



**ORDIN  
ПРИКАЗ**

*„23” iunie 2009*

or. Chișinău  
г. Кишинев

*Nr. 51*

Cu privire la aprobarea Standardelor naționale  
de control intern în sectorul public

Întru realizarea prevederilor punctului 42 din Planul de Acțiuni Republica Moldova - Uniunea Europeană, punctului 5.2 din Concepția controlului financiar public intern, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 1143 din 04 octombrie 2006, Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei de dezvoltare a controlului financiar public intern, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 74 din 29 ianuarie 2008,

**ORDON:**

1. Se aprobă Standardele naționale de control intern în sectorul public (se anexează).
2. Prezentul ordin intră în vigoare din data publicării.

**MINISTRU**

**Mariana DURLEȘTEANU**

# Standarde Naționale de Control Intern în sectorul public

## *I. PREFERAȚĂ*

### **1.1 Context**

1. Conform prevederilor punctului 42 din Planul de acțiuni Republica Moldova – Uniunea Europeană, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 356 din 22 aprilie 2005, Guvernul Republicii Moldova s-a angajat să se orienteze către un sistem modern de Management Financiar și Control (în continuare MFC), bazat pe conceptul de Control Financiar Public Intern (în continuare CFPI), promovat de către Uniunea Europeană.

2. Obiectivul general al CFPI este promovarea unui grad mai înalt de răspundere managerială în utilizarea fondurilor publice din Republica Moldova prin:

- implementarea sistemului MFC, cu aplicarea tehnicilor de management al riscurilor pe bază de obiective;
- dezvoltarea unei noi funcții de audit intern, care va raporta managerilor entităților publice cu privire la eficacitatea sistemului MFC și va ajuta managerii să îmbunătățească eficiența și eficacitatea operațiunilor acestora;
- introducerea unei funcții de armonizare centralizată, care va elabora cadrul normativ în domeniul CFPI, manuale, ghiduri și instrucțiuni de aplicare a acestora; va oferi suport metodologic managerilor cu privire la implementarea activității de audit intern și sistemului MFC; va monitoriza schimbările ce au loc și va raporta sistematic progresele înregistrate Guvernului.

3. MFC reprezintă un sistem exercitat la nivelul entității publice, care prevede o asigurare rezonabilă precum că la realizarea obiectivelor entității fondurile publice vor fi utilizate în mod legal, etic, transparent, economic, eficient și eficace.

MFC se stabilește prin reguli și proceduri interne, care contribuie la minimizarea riscurilor în activitatea entității publice.

MFC va fi implementat prin aplicarea prezentelor Standarde Naționale de Control Intern (în continuare SNCI).

### **Situația curentă a controlului financiar**

4. În mod tradițional, în Republica Moldova, rolul și funcțiile managerilor din sectorul public au fost definite din punct de vedere al obligațiilor, deținute de angajați, în realizarea activităților acestora în conformitate cu cadrul legal stabilit.

5. În domeniul controlului financiar, verificările ex-ante, pe care un angajat trebuie să le efectueze înainte de a accepta documentele spre plată sau înainte de a procesa documentele pentru primirea fondurilor sînt definite și reglementate în legislație. Prin urmare, sistemul existent necesită controale ex-post – o evaluare independentă a faptului, dacă managerii au aplicat corect legea. Acest lucru este realizat printr-un program de control extern (revizii financiare), întreprins de către controlorii financiari externi. În cadrul acestui sistem, controlorii financiari au împuterniciri să impună penalități și sancțiuni angajaților, care nu au activat în conformitate cu cadrul normativ. Controlorii financiari nu sînt impuși să examineze economicitatea, eficiența și eficacitatea modului, în care a fost aplicat cadrul normativ. Activitatea de revizie financiară este realizată periodic la toate entitățile publice din Republica Moldova, de la ministerele și agențiile centrale, care primesc finanțare directă de la bugetul de stat, la instituțiile de nivel inferior ale administrației centrale și locale.

6. Controlul extern/activitatea de revizie financiară este realizată de către trei instituții - Curtea de Conturi (autoritate publică a statului, care exercită controlul asupra formării, administrării și întrebuințării resurselor financiare publice și administrării patrimoniului public), Serviciul control financiar și revizie pe lângă Ministerul Finanțelor (organ de control de stat care, în limitele competenței, exercită controlul asupra activității economico-financiare a instituțiilor, întreprinderilor și organizațiilor, indiferent de forma de proprietate și genul de activitate, care utilizează mijloace ale bugetului public național) și Centrul pentru Combaterea Crimelor Economice și Corupției (autoritate publică a statului, care efectuează revizii economico-financiare, inclusiv și în sectorul public). În general, Curtea de Conturi este responsabilă de activitatea de control extern al executorilor primari de buget (ministere și agenții), iar Serviciul control financiar și revizie este responsabil de controlul extern al tuturor executorilor terțiari de buget (autoritățile locale). Controlul entităților bugetare de nivelul 2 (departamente ministeriale descentralizate, care activează la nivel local și agenții subordonate) este divizat între cele două entități.

7. Astfel, în situația curentă, responsabilitatea pentru controlul intern este divizată între managerii, care procesează documentele pentru plățile și încasările bugetare, și controlorii financiari, care verifică ex-post dacă aceste acțiuni au fost realizate în conformitate cu cadrul normativ.

### **Schimbările necesare în conformitate cu CFPI**

8. Schimbarea esențială, promovată de CFPI, este faptul că managerii vor avea în viitor responsabilitatea pentru toate aspectele controlului intern (atât ex-ante, cât și ex-post) și vor purta răspundere pentru modul în care funcționează sistemul MFC în prestarea serviciilor publice eficiente. Unitățile de audit intern, care raportează managerului entității publice, vor fi responsabile pentru evaluarea eficacității sistemului MFC, iar responsabilitatea pentru implementarea acestuia va rămâne în competența managementului entității.

9. Principiile, care stau la baza CFPI, reflectă cea mai bună practică existentă în administrarea publică. Având în vedere faptul, că sistemele publice au devenit tot mai complexe, este necesar acum ca responsabilitățile managerilor să fie definite mai degrabă în funcție de scopurile/obiectivele explicite ale politicilor pe care trebuie să le implementeze, și nu doar în funcție de cadrul normativ pe care trebuie să îl aplice. De fapt, se așteaptă ca managerii să abordeze economicitatea, eficiența și eficacitatea activităților lor, asigurând în același timp respectarea cadrului normativ. Acest lucru poate fi realizat doar dacă sînt stabilite obiective clare la toate nivelurile administrației publice.

10. În contextul CFPI, managerilor va trebui să li se acorde o mai mare libertate și flexibilitate a modului în care aceștia își realizează obiectivele. Dar, această libertate managerială trebuie să fie echilibrată de noțiunea de răspundere – **managerii poartă răspundere pentru atingerea obiectivelor** (și nu doar pentru respectarea cadrului legal).

