p>- Elaborarea Proiectului de buget, având la bază informații fundamentate, cu respectarea cerințelor impuse de cadrul normativ.</p>	<p>- Elaborarea Proiectului de buget, având la bază informații fundamentate, cu respectarea cerințelor impuse de cadrul normativ.</p>	<p>informații fundamentate, cu respectarea cerințelor impuse de cadrul normativ.</p>
8.	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea	<p>a. Conștientizarea personalului cu privire necesitatea identificării unor oferte corespunzătoare, respectiv realizarea în condiții de eficiență și calitate a obiectivelor entității.</p> <p>b. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții.</p>	<p>a. Responsabilizarea personalului prin stabilirea prin fișele posturilor unor sarcini în ceea ce privește actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.</p> <p>b. Realizarea unor analize lunare a informațiilor primite și actualizarea bazei de date.</p>	<p>a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții.</p> <p>b. Realizarea unor analize în scopul identificării cheltuielilor supradimensionate care au fost prevăzute în Proiectele de buget ale ultimilor 2 ani.</p>
9.	Satisfacția personalului	<p>a. Actualizarea periodică a fișelor de post prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute.</p>	<p>a. Identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare.</p>	<p>a. Identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare.</p> <p>b. Actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia d.p.d.v. al carierei profesionale.</p>

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 21.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului		
Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

Foaie de lucru nr. 1.2.2.

1. Elemente analizate:

Pentru a susține ideea implementării bunei practici întâlnite la **entitatea nr. 2- comparatorul ales**, echipa de auditori a realizat un studiu cu privire la costurile pe care le-ar fi implicat utilizarea unor mijloace de transport alternative.

Pentru constituirea eșantionului au fost avute în vedere activitățile Direcției de Perfecționare Profesională, care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu în alte localități.

2. Descrierea constatărilor

În anul 2013, personalul care și-a desfășurat activitatea în cadrul Direcției de Perfecționare Profesională, a fost implicat într-un număr de 11 activități care au presupus deplasarea într-o altă localitate.

Costurile generate de aceste activități sunt prezentate în tabelul nr. 1:

Nr. crt.	Localitate	Diurnă pentru 1 pers			Cazare pentru 1 pers			Transport pentru 1 pers			Nr. de persoane	Total cost delegare	
		nr. zile	diurna zi	total cost diurna	nr. zile	cost/zi - euro -	cost/zi - lei -	total cost cazare	dus	întors			total
1.	Satu Mare (trenul)	3	13	39	2	59	253,7	507,4	189,1	189,1	378,2	2	1.849,20
2.	Oradea (trenul)	3	13	39	2	55	236,5	473	135,9	163	298,9	2	1.621,80
3.	Arad (trenul)	3	13	39	2	50	215	430	127,9	163	290,9	1	759,90
4.	Timișoara (trenul)	3	13	39	2	60	258	516	127,4	117,2	244,6	1	799,60
5.	Bacău (trenul)	3	13	39	2	54	232,2	464,4	98,6	98,6	197,2	1	700,60
6.	Iași (trenul)	3	13	39	2	60	258	516	116,9	116,9	233,8	1	788,80
7.	Suceava (trenul)	3	13	39	2	52	223,6	447,2	116,9	108,8	225,7	1	711,90
8.	Târgu Mureș (auto)	2	13	26	2	50	215	430			190,07	1	646,07
9.	Cluj Napoca (trenul)	3	13	39	2	62	266,6	533,2	116,9	138,9	255,8	1	828,00
10.	Baia Mare (trenul)	3	13	39	2		246	492	184	184	368	1	899,00
11.	Sibiu (trenul)	2	13	26	2	58	249,4	498,8			154,54	1	679,34
Total				403				5.308			2.837,71		10.284,21

Utilizând informațiile furnizate de site-urile unor entități economice care își desfășoară activitatea în sectorul transporturilor sau a unor tour-operatori echipa de auditori a realizat un studiu cu privire la costurile pe care le-ar fi transportul cu avionul în cazul localităților unde există dezvoltată infrastructura necesară (tabelul nr. 2).

Nr. crt.	Localitate	Diurnă pentru 1 pers	Cazare pentru 1 pers	Transport pentru 1 pers	nr. de persoane	Total cost delegare
----------	------------	----------------------	----------------------	-------------------------	-----------------	---------------------

		nr. zile	diurna zi	total cost diurna	Nr. zile	cost/zi - euro -	cost/zi - lei -	total cost cazare	dus întors - euro -	total		
1.	Satu Mare (avion)	2	13	26	1	59	253,7	253,7	93,38	401,53	2	1.362,47
2.	Oradea (avion)	2	13	26	1	55	236,5	236,5	101,08	434,64	2	1.394,29
3.	Arad (auto)	2	13	26	1	50	215	215	0	352,54	1	593,54
4.	Timișoara (avion)	2	13	26	1	60	258	258	114,17	490,93	1	774,93
5.	Bacău (avion)	2	13	26	1	54	232,2	232,2	62,08	266,94	1	525,14
6.	Iași (avion)	2	13	26	1	60	258	258	98,84	425,01	1	709,01
7.	Suceava (avion)	2	13	26	1	52	223,6	223,6	84,65	364,00	1	613,60
8.	Târgu Mureș (avion)	2	13	26	1	50	215	215	89,59	385,24	1	626,24
9.	Cluj Napoca (avion)	2	13	26	1	62	266,6	266,6	116,28	500,00	1	792,60
10.	Baia Mare (avion)	2	13	26	1		246	246	90,44	388,89	1	660,89
11.	Sibiu (avion)	2	13	26	1	58	249,4	249,4	92,78	398,95	1	674,35
Total				286				2.654		4.408,687		8.727,07

Din analiza datelor prezentate în cele două tabele se poate constata că deși **în condițiile utilizării avionului ca mijloc de transport cheltuielile cu transportul sunt mai mari decât în cazul utilizării unor mijloace de transport clasice** (trenul/autoturismul proprietate personală), **totalul cheltuielilor cu deplasarea personalului în interes de serviciu sunt mai reduse, deoarece se reduce durată deplasării și implicit costurile cu diurna și cazarea.**

Menționăm faptul că, aceste costurile cu transportul pot fi reduse substanțial în condițiile obținerii unor oferte avantajoase de la tour-operatori. Pentru obținerea acestor avantaje financiare este necesar ca în momentul elaborării Proiectului de buget, să existe o identificare și fundamentare corectă a nevoii de deplasare și elaborat Calendarul deplasărilor, coroborate cu identificarea corespunzătoare a ofertelor de servicii, care să stea la baza realizării unor colaborări între entitatea „XX” cu furnizorii de servicii și care să aibă ca rezultat rezervarea biletelor de avion și/sau camerelor de hotel în perioada de grație a ofertelor.

Un alt avantaj al utilizării avionului ca mijloc de transport în scopul delegării personalului în interes de serviciu, **il reprezintă confortul de care acesta beneficiază** atât ca urmare a condițiilor oferite de deplasare cu avionul, cât și de reducerea perioadei de deplasare.

Totodată, **oferirea posibilității de a se deplasa în condiții de confort reprezintă o motivare a personalului care conduce la creșterea calității activității desfășurate de acesta.**

Intern	Colectarea și analiza probelor de audit
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>	
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>	
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i>	
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>	

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.2.

Problema	Selectarea furnizorilor de serviciu hoteliere și de transport
Constatarea	<ul style="list-style-type: none"> Echipa de auditori, pe baza testărilor efectuate, a constatat faptul că indicatorii stabiliți pentru măsurarea performanțelor activității sunt adecvați, dar nu permit analiza obiectivelor specifice din punct de vedere al timpului și costurilor pe care le implică. Totodată, țintele stabilite acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității. La nivelul entității a fost instituită ca practică previzionarea cheltuielilor cu serviciile de transport și hoteliere prin ajustarea cheltuielilor efective din anul anterior, fără a se realiza un studiu cu privire la avantajele oferite de utilizarea unor mijloace de transport moderne atât din punct de vedere al costurilor, cât și din punct de vedere al confortului. Activitățile desfășurate în cadrul entității cu privire la previzionarea cheltuielilor cu serviciile hoteliere și de transport nu sunt aliniate la buna practică din domeniu.
Cauza	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa unei pregătiri profesionale corespunzătoare atât a personalului de execuție cât și a personalului de conducere în domeniul controlului managerial. Inexistența unei preocupări din partea managementului în ceea ce privește cunoașterea și aplicarea în cadrul entității a bunei practici din domeniu. Lipsa unei baze de date care să conțină informații cu privire la furnizorii de servicii hoteliere și de turism. Lipsa unei preocupări din partea personalului cu funcții de conducere în ceea ce privește actualizarea procedurilor operaționale. Lipsa unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității.
Consecința	Activitatea de selectarea de sericii hoteliere și de transport, nu asigură realizarea activităților entității în condiții de economicitate și eficacitate.
Recomandarea	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea unor ține care să stimuleze îmbunătățirea performanței entității. Echipa de auditori apreciază următoarea țintă ca fiind mai adecvate: <ul style="list-style-type: none"> ponderea structurilor care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 85%; Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori a propus utilizarea următorilor indicatori: <ul style="list-style-type: none"> numărul de structuri informate cu privire la soluțiile identificate = 21 structuri (toate structurile entității); gradul în care soluțiile identificate satisfac necesitățile structurilor = 90%; gradul în care serviciile hoteliere și turistice contractate în anul anterior au asigurat realizarea obiectivelor = 90%; numărul de ore alocat anual pentru selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport = 40 ore. Constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de turism și actualizarea periodică a acesteia. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar parcurgerea următoarelor etape: <ul style="list-style-type: none"> elaborarea unui model de <i>Scrisoare de solicitare de informații</i> și transmiterea acesteia în format electronic către furnizorii de servicii de hoteliere și de transport; stabilirea și utilizarea unor criterii de analiză a ofertelor de servicii hoteliere și de transport; utilizarea unei aplicații informatice, care să prelucreze informațiile cu privire la

	<p>nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare, transfer și ofertele furnizorilor de servicii;</p> <ul style="list-style-type: none"> - constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de transport; - actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport; - responsabilizarea personalului prin stabilirea prin fișele posturilor unor sarcini în ceea ce privește actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport. <ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor reuniuni de lucru la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”; • Motivarea structurilor pentru a asigura informații clare, precise și complete și pentru a furniza informații cu privire la gradul de satisfacție. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar să se realizeze o evaluare a satisfacției personalului antrenat în activități care implică deplasarea, detașarea, transferul în interes de serviciu, identificarea aspectelor negative și implementarea unor măsuri pentru combaterea acestora; • Elaborarea și implementarea unui cod cu privire la conduita etică și răspunderea managerială. În acest sens, echipa de auditori recomandă: <ul style="list-style-type: none"> - realizarea unor analize a informațiilor colectate de la personalul entității și identificarea unor soluții pentru realizarea activităților în condiții de eficiență; - stabilirea prin ROI a unor reguli de comunicare cu mediul extern al entității, inclusiv cu furnizorii de servicii de servicii hoteliere sau de transport; - existența în ROI a unor principii necesare îndeplinirii cu profesionalism, loialitate, corectitudine și în mod conștiincios îndatoririle de serviciu de către personalul entității; • Implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă: <ul style="list-style-type: none"> - identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare; - actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale.
--	---

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoștință	Reprezentantul entității/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor		
Avizat Data:			

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 25.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

TESTUL NR. 1.3.

<p>OBIECTIVUL MISIUNII: Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu</p>
<p>OBIECTIVUL TESTULUI: Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.</p>
<p>MODALITATEA DE EȘANTIONARE: Efectuarea testării a presupus realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității. Identificarea entităților care au un profil funcțional și de risc similar cu al entității presupune parcurgerea mai multor etape. Procesul de identificare al comparatorului este descris în Foaia de lucru nr. 1.1.1.</p>
<p>DESCRIEREA TESTULUI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuarea testării a presupus realizarea unui studiu de benchmark-ing cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității: <ul style="list-style-type: none"> a) identificarea comparatorului (entitatea nr. 2) s-a realizat printr-o selecție care a avut la bază mai multe criterii în conformitate cu Foaia de lucru nr. 1.1.1.; b) pentru realizarea acestui studiu comparativ a fost necesar identificarea unor factori critici de succes, care să reprezinte fundamentul analizei (Foaia de lucru nr. 1.1.2), cuantificarea acestora (Foaia de lucru nr. 1.1.3.) și evaluarea performanțelor celor două entități în funcție de acești factori (Foaia de lucru nr. 1.1.4); c) pentru a identifica activitățile desfășurate în cadrul entității nr. 2 a fost realizată o analiză a informațiilor puse la dispoziție de această entitate, rezultatele acesteia fiind sintetizate în Foaia de lucru nr. 1.3.1.
<p>CONSTATĂRI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizând comparativ practica din cele două entități, entitatea „XX” și entitatea nr. 2, se poate constata că există anumite asemănări, dar există în același timp anumite particularități întâlnite în cazul entității nr. 2. Dintre instrumentele de control utilizate atât în cadrul entității „XX” cât și în cadrul entității nr. 2 echipa de auditori interni a reținut: <ul style="list-style-type: none"> - existența unor obiective specifice care se doresc a fi SMART; - atașare unor indicatori acestor obiective; - stabilirea unor ținte de atins pentru acești indicatori; - implementare sistemului de control managerial; - asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu atribuții în domeniu; - analiza periodică a atribuțiilor fiecărei structuri și actualizarea ROF-ului; - actualizarea periodică a fișelor posturilor; - supervizare activităților. <p>Referitor la activitățile/instrumentele de control implementate de entitatea nr. 2, care contribuie la obținerea de către aceasta a unei performanțe mai bune în comparație cu performanța entității „XX”, echipa de auditori interni consideră necesar a fi menționate următoarele:</p>

- existența unei baze de date cu informații referitoare la practica entității, pentru o perioadă de 2 ani;
- utilizarea unei aplicații informatice cu ajutorul căreia se realizează prelucrarea informațiilor cu privire la nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare și transfer și ofertele furnizorilor de servicii, se estimează și se repartizează cheltuielile pe trimestre;
- stabilirea prin procedura de elaborare a Proiectului de buget unor termene pentru realizarea unor lucrări de sinteză după cum urmează:
 - maxim 20 aprilie pentru estimarea costurilor;
 - maxim 20 aprilie pentru identificarea soluțiilor;
 - maxim 25 aprilie pentru definitivarea Proiectului de buget.
- informarea structurilor cu privire la cheltuielile previzionate prin Proiectul de buget, obținerea din partea acestora un feed-back și efectuarea corecțiilor necesare;
- utilizarea unui indicator de performanță:
 - ponderea în care realizările trimestriale/anuale se încadrează în previziunile din Proiectul de buget = **85%**;
- motivarea personalului prin:
 - atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale;
 - participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.

CONCLUZII

Activitățile/instrumentele de control implementate nu asigură realizarea activităților entității în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 25.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Foaie de lucru nr. 1.3.1.

