



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

Școala cu clasele I-VIII Mircea Eliade	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ PRIVIND POLITICA ÎN DOMENIUL CALITĂȚII	Ediția: 1 Nr. de ex.:
		Revizia: - Nr. de ex. :
Departament C.E.A.C.	Cod: P.O. 01	Exemplar nr.:

Model de implementare și evaluare a

sistemului de control intern/managerial în cadrul unei entități

Abstract:

Conform noilor reglementări în domeniu (Legea 234/2010 și OMFP 1649/2011), fiecare entitate publică este responsabilă cu implementarea și evaluarea/auto-evaluarea unui sistem de control intern/managerial.

Elementele principale care stau la baza acestui proces sunt standardele de control intern, adoptate prin OMFP 946/2005.

Având în vedere faptul că nu există un model general acceptat sau promovat în ceea ce privește modul de implementare și evaluare a acestui sistem, această lucrare își propune elaborarea unui ghid/îndrumar, care să includă elementele de bază ale celor două procese menționate, și care ulterior pot fi dezvoltate/îmbunătățite/adaptate în funcție de realitățile existente la nivelul fiecărei entități.

Această abordare are în vedere următoarele aspecte:

- Posibilitatea aplicării mecanismelor și conceptelor utilizate în implementarea și evaluarea sistemului de management al calității. Acesta are la bază standarde care stabilesc cerințele minime obligatorii pentru implementare. Totodată, sistemul de evaluare și certificare presupune analizarea/evaluarea internă a modului de implementare a acestor standarde, dar și evaluarea externă, de către auditori de calitate desemnați. Astfel, procesul poate fi considerat similar cu cel



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

necesar implementării și evaluării sistemului de control intern/managerial. Elementele care pot crea dificultăți în aplicarea acestuia constau în:

- Existența unui cadru legal/procedural limitat în definirea mecanismelor de implementare și evaluare a acestui sistem, lăsând în responsabilitatea entităților/managerilor modalitatea practică de elaborare și aplicare a acestora,
- definirea generală a standardelor de control intern și a cerințelor acestora,
- existența unor suprapuneri în cerințele aferente unora dintre standarde¹.
- Modul de definire a standardelor și a cerințelor generale de implementare a acestora, implică stabilirea unui plan de implementare, incluzând activități principale și secundare, responsabili principali și secundari. Este evident faptul ca acestea depind de structura organizatorică a entității respective.
- Evaluarea stadiului implementării standardelor de control intern presupune în primul rând o evaluare a modului de implementare a fiecărui standard în parte (a acțiunilor minimale stabilite) și ulterior o evaluare generală, la nivelul entității.

Astfel, având în vedere cele menționate anterior, materialul va prezenta, în prima parte, un model general de implementare a sistemului de control intern/managerial la nivelul unei entități și, ulterior, un model de auto-evaluare/evaluare a acestuia.

1. Model de implementare a sistemului de control intern/managerial:

Sistemul de control intern/managerial reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entității publice într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.

¹ La nivelul Comisiei Europene, urmare a necesității flexibilizării acestui proces, standardele de control intern au fost reevaluate, rezultând o diminuare a numărului acestora la 16 standarde.



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

Componenta Control intern	Standard	Acțiuni minim necesare
Mediul de control	<p>1. Etică, integritate <i>Entitatea publică asigură condițiile necesare cunoașterii, de către angajați, a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui Cod de Etică al angajaților ▪ Promovarea/difuzarea acestuia la nivelul entității ▪ Luarea la cunoștință de către toți angajații (la angajare sau cu ocazia fiecărei modificări) ▪ Constituirea sau definirea în cadrul Codului a unei Comisii speciale pentru analizarea cazurilor de nereguli/fraudă identificate (Comisie de disciplină existentă, cu extinderea prerogativelor acesteia) ▪ Elaborarea unei proceduri privind semnalarea și tratamentul neregulilor
	<p>2. Atribuții, funcții, sarcini <i>Entitatea publică transmite angajaților și actualizează permanent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>documentul privind misiunea entității publice;</i> • <i>regulamentele interne;</i> • <i>fișa postului (funcției).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui Plan de dezvoltare instituțională, cu includerea misiunii, viziunii și obiectivelor generale ale entității ▪ Elaborarea și actualizarea periodică a ROF; ▪ Publicarea pe site-ul instituției a ROF-ului pentru a se asigura comunicarea acestuia către angajați; ▪ Elaborarea și actualizarea periodică a fișelor de post