### **Schimbări aferente realizate în afara CFPI**

11. De asemenea, Planul de acțiuni Republica Moldova – Uniunea Europeană prevede transformarea Curții de Conturi dintr-o instituție de control extern într-un organ de audit extern. O nouă Lege a Curții de Conturi a fost adoptată de către Parlament în decembrie 2008, iar Curtea de Conturi va trebui să înceapă auditarea externă a formării și utilizării mijloacelor bugetului public național pentru anul bugetar 2009, oferind o opinie și un raport cu privire la rezultatele acestui audit în iunie 2010.

12. Guvernul implementează un program major de reformare a sectorului public. Trei domenii ale acestui program de reformare sînt relevante în mod direct pentru sistemul MFC.

13. Primul domeniu este elaborarea și implementarea unui proces de planificare strategică în cadrul autorităților publice centrale. Ca parte a acestui proces, autoritățile publice centrale au elaborat planuri de dezvoltare instituțională, care pentru prima dată stabilesc obiectivele strategice și cele de nivel inferior ale acestora. Unul din principiile cheie ale controlului intern este necesitatea ca entitățile publice să-și stabilească obiective strategice și operaționale clare.

14. Cel de-al doilea domeniu reprezintă elaborarea noii Legi cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, care promovează introducerea unor practici moderne de management

al resurselor umane în toate autoritățile publice. O trăsătură de bază a controlului intern este asigurarea de către manageri a faptului că pentru realizarea activităților de control sînt desemnate persoane competente. De asemenea, managerii trebuie să promoveze o cultură de dezvoltare profesională continuă a angajaților.

15. Cel de-al treilea domeniu se referă la procesul de comunicare internă existent în cadrul entităților publice, practicile curente fiind revizuite în cadrul programului de reformă. O comunicare eficientă (atît internă, cît și externă) este o cerință cheie a controlului intern.

16. Ministerul Finanțelor nu intenționează să dubleze activitățile întreprinse în cadrul proiectului de reformare a sectorului public. Prin urmare, SNCI, enunțate ulterior, prezintă activitățile de dezvoltare aferentă, care se află în curs de desfășurare.

### **Strategia de dezvoltare a CFPI**

17. În ianuarie 2008 Guvernul a aprobat o Strategie de dezvoltare a CFPI. Strategia CFPI a fost implementată treptat, după cum urmează:

- o Unitate Centrală de Armonizare (UCA) a fost creată și completată parțial cu personal în cadrul Ministerului Finanțelor;
- cadrul normativ pentru auditul intern a fost creat prin adoptarea Standardelor Naționale de Audit Intern, Codului etic al auditorului intern, Cartei de audit intern (Regulament – model de efectuare a auditului intern), cît și prin elaborarea, testarea și promulgarea Normelor metodologice privind implementarea auditului intern în sectorul public, care reglementează implementarea auditului intern în Republica Moldova. Deja au fost create 16 unități de audit intern, angajații cărora vor fi instruiți treptat, cum să aplice metodologia de audit;
- baza legală pentru implementarea CFPI a fost stabilită prin modificarea Legii nr.847-XIII din 24.05.1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar în iulie 2008<sup>1</sup>.

## **1.2 Implementarea sistemului MFC**

18. Cît privește MFC, Guvernul a decis ca primul pas în stabilirea unui cadru normativ adecvat să fie elaborarea unui set de SNCI.

SNCI stabilesc domeniile principale, care necesită anumite acțiuni pentru implementarea sistemului MFC în cadrul întregului sector public.

### **Scopul și aplicabilitatea SNCI**

19. SNCI reprezintă o codificare a unor principii general acceptate, ce se referă la stabilirea unui sistem eficient de MFC. Standardele oferă un cadru relevant pentru dezvoltarea unor sisteme eficiente de MFC în cadrul entităților publice din Republica Moldova, inclusiv elaborarea unor instrucțiuni suplimentare de către UCA.

20. SNCI sînt aplicabile tuturor entităților din sectorul public, finanțate integral sau parțial de la bugetul public național.

### **Interacțiunea dintre Controlul Intern și Auditul Intern**

21. Conform conceptului de CFPI, Auditul Intern este o parte componentă a Controlului Intern în calitate de instrument de evaluare a sistemului MFC. Auditul Intern, ca funcție ce raportează direct managementului entității publice, este perceput ca o parte integrantă a sistemului de Control Intern cu un rol crucial în examinarea și raportarea cu privire la eficacitatea sistemului MFC.

---

<sup>1</sup> Articolul II, punctul 20 al Legii nr. 172-XVI din 10.07.2008 pentru modificarea și completarea Legii nr. 847-XIII din 24 mai 1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar prevede: "Executorii de buget poartă răspundere pentru asigurarea bunei administrări prin implementarea adecvată a sistemului de management financiar și control în instituțiile publice. Managementul financiar și controlul cuprind în sistem procesele instituției, inclusiv procesele de planificare, executare, management al riscurilor, control, monitorizare și raportare. Obiect al managementului financiar și controlului sînt toate activitățile instituțiilor publice, inclusiv colectarea veniturilor, procedurile operaționale, procedurile de achiziții și contractare, angajamentele, executarea cheltuielilor, precum și recuperarea plăților nejustificate."

22. SNCI sînt utilizate atît pentru managementul entităţii drept un exemplu al unui cadru sau sistem MFC solid pentru entităţile acestora, cît şi pot fi utilizate de către auditorii interni ca un instrument de evaluare a acestui sistem. Însă, aceste standarde nu substituie Standardele Naţionale de Audit Intern.

### 1.3 Sfera de aplicare şi limitarea controlului intern

#### Definiţia controlului intern

23. Controlul intern este definit - ca un *proces*, pus în aplicare de către managementul entităţii publice şi angajaţii acesteia, instituit pentru a oferi *asigurări rezonabile* cu privire la *atingerea obiectivelor* în următoarele categorii:

- Eficacitatea şi eficienţa operaţiunilor;
- Siguranţa raportării financiare;
- Securitatea şi optimizarea activelor şi obligaţiunilor;
- Conformitatea cu legislaţia şi regulamentele aplicabile.

24. Prima categorie se referă la obiectivele de bază ale unei entităţi, inclusiv obiectivele de performanţă. Cea de-a doua categorie se referă la întocmirea unor rapoarte financiare şi alte informaţii financiare veridice. Cea de-a treia categorie se referă la protejarea resurselor împotriva pierderii, întrebunţării greşite şi a prejudiciilor, datorită irosirii, abuzării, administrării neadecvate, erorilor, fraudelor şi iregularităţilor. Cea de-a patra categorie se referă la respectarea legilor şi regulamentelor, ce reglementează activitatea entităţii. Aceste categorii distincte, dar care coincid parţial, abordează necesităţi diferite şi permit axarea direcţionată pentru satisfacerea diferitor necesităţi.