Pentru identificarea bunei practici în domeniu, echipa de auditori interni a realizat un studiu cu privire la măsurile de control intern întreprinse de managementul entității 2 – comparatorul selectat, astfel:

Nr. crt.	Factori critici de succes	Instrumente de control implementate pentru tratarea riscului		
		Risc: <i>Imposibilitatea estimării corecte a costurilor.</i>	Risc: <i>Neidentificarea soluțiilor care permit efectuarea în condiții de economicitate a deplasărilor.</i>	Risc: <i>Repartizarea cheltuielilor pe trimestru nu asigură realizarea în bune condiții a obiectivelor entității.</i>
1.	Minimizarea costului activității	a. Utilizarea unei aplicații informatice care să prelucreze informațiile cu privire la nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare, transfer și ofertele furnizorilor de servicii.	a. Existența unei baze cu privire la practica entității în domeniu, pentru o perioadă de 2 ani.	a. Analiza cheltuielilor efective din ultimii 2 ani. b. Analiza comparativă între nevoia de deplasare, detașare, transfer și soluțiile identificate.
2.	Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele	a. Realizarea unei analize a volumului de muncă pe care o implică activitatea de estimare a cheltuielilor. b. Realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor posturilor prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.	a. Realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor posturilor prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.	a. Realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor posturilor prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare. b. Utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea și repartizarea cheltuielilor pe trimestre.
3.	Oportunitatea activităților	a. Planificarea activităților în cadrul DBCI. b. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de maxim 20 aprilie pentru estimarea costurilor.	a. Planificarea activităților în cadrul DBCI. b. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de maxim 20 aprilie pentru identificarea soluțiilor.	a. Planificarea activităților în cadrul DBCI. b. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de maxim 25 aprilie pentru definitivarea Proiectului de buget.
4.	Comunicarea internă și gestionarea activității	a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește	a. Informarea tuturor structurilor cu privire la soluțiile identificate. b. Obținerea unui review din partea acestora,	a. Informarea tuturor structurilor cu privire la sumele alocate pe fiecare trimestru. b. Obținerea unui feed-back din partea

Nr. crt.	Factori critici de succes	Instrumente de control implementate pentru tratarea riscului		
		Risc: <i>Imposibilitatea estimării corecte a costurilor.</i>	Risc: <i>Neidentificarea soluțiilor care permit efectuarea în condiții de economicitate a deplasărilor.</i>	Risc: <i>Repartizarea cheltuielilor pe trimestru nu asigură realizarea în bune condiții a obiectivelor entității.</i>
		„Comunicarea și munca în echipă”.	analiza observațiilor și sugestiilor și definitivarea soluțiilor.	acestora, analiza observațiilor și sugestiilor și definitivarea previziunilor bugetare.
5.	Cuantificarea rezultatelor activității	<p>a. Realizarea unor analize cu privire la costurile pe care le-au generat activitățile similare în ultimii doi ani.</p> <p>b. Indicatori de performanță: - % în care plățile efectuate au permis realizarea activităților.</p>	<p>a. Indicatori de performanță: - % în care soluțiile identificate asigură realizarea activităților în condiții de calitate.</p>	<p>a. Indicatori de performanță: - gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile Proiectului de buget.</p>
6.	Calitatea procesului managerial	<p>a. Implementarea Standardului de control intern: „Managementul riscurilor” la nivelul DBCI.</p> <p>b. Delegarea competențelor.</p> <p>c. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DBCI de persoanele responsabile.</p>	<p>a. Obiective specifice: - Asigurarea unor previziuni pentru activitățile cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.</p> <p>b. Implementarea Standardului de control intern managementul riscului la nivelul DBCI.</p> <p>c. Delegarea competențelor.</p> <p>d. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DBCI de persoanele responsabile.</p>	<p>a. Implementarea Standardului de control intern: „Managementul riscurilor” la nivelul DBCI.</p> <p>b. Delegarea competențelor.</p> <p>c. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DBCI de persoanele responsabile</p>
7.	Politicile și strategia entității	<p>a. Obiective specifice: - Asigurarea unor previziuni pentru activitățile cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.</p> <p>b. Indicatori de performanță: - % în care estimările din Proiectul de buget asigură realizarea atribuțiilor entității.</p>	<p>a. Obiective specifice: - Asigurarea unor previziuni pentru activitățile cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.</p> <p>b. Armonizarea deciziilor managementului cu acțiunile personalului și activitățile repartizate DBCI.</p>	<p>a. Obiective specifice: - Asigurarea unor previziuni pentru activitățile cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.</p> <p>b. Armonizarea deciziilor managementului cu acțiunile personalului și activitățile repartizate DBCI.</p> <p>c. Indicatori de performanță: - % în care estimările din Proiectul de buget asigură realizarea atribuțiilor entității; - % în care realizările trimestriale/anuale. se încadrează în previziunile din Proiectul de buget.</p>
8.	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea	<p>a. Conștientizarea personalului cu privire la importanța realizării unei previzionări corecte a cheltuielilor.</p> <p>b. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții.</p>	<p>a. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de maxim 20 aprilie pentru identificarea soluțiilor.</p>	<p>a. Stabilirea, prin Procedura de elaborare a Proiectului de buget, termenului de maxim 25 aprilie pentru definitivarea Proiectului de buget.</p>
9.	Satisfacția personalului	a. Analiza periodică a atribuțiilor	a. Stimularea morală a persoanelor care au	a. Stimularea morală a persoanelor care au

Nr. crt.	Factori critici de succes	Instrumente de control implementate pentru tratarea riscului		
		Risc: <i>Imposibilitatea estimării corecte a costurilor.</i>	Risc: <i>Neidentificarea soluțiilor care permit efectuarea în condiții de economicitate a deplasărilor.</i>	Risc: <i>Repartizarea cheltuielilor pe trimestru nu asigură realizarea în bune condiții a obiectivelor entității.</i>
		fiecărei structuri și actualizarea ROF-ului. b. Actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia dpdv al carierei profesionale.	identificat soluții noi.	rezultate în activitatea de planificare bugetară. b. Participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării buneii practici în domeniu.

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 25.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.3.

PROBLEMA	Estimarea necorespunzătoare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu
CONSTATAREA	<ul style="list-style-type: none"> • Pe baza testărilor efectuate echipa de auditori a constatat că indicatorii definiți nu permit o măsurare corectă a performanței activității de estimare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu. • De asemenea, s-a constatat că activitățile desfășurate în cadrul entității cu privire la estimarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu nu sunt aliniate la buna practică din domeniu. Astfel, performanța entității din domeniu este inferioară comparativ cu cea a altor entități care au un profil funcțional și de risc asemănător.
CAUZA	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unei pregătiri profesionale corespunzătoare atât a personalului de execuție, cât și a personalului de conducere în domeniul controlului managerial. • Inexistența unei preocupări din partea managementului în ceea ce privește cunoașterea și aplicarea în cadrul entității a bunei practici din domeniu. • Lipsa unei comunicări dintre Direcția Financiar Contabilitate și celelalte structuri ale entității. • Lipsa unei preocupări din partea personalului cu funcții de conducere în ceea ce privește actualizarea procedurilor operaționale având în vedere buna practică în domeniu. • Lipsa unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității.
CONSECINȚA	Fondurile previzionate prin bugetul entității pentru finanțarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu nu asigură realizarea activităților entității în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.
RECOMANDAREA	<ul style="list-style-type: none"> • Definierea unui indicator de performanță nou având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori propune utilizarea următorului indicator: <ul style="list-style-type: none"> - ponderea în care realizările trimestriale/anuale se încadrează în previziunile din Proiectul de buget = 85%; • Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat estimarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor workshop-uri la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”; • Definitivarea Proiectului de buget după obținerea de la structurile entității a unui feed-back. • Asigurarea unei motivări corespunzătoare pentru personalul implicat în activitatea de elaborare a proiectului de buget, prin: <ul style="list-style-type: none"> - identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare; - actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările

	acestua din punct de vedere al carierei profesionale.
--	---

Întocmit Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoștință	Reprezentantul entității/structurii auditate
Supervizat Data:	Supervizor		
Avizat Data:			

Direcția de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 28.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/ Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

TESTUL NR. 1.4.

<p>OBIECTIVUL MISIUNII: Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu</p>
<p>OBIECTIVUL TESTULUI: Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor.</p>
<p>MODALITATEA DE EȘANTIONARE: Efectuarea testării a presupus realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității. Identificarea entităților care au un profil funcțional și de risc similar cu al entității presupune parcurgerea mai multor etape. Procesul de identificare al comparatorului este descris în Foaia de lucru nr. 1.1.1.</p>
<p>DESCRIEREA TESTULUI: Efectuarea testării a presupus realizarea a două activități distincte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza modului în care este organizată activitatea de identificare a problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor în cadrul entității, respectiv analiza obiectivelor specifice, indicatorilor de performanță și a documentelor elaborate; • realizarea unui studiu de benchmarking cu scopul identificării unor soluții de îmbunătățire a activității entității: <ul style="list-style-type: none"> a) pentru realizarea acestui studiu comparativ a fost necesar identificarea unor factori critici de succes, care să reprezinte fundamentul analizei (Foaia de lucru nr. 1.1.2), cuantificarea acestora (Foaia de lucru nr. 1.1.3) și evaluarea performanțelor celor două entități în funcție de acești factori (Foaia de lucru nr. 1.1.4); b) pentru a identifica activitățile desfășurate în cadrul entității nr. 2 a fost realizată o analiză a informațiilor puse la dispoziție de această entitate, rezultatele acesteia fiind sintetizate în Foaia de lucru nr. 1.4.1.
<p>CONSTATĂRI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Din cele 3 obiective specifice stabilite Direcției Financiar – Contabilitate, pentru gestionarea procesului bugetar, două sunt în corelație directă cu activitatea de monitorizare a cheltuielilor, respectiv <i>Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității</i>. În urma evaluării efectuate echipa de auditori a constatat că obiectivul este definit astfel încât să poate fi considerat un obiectiv SMART. • Analizând comparativ practica din cele două entități, entitatea „XX” și entitatea nr. 2, se poate constata că există anumite asemănări, dar există în același timp anumite particularități întâlnite în cazul entității nr. 2. Dintre instrumentele de control utilizate atât în cadrul entității „XX” cât și în cadrul entității nr. 2 echipa de auditori consideră ca fiind importante de menționat următoarele: <ul style="list-style-type: none"> - existența unor obiective specifice care se doresc a fi SMART; - atașare unor indicatori acestor obiective; - stabilirea unor ținte de atins pentru acești indicatori; - implementare sistemului de control managerial; - existența unor proceduri operaționale; - actualizarea periodică a fișelor posturilor;

- asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare;
- asigurarea unei comunicări eficiente cu persoane din interiorul entității, prin intermediul platformei informatice existente la nivelul entității.

În urma studiului efectuat echipa de auditori interni a identificat o serie de activități/instrumente de control intern care sunt puse în aplicare în cadrul entității nr. 2 și care au ca efect obținerea unei performanțe mai bune în domeniul bugetar de către această entitate comparativ cu entitatea „XX”. Dintre aceste instrumente importante de menționat sunt următoarele:

- realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea cheltuielilor;
- utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor;
- stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize, identificarea abaterilor și informarea structurilor cu privire la abaterile înregistrate;
- realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile;
- realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor de post prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare;
- asigurarea activității de supervizare prin semnarea documentelor de sinteză care se elaborează la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;
- utilizarea unor indicatori de performanță care au atașate ținte după cum urmează:
 - a) nr. de analize efectuate = **12**;
 - b) nr. de rectificări bugetare = **2**;
 - c) ponderea în care acțiunile puse în practică având la bază abaterile identificate au contribuit la realizarea obiectivelor = **90%**.
- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;
- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.

CONCLUZII

Activitățile desfășurate în cadrul entității asigură utilizarea fondurilor la un nivel de performanță mai redus din punct de vedere al eficacității, comparativ cu practica în domeniu.

Auditori interni,
Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Supervizor,
Miulescu Ion

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 28.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

Foaie de lucru nr. 1.4.1.

1. Elemente analizate:				
Pentru identificarea bunei practici în domeniu, echipa de auditori interni a realizat un studiu cu privire la măsurile de control intern întreprinse de managementul entității 2 – comparatorul selectat, astfel:				
2. Descrierea constatării				
Nr. crt.	Factori critici de succes	Instrumente/acțiuni de control implementate pentru tratarea riscului		
		Risc: <i>Insuficiența indicatorilor pentru monitorizarea cheltuielilor.</i>	Risc: <i>Neidentificarea abaterilor pentru fiecare categorie de cheltuială precum și influența acestora în totalul cheltuielilor.</i>	Risc: <i>Analiza necorespunzătoare a abaterilor identificate.</i>
1.	Minimizarea costului activității	a. Identificarea bunei practici în domeniu, prin studii periodice a indicatorilor utilizați pentru monitorizarea cheltuielilor de alte entități.	a. Existența unei aplicații informatice în care sunt definite valorile indicatorilor stabiliți prin Proiectul de buget și care permite identificarea abaterilor.	a. Stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize.
2.	Adecvarea mijloacelor în raport cu obiectivele	a. Existența unei aplicații informatice care permite furnizarea informațiilor în timp real.	a. Existența unui manual de utilizare pentru această aplicație. b. Persoanele responsabile au în dotare echipamente de calcul care dețin performanțe corespunzătoare cu activitățile desfășurate și cu aplicațiile utilizate.	a. Realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor posturilor prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.
3.	Oportunitatea activităților	a. Realizarea unor analize trimestriale cu privire la necesitatea actualizării/construirii unor indicatori pentru monitorizarea cheltuielilor.	a. Realizarea unor analize trimestriale cu privire la identificarea unor soluții pentru îmbunătățirea activității de monitorizare a cheltuielilor. b. Prezentarea concluziilor acestor analize împreună cu acțiunile propuse, în scopul luării unor decizii.	a. Informarea lunară a structurilor din cadrul entității cu privire la abaterile înregistrate. b. Realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile.
4.	Comunicarea internă și gestionarea activității	a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare	a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce	a. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce

