



GHIDUL COMISIEI PRIVIND  
SISTEMUL DE CONTROL INTERN  
MANAGERIAL

---

V I V A   C O N T R O L

---

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES

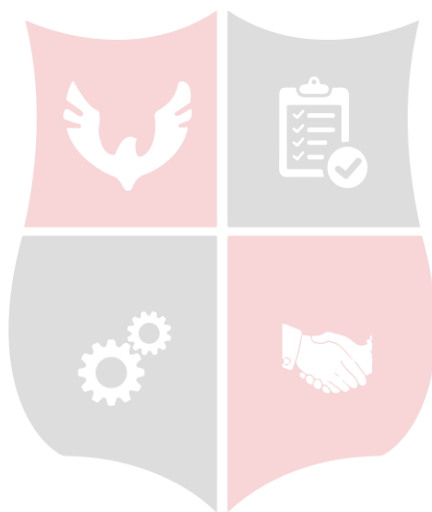
**ECHIPA VIVA CONTROL**

**2021**

## CUPRINS

LEGISLAȚIE.....	5
IMPORTANȚA ȘI CERINȚELE SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ....	6
Obiectivele sistemului de control intern managerial .....	7
Responsabili și atribuții în domeniul SCIM.....	9
Principalele documente specifice utilizate în cadrul sistemului de control intern managerial .	11
Documente cu caracter administrativ.....	11
Documente cu caracter organizatoric.....	12
Documente specifice domeniului managementului riscului – Standardul 8.....	12
Documente specifice etapelor de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial – Standard 5.....	12
Proceduri.....	12
Documente de evaluare internă și raportare.....	12
Organizarea și implementarea Sistemului de control intern managerial-de editat .....	14
IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL .....	16
Etapile procesului de implementare a sistemului de control intern managerial.....	16
Stabilirea obiectivelor generale și specifice.....	17
Stabilirea activităților.....	18
Identificarea riscurilor.....	19
Elaborarea registrului de riscuri la nivelul unității .....	19
Stabilirea modalităților de dezvoltare a sistemului de control intern managerial.....	20
ELABORAREA PROCEDURILOR .....	21
EVALUAREA ȘI RAPORTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL 23	
Evaluarea sistemului de control intern managerial.....	23
Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului .....	24
Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul unității de învățământ.....	26
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	28

Concluzii.....	28
Recomandări.....	29
ANEXA 1.....	30
Portofoliul Comisiei SCIM.....	30



---

V I V A   C O N T R O L

---

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES

## Argument

---

În ultimele decenii, managementul tuturor entităților publice a realizat nevoia existenței unui cadru de control de bază care să constituie suportul pentru contruirea sistemelor proprii de control intern și a devenit, tot mai preocupat de modul de organizare și funcționare a controlului intern, căutând în permanență soluții practice.

Deși încă din anul 1999, prin publicarea OUG nr. 119/1999, s-a început reglementarea controlului intern la nivelul entităților publice din țara noastră, abia în anul 2005 odată cu intrarea în vigoare a OMFP nr. 946/2005, implementarea standardelor de control intern managerial la nivelul entităților publice din România a devenit obligatorie.

În anul 2005 au fost stabilite „25 de standarde de management” aplicabile entităților publice, ca ulterior, în anul 2015 să apară sub inițiativa Secretariatului General al Guvernului prin Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale, *Codul controlului intern managerial al entităților publice*, ce stabilește 16 standarde de control intern managerial.

În momentul de față Sistemul de control intern managerial este reglementat de Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018, ordin ce stabilește 16 standarde de control intern managerial.

---

**Prin control intern managerial se înțelege o monitorizare periodică sau permanentă cu un ansamblu de reguli de management, care trebuie să fie aplicate pentru orice activitate, în oricare compartiment dintr-o structură la nivelul tuturor unităților publice.**

---

Sistemul de controlul intern managerial reprezintă un control al performanțelor obținute, în stare să corespundă cel mai bine intereselor urmărite de către unitatea publică, în atingerea obiectivelor.

Privit și perceput ca o funcție managerială și nu ca una de verificare, sistemul de controlul intern managerial, este în responsabilitatea directorilor de a-l sistematiza continuu și de a-l implementa în scopul funcționării eficiente a unității.

## LEGISLAȚIE

- Legea Educației Naționale nr. 1 din 10.01.2011 cu actualizările și modificările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Instrucțiunea nr. 1 din 16 mai 2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 - Proceduri prevăzute în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ORDIN nr. 1.054 din 8 octombrie 2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea și supravegherea prin misiuni de îndrumare metodologică a stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice.

## IMPORTANȚA ȘI CERINȚELE SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Pe baza informațiilor furnizate de controlul intern, conducerea are posibilitatea să-și consolideze deciziile manageriale referitoare la planul de activitate, la organizarea și coordonarea compartimentelor unității, la stabilirea cu exactitate a responsabilităților pe compartimente și pe persoanele implicate în activitățile unității.

*Controlul intern managerial* prin procedurile concepute și implementate de direcțiune și personalul unității, urmărește să asigure o protejare și o bună folosire a resurselor financiare, umane și corelarea lor cu obiectivele unității, îmbunătățirea fluxului informațional și creșterea inteligibilității, gestionarea riscurilor, prevenirea și depistarea fraudelor și calitatea documentelor.

*Sistemul de control intern managerial* trebuie privit ca o activitate de prevenire a erorilor și neregulilor, de înlăturare a cauzelor care le determină și de perfecționare a activităților controlate.

În conformitate cu legislația în domeniu, controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor unităților, care au obligația proiectării, implementării și dezvoltării continue a acestuia.