25. Sistemele de control intern operează la diferite nivele de eficacitate. Un control intern poate fi considerat ca fiind eficace în fiecare din cele patru categorii în cazul în care managementul entităţii publice are asigurări rezonabile precum că:

- înţelege în ce măsură sînt atinse obiectivele operaţionale ale entităţii;
- rapoartele financiare sînt întocmite în mod corect;
- legislaţia şi regulamentele în vigoare sînt respectate.

Atît timp cît controlul intern este un proces, eficienţa acestuia este o stare a procesului într-unul sau mai multe momente în timp.

#### Componentele principale ale controlului intern

26. Controlul intern constă din cinci componente corelate între ele: mediul intern, managementul performanţelor şi al riscurilor, activităţile de control, informarea şi comunicarea, monitorizarea şi evaluarea. Aceste componente derivă din modul în care managementul gestionează o activitate şi sînt integrate în procesul managerial. Deşi componentele enumerate se aplică tuturor entităţilor, entităţile mici şi mijlocii le pot implementa într-un mod distinct celui entităţilor mari. Deşi procedurile de control intern ale unei entităţi mici pot fi mai puţin oficiale şi structurate, aceasta poate avea totuşi un sistem MFC eficient.

Cele 17 SNCI se bazează pe bunele practici internaţionale şi includ cinci domenii vaste:

- **Mediul intern**

SNCI 1. Etica şi integritatea;

SNCI 2. Funcţii, atribuţii şi sarcini;

SNCI 3. Angajamentul faţă de competenţă;

SNCI 4. Abordarea şi stilul de operare al conducerii;

SNCI 5. Structura organizaţională

SNCI 6. Împuterniciri delegate;

*Mediul intern oferă tonul unei entități, influențând conștiința angajaților acesteia privind controlul intern. Acesta stă la baza tuturor celorlalte componente ale controlului intern, asigurând disciplina și structura. Factorii mediului intern includ integritatea, valorile etice și competența angajaților entității; filosofia și stilul de activitate al conducerii; modul în care conducerea atribuie autoritatea și responsabilitatea, politici și practici privind resursele umane.*

- **Managementul performanțelor și al riscurilor**

SNCI 7. Stabilirea obiectivelor;

SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele;

SNCI 9. Identificarea evenimentelor, care pot genera riscuri și oportunități;

SNCI 10. Evaluarea riscurilor și managementul riscurilor

*Managementul performanțelor și al riscurilor include necesitatea de stabilire a obiectivelor pentru sistemele operaționale și identificare a riscurilor, care pot influența atingerea acestora. Fiecare entitate se confruntă cu o varietate de riscuri, care provin din surse externe și interne și trebuie evaluate. O cerință prealabilă pentru evaluarea riscurilor este stabilirea obiectivelor, care se referă la diferite niveluri și sînt consecvente în interior. Evaluarea riscurilor reprezintă identificarea și analiza riscurilor relevante pentru atingerea obiectivelor, formînd o bază pentru determinarea modului de gestionare a riscurilor.*

- **Activitățile de control**

SNCI 11. Documentarea sistemelor operaționale;

SNCI 12. Divizarea obligațiilor și responsabilităților;

SNCI 13. Tipurile activităților de control

*Activitățile de control reprezintă politicile și procedurile, care ajută la asigurarea realizării directivelor ce vin din partea conducerii. De asemenea, ele contribuie la asigurarea desfășurării acțiunilor necesare pentru abordarea riscurilor relevante în scopul atingerii obiectivelor entității. Activitățile de control se realizează în întreaga entitate, la toate nivelurile, și în toate subdiviziunile. Acestea includ o serie de activități diverse, cum ar fi aprobările, autorizările, verificările, reconcilierile, revizuirile performanței existente, securitatea activelor și divizarea sarcinilor. SNCI explică în ce mod managerii trebuie să documenteze și să evalueze eficacitatea activităților de control specifice.*

- **Informarea și comunicarea**

SNCI 14. Informarea;

SNCI 15. Comunicarea

*Informarea și comunicarea se referă la faptul că informația trebuie identificată, colectată și comunicată într-o manieră și în termene, care permit angajaților să-și îndeplinească responsabilitățile. **Sistemele informaționale** generează rapoarte ce conțin informații operaționale, financiare și de conformitate, care permit gestionarea și controlul activității. Aceste informații includ nu doar informații generate din interior, ci și informații despre evenimentele, activitățile și condițiile externe, necesare pentru a putea lua decizii în cunoștință de cauză, precum și pentru raportarea externă. **Comunicarea eficientă** trebuie, de asemenea, să aibă loc într-un sens mai larg, realizîndu-se atît pe orizontală, cît și pe verticală (de sus în jos și invers) în toată entitatea. Toți angajații trebuie să primească un mesaj clar din partea managerilor entității, că responsabilitățile ce țin de controlul intern trebuie tratate cu seriozitate. Angajații trebuie să înțeleagă rolul pe care-l au în sistemul de control intern, precum și legătura între activitățile lor și activitățile celorlalți angajați. Angajații trebuie să aibă un mijloc de comunicare a informațiilor semnificative superiorilor. De asemenea, este necesară o comunicare eficientă cu părțile externe, cum ar fi clienții, furnizorii, organele de reglementare și alte părți interesate.*

- **Monitorizarea și evaluarea**

SNCI 16. Monitorizarea continuă;

SNCI 17. Evaluarea separată.

*Monitorizarea și evaluarea cuprinde procesul de evaluare a calității performanței sistemului în timp.* Acest lucru este efectuat prin activități de monitorizare continuă sau supraveghere, autoevaluare și audit intern. Monitorizarea continuă se efectuează pe parcursul operațiunilor. Aceasta include activități obișnuite de supraveghere și management, precum și alte acțiuni pe care angajații le efectuează în îndeplinirea sarcinilor sale. Sfera de aplicare și frecvența evaluărilor separate (autoevaluare și audit intern) va depinde în primul rând de o evaluare a riscurilor și eficacitatea procedurilor de monitorizare continuă.

27. Există o relație directă între cele patru categorii de obiective (punctul 23), care reprezintă ceea ce o entitate se străduie să obțină, și cele cinci componente (punctul 26), care reprezintă ceea ce este necesar pentru a atinge obiectivele. Toate componentele sînt relevante pentru fiecare categorie de obiective. Spre exemplu, cît privește eficacitatea și eficiența operațiunilor, toate cele cinci componente trebuie să fie prezente și să funcționeze eficient pentru a concluziona că controlul intern asupra operațiunilor este unul eficient.

#### **Limitări ale controlului intern - conceptul de asigurare rezonabilă**

28. Controlul intern este un proces, care oferă asigurări rezonabile privind atingerea obiectivelor. Cu toate acestea, limitările controlului intern deseori nu sînt înțelese pe deplin.

Controlul intern oferă o asigurare rezonabilă precum că o entitate își atinge obiectivele strategice, produce informații financiare și de performanță veridice, și acționează în conformitate cu legislația relevantă. Totuși, controlul intern nu poate schimba un manager mai puțin bun în unul bun, nici nu poate influența realizarea de schimbări în politicile Guvernului sau situația economică de bază, care influențează performanțele entității.