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<p>3 – Competență, performanță <i>Managerul asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor și asigură condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unei proceduri de sistem privind modalitatea de organizare și derulare a concursurilor de angajare/promovare la nivelul instituției ▪ Detalierea elementelor specifice privind cerințele posturilor la nivelul fiecărei structuri din entitate ▪ Elaborarea periodică a unei analize privind gradul de încărcare a personalului cu sarcini ▪ Elaborarea și actualizarea permanentă a Planului de formare profesională ▪ Elaborarea unei proceduri de sistem privind metodologia identificării și stabilirii nevoilor de formare ale personalului
	<p>4 – Funcții sensibile <i>Entitatea publică identifică funcțiile considerate ca fiind sensibile și stabilește o politică adecvată de rotație a salariaților care ocupă astfel de funcții.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea funcțiilor sensibile la nivelul entității ▪ Stabilirea listei cu salariații care ocupă funcțiile sensibile ▪ Stabilirea unui Plan de rotație a personalului de pe aceste funcții (având în vedere avantajele și dezavantajele acestei rotații, existența resurselor umane suficiente ca număr și pregătire, etc.). Acest Plan ar trebui revizuit anual.
	<p>5 – Delegarea <i>Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare la nivelul structurii a competențelor și responsabilităților ce pot fi delegate/nu pot fi delegate ▪ Stabilirea prin intermediul fișelor de post a limitelor de competență și a responsabilităților delegate sau prin acte administrative interne



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<i>care le delegă.</i>	
	6 – Structura organizatorică <i>Entitatea publică definește propria structură organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligația de a raporta pentru fiecare componentă structurală și informează în scris salariații.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborare organigramă▪ Elaborare ROF▪ Elaborare fișe de post▪ Comunicarea acestor documente către angajați▪ Elaborare procedură privind modul de întocmire ROF, fișe de post▪ Evaluare periodică a flexibilității și conformității structurii organizatorice



ȘCOALA GIMNAZIALA MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

Evaluarea riscurilor	<p>7 - Obiective <i>Entitatea publică trebuie să definească obiectivele determinante, legate de scopurile entității, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și să comunice obiectivele definite tuturor salariaților și terților interesați.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea obiectivelor generale și operaționale ale entității, cu respectarea principiului SMART (excepție pentru activitățile/procese care au rol direct în creșterea calității activității și indirect în ceea ce privește indicatorii cantitativi) ▪ Elaborarea Planului Strategic/de dezvoltare instituțională al entității și comunicarea către angajați
	<p>8 - Planificarea <i>Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocat, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor, stabilirea resurselor necesare



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<i>minime.</i>	
	<p>9 - Coordonarea <i>Pentru atingerea obiectivelor, deciziile și acțiunile componentelor structurale ale entității publice trebuiesc coordonate, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei structuri coordonatoare privind elaborarea, monitorizarea implementării și actualizarea planurilor strategice/anuale ▪ Stabilirea unei metodologii/proceduri de organizare și funcționare a acestei structuri, modul de luare a deciziilor, limitele de competență, domeniile de acțiune
	<p>10 - Monitorizarea performanțelor <i>Entitatea publică asigură, pentru fiecare politică și activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unui set de indicatori pentru evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor strategice ▪ Stabilirea unui set de indicatori pentru evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor operaționale/derivate