Conform *Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018*, proiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a unui sistem de control intern practicabil și durabil sunt posibile numai cu condiția ca sistemul să respecte următoarele **cerințe generale**:

- a) să fie adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific unității: mărimea unității;
- b) să vizeze toate activitățile: modul de organizare, regulamentele interne aplicate, structura personalului și relațiile stabilite;
- c) să fie construit sub aceeași formă în toate unitățile de învățământ: obiective, mijloace, sistem informațional, organizare, proceduri, control;

- d) să ofere siguranța că obiectivele unității vor fi atinse - proiectarea tuturor activităților prin prisma obiectivelor, stabilirea resurselor, a responsabilităților și a mijloacelor de realizare;

Pe lângă aceste cerințe generale, implementarea sistemului de control intern managerial solicită și **cerințe specifice**:

- Personalul de execuție are obligația să răspundă solicitărilor directorului unității de învățământ și să sprijine la implementarea controlului intern, prin asigurarea unui comportament cooperant.
  - Susținerea în totalitate a personalului de execuție de a înțelege importanța și scopul controlului intern managerial.
  - Obiectivele specifice controlului intern managerial să răspundă misiunii unității de învățământ și obiectivelor generale.
  - Dezvoltarea cadrului procedural pentru activitățile importante desfășurate.
  - Reflectarea în documente scrise a organizării sistemului de control intern managerial (Regulament de organizare și funcționare, Program de dezvoltare, Proceduri, Rapoarte, etc.).
- 
- Implementarea celor 15 standarde.
  - Raportarea stadiului de implementare a sistemului de control intern managerial.

## Obiectivele sistemului de control intern managerial

Implementarea sistemului de control intern managerial în cadrul unității de învățământ are în vedere realizarea a trei **obiective generale**.

### 1) Eficacitatea și eficiența funcționării unității de învățământ

*Obiective specifice*

- a) Îndeplinirea funcțiilor și atribuțiilor aferente scopului pentru care respectiva unitate funcționează;
- b) Utilizarea în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor materiale, financiare și umane;
- c) Protejarea resurselor unității de învățământ, de utilizare inadecvată sau de înregistrare a pierderilor;

## 2) Fiabilitatea informațiilor externe și interne

### *Obiective specifice*

- a) Ținerea unei contabilități adecvate;
- b) Calitatea informațiilor utilizate în unitatea de învățământ sau difuzate către terți;
- c) Protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: mascarea fraudei și distorsionarea rezultatelor;

## 3) Conformitatea cu legile și regulamentele unității de învățământ

### *Obiective specifice*

- a) Asigurarea că activitățile unității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente;



## Responsabili și atribuții în domeniul SCIM

Sistemul de Control Intern Managerial este un proces desfășurat de toți angajații unității de învățământ, este coordonat de conducătorii tuturor compartimentelor și se află în răspunderea directorului unității de învățământ.

### Componența comisiei de monitorizare

**Președinte** – persoană cu funcție de conducere: directorul sau directorul adjunct

**Secretariat tehnic** – o persoană numită de Președintele comisiei

**Membrii** – conducătorii compartimentelor ( secretar, administrator finaciari, administrator de patrimoniu și un cadru didactic – un număr impar).

*Nu există incompatibilități și conflicte de interese, poate să facă parte din CA, CEAC...*

Responsabilii cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial precum și distribuția principalelor responsabilități, sunt:

### 1) Conducătorul unității de învățământ

#### Aspecte administrative

- Stabilește obiectivele generale ale unității;
- Emite *Decizia de constituire a Comisiei de Monitorizare*;
- Aprobă *Programul de dezvoltare al sistemului de control intern managerial la nivelul entității (anual)*;
- Aprobă *Raportul anual asupra sistemului de control intern managerial la data de 31 decembrie*;

#### Managementul riscului

- Aprobă *Registru de riscuri pe compartimente*;

#### Proceduri

- Aprobă toate *Procedurile operaționale și de sistem*;

## 2) Președintele Comisiei de Monitorizare

### Aspecte administrative

- convoacă membrii Comisiei de Monitorizare;
- propune ordinea de zi, acordă cuvântul în ședințe și veghează la disciplina și buna desfășurare a ședințelor;
- aprobă procesul verbal al ședinței, rapoartele și deciziile Comisiei de Monitorizare;
- supervizează activitățile specifice din cadrul Comisiei de Monitorizare;
- monitorizează punerea în practică a deciziilor adoptate de către Comisia de monitorizare și decide asupra măsurilor care se impun pentru nerespectarea lor;
- decide asupra participării la ședințele Comisiei de monitorizare a altor reprezentanți din cadrul sau din afara unității, a căror prezență este necesară pentru clarificarea aspectelor aflate pe ordinea de zi a ședinței;

### Proceduri

- Avizează *Procedurile operaționale și de sistem*;

## 3) Secretarul/secretariatul Comisiei de Monitorizare

### Aspecte administrative

- Organizează desfășurarea ședințelor Comisiei de Monitorizare;
- Elaborează ROF-ul Comisiei de Monitorizare;
- Elaborează și distribuie documentele ce sunt în atribuția Comisiei de Monitorizare;
- Elaborează *Programul de dezvoltare al sistemului de control intern managerial* la nivelul unității;
- Elaborează *Raportările centralizatoare* anuale, privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial;
- Centralizează la nivelul entității publice *Rapoartele privind monitorizarea performanțelor de la nivelul compartimentelor* (Standardul 7, prima procedura);

- Elaborează *Informarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul unității*, pe baza rapoartelor primite de la compartimente (Standardul 7, prima procedura).