29. Atingerea obiectivelor va fi influențată de limitări inerente în toate sistemele de control intern. Acestea includ astfel de realități, cum ar fi faptul că raționamentele efectuate în procesul de luare a deciziilor pot fi imperfecte și că eșecurile pot avea loc din cauza unei simple erori sau greșeli.

În plus, procedurile de control intern pot fi periclitare de înțelegerile secrete a două sau mai multe persoane, precum și de faptul că managerii nu doresc să respecte procedurile.

Un alt factor de limitare este că structura unui sistem de control intern trebuie să reflecte faptul că resursele sînt limitate și că beneficiile procedurilor de control intern trebuiesc luate în considerare în funcție de costurile acestora.

Prin urmare, nu este nici de dorit, nici în cele mai multe cazuri posibil, ca controlul intern să ofere asigurări absolute cu privire la atingerea obiectivelor entității.

### **1.4 Responsabilitatea pentru implementarea SNCI**

30. Responsabilitatea primară pentru implementarea SNCI revine managerului entității publice. Mai mult decît oricare altă persoană, managerul entității oferă „tonul de vîrf”, fapt ce afectează integritatea, etica și alți factori ai unui mediu de control pozitiv. Într-o entitate publică mare, managerul îndeplinește această sarcină, oferind abilități de conducere și direcționare managerilor operaționali și revizuire modul în care aceștia monitorizează și verifică activitatea. Managerii operaționali, la rîndul lor, atribuie responsabilitatea pentru stabilirea unor politici și proceduri de control intern mai specifice angajaților. Într-o entitate mai mică, influența managerului este, de obicei, mai directă. În orice caz, într-o responsabilitate de tip cascadă, un manager este de fapt conducătorul executiv al sferei sale de responsabilitate.

31. Controlul intern, într-o oarecare măsură, este responsabilitatea fiecărui angajat dintr-o entitate și, prin urmare, trebuie să constituie o parte explicită sau implicită a fișei postului a fiecărei persoane. Practic toți angajații produc informații, care sînt utilizate în cadrul sistemului de control intern, sau întreprind alte acțiuni necesare pentru a realiza procedurile de control intern. De asemenea, toți angajații trebuie să fie responsabili de informarea superiorilor despre problemele

aferente operațiunilor, cazurile de nerespectare a Codului etic, alte încălcări ale politicilor sau acțiuni ilegale.

## **1.5 Structura SNCI**

32. SNCI constau din trei secțiuni:

- conținutul standardului;
- o notă explicativă, care oferă informații suplimentare necesare pentru înțelegerea standardului și a modului de aplicare al acestuia;
- referințe relevante la cadrul legal aferent standardului<sup>2</sup>.

33. UCA din cadrul Ministerului Finanțelor va acorda suportul metodologic necesar entităților publice în aplicarea practică a SNCI.

## ***II. STANDARDELE NAȚIONALE DE CONTROL INTERN ÎN SECTORUL PUBLIC***

### **SNCI 1. Etica și integritatea**

#### **Conținutul**

Entitatea publică asigură faptul că angajații acesteia cunosc standardele corespunzătoare de comportament etic al funcționarilor publici, inclusiv regulamentele cu privire la prevenirea fraudelor și corupției, precum și raportarea fraudelor și neregularităților. Entitatea emite recomandări suplimentare cu referire la problemele de ordin etic, care ar putea fi generate de activitatea specifică a entității.

#### **Note explicative**

Etica și integritatea sînt două concepte distincte, care trebuie înțelese clar.

- Etica ține de codificarea unor standarde care stabilesc normele de conduită morală, ce trebuie să fie aplicate atît în general, cît și în relație cu activitățile specifice ale entității publice.
- Integritatea presupune comportamentul în ansamblu al tuturor angajaților din cadrul unei entități atunci cînd aceștia desfășoară anumite activități specifice sau în procesul luării deciziilor, în conformitate cu standardele etice stabilite.

Angajații nu pot avea un comportament integru dacă nu cunosc clar standardele etice ce trebuie aplicate.

Managerii și angajații entității trebuie să dețină un nivel corespunzător de integritate personală și profesională și să conștientizeze importanța activității pe care o desfășoară.

Cu toate acestea, simpla elaborare a standardelor etice nu asigură faptul că personalul își va desfășura activitatea în mod integru. Integritatea este puternic influențată de tonul stabilit de către managerul entității publice (vezi SNCI 4).

#### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial nr.230-232/840 din 23.12.2008;*
2. *Legea nr.25-XVI din 22.02.2008 privind Codul de conduită a funcționarului public, Monitorul Oficial nr.74-75/243 din 11.04.2008;*

---

<sup>2</sup> Secțiunea a treia a fiecărui standard va fi supusă actualizării continue, avînd în vedere modificarea cadrului legal existent.



3. *Lege nr. 271-XVI din 18.12.2008 privind verificarea titularilor și a candidaților la funcții publice, Monitorul Oficial nr.41-44/118 din 24.02.2009;*
4. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
5. *Legea nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008;*
6. *Legea nr.16-XVI din 15.02.2008 cu privire la conflictul de interese, Monitorul Oficial nr.94-96/351 din 30.05.2008;*
7. *Lege nr.1264-XV din 19.07.2002 privind declararea și controlul veniturilor și al proprietății demnitarilor de stat, judecătorilor, procurorilor, funcționarilor publici și a unor persoane cu funcție de conducere, Monitorul Oficial nr.124-125/991 din 05.09.2002;*
8. *Legea serviciului în organele vamale nr.1150-XIV din 20.07.2000, Monitorul Oficial nr.106-108/765 din 24.08.2000;*
9. *Lege nr.1104-XV din 06.06.2002 cu privire la Centrul pentru Combaterea Crimelor Economice și Corupției, Monitorul Oficial nr.91-94/668 din 27.06.2002;*
10. *Legea Curții de Conturi nr.261-XVI din 05.12.2008, Monitorul Oficial nr.237-240/864 din 31.12.2008;*
11. *Hotărârea Parlamentului nr.1227-XV din 18.07.2002 pentru aprobarea Concepției cu privire la politica de personal în serviciul public, Monitorul Oficial nr.122-123/985 din 29.08.2002;*
12. *Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial 55-56/249, 17.03.2009;*
13. *Hotărârea Guvernului nr.724 din 13.06.2003 cu privire la serviciul resurse umane din cadrul autorității administrației publice centrale și locale, Monitorul Oficial nr.123-125/762 din 20.06.2003;*
14. *Hotărârea Guvernului nr.74 din 29.01.2008 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a controlului financiar public intern, Monitorul Oficial nr.28-29/147 din 08.02.2008;*
15. *Hotărârea Guvernului nr.481 din 10.05.2006 cu privire la aprobarea Codului de etică și deontologie al polițistului, Monitorul Oficial nr.75-78/527 din 19.05.2006;*
16. *Hotărârea Curții de Conturi nr.46 din 15.07.2008 cu privire la aprobarea Codului deontologic al angajatului cu atribuții de control/audit al Curții de Conturi și a Regulamentului Comisiei de disciplină, Monitorul Oficial nr.193-194/42 din 28.10.2008;*
17. *Ordinul ministrului finanțelor nr.111 din 26.12.2007 cu privire la aprobarea Codului etic al auditorului intern și Cartei de Audit Intern (Regulament - model de efectuare a auditului intern), Monitorul Oficial nr.1-4/1 din 01.01.2008.*

## **SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini**

### **Conținutul**

Entitatea publică oferă angajaților săi o descriere clară a atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale entității. Entitatea elaborează regulamente interne și fișe de post, cu indicarea obiectivelor, rolurilor și responsabilităților fiecărui angajat din entitate.