		<p>personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”.</p> <p>b. Existența unei aplicații informatice care permite furnizarea de date pentru construirea indicatorilor, precum și realizarea unor corecții asupra datelor de intrare dacă este cazul.</p>	<p>privește „Comunicarea și munca în echipă”.</p> <p>b. Stabilirea, prin fișele posturilor, personalului din cadrul DFC a unor sarcini în ceea ce privește comunicarea cu responsabilii structurilor din cadrul entității.</p> <p>c. Realizarea unui sistem de intranet la nivel entității pentru a se asigura o comunicare operativă a personalului din care își desfășoară activitatea în diferite structuri.</p>	<p>privește „Comunicarea și munca în echipă”.</p> <p>b. Stabilirea, prin fișele posturilor, personalului din cadrul DFC a unor sarcini în ceea ce privește comunicarea cu responsabilii structurilor din cadrul entității.</p> <p>c. Realizarea unui sistem de intranet la nivel entității pentru a se asigura o comunicare operativă a personalului din care își desfășoară activitatea în diferite structuri.</p>
5.	Cuantificarea rezultatelor activității	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. acțiuni puse în practică pe baza indicatorilor utilizați. 	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de abateri identificate; - nr. acțiuni puse în practică pe baza abaterilor identificate. 	<p>a. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de analize efectuate; - nr. de acțiuni puse în aplicare ca urmare a analizelor efectuate; - % în care analizele efectuate au contribuit la încadrarea plăților în prevederile inițiale.
6.	Calitatea procesului managerial	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea unor acțiuni de îmbunătățire a activității de monitorizare a cheltuielilor. <p>b. Implementarea Standardului de control intern: „Managementul riscurilor” la nivelul DFC.</p> <p>c. Delegarea competențelor.</p> <p>d. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DFC de persoanele responsabile.</p>	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea unor acțiuni de îmbunătățire a activității de monitorizare a cheltuielilor. <p>b. Implementarea Standardului de control intern: „Managementul riscurilor” la nivelul DFC.</p> <p>c. Delegarea competențelor.</p> <p>d. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DFC de persoanele responsabile.</p>	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea unor acțiuni de îmbunătățire a activității de monitorizare a cheltuielilor. <p>b. Implementarea Standardului de control intern: „Managementul riscurilor” la nivelul DFC.</p> <p>c. Delegarea competențelor.</p> <p>d. Semnarea documentelor de sinteză elaborate în cadrul DFC de persoanele responsabile.</p>
7.	Politicile și strategia entității	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea unor acțiuni de îmbunătățire a activității de monitorizare a cheltuielilor. <p>b. Indicatori de performanță</p> <ul style="list-style-type: none"> - % în care acțiunile puse în aplicare au contribuit la realizarea atribuțiilor entității. 	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea unor acțiuni de îmbunătățire a activității de monitorizare a cheltuielilor. <p>b. Indicatori de performanță:</p> <ul style="list-style-type: none"> - % în care acțiunile puse în practică având la bază abaterile identificate au contribuit la realizarea obiectivelor. <p>c. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p> <p>d. Supervizarea activităților.</p>	<p>a. Obiective specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea unor acțiuni de îmbunătățire a activității de monitorizare a cheltuielilor. <p>b. Indicatori de performanță</p> <ul style="list-style-type: none"> - nr. de rectificări bugetare.
8.	Controlul proceselor cheie ale entității; calitatea	<p>a. Conștientizarea personalului cu privire la importanța monitorizării cheltuielilor.</p> <p>b. Asigurarea unei pregătiri</p>	<p>a. Conștientizarea personalului cu privire la rolul pe care îl are identificarea unor abateri cu privire la execuția bugetară.</p> <p>b. Separarea sarcinilor în cadrul procesului</p>	<p>a. Conștientizarea personalului cu privire la importanța analizei abaterilor identificate.</p> <p>b. Separarea sarcinilor în cadrul procesului bugetar.</p>

		profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții.	bugetar. c. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții. d. Supervizarea activităților.	c. Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare pentru personalul cu atribuții. d. Supervizarea activităților.
9.	Satisfacția personalului	<p>a. Existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu.</p> <p>b. Stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi.</p> <p>c. Participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.</p>	<p>a. Existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu.</p> <p>b. Stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi.</p> <p>c. Participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.</p>	<p>a. Existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu.</p> <p>b. Stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi.</p> <p>c. Participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.</p>

<i>Direcția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 28.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana /Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.4.

PROBLEMA	Analizele efectuate cu privire la evoluția cheltuielilor nu permit identificarea problemelor
CONSTATAREA	<ul style="list-style-type: none"> • Pe baza testărilor efectuate echipa de auditori a constatat faptul că obiectivul <i>Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității</i>, este definit astfel încât să poată fi considerat un obiectiv SMART. • Un alt aspect constatat pe perioada de derulare a misiunii de audit intern se referă la faptul că activitățile desfășurate în cadrul entității nu sunt aliniate la buna practică din domeniu. Astfel, performanța entității din domeniu este inferioară comparativ cu cea a altor entități care au un profil funcțional și de risc asemănător.
CAUZA	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa unei pregătiri profesionale corespunzătoare atât a personalului de execuție, cât și a personalului de conducere în domeniul controlului managerial. • Inexistența unei preocupări din partea managementului în ceea ce privește cunoașterea și aplicarea în cadrul entității a bunei practici din domeniu. • Lipsa unei preocupări din partea personalului cu funcții de conducere din cadrul Direcției Financiar – Contabilitate, în ceea ce privește supervizarea activității. • Lipsa unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității.
CONSECINȚA	Activitățile desfășurate în cadrul entității nu asigură utilizarea fondurilor în condiții de eficacitate.
RECOMANDAREA	<ul style="list-style-type: none"> • Definierea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori a propus utilizarea următorilor indicatori: <ul style="list-style-type: none"> a) nr. de analize efectuate = 12; b) nr. de rectificări bugetare = 2; c) ponderea în care acțiunile puse în practică având la bază abaterile identificate au contribuit la realizarea obiectivelor = 90%. • Implementarea unui sistem de monitorizare a cheltuielilor pe perioada execuției bugetare. Având în vedere instrumentele de control intern implementate în cadrul altor entități cu un profil funcțional și de risc asemănător, echipa de auditori apreciază ca implementarea următoarelor instrumente conduce la îmbunătățirea activității de identificare a problemelor: <ul style="list-style-type: none"> - realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea cheltuielilor; - utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor; - stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize; - realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile. • Asigurarea activității de supervizare la nivelul Direcției Financiar - Contabilitate, care va fi formalizată prin semnarea documentelor de sinteză elaborate la nivelul structurilor de către persoanele responsabile; • Implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă realizarea următoarelor activități:

	<ul style="list-style-type: none">- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu;- realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării fișelor posturilor prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.
--	--

<i>Dirrecția de Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data:</i>
	Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit	<i>03.03.2014</i>
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern</i>		

NOTA CENTRALIZATOARE A DOCUMENTELOR DE LUCRU

<i>Constatarea</i>	<i>Documentele justificative/Probe de audit</i>	<i>Există</i>		<i>Auditori</i>
		<i>Da</i>	<i>Nu</i>	
Obiectivul de audit <i>Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu</i>				
Echipa de auditori a constatat că obiective specifice definite la nivelul direcției nu îndeplinesc toate condițiile pentru a fi considerate obiective SMART, respectiv nu sunt suficient de specifice și nu se precizează clar dacă sunt sau nu raportate la o perioadă de timp. Totodată, în cazul primului obiectiv nu se știe dacă poate fi realizat.	<ul style="list-style-type: none"> • Acte normative care reglementează organizarea și funcționarea entității • Regulamentul de organizare și funcționare ale structurilor auditate • Planurile anuale și multianuale de activitate ale structurilor auditate • Rapoarte anuale de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului care și-a desfășurat activitatea în cadrul structurilor auditate • Rapoarte anuale de activitate elaborate la nivelul structurilor auditate • Fișele posturilor 	X		<i>Ștefănescu Ileana Petrescu Maria</i>
		X		
		X		
		X		
		X		
		X		
Obiectivul de audit: <i>Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu</i>				

Auditori interni,

Supervizor,

Compartimentul de Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 03.03.2014
	Ședința de închidere	
<i>Domeniul/activitatea auditată: Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i>		
<i>Denumire misiune: Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i>		
Document redactat de: Ștefănescu Ileana / Petrescu Maria – auditori interni		
Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

MINUTA ȘEDINȚEI DE ÎNCHIDERE

A. Lista participanților:

Numele	Funcția	Direcția/ Serviciul	Nr. telefon	E-mail	Semnătura
Enescu Marius	Secretar general				
Nicoară Eugenia	Director general	DGRUM			
Antonescu Petre	Director general	DGTI			
Miulescu Ion	Director	DAPI			
Ștefănescu Ileana	Auditor intern	DAPI			
Petrescu Maria	Auditor intern	DAPI			
Ionescu Marian	Director	DFC			
Protopopescu Sorin	Șef serviciu	Serviciul financiar și buget			
Ionescu Nadia	Șef birou	Biroul contabilitate			
Manolescu Nicolae	Șef birou	Birou metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă			

B. Concluzii:

- Constatările, concluziile și recomandările formulate de echipa de auditori vizează activitățile desfășurate de mai multe structuri din cadrul entității care au implicații asupra procesului bugetar. Din aceste motive, la Ședința de închidere au fost invitate persoanele care coordonează activitatea acestor structuri, respectiv secretarul general al entității, directorul general DGRUM, directorul general DGTI, șeful Serviciului financiar și buget, șeful Biroului contabilitate și șeful Biroului metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.

- În cadrul ședinței au fost prezentate obiectivele auditate și constatările pentru fiecare obiect auditat. De asemenea, au fost discutate constatările, au fost analizate cauzele care au contribuit la realizarea disfuncționalităților, eventualele consecințe, și au fost comentate recomandările care urmează a fi implementate pentru eliminarea acestora.

Totodată, echipa de auditori a prezentat faptul că o parte din recomandări au fost formulate în urma studiului de benchmarking efectuat prin utilizarea entității nr. 2 ca și comparator.

- În cadrul Ședinței de închidere structura auditată, precum și celelalte structuri ale căror activități au implicații asupra desfășurării în bune condiții a procesului bugetar, și-a însușit în totalitate constatările și recomandările formulate de echipa de auditori, considerând că prin implementarea acestora în cadrul entității va fi implementată buna practică din domeniu.

- **În consecință, Proiectul Raportului de audit intern devine Raport de audit intern final, care va fi pregătit pentru aprobare și difuzare structurii auditate.**

- *Raportul de audit intern va fi însoțit de o SINTEZĂ care va conține principalele constatări*

și recomandări ale echipei de auditori interni și concluziile generale pentru activitatea auditată.

- Structura auditată se angajează să elaboreze *Planul de acțiune și Calendarul implementării recomandărilor*, cu termenele de realizare și persoanele responsabile cu implementarea acestora, pe care le vor discuta cu echipa de auditori interni.

Entitatea publică
Direcția de Audit Public Intern

**PROIECTUL RAPORTULUI MISIUNII DE AUDIT INTERN
PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI**

***ÎMBUNĂȚIREA PROCESULUI DE UTILIZARE A
FONDURILOR PENTRU FINANȚAREA CHELTUIELILOR CU
DEPLASAREA, DETAȘAREA, TRANSFERUL PERSONALULUI ÎN
INTERES DE SERVICIU***

BUCUREȘTI

2014

I. INTRODUCERE

Echipa de auditori a fost formată din :

- Ștefănescu Ileana, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Petrescu Maria, auditor principal.

Ordinul de efectuare a misiunii de audit public intern al performanței: misiunea de audit a fost cuprinsă în Planul de audit intern pe anul 2014 și s-a derulat în baza Ordinului de serviciu nr. 5/12.01.2014.

Baza legală a misiunii de audit public intern al performanței:

- Planul de audit intern pe anul 2014, aprobat de conducerea entității publice;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- H.G. nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.

Durata misiunii: 01.02.2014-10.03.2014.

Perioada auditată: 01.01.2011-31.12.2013

Scopul misiunii de audit public intern al performanței îl reprezintă examinarea responsabilităților asumate de către conducerea entității publice și personalul de execuție, cu privire la organizarea și realizarea procesului de fundamentare, aprobare și utilizare a cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu și de a urmări dacă fondurile alocate pentru finanțarea cheltuielilor sunt utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele misiunii de audit:

Obiectivul general al misiunii l-a reprezentat formularea de recomandări pertinente în vederea creșterii eficacității sistemelor de control intern instituite în procesul de fundamentare, acordare și utilizare a fondurilor destinate finanțării cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

În contextul obiectivului general, au fost avute în vedere următoarele obiective specifice:

- *Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu;*
- *Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.*

Tipul de audit: Echipa de auditori interni a efectuat un audit al performanței, respectiv realizarea unei analize a activităților desfășurate în domeniul planificării și execuției bugetare, urmărindu-se determinarea necesității și oportunității îmbunătățirii economicității, eficienței și eficacității.

Metodologia utilizată în realizarea misiunii de audit:

Misiunea de audit public intern al performanței s-a desfășurat în conformitate cu prevederile

Ghidului general privind misiunea de audit public intern de performanță și Normele proprii de audit intern aș entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.

II. METODOLOGIA DE DESFĂȘURARE A MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

Tehnici de audit intern utilizate:

• **verificarea** se realizează în vederea asigurării validității, realității și acurateței înregistrărilor în contabilitate a documentelor și a concordanței cu legile și regulamentele în vigoare, precum și a eficacității controlului intern prin cu ajutorul următoarelor *tehnici de verificare*:

- *comparația*: pentru confirmarea identității unor informații, după obținerea lor din două sau mai multe surse diferite;
- *examinarea*: pentru detectarea erorilor și/sau iregularităților;
- *recalcularea*: verificarea algoritmilor de calcul și a calculelor matematice;
- *punerea de acord*: pentru realizarea procesului de potrivire a doua categorii diferite de înregistrări;
- *confirmarea*: pentru solicitarea informațiilor din mai multe surse independente cu scopul validării acestora;
- *garantarea*: pentru verificarea realității tranzacțiilor înregistrate pornind de la examinarea înregistrărilor spre documentele justificative;
- *urmărirea*: verificarea modului în care au fost respectate procedurile de la documentele justificative spre articolul înregistrat.

• **observarea fizică**: constă în urmărirea unui proces sau a unei proceduri, prin care auditorul își formează o imagine de ansamblu asupra structurii auditate;

• **analiza**: constă în descompunerea unei entități/ structurii/activități în elemente, care pot fi izolate, identificate, cuantificate și măsurate distinct;

• **benchmarking-ul**: este un proces de cercetare efectuat, de regulă prin comparație, pentru a identifica și implementa buna practică în domeniul performanței. În general, benchmarking-ul ajută la determinarea necesității și oportunității îmbunătățirii economicității, eficienței și eficacității. Pe baza informațiilor colectate și prelucrate în etapa Pregătirea misiunii, echipa de auditori a considerat oportun ca în etapa Intervenția la fața locului să folosească **benchmarking-ul prin comparații generale între entități**, care constă în compararea activității structurii auditate cu activitatea unor structuri, din alte entități, care au aceleași funcții sau realizează activități similare.

Instrumentele de audit intern utilizate:

• **Chestionarul de luare la cunoștință - CLC**: pentru obținerea unor informații referitoare la contextul socio-economic, organizare internă, funcționarea entității/structurii auditate;

Documente și materiale examinate în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate – activitățile desfășurate pe perioada etapei Intervenția la fața locului a vizat documentația aferentă perioadei auditate, respectiv 01.01.2011-31.12.2013, care a cuprins următoarele:

- legi și regulamente aplicabile structurii auditate;
- organigrama Direcției Financiar – Contabilitate;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare;
- Fișele posturilor;
- Procedurile de lucru;
- Planul strategic pentru anii 2009-2013;
- Scrisorile-cadru pentru anii 2011, 2012, 2013;
- Documentele de fundamentare și motivare a sumelor din Proiectul de buget pentru perioada 2011-2013;
- Proiectele de buget pentru perioada 2011-2013;
- Realizările bugetare pentru perioada 2011-2013;
- ordine ale conducătorului entității „XX”;

- documente justificative care au stat la baza înregistrării în contabilitate a cheltuielilor;
- evidențe analitice și sintetice, etc.

Documente și materiale întocmite pe perioada auditării:

- Studiu preliminar;
- Chestionarul de luare la cunoștință;
- Evaluarea obiectivelor specifice;
- Evaluarea indicatorilor de performanță;
- Evaluarea surselor de date;
- Documentația aferentă analizei riscurilor;
- teste;
- foi de lucru;
- FIAP-uri;
- Nota centralizatoare a documentelor de lucru;
- Raportul de audit intern;
- Sinteza raportului de audit intern;
- Minute ale ședințelor de deschidere și de închidere;
- Planul de acțiune și calendarul de implementare a recomandărilor;
- Lista de supervizare a documentelor;
- Fișa de urmărire a implementării recomandărilor.

III. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

Prezentă în continuare, în mod sintetic, principalele constatări însoțite de cauze, consecințe și recomandări pe baza testărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în perioada de intervenție la fața locului, consemnate în documentele de lucru.