#### Proceduri

- Centralizează *Listele de activități procedurabile* de la nivelul compartimentelor;
- Elaborează *Lista de activități procedurabile* la nivelul unității de învățământ;
- Ține evidența și înregistrează procedurile de sistem și operaționale ;
- Verifică dacă procedurile respectă formatul aprobat;
- Transmite spre analiză procedurile de sistem membrilor Comisiei de Monitorizare;
- Distribuie copii după procedurile de sistem compartimentelor.

#### 4) Membrii Comisiei de Monitorizare

##### Aspecte administrative

- Avizează ședințele Comisiei de Monitorizare și *Hotărârile* luate;
- Coordonează procesul de actualizare a obiectivelor și a activităților;
- Avizează *Lista de activități procedurabile* la nivelul unității de învățământ;
- Analizează și avizează *Informarea privind monitorizarea performanțelor la nivelul unității*.

VIVA CONTROL

#### Principalele documente specifice utilizate în cadrul sistemului de control intern managerial

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES

##### Documente cu caracter administrativ

- 1) *Decizia de constituire a Comisiei de Monitorizare*;
- 2) *Ordinea de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare*;
- 3) *Procese verbale de lucru ale Comisiei de Monitorizare*

Comisia de monitorizare se întrunește de minim 3 ori pe an:

- Ședința 1 – se întocmește raportul anual în ianuarie (reflectă activitatea din anul anterior);
  - Ședința 2 – se întocmește programul de dezvoltare în februarie;
  - Ședința 3 – se realizează analiza procedurilor, a obiectivelor și a riscurilor;
- 4) *Procese verbale de instruire salariați*;

- 5) *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;*

#### **Documente cu caracter organizatoric**

- 6) *Organigrama unității de învățământ;*
- 7) *Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) a unității de învățământ;*
- 8) *Regulament de organizare și funcționarea a Comisiei de Monitorizare;*
- 9) *Fișe de post;*
- 10) *Program de pregătire profesională a personalului în domeniul sistemului de control intern managerial;*

#### **Documente specifice domeniului managementului riscului – Standardul 8**

- 11) *Formular de alertă la risc (FAR);*
- 12) *Registru de riscuri la nivelul compartimentului;*
- 13) *Profilul de risc și limita de toleranță la risc la nivelul entității;*
- 14) *Registru de riscuri la nivelul entității;*
- 15) *Plan de acțiune pentru minimizarea riscurilor inerente;*
- 16) *Situația privind stadiul implementării acțiunilor de minimizare și evaluarea riscurilor reziduale;*

#### **Documente specifice etapelor de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial – Standard 5**

- 17) *Fișa de stabilire a obiectivelor generale, specifice;*
- 18) *Raport semestrial/anual privind starea învățământului;*
- 19) *Lista obiectivelor, activităților și riscurilor;*
- 20) *Lista activităților procedurabile;*
- 21) *Lista procedurilor (codificare);*
- 22) *Inventarierea documentelor (registru, condică, etc);*
- 23) *Sistem de monitorizare a desfășurării activităților;*
- 24) *Autoevaluarea realizării obiectivelor și activităților;*

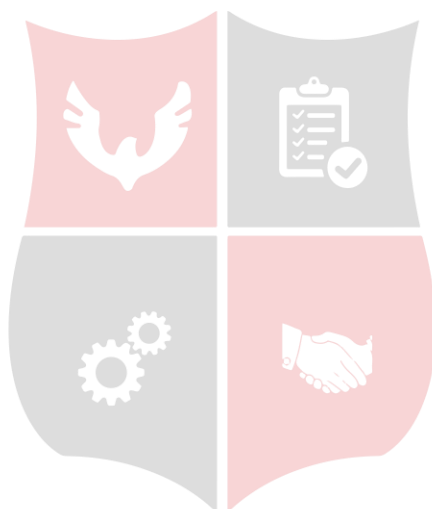
#### **Proceduri**

- 25) *Proceduri de sistem;*
- 26) *Proceduri operaționale;*

#### **Documente de evaluare internă și raportare**

- 27) *Chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial la nivelul compartimentului X (pentru fiecare compartiment din organigrama unității de învățământ);*
- 28) *Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării;*

- 29) *Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la data 31.12.20XX;*
- 30) *Raport asupra sistemului de control intern managerial la data de 31.12.20XX;*



---

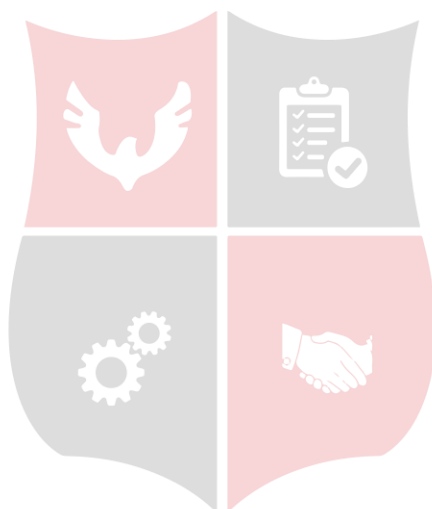
V I V A   C O N T R O L

---

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES



**Organizarea și implementarea Sistemului de control intern managerial-**de editat****  
**Comisia de Monitorizare (SCIM)**