### **Note explicative**

Angajații entității publice trebuie să cunoască misiunea entității. Entitatea elaborează Regulamentul de organizare și funcționare a entității, la care au acces toți angajații.

Funcțiile, atribuțiile și sarcinile sînt atribuite și comunicate angajaților din cadrul entității.

Angajații entității publice trebuie să dețină fișe de post în formă scrisă, care stipulează în mod clar sarcinile de bază, atribuțiile de serviciu, responsabilitățile și împuternicirile.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial nr.230-232/840 din 23.12.2008;*
2. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
3. *Lege nr.64-XII din 31.05.90 cu privire la Guvern, Republicat: Monitorul Oficial nr.131-133/1018 din 26.09.2002;*
4. *Lege nr.435-XVI din 28.12.2006 privind descentralizarea administrativă, Monitorul Oficial nr.29-31/91 din 02.03.2007;*
5. *Lege nr.436-XVI din 28.12.2006 privind administrația publică locală, Monitorul Oficial nr.32-35/116 din 09.03.2007;*
6. *Lege nr.397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale, Monitorul Oficial nr.248-253/996 din 19.12.2003;*
7. *Lege nr.489-XIV din 08.07.1999 privind sistemul public de asigurări sociale, Monitorul Oficial nr.1-4/2 din 06.01.2000;*
8. *Lege nr.1585-XIII din 27.02.98 cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală, Monitorul Oficial nr.38-39/280 din 30.04.1998;*
9. *Lege nr.1593-XV din 26.12.2002 cu privire la mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală, Monitorul Oficial nr.18-19/57 din 08.02.2003;*
10. *Legea nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008;*
11. *Legea nr.16-XVI din 15.02.2008 cu privire la conflictul de interese, Monitorul Oficial nr.94-96/351 din 30.05.2008;*
12. *Legea serviciului în organele vamale nr.1150-XIV din 20.07.2000, Monitorul Oficial nr.106-108/765 din 24.08.2000;*
13. *Lege nr.1104-XV din 06.06.2002 cu privire la Centrul pentru Combaterea Crimelor Economice și Corupției, Monitorul Oficial nr.91-94/668 din 27.06.2002;*
14. *Legea Curții de Conturi nr. 261-XVI din 05.12.2008, Monitorul Oficial nr.237-240/864 din 31.12.2008;*
15. *Hotărârea Guvernului nr.1310 din 14.11.2006 cu privire la aprobarea structurii-tip a regulamentului privind organizarea și funcționarea organului central de specialitate al administrației publice, Monitorul Oficial nr.181-183/1407 din 24.11.2006;*
16. *Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial 55-56/249, 17.03.2009;*
17. *Hotărârea Guvernului nr.724 din 13.06.2003 cu privire la serviciul resurse umane din cadrul autorității administrației publice centrale și locale, Monitorul Oficial nr.123-125/762 din 20.06.2003;*
18. *Hotărârea Guvernului nr.74 din 29.01.2008 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a controlului financiar public intern, Monitorul Oficial nr.28-29/147 din 08.02.2008;*
19. *Actul normativ privind organizarea și funcționarea entității publice.*

## **SNCI 3. Angajamentul față de competență**

### **Conținutul**

Entitatea publică implementează politici și practici de resurse umane, care asigură faptul că managerii atribuie personalului competența necesară pentru realizarea sarcinilor atribuite acestora. Aceste politici trebuie, de asemenea, să promoveze dezvoltarea continuă a capacităților personalului entității.

### **Note explicative**

Managerii și angajații trebuie să dețină cunoștințele, abilitățile și experiența necesară pentru a realiza sarcinile atribuite în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Acțiunile necesare pentru a realiza acest fapt includ:

- definirea cunoștințelor și capacităților necesare pentru fiecare post (o specificare detaliată a persoanei);
- definirea sarcinilor de bază, atribuțiilor de serviciu, responsabilităților și împuternicirilor necesare pentru fiecare post (o specificare detaliată a funcției);
- un program de recrutare, promovare/renumire în funcție a personalului, care asigură faptul că angajaților cu abilități adecvate le sînt atribuite sarcini pe care aceștia le pot realiza;
- un program definit de instruire inițială pentru toți angajații noi într-un anumit tip de activitate;
- instruire continuă și un program de informare pentru toți angajații din cadrul unei subdiviziuni sau structuri organizaționale;
- acțiuni de evaluare a necesităților de instruire a angajaților;
- oferirea instruirilor, care satisfac necesitățile identificate;
- o evaluare sistematică a măsurii în care instruirea și necesitățile de dezvoltare a angajaților sînt efectuate.

Performanțele reale ale angajaților vor depinde în mod direct de claritatea cu care obiectivele au fost stabilite și comunicate persoanelor și calitatea instrucțiunilor, manualelor și altor recomandări disponibile cu privire la sarcinile ce urmează a fi îndeplinite.

### **Cadrul legal**

1. *Codul muncii al Republicii Moldova nr.154-XV din 28.03.2003, Monitorul Oficial nr.159-162/648 din 29.07.2003;*
2. *Legea nr.158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial nr.230-232/840 din 23.12.2008;*
3. *Lege nr.271-XVI din 18.12.2008 privind verificarea titularilor și a candidaților la funcții publice, Monitorul Oficial nr.41-44/118 din 24.02.2009;*
4. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
5. *Legea nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008;*
6. *Legea nr.16-XVI din 15.02.2008 cu privire la conflictul de interese, Monitorul Oficial nr.94-96/351 din 30.05.2008;*
7. *Legea serviciului în organele vamale nr.1150-XIV din 20.07.2000, Monitorul Oficial nr.106-108/765 din 24.08.2000;*