Responsabilitatea pentru organizarea și conducerea activității financiar contabile revine managementului superior al entității. În acest sens, în cadrul entității a fost organizată și funcționează o structură distinctă, Direcția Financiar - Contabilitate, în subordinea Secretarului general. Structura organizatorică, competențele și responsabilitățile specifice personalului acestei direcții au fost stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, organigramă și fișele posturilor.

În ceea ce privește derularea procesului bugetar, această direcție are rolul de a realiza obiectivele strategice ale entității prin utilizarea de metode, tehnici și procedee specifice, asigurând proiectarea și realizarea indicatorilor de venituri și cheltuieli pe baza unui cadru juridic bine definit.

Funcțiile de conducere existente la nivelul *Direcției Financiar - Contabilitate* sunt următoarele: director, șef Serviciu financiar și buget, șef Birou contabilitate, șef Birou metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.

Direcția Financiar - Contabilitate coordonează și îndrumă metodologic activitatea tuturor structurilor din cadrul entității care sunt implicate în procesul bugetar.

La data derulării misiunii de audit, resursele umane din cadrul direcției sunt formate dintr-un număr de 32 de persoane. Personalul din cadrul direcției care exercită o funcție publică de conducere reprezintă 12,50% din totalul posturilor ocupate din cadrul direcției, ponderea cea mai ridicată înregistrându-se în cadrul *Biroului de metodologie și drepturi sociale pentru activitatea internă* (20%), iar cea mai scăzută în cadrul *Compartimentului control financiar preventiv propriu pentru activitatea internă*. Peste o treime din funcționari își desfășoară activitatea în cadrul *Serviciului financiar și buget* (46,88%).

În perioada 2011-2013, posturile din cadrul direcției, în număr de 35, au fost ocupate în proporție de 80%, iar evoluția personalului a cunoscut următoarea dinamică:

- în anul 2011 numărul de persoane a crescut cu 3 față de anul 2010;
- în anul 2012, efectivul de personal s-a redus cu aproximativ 8,50%, scădere care a afectat *Serviciul*

financiar și buget (2 persoane) și Biroul metodologie și drepturi salariale pentru activitate internă (1 persoană);

- în anul 2013, numărul de persoane a rămas același cu cel din anul 2012.

Reducerea efectivului de personal din cadrul direcției a fost determinată de existența la nivelul anului 2011 pe piața muncii a unor oferte mai avantajoase din punct de vedere financiar.

În ceea ce privește structura funcționarilor publici de execuție, 27 de persoane sunt numite într-o funcție publică de execuție din clasa I și o persoană exercită funcție publică de execuție din clasa II respectiv, 18 consilieri, 9 experți și un referent de specialitate.

Totodată, funcțiile publice de execuție din cadrul direcției sunt structurate pe grade profesionale, după cum urmează:

- consilieri: 18 superiori;
- experți: 9 principali;
- referent de specialitate: 1 principal.

Sintetic structura personalului din cadrul Direcției Financiar – Contabilitate (DFC) pentru perioada auditată este prezentată în Tabelul nr. 1.

Nr. crt.	Anul	Expert			Referent de specialitate		
		Superior	Principal	Asistent	Superior	Principal	Asistent
1.	2011	16	7	7	-	-	1
2.	2012	18	9	-	-	1	-
3.	2013	18	9	-	-	1	-

Din analiza informațiilor prezentate în Tabelul nr. 2, se constată că în ceea ce privește ponderea personalului calificat în anii 2012 și 2013, aceasta este cu 10% mai ridicată în comparație cu anul 2011, în această perioadă a crescut ponderea personalului cu funcție publică de execuție și grad profesional superior și principal. Totuși, diferențele pe medii între structurile direcției rămân semnificative. *Astfel, în cadrul Biroului metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă problema calificării personalului persistă.*

III. 1 Analiza obiectivelor și indicatorilor atașați domeniului auditabil

1.1 Analiza obiectivelor stabilite pentru domeniul auditabil

Pentru realizarea sarcinilor/atribuțiilor stabilite prin cadrul normativ, la nivelul entității a fost elaborat Planul strategic pentru anii 2009-2013 care reflectă performanța cerută din partea entității, care a fost adus la cunoștință salariaților prin publicarea lui pe site-ul entității.

Pentru a gestiona această performanță este necesar ca acesta să fie definită în mod specific, astfel încât să ofere o direcție clară pentru toți factorii implicați, o modalitate de monitorizare a progresului și de implementare a unor măsuri corective dacă este cazul, modalitate de stabilire și raportare a obținerii rezultatelor scontate, precum și o modalitate de responsabilizare a persoanelor implicate.

Implementarea acestei strategii se poate modifica în timp, ca urmare a unor evoluții:

- modificări ale legislației UE;
- modificări ale legislației naționale, cu impact asupra activității entității, asupra structurii organizatorice și funcționale;
- modificarea cadrului organizatoric pentru realizarea procesului bugetar etc.

În acest context, Planul strategic pentru anii 2009-2013 cu privire la procesul bugetar conține următorul *obiectiv strategic: Îmbunătățirea capacității funcționale de a fundamenta cheltuielile și utiliza fondurile pentru finanțarea acestora.*

În consens cu strategia și politica entității au fost stabilite următoarele *obiective generale:*

○ **Creșterea capacității entității de a asigura un proces de planificare în conformitate cu principiile și regulile bugetare;**

○ **Creșterea capacității entității de a asigura utilizarea instrumentelor de planificare și monitorizare a cheltuielilor în conformitate cu principiile și regulile bugetare.**

Pentru ca obiectivele generale să devină operaționale este necesar ca obiectivele specifice să fie exprimate în termeni de rezultate. Un obiectiv specific diferă de unul general, prin aceea că vizează rezultate concrete și conduce la atingerea obiectivului general.

Obiective specifice definite sunt:

- *Perfecționarea sistemului de colectare de informații anuale de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară.*

- *Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.*

- *Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.*

Echipa de auditori a analizat obiectivele specifice cu ajutorul documentului *Evaluarea obiectivelor*. În urma analizei s-a constatat că obiectivele specifice sunt definite corect având în vedere caracteristicile SMART.

1.2 Analiza indicatorilor de performanță

Analiza indicatorilor de performanță au fost obiectul analizei efectuate de auditorii interni atât în etapa Pregătirea misiunii prin intermediul studiului preliminar, cât și în etapa Intervenția la fața locului când a făcut obiectul analizei comparative.

Având în vedere aceste aspecte echipa de auditori a considerat oportun să prezinte rezultatul evaluărilor efectuate cu privire la indicatorii de performanță atașați obiectivelor specifice la subcapitolul III.2 **Analiza procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu**

III. 2 Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu

În perioada 2011-2013 cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu au avut următoarea evoluție:

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Dinamică		Ritm mediu
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2011	
1.	Total cheltuieli, deplasare, detașare, transferul, din care:	43.600	21.470	44.528	28.240	36.160	25.250	0,49	2,07	1,06
1.1.	Indemnizații de delegare, detașare	3.000	6.440	5.114	2.000	8.400	5.400	2,15	0,79	30,56
1.2.	Cheltuieli cu cazarea	25.640	9.670	24.544	16.400	18.200	13.200	0,38	2,54	-2,16
1.3.	Cheltuieli cu transportul	14.560	5.010	14.120	9.640	8.960	6.000	0,34	2,82	-1,52
1.4.	Alte cheltuieli	400	350	750	200	600	650	0,88	2,14	36,93

Principalele aspecte evidențiate în urma analizei tendinței de evoluție a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul sunt:

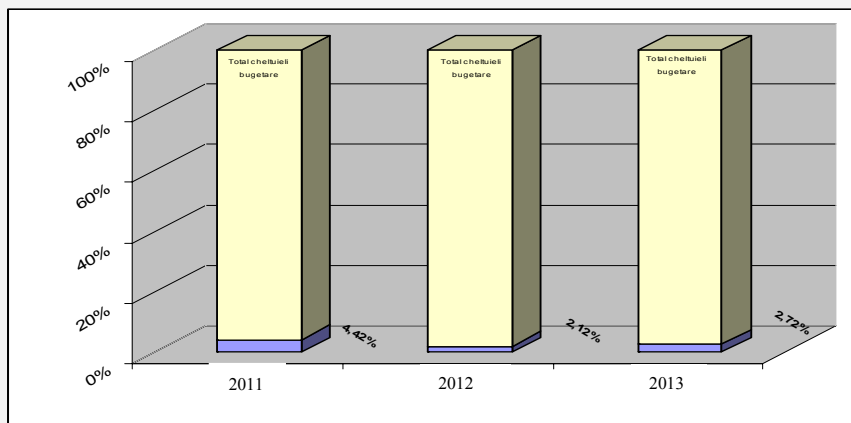
- cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul au înregistrat pe perioada analizată un ritm mediu de creștere de 1,06%;

- categoriile de cheltuieli la care s-au înregistrat în perioada analizată ritmuri medii anuale

superioare ritmului mediu de creștere al totalului cheltuielilor (1,06%) sunt: cheltuielile cu indemnizațiile de delegare (30,56%) și alte cheltuieli (36,96%);

- pentru celelalte două categorii de cheltuieli, cheltuielile cu cazarea și cheltuielile cu transportul, chiar dacă au înregistrat pe perioada analizată un ritm mediu negativ, se constată o creștere de aproape 3 ori în anul 2013 comparativ cu anul 2012;

ponderea cheltuielilor de deplasare, detașare și transferul în totalul cheltuielilor entității s-a redus de la 4,42% în anul 2011 la 2,72% în anul 2013.



Analizând în detaliu evoluția cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul, se constată, în perioada 2011-2013, pe lângă ritmul de creștere multianual (1,06%) și abateri semnificative a cheltuielilor efective față de sumele previzionate și aprobate inițial prin buget (tabelul nr. 3).

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Plăți efectuate/prevederi inițiale (%)		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1.	Total cheltuieli, deplasare, detașare, transferul, din care:	43.600	21.470	44.528	28.240	36.160	25.250	154,39	59,38	176,35
1.1	Indemnizații de delegare, detașare	3.000	6.440	5.114	2.000	8.400	5.400	150,00	76,67	94,70
1.2.	Cheltuieli cu cazarea	25640	9670	24544	16.400	18.200	13.200	156,34	53,13	185,94
1.3.	Cheltuieli cu transportul	14560	5010	14120	9.640	8.960	6.000	151,04	55,92	235,33
1.4.	Alte cheltuieli	400	350	750	200	600	650	200,00	58,33	115,38

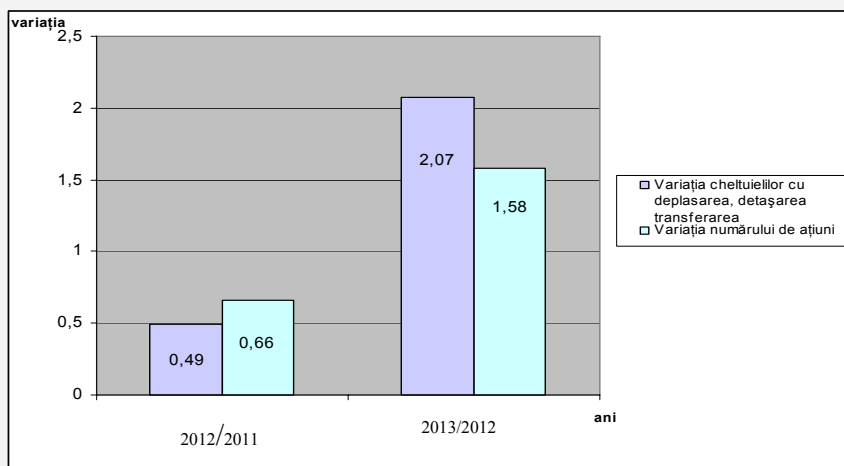
Examinarea gradului de fundamentare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul a condus la identificarea unor abateri semnificative (+/-50%) între cheltuielile efective comparativ cu prevederile inițiale.

2.1. Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu

Un prim factor de influență al creșterii cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu îl reprezintă evoluția numărului acțiunilor care implică deplasarea personalului entității în interes de serviciu.

În ceea ce privește acțiunile care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu, acestea au scăzut în anul 2012, față de anul 2011 cu 150, respectiv cu 33,33%, iar în anul 2013 au prezentat o creștere cu 175 față de anul 2012, respectiv 58,33%.

Evoluția creșterii numărului de acțiuni, care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu, comparativ cu creșterea cheltuielilor totale cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu este prezentată în figura nr. 2.



Din analiza datelor prezentate se constată că, în perioada 2011-2013, creșterea numărului de acțiuni a înregistrat un ritm mediu anual de creștere de 2,74%, superior ritmului mediu anual de creștere al cheltuielilor totale cu deplasarea, detașarea, transferul care a fost de 1,06%, ceea ce evidențiază o corelație economică corectă.

Eficientizarea utilizării fondurilor alocate impune ca la nivelul entității cheltuielile programate să fie urmărite la originea lor de formare, acolo unde iau naștere. În cazul nostru, locurile de costuri apar ca fiind structurile entității în care își desfășoară activitatea persoanele care se deplasează sunt detașate și transferate în interes de serviciu. **Localizarea creșterii acțiunilor** care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu în anul 2013, comparativ cu anul 2011 pe structurile entității este următoarea:

Nr. crt.	Structura organizatorică	Creșteri anul 2013 față de anul 2011	
		nr.	%
0	1	2	3
1.	Cabinet Ministru	-3	-2,56
2.	Cabinet Secretar de stat 1	-4	-2,65
3.	Cabinet Secretar de stat 2	-1	-0,98
4.	Cabinet Secretar general	0	0,00
5.	Direcția generală Juridică	6	3,03
6.	Unitatea de politici publice	-2	-1,33
7.	Direcția generală de resurse umane și management	-10	-6,45
8.	Direcția generală investiții și achiziții publice	-5	-3,62
9.	Direcția generală relații externe	4	2,75
10.	Direcția generală servicii suport	-2	-1,45
11.	Autoritatea de management pentru programele operaționale sectoriale	20	6,03
12.	Direcția generală tehnologia informației	-1	-0,56
13.	Direcția generală comunicare și mass media	0	0,00
14.	Direcția de audit public intern	8	4,5
15.	Direcției de perfecționare profesională	10	5,25
16.	Direcția financiar contabilitate	5	3,6
17.	Serviciul administrativ	0	0,00
18.	Serviciul informații clasificate	0	0,00
19.	Cabinet medical	0	0,00
20.	Total	25	5,56

Principalele **cauze identificate** care au influențat creșterea numărului de acțiuni sunt:

g) *necesitatea armonizării activității entității cu cea a entităților din UE;*

h) *necesitatea cooperării entității cu entitățile similare din UE;*

i) *îndeplinirea angajamentelor față de UE, respectiv înființarea Autorității de management pentru programe operaționale sectoriale pentru gestionarea programelor operaționale în vederea absorbției fondurilor post-aderare;*

j) *necesitatea acordării asistenței tehnice de specialitate structurilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea entității;*

k) *perfecționarea pregătirii profesionale a personalului care își desfășoară activitatea în cadrul entității sau în cadrul structurilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea entității;*

l) *acoperirea deficitului de personal pentru activitățile existente.*

În vederea identificării unor soluții de îmbunătățire a activității de planificarea bugetară, echipa de auditori a efectuat un studiu de **benchmarking prin comparații generale între entități**, comparatorul ales fiind o entitatea cu un profil funcțional și de risc asemănător cu al entității „XX”

În rezumat, **problemele importante identificate**, în ceea ce privește identificarea și fundamentarea propunerilor cu privire la nevoia de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu sunt:

• **I.** La nivelul entității a fost implementat sistemul de management prin obiective. În acest context la nivelul Direcției Financiar – Contabilitate, în corelație directă cu procesul bugetar, au fost stabilite 3 obiective specifice. În urma evaluării efectuate echipa de auditori a constatat că aceste obiective îndeplinesc condițiile pentru a fi considerate obiective SMART

Pentru realizarea acestor obiective specifice managementul a stabilit un număr de 8 indicatori de performanță, astfel:

- numărul de proceduri operaționale elaborate și aprobate utilizate în procesul planificării bugetare = 5 proceduri;

- ponderea în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect = 95%;

- gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 80%;

- numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității = 11 de structuri;

- ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora semestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților = 75%;

- gradul de acceptare al propunerilor transmise de structurile entității (%) = 50%;

- ponderea structurilor care raportează satisfacerea generală cu privire la Proiectul de buget (%) = 60%;

- Gradul în care creditele bugetare sunt angajate și utilizate(%)= 95%.