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<p>11 – Managementul riscului <i>Entitatea publică analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații responsabili în aplicarea planurilor respective.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unei proceduri de sistem privind managementul riscurilor ▪ Instruirea personalului și a managementului în domeniul managementului riscurilor ▪ Identificarea riscurilor generale și a celor aferente activităților derulate la nivelul fiecărei structuri ▪ Evaluarea riscurilor ▪ Stabilirea apetitului pentru risc de către managementul superior – nivelul de risc acceptat ▪ Identificarea măsurilor/instrumentelor de control aplicabile ▪ Monitorizarea riscurilor și reevaluarea acestora ▪ Reactualizarea Planurilor de acțiune ▪ Elaborarea registrului riscurilor
	<p>15 – Ipoteze, reevaluări <i>Fixarea obiectivelor are în vedere ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarea evaluărilor periodice a modului de îndeplinire a obiectivelor și a elementelor care au condus la definirea/stabilirea obiectivelor inițiale ▪ Ajustarea/actualizarea corespunzătoare a obiectivelor ▪ (opțional) Elaborarea unui set de cerințe minime privind elementele care se revăd la momentul actualizării unei planificări strategice/anuale



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<i>obiectivelor.</i>	
Informare și comunicare	<p>12 – Informarea <i>Entitatea publică stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii acestora, astfel încât managerii și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să-și poată îndeplini sarcinile.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarierea informațiilor/documentelor gestionate la nivelul entității (tipologie, frecvență, drepturi și reguli de acces, destinatari, sursa și intermediarii, etc.) ▪ Stabilirea unei liste centralizate la nivelul entității și a unei liste specifice la nivelul fiecărui departament ▪ Stabilirea unor reguli de accesare/primire/prelucrare și transmitere a informațiilor/documentelor – eventual procedura de sistem. Aceste reguli trebuie stabilite inițial la nivel central/general valabile pentru toată entitatea (pentru a nu exista diferențe de interpretare de la un compartiment la altul)
	<p>13 – Comunicarea <i>Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarierea fluxurilor informaționale/documentare inter și extra instituționale (pornind de la nivel de compartiment și până la nivel centralizat/instituțional). ▪ Stabilirea timpilor alocați pentru primirea/prelucrarea și transmiterea informațiilor/documentelor. Se va avea în vedere corelarea cu anumite cerințe specifice, stabilite anterior prin acte normative/administrative. ▪ Stabilirea responsabililor de primire/transmitere informații/documente, în funcție de tipologia acestora. ▪ Stabilirea căilor/mijloacelor corespunzătoare pentru transmiterea fiecărui tip de informație (ex: e-mail cu sau fără semnătură electronică, adrese, comunicate de presă, etc.). ▪ În funcție de complexitatea acestui proces, poate fi elaborată o procedură specifică.



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<p>14 – Corespondența <i>Fiecare entitate publică organizează primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil managerului, angajaților și terților interesați, cu abilitare în domeniu.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extragerea documentelor/informațiilor din lista de informații/documente identificate în standardele anterioare ▪ Clasificarea tipurilor de corespondență, după criteriile generale stabilite la nivel central (de o Comisie sau de o structură desemnată special) ▪ Elaborarea și implementarea unei proceduri privind înregistrarea, primirea, circulația și arhivarea corespondenței. ▪ Dezvoltarea și implementarea unei aplicații informatice suport pentru înregistrarea și monitorizarea corespondenței la nivel de compartiment și la nivel de entitate.
	<p>16 – Semnalarea neregulilor <i>Salariații au posibilitatea ca, pe baza unor proceduri distincte, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inequitabil sau discriminatoriu față de salariatul care se</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unei proceduri privind semnalarea și tratamentul neregulilor (definirea tipurilor de nereguli și a modului de tratare a acestora. Se poate porni de la cazurile specifice, identificate la nivelul fiecărui compartiment și ulterior generalizate/centralizate la nivel de entitate).