8. *Legea Curții de Conturi nr.261-XVI din 05.12.2008, Monitorul Oficial nr.237-240/864 din 31.12.2008;*
9. *Hotărârea Parlamentului nr.1227-XV din 18.07.2002 pentru aprobarea Concepției cu privire la politica de personal în serviciul public, Monitorul Oficial al R.Moldova nr.122-123/985 din 29.08.2002;*
10. *Hotărârea Curții de Conturi nr.46 din 15.07.2008 cu privire la aprobarea Codului deontologic al angajatului cu atribuții de control/audit al Curții de Conturi și a Regulamentului Comisiei de disciplină , Monitorul Oficial nr.193-194/42 din 28.10.2008;*
11. *Hotărârea Guvernului nr.31 din 11.01.2007 cu privire la aprobarea Strategiei naționale de instruire a funcționarilor publici și aleșilor locali, pentru anii 2007 – 2010, Monitorul Oficial nr.10-13/60 din 26.01.2007;*
12. *Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial 55-56/249, 17.03.2009;*
13. *Hotărârea Guvernului nr.724 din 13.06.2003 cu privire la serviciul resurse umane din cadrul autorității administrației publice centrale și locale, Monitorul Oficial nr.123-125/762 din 20.06.2003;*
14. *Hotărârea Guvernului nr.845 din 26.07.2004 cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, Monitorul Oficial al R.Moldova nr.132-137/1043 din 06.08.2004;*

## **SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii**

### **Conținutul**

Managerii entităților publice sînt responsabili pentru promovarea unei culturi de control în cadrul entităților, pe care le conduc. Ei trebuie să demonstreze prin stilul lor de activitate că înțeleg importanța dezvoltării unor sisteme de control intern eficiente.

### **Note explicative**

Standardele internaționale recunosc faptul, că tonul oferit de managerii superiori este un factor important în stabilirea unui mediu intern favorabil, care să contribuie la implementarea unui sistem de control intern eficient. Dacă managerii superiori nu respectă ei înșiși regulile și regulamentele, ce reglementează acțiunile lor, este puțin probabilă respectarea acestora de către angajații subordonați lor. Acțiunile lor vor promova o cultură, în care este foarte dificil de a avea un control intern eficient.

Dimpotrivă, managerii care stabilesc obiective clare, acordă atenție activității de prevenire a riscurilor și manifestă interes personal în monitorizarea și dezvoltarea unor sisteme de control intern eficiente vor promova o cultură în care este mult mai probabil ca procedurile de control intern să funcționeze în mod corespunzător.

Managerii entităților publice trebuie să recunoască faptul, că responsabilii pentru implementarea unor sisteme de control intern eficiente sînt ei înșiși.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Lege nr.397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale, Monitorul Oficial nr.248-253/996 din 19.12.2003;*
3. *Legea nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008;*

## **SNCI 5. Structura organizațională**

### **Conținutul**

Entitatea publică definește propria sa structură organizațională, competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligațiunile de raportare ale fiecărei componente structurale a entității. Structura organizațională și obligațiunile de raportare trebuie să fie definite clar, în scris, și comunicate tuturor angajaților și părților terțe interesate. Structura organizațională trebuie să funcționeze avînd în vedere resursele disponibile ale entității.

### **Note explicative**

O cerință prealabilă pentru conceptul de răspundere este ca fiecare manager să dispună de flexibilitate în organizarea și utilizarea resurselor umane<sup>3</sup>, care să le fie acordată pentru ca aceștia să-și atingă obiectivele în cel mai eficient și eficace mod.

Prin urmare, fiecare entitate publică trebuie să-și definească structura organizațională, luînd în considerare atît resursele bugetare, cît și alte resurse disponibile acestora într-un mod, care facilitează atingerea obiectivelor strategice.

Competența, responsabilitatea și raportarea sînt definite după cum urmează:

- competența constituie capacitatea de a lua decizii în limite definite, cu scopul de a atinge obiectivele specifice funcției deținute în cadrul structurii organizaționale;
- responsabilitatea reprezintă obligația de realizare a obiectivelor și activităților aferente atribuite funcției;
- raportarea reprezintă sarcina de a informa managerul, care atribuie responsabilitățile, cu privire la măsura în care obiectivele stabilite au fost atinse, împreună cu informații suplimentare, dacă este cazul, referitoare la sarcinile și activitățile realizate, precum și resursele utilizate.

### **Cadrul legal**

1. *Lege nr.64-XII din 31.05.90 cu privire la Guvern, Republicat: Monitorul Oficial nr.131-133/1018 din 26.09.2002;*
2. *Lege nr.435-XVI din 28.12.2006 privind descentralizarea administrativă, Monitorul Oficial nr.29-31/91 din 02.03.2007;*
3. *Lege nr.436-XVI din 28.12.2006 privind administrația publică locală, Monitorul Oficial nr.32-35/116 din 09.03.2007;*
4. *Hotărîrea Guvernului nr.1310 din 14.11.2006 cu privire la aprobarea structurii-tip a regulamentului privind organizarea și funcționarea organului central de specialitate al administrației publice, Monitorul Oficial nr.181-183/1407 din 24.11.2006;*
5. *Hotărîrea Guvernului nr.724 din 13.06.2003 cu privire la serviciul resurse umane din cadrul autorității administrației publice centrale și locale, Monitorul Oficial nr.123-125/762 din 20.06.2003;*
6. *Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;*
7. *Actul normativ cu privire la reorganizarea instituțiilor publice;*
8. *Ordinul ministrului finanțelor nr.109 din 21.12.2007 cu privire la aprobarea formularului-tip al schemelor de încadrare, Monitorul Oficial nr.5-7/8 din 11.01.2008;*

---

<sup>3</sup> Notă: Un management responsabil mai presupune și o flexibilitate similară cu privire la utilizarea altor tipuri de resurse acordate managerilor și, în cazul ideal, oportunitatea de a alege între utilizarea resurselor umane și altor tipuri de resurse.

## **SNCI 6. Împuterniciri delegate**

### **Conținutul**

Managerii din cadrul entităților publice delegă împuterniciri pentru realizarea atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale entității. Managerii sînt responsabili pentru delegare și trebuie să asigure faptul, că împuternicirile sînt delegate doar angajaților cu competența necesară, cît și faptul că pentru realizarea sarcinilor delegate sînt stabilite nivele de subordonare corespunzătoare.

### **Note explicative**

Entitățile publice vor activa mai eficient dacă vor exista direcții clare de împuterniciri delegate, care permit managerilor mai inferiori să ia decizii necesare în vederea atingerii obiectivelor.

Managerii sînt responsabili de modul în care sînt delegate împuternicirile. Astfel, managerii vor delega împuterniciri angajaților, care posedă cunoștințele, experiența și abilitatea necesară pentru realizarea sarcinilor delegate. Managerii sînt imparțiali în luarea deciziilor de delegare a împuternicirilor.

Managerii înregistrează în scris toate împuternicirile delegate. Acest fapt se confirmă prin semnătura delegatarului și semnătura persoanei delegate. Pentru a facilita evidența și monitorizarea împuternicirilor delegate, managerii întocmesc un tabel de evidență a funcțiilor delegate.