Auditorii apreciază indicatorii ca fiind adecvați pentru măsurarea performanțelor activității. Totuși, unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

Recomandarea formulată vizează stabilirea unor ține care să stimuleze îmbunătățirea performanței entității. Echipa de auditori apreciază următoarele ținte ca fiind mai adecvate:

- gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 90%;

- ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților = 80%.

• Totodată, se impune implementarea în cadrul entității a practicii din domeniu prin utilizarea și a altor indicatori, dintre care amintim:

- numărul de structuri din cadrul entității care au depășit prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 0 structuri;

- numărul de ore alocat anual de fiecare structură/entitate pentru realizarea unor sinteze și analize cu privire la finanțarea cheltuielilor = 80 ore;

- ponderea în care activitățile desfășurate anul anterior au contribuit la realizarea obiectivelor = 95%;

- nr. de structuri care furnizează informații complete și fundamentate = 20 structuri (toate structurile entității);

- nr. de structuri la nivelul cărora se realizează activități de analiză cu privire la nevoia de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu = 20 structuri (toate structurile entității);
- ponderea în care *Situațiile centralizatoare inițiale* asigură realizarea atribuțiilor entității = 90%.

• 2. La nivelul entității nu există un proces constant de analiză care să aibă ca rezultat identificarea și programarea anuală a acțiunilor care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu. De asemenea, nu a fost identificată o fundamentare riguroasă privind cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul atât în momentul elaborării Proiectului de buget cât și în momentul rectificărilor bugetare.

Recomandarea formulată vizează implementarea unor acțiuni/instrumente de control intern adecvate în conformitate cu buna practică în domeniu, dintre care menționăm:

a) actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor workshop-uri la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”.

b) asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu atribuții în domeniu. Având în vedere informațiile colectate pe perioada efectuării studiului de benchmarking echipa de auditori consideră oportun realizarea unor activități asemănătoare cu cele desfășurate de entitatea nr. 2 în domeniul pregătirii profesionale. Dintre activitățile identificate apreciem că următoarele activități sunt recomandate a se desfășura și în cadrul entității „XX” :

- organizarea unor sesiuni de lucru cu reprezentanți ai fiecărei structuri din cadrul entității în scopul prezentării principalelor direcții care trebuie urmărite în momentul identificării și fundamentării nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu;
- organizarea unor ședințe la nivelul fiecărei structuri în scopul diseminării informațiilor;
- asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”.

c) realizarea unui sistem informațional la nivelul entității care să conducă la îmbunătățirea activității. Având în vedere instrumentele de control intern implementate la nivelul entității nr. 2, echipa de auditori apreciază ca implementarea următoarelor instrumente conduce la îmbunătățirea activității de identificare și fundamentare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu:

- utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea și ierarhizarea nevoilor;
- stabilirea prin fișele posturilor personalului din cadrul DFC a unor sarcini în ceea ce privește comunicarea cu responsabilii structurilor din cadrul entității;
- asigurarea unei asistențe corespunzătoare, de către personalul din cadrul DFC, structurilor din cadrul în entității momentul centralizării informațiilor.

d) implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă realizarea următoarelor activități:

- analiza periodică a atribuțiilor fiecărei structuri și actualizarea ROF-ului;
- actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute;
- asigurarea unei pregătiri profesionale adecvate personalului, având în vedere și dorințele exprimate de acesta;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu;
- îmbunătățirea performanțelor activității structurilor prin organizarea unor activități de team-building;
- motivarea morală a personalului.

2.2. Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport

În concordanță cu activitatea de selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport, necesară pentru elaborarea Proiectului de buget, sunt definite două obiective specifice, respectiv *Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității și Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu*

încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.

În urma analizei activității de selectare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport au fost identificate următoarele:

- **O primă problemă identificată** se referă la indicatorii stabiliți de management pentru monitorizarea realizării obiectivului analizat. Aceștia sunt:

- gradul în care creditele bugetare sunt angajate și utilizate = 90%;

- ponderea de structuri care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 60%.

Auditorii apreciază indicatorii ca fiind adecvați pentru măsurarea performanțelor activității, dar trebuie stabiliți și indicatori de performanță care permit analiza obiectivului din punct de vedere al timpului și costurilor pe care le implică. Unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

- **O altă problemă identificată** o reprezintă faptul că la nivelul entității a fost instituită ca practică previzionarea cheltuielilor cu servicii de transport și hoteliere prin ajustarea cheltuielilor efective din anul anterior, contrar practici în domeniu aplicată în entități cu profil funcțional și de risc asemănător. Pentru a susține această constatare echipa de auditori a efectuat un studiu prin utilizarea unui eșantion constituit din activitățile Direcției de Perfecționare Profesională care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu. În urma analizei a rezultat că în afară de avantajele cu privire la confortul oferit de utilizarea unor mijloace de transport moderne, entitatea dacă ar fi selectat în mod corespunzător furnizorii de servicii de transport ar fi putut realiza o economie de 1.557,14 lei.

Recomandări:

- Având în vedere importanța procesului de selectare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport, considerăm necesar stabilirea unor ținte care să stimuleze performanța entității. În acest sens, apreciem următoarea țintă ca fiind mai adecvată:

- % de structuri care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 85%.

- Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori a propus utilizarea următorilor indicatori:

- a) nr. de structuri informate cu privire la soluțiile identificate = 21 structuri (toate structurile entității);

- b) gradul în care soluțiile identificate satisfac necesitățile structurilor = 90%;

- c) gradul în care serviciile hoteliere și turistice contractate în anul anterior au asigurat realizarea obiectivelor = 90%;

- d) numărul de ore alocat anual pentru selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport = 40 ore.

- Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor reuniuni de lucru la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”.

- Motivarea structurilor pentru a asigura informații clare, precise și complete și pentru a furniza informații cu privire la gradul de satisfacție. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar să se realizeze o evaluare a satisfacției personalului antrenat în activități care implică deplasarea, detașarea, transferul în interes de serviciu, identificarea aspectelor negative și implementarea unor măsuri pentru combaterea acestora.

- Constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de turism și actualizarea periodică a acesteia. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar parcurgerea următoarelor etape:

- elaborarea unui model de *Scrisoare de solicitare de informații* și transmiterea acesteia în format electronic către furnizorii de servicii de hoteliere și de transport;

- stabilirea și utilizarea unor criterii de analiză a ofertelor de servicii hoteliere și de transport;

- utilizarea unei aplicații informatice, care să prelucreze informațiile cu privire la nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare, transfer și ofertele furnizorilor de servicii;

- constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de transport;

- actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport;

- responsabilizarea personalului prin stabilirea prin Fisele posturilor unor sarcini în ceea ce privește actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.

- Elaborarea și implementarea unui cod cu privire la conduita etică și răspunderea managerială. În acest sens, echipa de auditori recomandă:
 - realizarea unor analize a informațiilor colectate de la personalul entității și identificarea unor soluții pentru realizarea activităților în condiții de eficiență;
 - stabilirea prin ROI a unor reguli de comunicare cu mediul extern al entității, inclusiv cu furnizorii de servicii de servicii hoteliere sau de transport;
 - existența în ROI a unor principii necesare îndeplinirii cu profesionalism, loialitate, corectitudine și în mod conștient îndatoririle de serviciu de către personalul entității.
- Implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare; actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale.

2.3 Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu

În urma studiului de benchmarking efectuat, echipa de auditori interni a stabilit următoarele **recomandări**, pentru îmbunătățirea activității de estimare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu:

- Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori propune utilizarea următorului indicator: ponderea în care realizările trimestriale/anuale se încadrează în previziunile din Proiectul de buget = 85%.
- Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat estimarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor reuniuni de lucru la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”.
- Definitivarea Proiectului de buget după obținerea de la structurile entității a unui feed-back.
- Asigurarea unei motivări corespunzătoare pentru personalul implicat în activitatea de elaborare a proiectului de buget, prin:
 - identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare;
 - actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale.

III. 3. Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului

3.1. Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor

Analiza obiectivelor specifice stabilite Direcției Financiar – Contabilitate scoate în evidență faptul că un număr de două obiective sunt aferente activității de identificare a problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor, respectiv *Realizarea unor analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității unui sistem eficient privind administrare și utilizarea fondurilor publice alocate și Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.*

În urma analizei comparative a practicii din cele două entități, echipa de auditori interni a identificat o serie de activități/instrumente de control intern care sunt puse în aplicare în cadrul entității nr. 2 și care au ca efect obținerea unei performanțe mai bune în domeniul bugetar de către această entitate comparativ cu entitatea „XX”.

Dintre aceste activități/instrumente de control intern importante de menționat sunt următoarele:

- realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea

cheltuielilor;

- utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor;
- stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize, identificarea abaterilor și informarea structurilor cu privire la aceste abaterile înregistrate;
- realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile;
- realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării Fișelor de post prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare;
- asigurarea activității de supervizare prin semnarea documentelor de sinteză care se elaborează la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;
- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;
- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.

Recomandarea formulată vizează alinierea practicii din entitate la buna practică din domeniu prin implementarea următoarelor acțiuni/instrumente de control intern:

a) implementarea unui sistem de monitorizare a cheltuielilor pe perioada execuției bugetare. Având în vedere instrumentele de control intern implementate la nivelul entității nr. 2, echipa de auditori apreciază ca implementarea următoarelor instrumente conduce la îmbunătățirea activității de identificare a problemelor:

- realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea cheltuielilor;

- utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor;
- stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize, identificarea abaterilor și informarea structurilor cu privire la aceste abaterile înregistrate;
- realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile.

b) asigurarea activității de supervizare la nivelul Direcției Financiar - Contabilitate, care va fi formalizată prin semnarea documentelor de sinteză elaborate la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;

c) implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă realizarea următoarelor activități:

- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;
- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu;
- realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării Fișelor de post prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.

IV. CONCLUZII

Prezentul Raport de audit intern a fost întocmit în baza Listei întrebărilor, Lista ariilor temei auditabile, Programului de audit intern și a Programului de intervenție la fața locului, a constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren. Constatările au la bază probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru.

Echipa de auditori interni a evaluat activitățile desfășurate, în cadrul procesului bugetar, în legătură cu planificarea și execuția cheltuielilor de deplasare, detașare și transfer în interes de serviciu utilizând o grilă cu 3 nivele astfel:

1. Critic: nu există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor acțiuni/instrumente de control necesare desfășurării activităților în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate sau activitățile/instrumentele sunt implementate, de la caz la caz, fără a exista o planificare și o monitorizare a cheltuielilor;

2. De îmbunătățit: se îndeplinesc cerințele minime ale cadrului normativ, există preocupări ale managementului pentru implementarea sistemului de management prin obiective, asigurarea unei pregătiri

profesionale corespunzătoare personalului, implementarea și funcționarea sistemului informațional din cadrul entității și realizarea unor studii și analize necesare activității de planificare și execuție bugetară;

3. Funcțional: există o strategie în domeniul planificării și execuției bugetare care are în vedere sarcinile și atribuțiile stabilite entității, în virtutea cărora aplică *Planul de guvernare* și contribuie la elaborarea și implementarea strategiei în domeniul economiei și energiei. Totodată, activitatea se desfășoară cu respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate după cum urmează:

Activități auditabile	Nivele de apreciere		
	1	2	3
Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului		X	
Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului		X	

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și bunei practici în domeniu și discuțiile care au avut loc cu reprezentanții structurii auditate, cu ocazia ședinței de închidere, cu privire la recomandările echipei de auditori apreciate de către participanți ca fiind realiste și fezabile.

În consecință, apreciem că implementarea recomandărilor echipei de auditori va avea ca efect îmbunătățirea economicității, eficienței și eficacității activităților care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

Structura auditată are obligația să întocmească Programul de acțiune în vederea implementării recomandărilor și să raporteze echipei de auditori interni, periodic, stadiul implementării acestora.

Auditori interni,

Ștefănescu Ileana
Petrescu Maria

Entitatea auditată, pentru luare
cunoștință

Notă:

*Datorită acceptării integrale a constatărilor și recomandărilor formulate de echipa de auditori interni de către conducerile DFC, DGRUM și DGTI **Reuniunea de conciliere nu se va mai organiza.***

**RAPORTUL
MISIUNII DE AUDIT INTERN PUBLIC INTERN AL
PERFORMANȚEI**

***ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESULUI DE UTILIZARE A
FONDURILOR PENTRU FINANȚAREA CHELTUIELILOR CU
DEPLASAREA, DETAȘAREA, TRANSFERUL PERSONALULUI ÎN
INTERES DE SERVICIU***

BUCUREȘTI

2014

I. INTRODUCERE

Echipa de auditori a fost formată din :

- Ștefănescu Ileana, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Petrescu Maria, auditor principal.

Ordinul de efectuare a misiunii de audit public intern al performanței: misiunea de audit a fost cuprinsă în Planul de audit intern pe anul 2014 și s-a derulat în baza Ordinului de serviciu nr. 5/12.01.2014.

Baza legală a misiunii de audit public intern al performanței:

- Planul de audit intern pe anul 2014, aprobat de conducerea entității publice;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- H.G. nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.

Durata misiunii: 01.02.2014-10.03.2014.

Perioada auditată: 01.01.2011-31.12.2013

Scopul misiunii de audit public intern al performanței îl reprezintă examinarea responsabilităților asumate de către conducerea entității publice și personalul de execuție, cu privire la organizarea și realizarea procesului de fundamentare, aprobare și utilizare a cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu și de a urmări dacă fondurile alocate pentru finanțarea cheltuielilor sunt utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele misiunii de audit:

Obiectivul general al misiunii l-a reprezentat formularea de recomandări pertinente în vederea creșterii eficacității sistemelor de control intern instituite în procesul de fundamentare, acordare și utilizare a fondurilor destinate finanțării cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

În contextul obiectivului general, au fost avute în vedere următoarele obiective specifice:

- *Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu;*
- *Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.*

Tipul de audit: Echipa de auditori interni a efectuat un audit al performanței, respectiv realizarea unei analize a activităților desfășurate în domeniul planificării și execuției bugetare, urmărindu-se determinarea necesității și oportunității îmbunătățirii economicității, eficienței și eficacității.