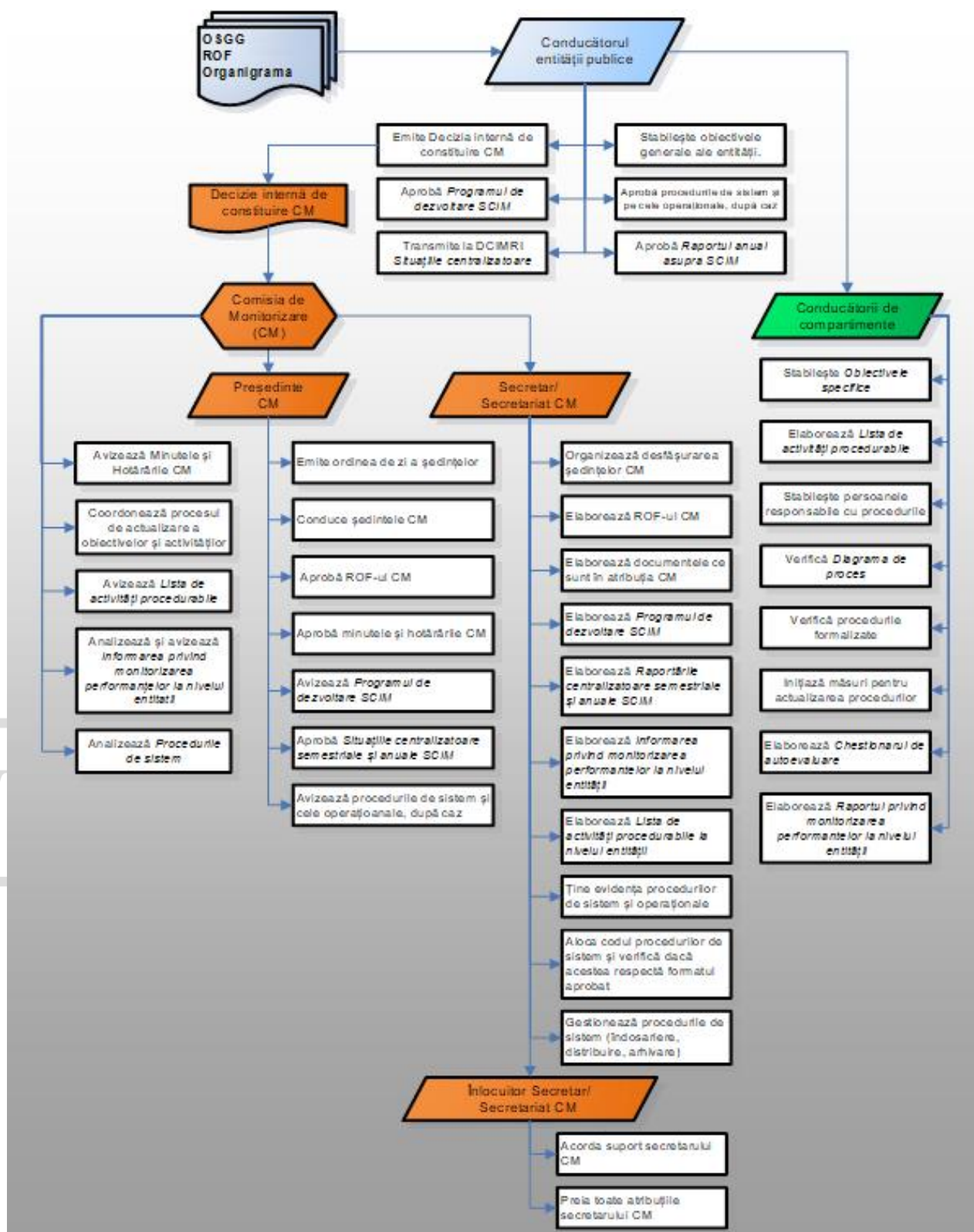


---

V I V A   C O N T R O L

---

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES



# IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

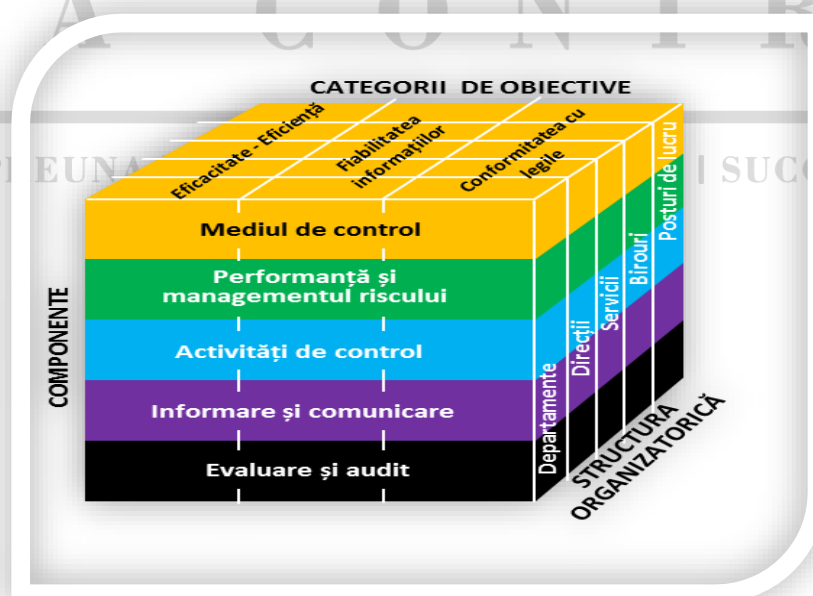
## Etapele procesului de implementare a sistemului de control intern managerial

În procesul de implementare a sistemului de control intern managerial se recomandă parcurgerea unor **etape** absolut necesare pentru obținerea unui rezultat eficient și care să confere o anumită coerență procesului.