O împuternicire delegată poate fi subdelegată cu aprobarea managerului, care a efectuat delegarea inițială, dar nu îl scutește pe acesta din urmă de responsabilitatea realizării sarcinilor ce rezultă din delegarea împuternicirii.

### **Cadrul legal**

1. *Lege nr.64-XII din 31.05.90 cu privire la Guvern, Republicat: Monitorul Oficial nr.131-133/1018 din 26.09.2002;*
2. *Lege nr.435-XVI din 28.12.2006 privind descentralizarea administrativă, Monitorul Oficial nr.29-31/91 din 02.03.2007;*
3. *Lege nr.436-XVI din 28.12.2006 privind administrația publică locală, Monitorul Oficial nr.32-35/116 din 09.03.2007;*
4. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
5. *Legea bugetară anuală;*
6. *Lege nr.397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale, Monitorul Oficial nr.248-253/996 din 19.12.2003;*
7. *Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice.*

## **SNCI 7. Stabilirea obiectivelor**

### **Conținutul**

Entitățile publice stabilesc obiective strategice și operaționale și atribuie responsabilitățile corespunzătoare angajaților în vederea atingerii acestora. Managerii asigură faptul că procesul de stabilire a obiectivelor include și stabilirea obiectivelor de control cu scopul de a asigura realizarea obiectivelor operaționale și strategice.

## Note explicative

Un sistem de control intern nu poate fi eficient, dacă nu sînt stabilite obiective clare în legătură cu ceea ce trebuie să realizeze entitatea. Prin urmare, sistemul de control intern începe cu stabilirea unor obiective strategice și operaționale clare.

- **Obiectivele strategice** – reprezintă scopurile de bază, pe care entitatea încearcă să le urmărească pentru a-și atinge scopul fixat; de obicei, se stabilesc pentru termen mediu sau lung (de la 3 ani) și derivă din politicile guvernamentale din domeniu;
- **Obiectivele operaționale** – sînt obiectivele aferente activității operaționale a entității, necesare pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia; de obicei, se stabilesc pentru termen scurt (pînă la 1 an);

După stabilirea obiectivelor strategice și operaționale, managerii trebuie să instituie un sistem de control intern cu scopul de a asigura o activitate operațională eficientă a entității. Dezvoltarea sistemului de control intern necesită stabilirea obiectivelor de control.

- **Obiectivele de control** – obiectivele activităților de control, introduse pentru a asigura faptul că entitatea atinge obiectivele sale operaționale și strategice și previne principalele riscuri, care ar putea împiedica atingerea acestora.

Managerii sînt responsabili pentru stabilirea obiectivelor, iar asigurarea realizării acțiunilor necesare în vederea atingerii acestora revine atît managerilor, cît și angajaților. Prin urmare, managerii trebuie să stabilească aranjamente corespunzătoare pentru monitorizarea și raportarea cu privire la realizarea planurilor entității (vezi SNCI 8).

Trebuie să se facă o diferențiere între obiectivele și activitățile necesare pentru realizarea acestora. Obiectivele trebuie astfel definite încît să întrunească următoarele caracteristici:

- să fie enunțate în mod clar și să fie specifice;
- să fie măsurabile;
- să fie necesare pentru entitate;
- să fie realiste și realizabile;
- să se încadreze într-o perioadă de timp definită, în limitele căreia obiectivele trebuie să fie atinse.

Obiectivele care nu întrunesc toate aceste caracteristici se vor dovedi de cele mai multe ori a nu fi obiective, ci mai degrabă descrieri ale unor activități.

## Cadrul legal

1. *Legea bugetară anuală;*
2. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
3. *Lege nr.295-XVI din 21.12.2007 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare pe anii 2008-2011, Monitorul Oficial nr.18-20/57 din 29.01.2008;*
4. *Legea Curții de Conturi nr. 261-XVI din 05.12.2008, Monitorul Oficial nr.237-240/864 din 31.12.2008;*
5. *Hotărîrea Guvernului nr.288 din 15.03.2005 cu privire la aprobarea Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova pînă în 2015 și a Primului Raport Național "Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului în Republica Moldova", Monitorul Oficial nr.46-50/340 din 25.03.2005;*
6. *Dispoziția Guvernului nr.2-d din 23.01.2008 cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a planurilor de dezvoltare instituțională a autorităților administrației publice centrale, Monitorul Oficial nr.18-20/107 din 29.01.2008;*

7. *Programe de activitate a Guvernului;*
8. *Strategii sectoriale de dezvoltare;*
9. *Planuri de dezvoltare instituțională în autoritățile administrației publice centrale;*
10. *Planul de activitate al entității publice.*

## **SNCI 8. Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele**

### **Conținutul**

Entitățile din sectorul public instituie sisteme eficiente pentru planificarea procesului de realizare a obiectivelor strategice, operaționale și de control, stabilind indicatori de performanță. Procesul de planificare prevede raportarea sistematică cu privire la realizarea planurilor entității și atingerea indicatorilor de performanță ale acesteia.

### **Note explicative**

Planificarea constituie un rol fundamental al managementului, scopul căreia este de a ajusta obiectivele strategice și operaționale la resursele disponibile prin întocmirea unui plan de acțiuni, stabilind termene realiste. Entitatea publică elaborează planuri strategice și planuri anuale de activitate.

Planificarea este un proces, nu un rezultat. Prin urmare, o planificare reușită necesită revizuirea, actualizarea sistematică și coordonarea planurilor convenite pentru a reflecta:

- modificarea obiectivelor, evenimentelor semnificative (riscurilor și oportunităților implicite), care nu au fost anticipate în momentul întocmirii planului de acțiuni;
- modificarea volumului resurselor alocate entității, și altele.

Nivelul de detaliere a planurilor entităților va varia în dependență de complexitatea entității respective. Entitățile mici cu obiective explicite, puțini angajați și un volum mic de alte resurse vor elabora planuri de viitor simple. Entitățile mai mari pot necesita procese de planificare mai complexe.