Metodologia utilizată în realizarea misiunii de audit:

Misiunea de audit public intern al performanței s-a desfășurat în conformitate cu prevederile

Ghidului general privind misiunea de audit public intern de performanță și Normele proprii de audit intern aș entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.

II. METODOLOGIA DE DESFĂȘURARE A MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

Tehnici de audit intern utilizate:

• **verificarea** se realizează în vederea asigurării validității, realității și acurateței înregistrărilor în contabilitate a documentelor și a concordanței cu legile și regulamentele în vigoare, precum și a eficacității controlului intern prin cu ajutorul următoarelor *tehnici de verificare*:

- *comparația*: pentru confirmarea identității unor informații, după obținerea lor din două sau mai multe surse diferite;
- *examinarea*: pentru detectarea erorilor și/sau iregularităților;
- *recalcularea*: verificarea algoritmilor de calcul și a calculelor matematice;
- *punerea de acord*: pentru realizarea procesului de potrivire a doua categorii diferite de înregistrări;
- *confirmarea*: pentru solicitarea informațiilor din mai multe surse independente cu scopul validării acestora;
- *garantarea*: pentru verificarea realității tranzacțiilor înregistrate pornind de la examinarea înregistrărilor spre documentele justificative;
- *urmărirea*: verificarea modului în care au fost respectate procedurile de la documentele justificative spre articolul înregistrat.

• **observarea fizică**: constă în urmărirea unui proces sau a unei proceduri, prin care auditorul își formează o imagine de ansamblu asupra structurii auditate;

• **analiza**: constă în descompunerea unei entități/ structurii/activități în elemente, care pot fi izolate, identificate, cuantificate și măsurate distinct;

• **benchmarking-ul**: este un proces de cercetare efectuat, de regulă prin comparație, pentru a identifica și implementa buna practică în domeniul performanței. În general, benchmarking-ul ajută la determinarea necesității și oportunității îmbunătățirii economicității, eficienței și eficacității. Pe baza informațiilor colectate și prelucrate în etapa Pregătirea misiunii, echipa de auditori a considerat oportun ca în etapa Intervenția la fața locului să folosească **benchmarking-ul prin comparații generale între entități**, care constă în compararea activității structurii auditate cu activitatea unor structuri, din alte entități, care au aceleași funcții sau realizează activități similare.

Instrumentele de audit intern utilizate:

• **Chestionarul de luare la cunoștință - CLC**: pentru obținerea unor informații referitoare la contextul socio-economic, organizare internă, funcționarea entității/structurii auditate;

Documente și materiale examinate în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate – activitățile desfășurate pe perioada etapei Intervenția la fața locului a vizat documentația aferentă perioadei auditate, respectiv 01.01.2011-31.12.2013, care a cuprins următoarele:

- legi și regulamente aplicabile structurii auditate;
- organigrama Direcției Financiar – Contabilitate;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare;
- Fișele posturilor;
- Procedurile de lucru;
- Planul strategic pentru anii 2009-2013;
- Scrisorile-cadru pentru anii 2011, 2012, 2013;
- Documentele de fundamentare și motivare a sumelor din Proiectul de buget pentru perioada 2011-2013;
- Proiectele de buget pentru perioada 2011-2013;
- Realizările bugetare pentru anii 2011, 2012, 2013;
- ordine ale conducătorului entității „XX”;

- documente justificative care au stat la baza înregistrării în contabilitate a cheltuielilor;
- evidențe analitice și sintetice, etc.

Documente și materiale întocmite pe perioada auditării:

- Studiu preliminar;
- Chestionarul de luare la cunoștință;
- Evaluarea obiectivelor specifice;
- Evaluarea indicatorilor de performanță;
- Evaluarea surselor de date;
- Documentația aferentă analizei riscurilor;
- teste;
- foi de lucru;
- FIAP-uri;
- Nota centralizatoare a documentelor de lucru;
- Raportul de audit intern;
- Sinteza raportului de audit intern;
- Minute ale ședințelor de deschidere și de închidere;
- Planul de acțiune și calendarul de implementare a recomandărilor;
- Lista de supervizare a documentelor;
- Fișa de urmărire a implementării recomandărilor.

III. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

Prezentă în continuare, în mod sintetic, principalele constatări însoțite de cauze, consecințe și recomandări pe baza testărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în perioada de intervenție la fața locului, consemnate în documentele de lucru.

Responsabilitatea pentru organizarea și conducerea activității financiar contabile revine managementului superior al entității. În acest sens, în cadrul entității a fost organizată și funcționează o structură distinctă, Direcția Financiar - Contabilitate, în subordinea Secretarului general. Structura organizatorică, competențele și responsabilitățile specifice personalului acestei direcții au fost stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, organigramă și fișele posturilor.

În ceea ce privește derularea procesului bugetar, această direcție are rolul de a realiza obiectivele strategice ale entității prin utilizarea de metode, tehnici și procedee specifice, asigurând proiectarea și realizarea indicatorilor de venituri și cheltuieli pe baza unui cadru juridic bine definit.

Funcțiile de conducere existente la nivelul *Direcției Financiar - Contabilitate* sunt următoarele: director, șef Serviciu financiar și buget, șef Birou contabilitate, șef Birou metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.

Direcția Financiar - Contabilitate coordonează și îndrumă metodologic activitatea tuturor structurilor din cadrul entității care sunt implicate în procesul bugetar.

La data derulării misiunii de audit, resursele umane din cadrul direcției sunt formate dintr-un număr de 32 de persoane. Personalul din cadrul direcției care exercită o funcție publică de conducere reprezintă 12,50% din totalul posturilor ocupate din cadrul direcției, ponderea cea mai ridicată înregistrându-se în cadrul *Biroului de metodologie și drepturi sociale pentru activitatea internă* (20%), iar cea mai scăzută în cadrul *Compartimentului control financiar preventiv propriu pentru activitatea internă*. Peste o treime din funcționari își desfășoară activitatea în cadrul *Serviciului financiar și buget* (46,88%).

În perioada 2011-2013, posturile din cadrul direcției, în număr de 35, au fost ocupate în proporție de 80%, iar evoluția personalului a cunoscut următoarea dinamică:

- în anul 2011 numărul de persoane a crescut cu 3 față de anul 2010;
- în anul 2012, efectivul de personal s-a redus cu aproximativ 8,50%, scădere care a afectat *Serviciul*

financiar și buget (2 persoane) și Biroul metodologie și drepturi salariale pentru activitate internă (1 persoană);

- în anul 2013, numărul de persoane a rămas același cu cel din anul 2012.

Reducerea efectivului de personal din cadrul direcției a fost determinată de existența la nivelul anului 2011 pe piața muncii a unor oferte mai avantajoase din punct de vedere financiar.

În ceea ce privește structura funcționarilor publici de execuție, 27 de persoane sunt numite într-o funcție publică de execuție din clasa I și o persoană exercită funcție publică de execuție din clasa II respectiv, 18 consilieri, 9 experți și un referent de specialitate.

Totodată, funcțiile publice de execuție din cadrul direcției sunt structurate pe grade profesionale, după cum urmează:

- consilieri: 18 superiori;
- experți: 9 principali;
- referent de specialitate: 1 principal.

Sintetic structura personalului din cadrul Direcției Financiar – Contabilitate (DFC) pentru perioada auditată este prezentată în Tabelul nr. 1.

Nr. crt.	Anul	Expert			Referent de specialitate		
		Superior	Principal	Asistent	Superior	Principal	Asistent
1.	2011	16	7	7	-	-	1
2.	2012	18	9	-	-	1	-
3.	2013	18	9	-	-	1	-

Din analiza informațiilor prezentate în Tabelul nr. 2, se constată că în ceea ce privește ponderea personalului calificat în anii 2012 și 2013, aceasta este cu 10% mai ridicată în comparație cu anul 2011, în această perioadă a crescut ponderea personalului cu funcție publică de execuție și grad profesional superior și principal. Totuși, diferențele pe medii între structurile direcției rămân semnificative. *Astfel, în cadrul Biroului metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă problema calificării personalului persistă.*

III. 1 Analiza obiectivelor și indicatorilor atașați domeniului auditabil

1.1 Analiza obiectivelor stabilite pentru domeniul auditabil

Pentru realizarea sarcinilor/atribuțiilor stabilite prin cadrul normativ, la nivelul entității a fost elaborat Planul strategic pentru anii 2009-2013 care reflectă performanța cerută din partea entității, care a fost adus la cunoștință salariaților prin publicarea lui pe site-ul entității.

Pentru a gestiona această performanță este necesar ca acesta să fie definită în mod specific, astfel încât să ofere o direcție clară pentru toți factorii implicați, o modalitate de monitorizare a progresului și de implementare a unor măsuri corective dacă este cazul, modalitate de stabilire și raportare a obținerii rezultatelor scontate, precum și o modalitate de responsabilizare a persoanelor implicate.

Implementarea acestei strategii se poate modifica în timp, ca urmare a unor evoluții:

- modificări ale legislației UE;
- modificări ale legislației naționale, cu impact asupra activității entității, asupra structurii organizatorice și funcționale;
- modificarea cadrului organizatoric pentru realizarea procesului bugetar etc.

În acest context, Planul strategic pentru anii 2009-2013 cu privire la procesul bugetar conține următorul *obiectiv strategic: Îmbunătățirea capacității funcționale de a fundamenta cheltuielile și utiliza fondurile pentru finanțarea acestora.*

În consens cu strategia și politica entității au fost stabilite următoarele *obiective generale:*

○ **Creșterea capacității entității de a asigura un proces de planificare în conformitate cu principiile și regulile bugetare;**

○ **Creșterea capacității entității de a asigura utilizarea instrumentelor de planificare și monitorizare a cheltuielilor în conformitate cu principiile și regulile bugetare.**

Pentru ca obiectivele generale să devină operaționale este necesar ca obiectivele specifice să fie exprimate în termeni de rezultate. Un obiectiv specific diferă de unul general, prin aceea că vizează rezultate concrete și conduce la atingerea obiectivului general.

Obiective specifice definite sunt:

- *Perfecționarea sistemului de colectare de informații anuale de la structurile entității pentru susținerea activității de planificare bugetară.*

- *Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității.*

- *Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.*

Echipele de auditori au analizat obiectivele specifice cu ajutorul documentului *Evaluarea obiectivelor*. În urma analizei s-a constatat că obiectivele specifice sunt definite corect având în vedere caracteristicile SMART.

1.2 Analiza indicatorilor de performanță

Analiza indicatorilor de performanță au fost obiectul analizei efectuate de auditorii interni atât în etapa Pregătirea misiunii prin intermediul studiului preliminar, cât și în etapa Intervenția la fața locului când a făcut obiectul analizei comparative.

Având în vedere aceste aspecte echipa de auditori a considerat oportun să prezinte rezultatul evaluărilor efectuate cu privire la indicatorii de performanță atașați obiectivelor specifice la subcapitolul III.2 **Analiza procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu**

III. 2 Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu

În perioada 2011-2013 cheltuielile cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu au avut următoarea evoluție:

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Dinamică		Ritm mediu
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2011	
1.	Total cheltuieli, deplasare, detașare, transferul, din care:	43.600	21.470	44.528	28.240	36.160	25.250	0,49	2,07	1,06
1.1.	Indemnizații de delegare, detașare	3.000	6.440	5.114	2.000	8.400	5.400	2,15	0,79	30,56
1.2.	Cheltuieli cu cazarea	25.640	9.670	24.544	16.400	18.200	13.200	0,38	2,54	-2,16
1.3.	Cheltuieli cu transportul	14.560	5.010	14.120	9.640	8.960	6.000	0,34	2,82	-1,52
1.4.	Alte cheltuieli	400	350	750	200	600	650	0,88	2,14	36,93

Principalele aspecte evidențiate în urma analizei tendinței de evoluție a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul sunt:

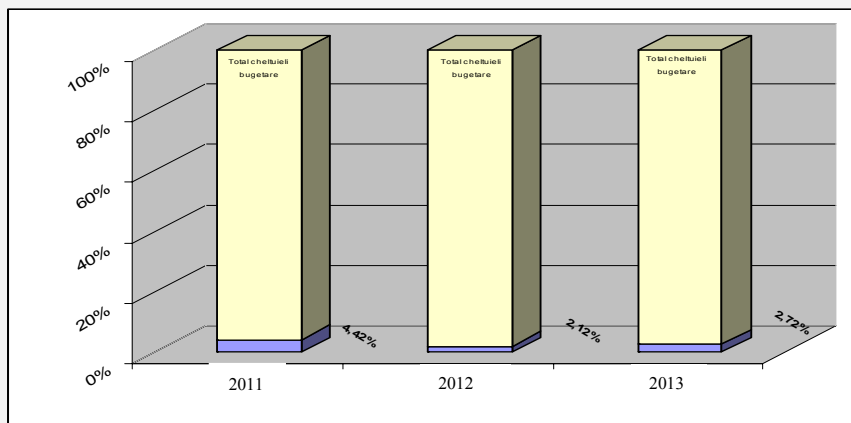
- cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul au înregistrat pe perioada analizată un ritm mediu de creștere de 1,06%;

- categoriile de cheltuieli la care s-au înregistrat în perioada analizată ritmuri medii anuale

superioare ritmului mediu de creștere al totalului cheltuielilor (1,06%) sunt: cheltuielile cu indemnizațiile de delegare (30,56%) și alte cheltuieli (36,96%);

- pentru celelalte două categorii de cheltuieli, cheltuielile cu cazarea și cheltuielile cu transportul, chiar dacă au înregistrat pe perioada analizată un ritm mediu negativ, se constată o creștere de aproape 3 ori în anul 2013 comparativ cu anul 2012;

ponderea cheltuielilor de deplasare, detașare și transferul în totalul cheltuielilor entității s-a redus de la 4,42% în anul 2011 la 2,72% în anul 2013.



Analizând în detaliu evoluția cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul, se constată, în perioada 2011-2013, pe lângă ritmul de creștere multianual (1,06%) și abateri semnificative a cheltuielilor efective față de sumele previzionate și aprobate inițial prin buget (tabelul nr. 3).

- mii lei -

Nr. crt.	Indicator bugetar	Realizări			Prevederi			Plăți efectuate/prevederi inițiale (%)		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1.	Total cheltuieli, deplasare, detașare, transferul, din care:	43.600	21.470	44.528	28.240	36.160	25.250	154,39	59,38	176,35
1.1	Indemnizații de delegare, detașare	3.000	6.440	5.114	2.000	8.400	5.400	150,00	76,67	94,70
1.2.	Cheltuieli cu cazarea	25640	9670	24544	16.400	18.200	13.200	156,34	53,13	185,94
1.3.	Cheltuieli cu transportul	14560	5010	14120	9.640	8.960	6.000	151,04	55,92	235,33
1.4.	Alte cheltuieli	400	350	750	200	600	650	200,00	58,33	115,38

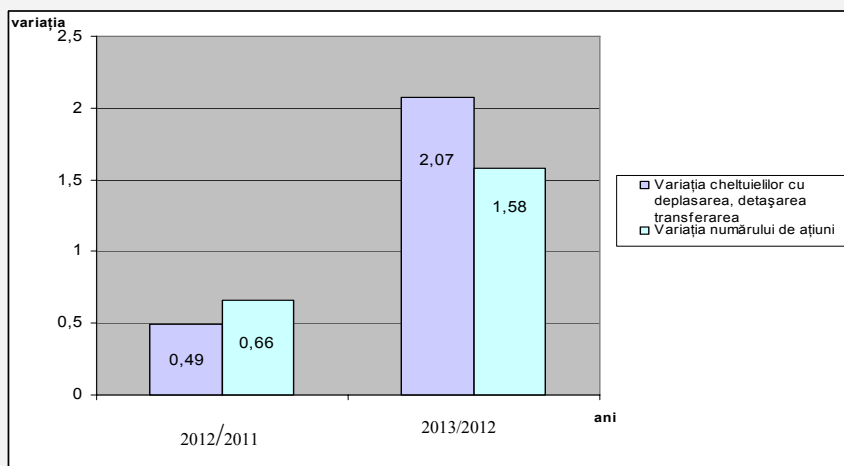
Examinarea gradului de fundamentare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul a condus la identificarea unor abateri semnificative (+/-50%) între cheltuielile efective comparativ cu prevederile inițiale.