Aceste etape se regăsesc în standardele de control intern managerial și fac obiectul derulării unor procese complexe. Numărul total de standarde reglementate de Instrucțiunea MEN nr. 1/2018 este de 16, dar în unitățile de învățământ sunt doar 15 aplicabile deoarece auditul intern nu este aplicabil.

*Standardele controlului intern managerial sunt grupate în 5 componente interdependente:*

1. Mediul de control (standardul 1-4)
2. Performanțe și managementul riscului (standardul 5-8)
3. Activitățile de control (standardul 9-11)
4. Informare și comunicare (standardul 12-14)
5. Evaluare și Audit (standardul 15)





## Stabilirea obiectivelor generale și specifice

Unitatea de învățământ își definește obiectivele legate de misiunea unității, în conformitate cu legile și regulamentele acesteia. În acest sens, primul pas important în procesul de implementare a sistemului de control intern managerial îl constituie stabilirea obiectivelor generale și cele specifice, cu scopul de a susține viziunea unității și a conducerii acesteia.

*Stabilirea obiectivelor este în competența conducerii unității, iar responsabilitatea realizării acestora este atât a conducerii, cât și a salariaților.*

Pentru asigurarea funcționării sistemului de control intern managerial, fiecare angajat trebuie să cunoască atât scopul și obiectivele unității, respectiv ale compartimentului din care face parte, cât și rolul său și atribuțiile postului, stabilite prin fișa postului.

Obiective generale sunt exprimate la nivelul unității, iar obiectivele specifice, derivate din obiectivele generale, se stabilesc la nivelul fiecărui compartiment din cadrul unității de învățământ.

Conducerea unității transpune obiectivele generale în obiective specifice, în concordanță cu prevederile *Standardului 5 – Obiective*, prin realizarea unor documente de management organizațional, planificare strategică instituțională sau prin elaborarea unei *Liste a obiectivelor generale și specifice*.

Pentru ca obiectivele unității să poată fi atinse, este necesar ca la elaborarea acestora să se țină cont de respectarea pachetului de cerințe S.M.A.R.T. Acesta presupune ca obiectivele să fie:

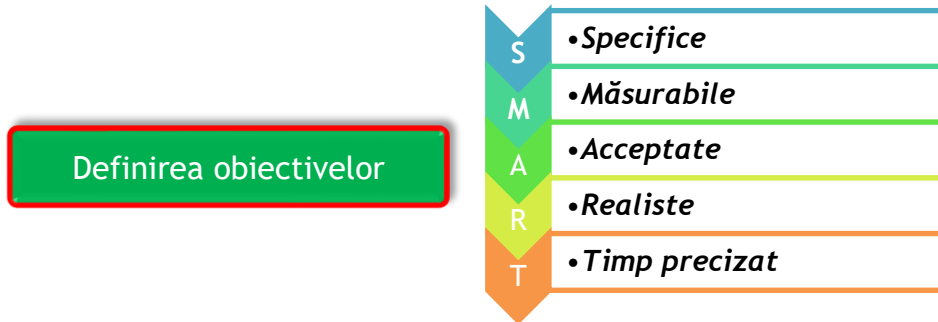
*Specifice* – să arate clar ce anume trebuie realizat;

*Măsurabile* – să indice în ce fel va fi măsurat rezultatul;

*Acceptate* – de către persoana care trebuie să îndeplinească obiectivul, cât și de unitate;

*Realiste* – să poată fi îndeplinite în limitele impuse de condiții;

*Timp precizat* – să specifice un termen pentru obținerea rezultatului.



### Stabilirea activităților

După stabilirea *obiectivelor generale și specifice* de către conducerea unității, respectiv conducătorul compartimentului și comunicarea acestora întregului personal, compartimentele, prin conducătorii acestora, își identifică activitățile ce conduc la îndeplinirea obiectivelor specifice aferente fiecărui compartiment.

Astfel, conducătorii compartimentelor stabilesc activitățile pentru realizarea obiectivelor specifice, prin elaborarea *Listei obiectivelor și activităților*, prin care identifică toate activitățile și acțiunile ce trebuie executate pentru atingerea obiectivelor și care corelează activitățile cu resurse umane, financiare, etc, alocate.

Foarte importante în stabilirea activităților sunt: procesul de *Planificare* – conform *Standardului 9* și *Continuitatea activității* – *Standardul 11* prin *Planul de continuitate a activității*, plan ce trebuie cunoscut și aplicat de personalul care are stabilite sarcini, responsabilități și delegare în implementarea acestuia.

*Comisia de Monitorizare coordonează procesul de actualizare și evaluare a obiectivelor și activităților, la nivelul unității de învățământ.*

În funcție de gradul de complexitate, o activitate poate cuprinde una sau mai multe acțiuni, care contribuie la realizarea activității respective.

## Identificarea riscurilor

Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în demersul activității de *Management al riscului*. Standardul 8 – Managementul riscului (riscuri asociate obiectivelor stabilite în documentele de management).

Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării probabilității și efectelor pe care acestea le pot produce.

Astfel, după stabilirea obiectivelor generale, obiectivelor specifice și a activităților aferente, structurile din cadrul unității de învățământ își identifică vulnerabilitățile (punctele slabe de la nivelul unității, care pot cauza apariția riscurilor – Standardul 8, pagina 62) și *amenințările* (care vin din exteriorul unității).

Riscurile se identifică la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de remediere a problemelor.

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea unității de învățământ și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.

Identificarea riscurilor se concretizează prin completarea *Listei centralizatoare a activităților desfășurate* (Standardul 8, pagina 2).

## Elaborarea registrului de riscuri la nivelul unității

Pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile, conducătorii compartimentelor sunt responsabili cu riscurile.