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<i>conformează unor astfel de proceduri.</i>	
Activități de control	<p>17 - Proceduri <i>Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare procedură de elaborare a procedurilor ▪ Identificarea la nivelul fiecărui compartiment a activităților procedurabile ▪ Identificarea la nivelul entității a proceselor/activităților procedurabile, cu caracter general, a structurilor implicate și a responsabililor de proces/elaborare proceduri ▪ Stabilire calendar de elaborare și aprobare proceduri operaționale și de sistem ▪ Derulare proces de elaborare proceduri ▪ Publicarea procedurilor pe site-ul entității sau comunicarea sub un format acceptat pentru luare la cunoștință și utilizare ▪ Implementarea și revizuirea procedurilor
	<p>18 – Separarea atribuțiilor <i>Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie să fie separate.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare procese la nivelul entității și a compartimentelor implicate ▪ Identificare activități derivate din procese la nivelul fiecărui compartiment și clasificarea acestora în funcție de tipologie și necesitatea de separare ▪ Identificare eventuale incompatibilități și stabilirea unor măsuri de remediere ▪ Stabilirea unor reguli generale/specifice pentru alocarea și derularea activităților (în funcție de rezultatele analizei derulate anterior)



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<p>19 – Supravegherea <i>Entitatea publică asigură măsuri de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea unor instrumente pentru monitorizarea activității la nivel central și la nivel de compartimente (ex: tablou de bord) și a modului de implementare a acestora (elaborare procedură) ▪ Analizarea periodică a raportărilor la nivel de manager și management superior
	<p>20 – Gestionarea abaterilor <i>Entitatea publică se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare la nivelul fiecărui compartiment a cazurilor de abateri de la proceduri/buna practică înregistrate și a modului de abordare a acestora ▪ Raportarea acestora către managementul superior și stabilirea unor reguli generale de încadrare și tratare a acestora ▪ Identificare cazuri abateri prin intermediul misiunilor de audit intern ▪ Stabilirea unei proceduri interne de raportare a tuturor cazurilor de abateri și a modalității de tratare a acestora (din punctul de vedere al documentelor necesar a fi elaborate și a nivelului de luare a deciziilor)



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

<p><i>operațiunilor.</i></p>	
<p>21 – Continuitatea activității <i>Entitatea publică asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico - financiar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare situații cu risc major asupra derulării activităților (la nivel de compartimente și ulterior la nivel centralizat) ▪ Stabilire măsuri de control aplicabile în astfel de situații ▪ Revizuirea periodică a acestora
<p>22 – Strategii de control <i>Entitatea publică elaborează politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem standarde 7, 8, 9, 10,11, 15



ȘCOALA GIMNAZIALĂ MIRCEA ELIADE
 Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
 Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844

	<p>23 – Accesul la resurse <i>Managerul stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale entității publice și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificare structuri care gestionează resursele materiale, financiare, informaționale ale entității ▪ Stabilire listă persoane autorizate pentru gestionarea acestora ▪ Stabilire reguli drepturi de acces/gestionare ▪ Realizarea de verificări periodice privind gestionarea acestor resurse (de o structură independentă)
--	--	---

Nota:

- Acțiunile necesare sunt definite la nivel general, ca și cerințe de îndeplinit și nu au în vedere situațiile particulare existente la nivelul unei entități. Din aceste considerente, acest model/îndrumar poate fi adaptat/modificat corespunzător, dar cu menținerea/respectarea cerințelor și justificarea/fundamentarea abaterilor.
- Pentru acțiunile generale trebuie stabilită o Comisie generală de implementare a standardelor la nivelul entității, care ulterior poate desemna structurile sau structura responsabilă pentru fiecare acțiune și termenele de implementare.



SCOALA GIMNAZIALA MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844



SCOALA GIMNAZIALA MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844



SCOALA GIMNAZIALA MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844



SCOALA GIMNAZIALA MIRCEA ELIADE
Str. Mircea Eliade nr.3, 440152, loc. Satu Mare
Jud. Satu Mare, tel/fax 0261-742290; 0361-405844