2.1. Identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu

Un prim factor de influență al creșterii cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu îl reprezintă evoluția numărului acțiunilor care implică deplasarea personalului entității în interes de serviciu.

În ceea ce privește acțiunile care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu, acestea au scăzut în anul 2012, față de anul 2011 cu 150, respectiv cu 33,33%, iar în anul 2013 au prezentat o creștere cu 175 față de anul 2012, respectiv 58,33%.

Evoluția creșterii numărului de acțiuni, care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu, comparativ cu creșterea cheltuielilor totale cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu este prezentată în figura nr. 2.



Din analiza datelor prezentate se constată că, în perioada 2011-2013, creșterea numărului de acțiuni a înregistrat un ritm mediu anual de creștere de 2,74%, superior ritmului mediu anual de creștere al cheltuielilor totale cu deplasarea, detașarea, transferul care a fost de 1,06%, ceea ce evidențiază o corelație economică corectă.

Eficientizarea utilizării fondurilor alocate impune ca la nivelul entității cheltuielile programate să fie urmărite la originea lor de formare, acolo unde iau naștere. În cazul nostru, locurile de costuri apar ca fiind structurile entității în care își desfășoară activitatea persoanele care se deplasează sunt detașate și transferate în interes de serviciu. **Localizarea creșterii acțiunilor** care au implicat deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu în anul 2013, comparativ cu anul 2011 pe structurile entității este următoarea:

Nr. crt.	Structura organizatorică	Creșteri anul 2013 față de anul 2011	
		nr.	%
0	1	2	3
1.	Cabinet Ministru	-3	-2,56
2.	Cabinet Secretar de stat 1	-4	-2,65
3.	Cabinet Secretar de stat 2	-1	-0,98
4.	Cabinet Secretar general	0	0,00
5.	Direcția generală Juridică	6	3,03
6.	Unitatea de politici publice	-2	-1,33
7.	Direcția generală de resurse umane și management	-10	-6,45
8.	Direcția generală investiții și achiziții publice	-5	-3,62
9.	Direcția generală relații externe	4	2,75
10.	Direcția generală servicii suport	-2	-1,45
11.	Autoritatea de management pentru programele operaționale sectoriale	20	6,03
12.	Direcția generală tehnologia informației	-1	-0,56
13.	Direcția generală comunicare și mass media	0	0,00
14.	Direcția de audit public intern	8	4,5
15.	Direcției de perfecționare profesională	10	5,25
16.	Direcția financiar contabilitate	5	3,6
17.	Serviciul administrativ	0	0,00
18.	Serviciul informații clasificate	0	0,00
19.	Cabinet medical	0	0,00
20.	Total	25	5,56

Principalele **cauze identificate** care au influențat creșterea numărului de acțiuni sunt:

m) necesitatea armonizării activității entității cu cea a entităților din UE;

n) necesitatea cooperării entității cu entitățile similare din UE;

o) îndeplinirea angajamentelor față de UE, respectiv înființarea Autorității de management pentru programe operaționale sectoriale pentru gestionarea programelor operaționale în vederea absorbției fondurilor post-aderare;

p) necesitatea acordării asistenței tehnice de specialitate structurilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea entității;

q) perfecționarea pregătirii profesionale a personalului care își desfășoară activitatea în cadrul entității sau în cadrul structurilor aflate în subordinea, sub autoritatea sau în coordonarea entității;

r) acoperirea deficitului de personal pentru activitățile existente.

În vederea identificării unor soluții de îmbunătățire a activității de planificarea bugetară, echipa de auditori a efectuat un studiu de **benchmarking prin comparații generale între entități**, comparatorul ales fiind o entitatea cu un profil funcțional și de risc asemănător cu al entității „XX”

În rezumat, **problemele importante identificate**, în ceea ce privește identificarea și fundamentarea propunerilor cu privire la nevoia de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu sunt:

• **I.** La nivelul entității a fost implementat sistemul de management prin obiective. În acest context la nivelul Direcției Financiar – Contabilitate, în corelație directă cu procesul bugetar, au fost stabilite 3 obiective specifice. În urma evaluării efectuate echipa de auditori a constatat că aceste obiective îndeplinesc condițiile pentru a fi considerate obiective SMART

Pentru realizarea acestor obiective specifice managementul a stabilit un număr de 8 indicatori de performanță, astfel:

- numărul de proceduri operaționale elaborate și aprobate utilizate în procesul planificării bugetare = 5 proceduri;
- ponderea în care procedurile operaționale sunt aplicate în mod corect = 95%;
- gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 80%;
- numărul de structuri de la care sunt solicitate anual informații cu privire la finanțarea activității = 11 de structuri;
- ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora semestrial sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților = 75%;
- gradul de acceptare al propunerilor transmise de structurile entității (%) = 50%;
- ponderea structurilor care raportează satisfacerea generală cu privire la Proiectul de buget (%) = 60%;
- Gradul în care creditele bugetare sunt angajate și utilizate (%) = 95%.

Auditorii apreciază indicatorii ca fiind adecvați pentru măsurarea performanțelor activității. Totuși, unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

Recomandarea formulată vizează stabilirea unor ține care să stimuleze îmbunătățirea performanței entității. Echipa de auditori apreciază următoarele ținte ca fiind mai adecvate:

- gradul în care realizările anuale s-au încadrat în prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 90%;
 - ponderea structurilor din cadrul entității la nivelul cărora sunt efectuate analize și care furnizează informații cu privire la finanțarea activităților = 80%.
- Totodată, se impune implementarea în cadrul entității a practicii din domeniu prin utilizarea și a altor indicatori, dintre care amintim:
- numărul de structuri din cadrul entității care au depășit prevederile care au stat la baza elaborării Proiectului de buget = 0 structuri;
 - numărul de ore alocat anual de fiecare structură/entitate pentru realizarea unor sinteze și analize cu privire la finanțarea cheltuielilor = 80 ore;
 - ponderea în care activitățile desfășurate anul anterior au contribuit la realizarea obiectivelor = 95%;
 - nr. de structuri care furnizează informații complete și fundamentate = 20 structuri (toate structurile entității);

- nr. de structuri la nivelul cărora se realizează activități de analiză cu privire la nevoia de deplasare, detașare, transfer în interes de serviciu = 20 structuri (toate structurile entității);
- ponderea în care *Situațiile centralizatoare inițiale* asigură realizarea atribuțiilor entității = 90%.

• 2. La nivelul entității nu există un proces constant de analiză care să aibă ca rezultat identificarea și programarea anuală a acțiunilor care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu. De asemenea, nu a fost identificată o fundamentare riguroasă privind cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul atât în momentul elaborării Proiectului de buget cât și în momentul rectificărilor bugetare.

Recomandarea formulată vizează implementarea unor acțiuni/instrumente de control intern adecvate în conformitate cu buna practică în domeniu, dintre care menționăm:

a) actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor workshop-uri la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”.

b) asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu atribuții în domeniu. Având în vedere informațiile colectate pe perioada efectuării studiului de benchmarking echipa de auditori consideră oportun realizarea unor activități asemănătoare cu cele desfășurate de entitatea nr. 2 în domeniul pregătirii profesionale. Dintre activitățile identificate apreciem că următoarele activități sunt recomandate a se desfășura și în cadrul entității „XX” :

- organizarea unor sesiuni de lucru cu reprezentanți ai fiecărei structuri din cadrul entității în scopul prezentării principalelor direcții care trebuie urmărite în momentul identificării și fundamentării nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu;
- organizarea unor ședințe la nivelul fiecărei structuri în scopul diseminării informațiilor;
- asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului în ceea ce privește „Comunicarea și munca în echipă”.

c) realizarea unui sistem informațional la nivelul entității care să conducă la îmbunătățirea activității. Având în vedere instrumentele de control intern implementate la nivelul entității nr. 2, echipa de auditori apreciază ca implementarea următoarelor instrumente conduce la îmbunătățirea activității de identificare și fundamentare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu:

- utilizarea unei aplicații informatice pentru centralizarea și ierarhizarea nevoilor;
- stabilirea prin fișele posturilor personalului din cadrul DFC a unor sarcini în ceea ce privește comunicarea cu responsabilii structurilor din cadrul entității;
- asigurarea unei asistențe corespunzătoare, de către personalul din cadrul DFC, structurilor din cadrul în entității momentul centralizării informațiilor.

d) implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă realizarea următoarelor activități:

- analiza periodică a atribuțiilor fiecărei structuri și actualizarea ROF-ului;
- actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute;
- asigurarea unei pregătiri profesionale adecvate personalului, având în vedere și dorințele exprimate de acesta;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu;
- îmbunătățirea performanțelor activității structurilor prin organizarea unor activități de team-building;
- motivarea morală a personalului.

2.2. Selectarea corespunzătoare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport

În concordanță cu activitatea de selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport, necesară pentru elaborarea Proiectului de buget, sunt definite două obiective specifice, respectiv *Realizarea unor sinteze și analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității și Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu*

încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.

În urma analizei activității de selectare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport au fost identificate următoarele:

- **O primă problemă identificată** se referă la indicatorii stabiliți de management pentru monitorizarea realizării obiectivului analizat. Aceștia sunt:

- gradul în care creditele bugetare sunt angajate și utilizate = 90%;
- ponderea de structuri care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 60%.

Auditorii apreciază indicatorii ca fiind adecvați pentru măsurarea performanțelor activității, dar trebuie stabiliți și indicatori de performanță care permit analiza obiectivului din punct de vedere al timpului și costurilor pe care le implică. Unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

- **O altă problemă identificată** o reprezintă faptul că la nivelul entității a fost instituită ca practică previzionarea cheltuielilor cu servicii de transport și hoteliere prin ajustarea cheltuielilor efective din anul anterior, contrar practici în domeniu aplicată în entități cu profil funcțional și de risc asemănător. Pentru a susține această constatare echipa de auditori a efectuat un studiu prin utilizarea unui eșantion constituit din activitățile Direcției de Perfecționare Profesională care au implicat deplasarea personalului în interes de serviciu. În urma analizei a rezultat că în afară de avantajele cu privire la confortul oferit de utilizarea unor mijloace de transport moderne, entitatea dacă ar fi selectat în mod corespunzător furnizorii de servicii de transport ar fi putut realiza o economie de 1.557,14 lei.

Recomandări:

- Având în vedere importanța procesului de selectare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport, considerăm necesar stabilirea unor ținte care să stimuleze performanța entității. În acest sens, apreciem următoarea țintă ca fiind mai adecvată:

- % de structuri care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 85%.

- Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori a propus utilizarea următorilor indicatori:

- e) nr. de structuri informate cu privire la soluțiile identificate = 21 structuri (toate structurile entității);
- f) gradul în care soluțiile identificate satisfac necesitățile structurilor = 90%;
- g) gradul în care serviciile hoteliere și turistice contractate în anul anterior au asigurat realizarea obiectivelor = 90%;
- h) numărul de ore alocat anual pentru selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport = 40 ore.

- Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor reuniuni de lucru la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”.

- Motivarea structurilor pentru a asigura informații clare, precise și complete și pentru a furniza informații cu privire la gradul de satisfacție. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar să se realizeze o evaluare a satisfacției personalului antrenat în activități care implică deplasarea, detașarea, transferul în interes de serviciu, identificarea aspectelor negative și implementarea unor măsuri pentru combaterea acestora.

- Constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de turism și actualizarea periodică a acesteia. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar parcurgerea următoarelor etape:

- elaborarea unui model de *Scrisoare de solicitare de informații* și transmiterea acesteia în format electronic către furnizorii de servicii de hoteliere și de transport;
- stabilirea și utilizarea unor criterii de analiză a ofertelor de servicii hoteliere și de transport;
- utilizarea unei aplicații informatice, care să prelucreze informațiile cu privire la nevoile structurilor, perioada de deplasare, detașare, transfer și ofertele furnizorilor de servicii;
- constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de transport;
- actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport;

- responsabilizarea personalului prin stabilirea prin Fisele posturilor unor sarcini în ceea ce privește actualizarea bazei de date cu privire la oferta financiară a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport.

- Elaborarea și implementarea unui cod cu privire la conduita etică și răspunderea managerială. În acest sens, echipa de auditori recomandă:
 - realizarea unor analize a informațiilor colectate de la personalul entității și identificarea unor soluții pentru realizarea activităților în condiții de eficiență;
 - stabilirea prin ROI a unor reguli de comunicare cu mediul extern al entității, inclusiv cu furnizorii de servicii de servicii hoteliere sau de transport;
 - existența în ROI a unor principii necesare îndeplinirii cu profesionalism, loialitate, corectitudine și în mod conștient în îndatoririle de serviciu de către personalul entității.
- Implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare; actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale.

2.3 Estimarea corectă a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu

În urma studiului de benchmarking efectuat, echipa de auditori interni a stabilit următoarele **recomandări**, pentru îmbunătățirea activității de estimare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu:

- Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori propune utilizarea următorului indicator: ponderea în care realizările trimestriale/anuale se încadrează în previziunile din Proiectul de buget = 85%.
- Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat estimarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu. În acest sens, echipa de auditori consideră necesar realizarea unor reuniuni de lucru la care să participe persoanele responsabile din cele două entități, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în cadrul entității „XX”.
- Definitivarea Proiectului de buget după obținerea de la structurile entității a unui feed-back.
- Asigurarea unei motivări corespunzătoare pentru personalul implicat în activitatea de elaborare a proiectului de buget, prin:
 - identificarea aspirațiilor personalului în domeniul carierei profesionale și asigurarea acestuia o pregătire corespunzătoare;
 - actualizarea periodică a fișelor posturilor prin atribuirea unor sarcini personalului în conformitate cu competențele deținute și așteptările acestuia din punct de vedere al carierei profesionale.

IV. 3. Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului

3.1. Identificarea problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor

Analiza obiectivelor specifice stabilite Direcției Financiar – Contabilitate scoate în evidență faptul că un număr de două obiective sunt aferente activității de identificare a problemelor prin analiza evoluției cheltuielilor, respectiv *Realizarea unor analize semestriale privind finanțarea activităților cuprinse în programele și proiectele aprobate de conducerea entității unui sistem eficient privind administrare și utilizarea fondurilor publice alocate și Elaborarea Proiectului de buget, pe baza fundamentărilor primite cu încadrarea în limita creditelor bugetare aprobate de Guvern, în termenele legale.*

În urma analizei comparative a practicii din cele două entități, echipa de auditori interni a identificat o serie de activități/instrumente de control intern care sunt puse în aplicare în cadrul entității nr. 2 și care au ca efect obținerea unei performanțe mai bune în domeniul bugetar de către această entitate comparativ cu entitatea „XX”.