Aceștia identifică și colectează riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților, asumate de către conducătorul compartimentului și monitorizează procesul de implementare a managementului riscurilor.

Evaluarea riscurilor se realizează prin estimarea probabilității de materializare a riscurilor, estimarea impactului asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor și calculul expunerii la risc. După ce riscurile au fost identificate și evaluate la nivelul fiecărui

compartiment din cadrul unității, acestea sunt transpuse în *Registrul de riscuri* pe fiecare compartiment și aprobat de directorul unității.

### **Stabilirea modalităților de dezvoltare a sistemului de control intern managerial**

În această etapă, unitatea elaborează planuri de activitate pentru toate obiectivele unității, identifică și repartizează resursele, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor și organizează procesele de muncă în vederea desfășurării activităților planificate, în conformitate cu prevederile **Standardului 6 – Planificarea.**

Planificarea activităților procedurabile se realizează prin stabilirea procedurilor pentru fiecare activitate aferentă obiectivelor specifice ale compartimentului, în funcție de complexitatea acestei, desemnarea responsabililor cu elaborarea procedurii și termenele de realizare.

Astfel, șeful compartimentului se asigură să existe proceduri pentru toate procesele și activitățile importante, prin elaborarea unei liste privind obiectivele specifice și activități procedurabile.

Procedurile reprezintă un instrument de control intern, care contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților prin separarea sarcinilor, a funcțiilor, a competențelor și a responsabilităților personalului din cadrul unității.

Unitatea își stabilește metode și căi de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor și informațiilor necesare desfășurării activităților, în conformitate cu prevederile **Standardului 12 – Informarea și comunicarea.**

Fiecare unitate își definește reguli cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosarierea, protejarea și păstrarea documentelor, organizate într-un cadrul procedural, în conformitate cu **Standardul 13 – Gestionarea documentelor.**

Un proces de administrare al documentelor implementat și dezvoltat sprijină atât conducerea cât și angajații unității de învățământ în îndeplinirea sarcinilor, a responsabilităților și atingerea obiectivelor și contribuie la comunicarea eficientă și calitatea informațiilor.

## ELABORAREA PROCEDURILOR

După ce conducătorul compartimentului a stabilit în etapa precedentă, activitățile procedurabile, responsabilii cu elaborarea procedurilor și termenele de realizare, persoana desemnată demararează elaborarea procedurilor.

În funcție de tipul procedurii respectiv de sistem sau operațională, se parcurg pașii necesari în vederea elaborării, verificării și aprobării procedurii, în conformitate cu *Anexa 2 din OSGG nr. 600/2018*.

*Scopul elaborării procedurilor este acela de a stabili și descrie pașii ce trebuie urmați, a modalităților de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, precum și a responsabilităților ce le revin persoanelor implicate în desfășurarea procesului sau activității ce face obiectul procedurii.*

*Elementele componente ale unei proceduri:*

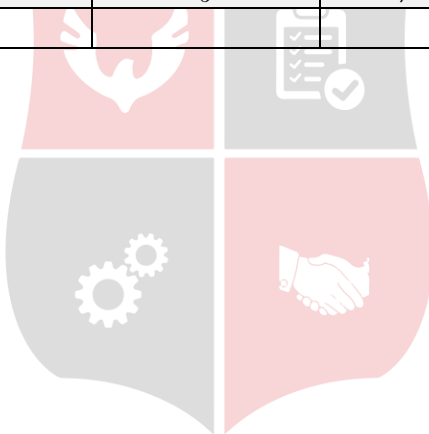
- pagina de gardă;
- lista responsabililor (elaborat, verificat și aprobat);
- situația edițiilor și a reviziilor;
- lista cuprinzând personale la care se difuzează procedura;
- conținutul propriu-zis (ce include scop, domeniu de aplicare, documente de referință, definiții și abrevieri, descriere, responsabilități);
- formularul de evidență a modificărilor;
- formularul de analiză al procedurii;
- lista de difuzare a procedurii;
- anexe;
- pagina de cuprins.

Unitatea de învățământ elaborează o Procedură proprie de sistem, respectiv *Procedura privind elaborarea și codificarea procedurilor generale și operaționale*, care descrie detaliat modul de elaborare, verificare, aprobare, evidență, difuzare și arhivare a procedurilor.

Procedurile elaborate și verificate de către conducătorul compartimentului sunt transmise secretariatului Comisiei de Monitorizare, pentru analiză și conformitate cu structura prevăzută în *Procedura privind elaborarea procedurilor*.

La nivelul fiecărui compartiment este bine să existe o *evidență a procedurilor elaborate și aprobate*, care oferă stadiul procedurilor elaborate în conformitate cu activitățile procedurabile, conform modelului prezentat mai jos.

Nr. crt.	Cod procedură	Denumire procedură	Persoana responsabilă	Ediția	Revizia	Data intrării în vigoare
1	2	3	6	7	8	9



VIVA CONTROL

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES

## EVALUAREA ȘI RAPORTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

### Evaluarea sistemului de control intern managerial

Evaluarea sistemului de control intern managerial la nivelul unității se realizează continuu în vederea:

- a) monitorizării stadiului și evoluției implementării și dezvoltării acestuia, în cadrul unității;
- b) identificării disfuncționalităților și deficiențelor care pot afecta realizarea obiectivelor generale și specifice;
- c) monitorizării și impactului implementării măsurilor de control.

Unitățile de învățământ, în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial, în conformitate cu prevederile Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, pot parcurge o serie de etape conform standardelor de control intern managerial:

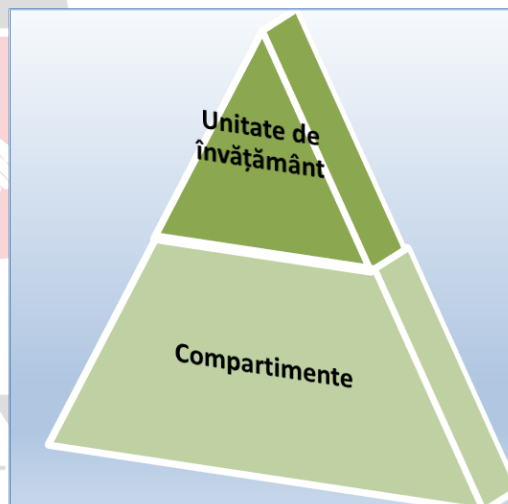
<b>ETAPA 1</b>	• Stabilirea obiectivelor generale și specifice ale unității prin elaborarea Listei obiectivelor generale și specifice;
<b>ETAPA 2</b>	• Stabilirea activităților și acțiunilor/operațiilor pentru realizarea obiectivelor specifice prin elaborarea Listei obiectivelor și activităților;
<b>ETAPA 3</b>	• Atașarea riscurilor la acțiunile și activitățile din cadrul obiectivelor prin elaborarea Listei obiectivelor, activităților și riscurilor;
<b>ETAPA 4</b>	• Elaborarea registrelor de riscuri pe compartimente și la nivelul unității; informare privind procesul de gestionare a riscurilor;
<b>ETAPA 5</b>	• Stabilirea modalităților de dezvoltare a sistemului de control intern managerial prin elaborarea listei obiectivelor, activităților și procedurilor
<b>ETAPA 6</b>	• Inventarierea documentelor, a fluxurilor de informații, a proceselor și a modului de comunicare între structurile unității și alte unități;
<b>ETAPA 7</b>	• Stabilirea unui sistem de monitorizare a desfășurării activităților din structura obiectivelor;
<b>ETAPA 8</b>	• Autoevaluarea realizării obiectivelor generale și a celor specifice și îmbunătățirea sistemului de control intern managerial;
<b>ETAPA 9</b>	• Elaborarea procedurilor pe procese sau activități, pe baza modelului de procedură din OSGG nr. 600/2018;
<b>ETAPA 10</b>	• Programul de pregătire profesională a personalului pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

Evaluarea sistemului de control intern managerial se efectuează pe fiecare element cheie, însă într-un mod integrat.

- **Mediul de control** - etică și integritate; atribuții, funcții, sarcini; competența, performanță; structura organizatorică;
- **Performanțe și managementul riscurilor** - obiective; planificarea; monitorizarea performanțelor; managementul riscului;
- **Activități de control** - proceduri; supravegherea; continuitatea activității;
- **Informarea și comunicarea** – informarea și comunicarea, gestionarea documentelor; raportarea contabilă și financiară;
- **Evaluare** - evaluarea sistemului de control intern managerial.

Evaluarea sistemului de control intern managerial se realizează pe două paliere:

- **la nivelul compartimentului**, de către conducătorul compartimentului, această evaluare fiind cunoscută ca *autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului*;
- **la nivelul unității de învățământ**, atribuție în sarcina conducătorului unității;



### **Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului**

Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul compartimentului se realizează în primul rând pentru a vedea modul cum și cât sunt implementate principiile de control intern, respectiv standardele de control intern managerial la nivelul compartimentului, iar în al doilea rând pentru a furniza conducătorului acestuia asigurări



rezonabile că obiectivele specifice sunt îndeplinite în condiții de economicitate, eficacitate, eficiență.

Autoevaluarea reprezintă un instrument de dezvoltare a sistemului de control intern managerial prin conștientizarea conducătorilor compartimentelor privind importanța controlului intern.

Autoevaluarea la nivelul compartimentului trebuie să fie obiectivă, de aceea autoevaluarea se realizează prin *Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial*, instrument tipizat prin **Anexa nr. 4.1** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, conform modelului de mai jos.

Criterii generale de evaluare a stadiului implementării standardului	Răspuns și explicații		La nivelul compartimentului standardul este:
	Da / Nu	Explicații asociate răspunsului	I / PI / NI
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

Conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, Anexa nr.4.1, un standard aplicabil la nivelul compartimentului se consideră a fi:

- **Implementat (I)**, atunci când, la fiecare dintre criteriile generale de evaluare aferente standardului s-a răspuns cu "DA";
- **Parțial implementat (PI)**, atunci când la cel puțin unul dintre criteriile generale de evaluare aferente standardului s-a răspuns cu "NU";
- **Neimplementat (NI)**, atunci când la fiecare dintre criteriile generale de evaluare aferente standardului s-a răspuns cu "NU".

În final, o autoevaluare obiectivă trebuie să consemneze gradul de implementare a standardelor de control intern managerial printr-un calificativ clar și neinterpretabil.

De aceea, răspunsul pentru fiecare cerință specifică a unui standard este însoțită de un răspuns „Da” sau „Nu”, cu explicații asociate răspunsurilor și detalierea cu documente justificative.

Pe baza chestionarului de autoevaluare, fiecare conducător de compartiment analizează rezultatele obținute și evaluează stadiul implementării standardelor de control intern managerial pentru a identifica deficiențele și a stabili măsurile viitoare necesare implementării standardelor.

În cazul criteriilor generale de evaluare aferente standardelor neaplicabile unui anumit compartiment, în coloana 2 se precizează „**Neaplicabil**” în dreptul fiecărui criteriu general de evaluare al aceluși standard, prin acronimul „**NA**”, și se motivează în coloana 3 „Explicație asociată răspunsului”.