Dintre aceste activități/instrumente de control intern importante de menționat sunt următoarele:

- realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea

cheltuielilor;

- utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor;
- stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize, identificarea abaterilor și informarea structurilor cu privire la aceste abaterile înregistrate;
- realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile;
- realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării Fișelor de post prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare;
- asigurarea activității de supervizare prin semnarea documentelor de sinteză care se elaborează la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;
- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;
- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.

Recomandarea formulată vizează alinierea practicii din entitate la buna practică din domeniu prin implementarea următoarelor acțiuni/instrumente de control intern:

a) implementarea unui sistem de monitorizare a cheltuielilor pe perioada execuției bugetare. Având în vedere instrumentele de control intern implementate la nivelul entității nr. 2, echipa de auditori apreciază ca implementarea următoarelor instrumente conduce la îmbunătățirea activității de identificare a problemelor:

- realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea cheltuielilor;

- utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor;
- stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize, identificarea abaterilor și informarea structurilor cu privire la aceste abaterile înregistrate;
- realizarea unor analize cu reprezentanții structurilor în scopul identificării cauzelor care au determinat abaterile.

b) asigurarea activității de supervizare la nivelul Direcției Financiar - Contabilitate, care va fi formalizată prin semnarea documentelor de sinteză elaborate la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;

c) implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității. Pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat, echipa de auditori recomandă realizarea următoarelor activități:

- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;
- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;
- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu;
- realizarea unei analize periodice cu privire la competențele personalului, în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzătoare și actualizării Fișelor de post prin atribuirea sarcinilor persoanelor care au competențele necesare.

IV. CONCLUZII

Prezentul Raport de audit intern a fost întocmit în baza Listei întrebărilor, Lista ariilor temei auditabile, Programului de audit intern și a Programului de intervenție la fața locului, a constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren. Constatările au la bază probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru.

Echipa de auditori interni a evaluat activitățile desfășurate, în cadrul procesului bugetar, în legătură cu planificarea și execuția cheltuielilor de deplasare, detașare și transfer în interes de serviciu utilizând o grilă cu 3 nivele astfel:

1. Critic: nu există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor acțiuni/instrumente de control necesare desfășurării activităților în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate sau activitățile/instrumentele sunt implementate, de la caz la caz, fără a exista o planificare și o monitorizare a cheltuielilor;

2. De îmbunătățit: se îndeplinesc cerințele minime ale cadrului normativ, există preocupări ale managementului pentru implementarea sistemului de management prin obiective, asigurarea unei pregătiri

profesionale corespunzătoare personalului, implementarea și funcționarea sistemului informațional din cadrul entității și realizarea unor studii și analize necesare activității de planificare și execuție bugetară;

3. Funcțional: există o strategie în domeniul planificării și execuției bugetare care are în vedere sarcinile și atribuțiile stabilite entității, în virtutea cărora aplică *Planul de guvernare* și contribuie la elaborarea și implementarea strategiei în domeniul economiei și energiei. Totodată, activitatea se desfășoară cu respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate după cum urmează:

Activități auditabile	Nivele de apreciere		
	1	2	3
Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului		X	
Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului		X	

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și bunei practici în domeniu și discuțiile care au avut loc cu reprezentanții structurii auditate, cu ocazia ședinței de închidere, cu privire la recomandările echipei de auditori apreciate de către participanți ca fiind realiste și fezabile.

În consecință, apreciem că implementarea recomandărilor echipei de auditori va avea ca efect îmbunătățirea economicității, eficienței și eficacității activităților care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

Structura auditată are obligația să întocmească Programul de acțiune în vederea implementării recomandărilor și să raporteze echipei de auditori interni, periodic, stadiul implementării acestora.

SINTEZA

RAPORTULUI DE AUDIT INTERN

I. INTRODUCERE

Misiunea de audit public intern al performanței privind *Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea și transferul personalului* din cadrul entității s-a desfășurat în conformitate cu prevederile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, HG nr. 1086/2013 de aprobare a Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, a Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității și a Planului de audit intern pe anul 2014, și a fost realizată de:

- Ștefănescu Ileana, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Petrescu Maria, auditor principal.

Scopul misiunii de audit a fost de a formula recomandări, care să fie avute în vedere în procesul de fundamentare a deciziilor managementului pentru creșterea economicității, eficienței și eficacității utilizării fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor.

Obiectivul general al misiunii l-a reprezentat formularea de recomandări pertinente în vederea creșterii eficacității sistemelor de control intern instituite în procesul de fundamentare, acordare și utilizare a fondurilor destinate finanțării cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

În contextul obiectivului general, au fost avute în vedere următoarele obiective specifice:

- *Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu;*
- *Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu*

II. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

Prezentăm în continuare, în mod sintetic, principalele constatări și recomandări formulate în Raportul de audit intern, elaborat pe baza constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren, consemnate în documentele de lucru.

Problema 1:

- Pentru realizarea obiectivelor specifice managementul a stabilit un număr de 8 indicatori de

performanță. Auditorii apreciază indicatorii adecvați pentru măsurarea performanțelor activității. Totuși, unele din țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

- La nivelul entității nu există un proces constant de analiză care să aibă ca rezultat identificarea și programarea anuală a acțiunilor care implică deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu. De asemenea, nu a fost identificată o fundamentare riguroasă privind cheltuielile cu deplasarea, detașarea, transferul atât în momentul elaborării bugetului anual cât și în momentul rectificării bugetare.

Recomandare:

- Implementarea în cadrul entității a practicii din domeniu prin utilizarea și a altor indicatori, precum și stabilirea pentru aceștia unor ținte care să stimuleze performanța.

- Implementarea unor acțiuni/instrumente de control intern adecvate în conformitate cu buna practică în domeniu, dintre care menționăm:

- a) actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat identificarea și fundamentarea corespunzătoare a nevoii de deplasare, detașare și transfer a personalului în interes de serviciu;

- b) asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu atribuții în domeniu, în acest sens este oportun realizarea unor activități asemănătoare cu cele desfășurate de entitatea nr. 2 în domeniul pregătirii profesionale.

- c) realizarea unui sistem informațional la nivelul entității care să conducă la îmbunătățirea activității;

- d) implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității.

Problema 2

- Deși indicatorii stabiliți pentru măsurarea performanțelor activității sunt adecvați, este necesar stabilirea unor indicatori de performanță care permit analiza obiectivului din punct de vedere al timpului și costurilor pe care le implică. Totodată, țintele aferente acestor indicatori deși sunt bine definite sunt stabilite la un nivel care poate fi atins cu ușurință și care nu stimulează îmbunătățirea activității.

- La nivelul entității a fost instituită ca practică previzionarea cheltuielilor cu servicii de transport și hoteliere prin ajustarea cheltuielilor efective din anul anterior, contrar practici în domeniu aplicată în entități cu profil funcțional și de risc asemănător.

Recomandarea:

- Având în vedere importanța procesului de selectare a furnizorilor de servicii hoteliere și de transport, considerăm necesar stabilirea unor ținte care să stimuleze performanța entității. În acest sens, apreciem următoarea țintă ca fiind mai adecvată: ponderea structurilor care raportează satisfacția generală cu privire la Proiectul de buget = 85%.

- Definirea unor noi indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest context echipa de auditori a propus utilizarea următorilor indicatori:

- numărul de structuri informate cu privire la soluțiile identificate = 21 structuri (toate structurile entității);

- gradul în care soluțiile identificate satisfac necesitățile structurilor = 90%;

- gradul în care serviciile hoteliere și turistice contractate în anul anterior au asigurat realizarea obiectivelor = 90%;

- numărul de ore alocat anual pentru selectarea furnizorilor de servicii hoteliere și de transport = 40 ore.

- Motivarea structurilor pentru a asigura informații clare, precise și complete și pentru a furniza informații cu privire la gradul de satisfacție.

- Constituirea unei baze de date cu furnizorii de servicii hoteliere și de turism și actualizarea periodică a acesteia.

- Elaborarea și implementarea unui cod cu privire la conduita etică și răspunderea managerială.

Recomandarea

- Definirea unor indicatori de performanță având în vedere buna practică în domeniu. În acest

context echipa de auditori propune utilizarea următorului indicator: ponderea în care realizările trimestriale/anuale se încadrează în previziunile din Proiectul de buget = 85%.

- Actualizarea procedurilor operaționale în sensul stabilirii unor termene pentru realizarea unor activități care să aibă ca rezultat estimarea cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu.

- Asigurarea unei motivări corespunzătoare pentru personalul implicat în activitatea de elaborare a proiectului de buget.

Problema

- Activitatea desfășurată în cadrul entității nu este aliniată la practica în domeniu. Dintre instrumentele/activitățile de control intern implementate de entitatea nr. 2 considerăm importante de menționat următoarele:

- realizarea unor studii periodice în scopul identificării unor indicatori necesari pentru monitorizarea cheltuielilor;

- utilizarea unei aplicații informatice care permite identificarea abaterilor;

- stabilirea unor intervale de abatere în funcție de care se impune realizarea unor analize, identificarea abaterilor și informarea structurilor cu privire la aceste abaterile înregistrate;

- asigurarea activității de supervizare prin semnarea documentelor de sinteză care se elaborează la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;

- existența unui sistem de promovare rapidă pentru persoanele cu performanță în domeniu;

- stimularea morală a persoanelor care au propus măsuri de îmbunătățire a indicatorilor existenți sau indicatori noi;

- participarea personalului din cadrul entității la reuniuni de lucru organizate în parteneriat cu entități care au un profil funcțional asemănător, în scopul cunoașterii și aplicării bunei practici în domeniu.

Recomandări:

- Alinierea practicii din entitate la buna practică din domeniu prin implementarea următoarelor acțiuni/instrumente de control intern:

- implementarea unui sistem de monitorizare a cheltuielilor pe perioada execuției bugetare;

- asigurarea activității de supervizare la nivelul Direcției Financiar - Contabilitate, care va fi formalizată prin semnarea documentelor de sinteză elaborate la nivelul structurilor de către persoanele responsabile;

- implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității pentru realizarea unui sistem motivațional adecvat.

III. CONCLUZII

Sinteza raportului de audit intern a fost întocmită Raportului de audit intern. Constatările au la bază probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru.

Echipa de auditori interni a evaluat activitățile desfășurate, în cadrul procesului bugetar, în legătură cu planificarea și execuția cheltuielilor de deplasare, detașare și transfer în interes de serviciu utilizând o grilă cu 3 nivele de apreciere astfel:

1. Critic: nu există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor acțiuni/instrumente de control necesare desfășurării activităților în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate sau activitățile/instrumentele sunt implementate, de la caz la caz, fără a exista o planificare și o monitorizare a cheltuielilor;

2. De îmbunătățit: se îndeplinesc cerințele minime ale cadrului normativ, există preocupări ale managementului pentru implementarea sistemului de management prin obiective, asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului, implementarea și funcționarea sistemului informațional din cadrul entității și realizarea unor studii și analize necesare activității de planificare și execuție bugetară;

3. Funcțional: există o strategie în domeniul planificării și execuției bugetare care are în vedere sarcinile și atribuțiile stabilite entității, în virtutea cărora aplică *Planul de guvernare* și contribuie la elaborarea și implementarea strategiei în domeniul economiei și energiei. Totodată, activitatea se desfășoară cu

respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul Direcției Financiar – Contabilitate după cum urmează:

Activități auditabile	Nivele de apreciere		
	1	2	3
Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului		X	
Asigurarea unei bune gestiuni financiare a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului		X	

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și bunei practici în domeniu și discuțiile care au avut loc cu reprezentanții structurii auditate, cu ocazia ședinței de închidere, cu privire la recomandările echipei de auditori apreciate de către participanți ca fiind realiste și fezabile.

Data: 10.03.2014

Auditori interni,

Ștefănescu Ileana,
Petrescu Maria

Supervizor,

Miulescu Ion

 Direcția de Audit Public Intern 	 SUPERVIZAREA 	<i> Data: 03.03.2014 </i>
 Domeniul/activitatea auditată: <i> Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului </i> Denumire misiune: <i> Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu. </i> Supervizat : Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

NOTA DE SUPERVIZARE A DOCUMENTELOR

Nr. crt.	Lucrarea	Propunerea șefului structurii de audit/supervizorului misiunii, ca urmare a revizuirii documentului	Răspunsul auditorilor	Revizuirea răspunsurilor auditorilor de către șeful structurii de audit/supervizorului misiunii de audit intern
1.	<i> Declarația de independență </i>	Nu există incompatibilitate	De acord	<i> De acord </i>
2.	<i> Chestionar de luare la cunoștință </i>	Elaborarea unei foi de lucru pentru cunoașterea contextului economic și social în care își desfășoară activitatea entitatea	De acord, a fost elaborată Foaia de lucru nr. 1.	<i> De acord </i>
3.	<i> Situația criteriilor pentru auditul de performanță </i>	Introducerea unui nou criteriu pentru analiza riscurilor, respectiv <i> Satisfacția și motivația personalului </i>	De acord, criteriul a fost luat în considerație în momentul elaborării documentului.	<i> De acord </i>
.....				
n.	<i> Intervenția la fața locului – Foaia de lucru nr. 1.1 </i>	Pentru identificarea comparatorilor vă recomand să aveți în vedere forma de proprietate și criteriul geografic.	De acord, <i> Foaia de lucru nr. 1.1 </i> în care s-a efectuat o selecție a comparatorilor având la bază și cele două criterii.	<i> De acord </i>
.....				
t.	<i> Ședința de închidere - Minuta ședinței de închidere </i>	Constatările, concluziile și recomandările vizează activitatea mai multor structuri din cadrul entității, de aceea vă recomand ca să participe la această ședință responsabilii acestor structuri.	La Ședința de închidere au fost invitate și au participat următoarele persoane: secretarul general al entității, directorul general DGRUM, directorul general DGTI, șeful Serviciului financiar și buget, șeful Biroului contabilitate și șeful Biroului metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.	<i> De acord </i>
.....				

Direcția de Audit public Intern:	URMĂRIREA RECOMANDĂRILOR	Data: 13.03.2014
Domeniul/activitatea auditată: <i>Finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea procesului de utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu delegarea, detașarea, transferul personalului în interes de serviciu.</i> Document redactat de: <i>Ștefănescu Ileana/Petrescu Maria – auditori interni</i> Supervizat de: Miulescu Ion – Director Direcția de Audit Public Intern		

FIȘA DE URMĂRIRE A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRILOR

ENTITATEA PUBLICĂ		DAPI			Data: ...
DIRECȚIA FINANCIAR - CONTABILITATE		Misiunea de audit public intern: <i>ACTIVITATEA FINANCIAR-CONTABILĂ</i>			Raport de audit nr. X/.....
Nr. crt.	Recomandarea	Implementat	Parțial implementat	Neimplementat	Data planificată/ Data implementării
Obiectivul nr. 1. Realizarea unor estimări anuale care să asigure o programare adecvată a cheltuielilor cu deplasarea, detașarea și transferul personalului în interes de serviciu					
1.	Implementarea în cadrul entității a practicii din domeniu prin utilizarea și a altor indicatori.	X			30.04.2014
2.	Actualizarea procedurilor operaționale	X			30.04.2014
3.	Asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului cu atribuții în domeniu.		X		31.05.2014
4.	Realizarea unui sistem informațional la nivelul entității care să conducă la îmbunătățirea activității.		X		31.05.2014
5.	Implementarea unui sistem de motivare a personalului din cadrul entității.		X		31.05.2014
....				
N.					