La nivelul unui compartiment pot fi considerate neaplicabile numai standardul 14 „Raportarea contabilă și financiară” și standardul 16 „Auditul intern”, cu respectarea condiției ca la nivelul entității toate standardele să fie aplicabile.

Procesul de autoevaluare se realizează la finele anului, chestionarul fiind avizat de către conducătorul compartimentului și ulterior transmis secretarului Comisiei de Monitorizare pentru centralizarea tuturor chestionarelor de autoevaluare la nivelul entității publice.

### **Autoevaluarea stadiului implementării sistemului de control intern managerial la nivelul unității de învățământ**

Conducătorul unității efectuează, cel puțin o dată pe an, autoevaluarea sistemului de control intern managerial la nivelul unității în vederea stabilirii gradului de conformitate a acestuia și elaborează un raport asupra sistemului de control intern managerial.

Autoevaluarea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la nivelul unității presupune parcurgerea următoarelor etape (Standardul 15.01):

- Disponerea de către conducătorul unității, prin act de decizie internă, a programării și efectuării de către conducătorii de compartimente aflați în subordine a operațiunii de autoevaluare a sistemului de control intern managerial;

- Convocarea unei reuniuni a structurii cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică privind sistemul propriu de control intern managerial, denumită în continuare Comisia de monitorizare, constituită prin act de decizie internă a conducătorului entității publice, având ca obiect stabilirea măsurilor de organizare și realizare a operațiunii de autoevaluare;
- Completarea de către fiecare compartiment din organigrama entității publice, pe baza principiului adevărului, a ”Chestionarului de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial”, prevăzut în anexa nr. 4.1 și asumarea de către conducătorul de compartiment a realității datelor, informațiilor și constatărilor înscrise în acesta;
- Întocmirea de către Comisia de Monitorizare a Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării, prevăzută în **Anexa nr. 4.2** din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, prin centralizarea informațiilor din chestionarele de autoevaluare, semnate și transmise de către conducătorii de compartimente;
- Aprecierea gradului de conformitate a sistemului propriu de control intern managerial cu standardele de control intern managerial, în raport cu numărul de standarde implementate, care se realizează astfel:

- sistemul este „**Conform**” dacă sunt implementate toate cele 16 standarde;
- sistemul este „**Parțial conform**” dacă sunt implementate între 9 și 15 standarde;
- sistemul este „**Neconform**” dacă sunt implementate mai puțin de 9 standarde.

Fiecare unitate își stabilește măsurile care trebuie adoptate, în cazul în care sistemul de control intern managerial este parțial conform sau neconform. Măsurile aferente standardelor parțial implementate sau neimplementate trebuie preluate în Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

### Concluzii

- Sistemul de control intern managerial, ca și concept, **nu este asimilat** pe deplin în cultura organizațională a unității și nu există o conștientizare a beneficiilor acestuia;
- Controlul intern managerial **este în responsabilitatea** conducătorului entității publice;
- Sistemul de control intern managerial trebuie să fie **proiectat și adaptat**, conform legislației în domeniu, dimensiunii și complexității unității;
- Persoanele implicate în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial **trebuie să înțeleagă** în mod clar și detaliat responsabilitățile ce le revin;
- Implementarea controlului intern managerial **este percepută** ca o activitate suplimentară față de atribuțiile specifice postului;
- Stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial în cadrul unei unități se bazează pe **existența de documente justificative** ce consemnează dovezi clare ale stadiului sistemului;
- **Evaluarea obiectivă** a stadiului sistemului de control intern managerial atât la nivelul compartimentului cât și la nivelul unității este foarte importantă întrucât implică luarea de măsuri concrete transpuse în *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial*;
- O problemă permanentă la nivelul unităților de învățământ este **lipsa resurselor umane calificate**, dar și fluctuația de personal, care, uneori creează deficiențe în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- Modificările frecvente în structura organizatorică a unităților de învățământ îngreunează procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial.

## Recomandări

- Este imperios necesar **realizarea de cursuri de pregătire profesională** în domeniul controlului intern managerial, atât pentru personalul de conducere cât și personalul de execuție;
- **Introducerea atribuțiilor** referitoare la implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial în cadrul unității în fișele de post;
- **Parcurgerea în mod cronologic și succesiv** a etapelor aferente procesului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- **Evaluarea obiectivă** a stadiului implementării sistemului de control intern managerial atât la nivelul compartimentului, prin intermediul *Chestionarului de autoevaluare*, cât și la nivelul unității pe baza *Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării*;

---

V I V A   C O N T R O L

---

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES

## ANEXA 1

### Portofoliul Comisiei SCIM

1. Legislație
2. Decizie privind numirea comisiei de monitorizare
3. Regulamentul de organizare și funcționare a comisiei de monitorizare
4. Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial
5. Lista obiectivelor generale și specifice
6. Chestionare privind autoevaluarea membrilor comisiei de monitorizare
7. Procese verbale de lucru ale comisiei de monitorizare
8. Procese verbale de instruire salariați
9. Decizie numire responsabil pentru implementarea codului de conduită etică al salariaților
10. Codul de conduită etică a salariaților
11. Proces verbal prezentare cod etică
12. Raport de activitate anual – Etică, Integritate, Anticorupție
13. Chestionar de evaluare a nivelului de cunoștințe ale personalului din cadrul unității cu privire la activitatea de consiliere etică
14. Registrul de riscuri
15. Raportarea SCIM la 31.12.XX
16. Registrul evidență proceduri

IMPREUNA | SERIOZITATE | VIZIUNE | SUCCES

**ECHIPA VIVA CONTROL**