Managerul trebuie să primească în mod sistematic rapoarte asupra desfășurării activității entității și atingerii obiectivelor. Managerul evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiectivele stabilite, în scopul luării măsurilor corective care se impun.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Legea bugetară anuală;*
3. *Legea contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007, Monitorul Oficial nr.90-93/399 din 29.06.2007;*
4. *Legea nr. 1163-XIII din 24.04.1997 pentru aprobarea Codului fiscal, Monitorul Oficial, ediție specială, 08.02.2007;*
5. *Legea nr.158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial nr.230-232/840 din 23.12.2008;*
6. *Lege nr.295-XVI din 21.12.2007 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare pe anii 2008-2011, Monitorul Oficial nr.18-20/57 din 29.01.2008;*
7. *Lege nr.419-XVI din 22.12.2006 cu privire la datoria publică, garanțiile de stat și recreditarea de stat, Monitorul Oficial nr.32-35/114 din 09.03.2007;*



8. *Hotărîrea Guvernului nr. 33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici, Monitorul Oficial nr.6-9/44 din 19.01.2007;*
9. *Dispoziția Guvernului nr.2-d din 23.01.2008 cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a planurilor de dezvoltare instituțională a autorităților administrației publice centrale, Monitorul Oficial nr.18-20/107 din 29.01.2008;*
10. *Ordinul ministrului finanțelor nr.117 din 29.12.2007 referitor la Regulamentul cu privire la devizele de cheltuieli a instituțiilor publice și repartizarea pe luni a bugetelor unităților administrativ-teritoriale, Monitorul Oficial nr.72-73/196 din 08.04.2008;*
11. *Ordinul ministrului finanțelor nr.19 din 16.02.2008 pentru aprobarea Regulamentului privind modul de elaborare, monitorizare și raportare a bugetelor pe programe, Monitorul Oficial nr.45-46/107 din 04.03.2008.*

## **SNCI 9. Identificarea evenimentelor care pot genera riscuri și oportunități**

### **Conținutul**

Entitățile publice stabilesc un proces de identificare a evenimentelor semnificative viitoare care pot avea un impact favorabil sau nefavorabil asupra atingerii obiectivelor strategice și operaționale.

### **Note explicative**

Entitățile publice trebuie să gestioneze incertitudinea ce ține de evenimentele viitoare, care ar putea influența atingerea obiectivelor strategice și operaționale. Acest proces este denumit „managementul riscurilor”. Nu poate exista un management eficient al riscurilor dacă entitățile din sectorul public nu au obiective strategice și operaționale bine definite (vezi SNCI 7).

Managerii trebuie să anticipeze evenimentele viitoare și să aprecieze dacă acestea vor afecta pozitiv sau negativ atingerea obiectivelor.

Evenimentele viitoare cu impact pozitiv sînt numite **oportunități**, de care trebuie să se beneficieze ori de cîte ori este posibil și rațional de făcut acest lucru.

Evenimentele viitoare cu un impact negativ sînt numite **riscuri**, și în astfel de cazuri pot fi necesare acțiuni pentru atenuarea impactului potențial.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Legea nr. 1163-XIII din 24.04.1997 pentru aprobarea Codului fiscal, Monitorul Oficial, ediție specială, 08.02.2007;*
3. *Lege nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008;*
4. *Lege nr.295-XVI din 21.12.2007 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare pe anii 2008-2011, Monitorul Oficial nr.18-20/57 din 29.01.2008;*
5. *Lege nr.112-XVI din 22.05.2008 pentru aprobarea Concepției securității naționale a Republicii Moldova, Monitorul Oficial nr.97-98/357 din 03.06.2008;*
6. *Legea contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007, Monitorul Oficial nr.90-93/399 din 29.06.2007;*
7. *Hotărîrea Guvernului nr.1144 din 03.11.2005 cu privire la aprobarea Concepției sistemului de administrare a riscurilor în Serviciul Vamal, Monitorul Oficial nr.151-153/1231 din 11.11.2005;*

## **SNCI 10. Evaluarea riscurilor și managementul riscurilor**

### **Conținutul**

Entitatea publică evaluează expunerea generală a acesteia la riscuri, generată de posibile evenimente viitoare și determină nivelul acceptabil al riscurilor reziduale. Managerii asigură identificarea, evaluarea, înregistrarea și monitorizarea sistematică a riscurilor.

### **Note explicative**

Termenii utilizați pentru a defini aspectele de management a riscurilor variază. Definițiile de mai jos oferă managerilor entităților publice terminologia sugerată pentru utilizare.

- **Risc inerent** – riscul, care există în legătură cu obiectivele activității analizate sau este inerent acestora. Termenul de risc inerent poate descrie riscul, care există într-un element al activităților entității. Acest termen poate fi utilizat pentru a descrie nivelul total al riscurilor în cadrul unei entități. Riscul inerent este riscul, care există înainte de a întreprinde anumite acțiuni de control intern;
- **Expunere la riscuri** (*gravitatea riscurilor, importanța riscurilor*) – evaluarea pericolului potențial pentru entitate, reprezentat de evenimentele cu impact negativ în comparație cu oportunitățile ce pot fi generate de astfel de evenimente. Această evaluare combină în general o evaluare atât a impactului asupra entității, cât și probabilitatea materializării riscului;
- **Risc controlat** – risc, pentru care entitatea a implementat proceduri de control intern de atenuare a expunerii la riscuri - acestea vor include acțiuni destinate să maximizeze oportunitățile oferite de acest risc;
- **Toleranța la riscuri** (*apetitul pentru risc*) – limite și hotare autorizate în mod adecvat de către management, care oferă fiecărui nivel de subordonare al entității o direcție clară cu privire la nivelul și limitele de riscuri, pe care aceștia pot să și le asume;
- **Risc rezidual** – expunerea la risc, rămasă după implementarea procedurilor de control intern;
- **Risc de control** – probabilitatea de eșuare a unei proceduri de control intern, majorând nivelul riscului rezidual.

După determinarea obiectivelor, managerii de toate nivelurile trebuie să:

- evalueze „riscurile inerente” și nivelul general de „expunere la riscuri” în raport cu obiectivele entității;
- evalueze măsura în care riscurile sînt controlate de procesele existente de control intern, ținînd cont de „riscul de control”.

Managerul entității publice trebuie să:

- determine nivelul potrivit de toleranță la riscuri;
- stabilească un sistem de raportare și monitorizare a riscurilor, care va asigura gestionarea corespunzătoare a nivelului de toleranță la riscuri la toate nivelurile entității – aceasta va include analiza costurilor și beneficiilor proceselor de control intern;

- revizuiască sistematic nivelul general al riscurilor reziduale în întreaga entitate, cu întreprinderea măsurilor corespunzătoare.

Managerii elaborează un mecanism adecvat de management al riscurilor în cadrul entității publice, în dependență de complexitatea și mărimea acestora. Acesta poate include una sau toate elementele specificate ulterior:

- desemnarea unui sau mai multor angajați, responsabili de identificarea, evaluarea, înregistrarea și monitorizarea riscurilor;
- instituirea unui Comitet pentru riscuri (grup de lucru), responsabil de identificarea, evaluarea, înregistrarea și monitorizarea riscurilor;
- elaborarea Registrului riscurilor, care presupune identificarea, evaluarea, înregistrarea și monitorizarea riscurilor.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Legea nr. 1163-XIII din 24.04.1997 pentru aprobarea Codului fiscal, Monitorul Oficial, ediție specială, 08.02.2007;*
3. *Lege nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008;*
4. *Lege nr.295-XVI din 21.12.2007 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare pe anii 2008-2011, Monitorul Oficial nr.18-20/57 din 29.01.2008;*
5. *Lege nr.112-XVI din 22.05.2008 pentru aprobarea Concepției securității naționale a Republicii Moldova, Monitorul Oficial nr.97-98/357 din 03.06.2008;*
6. *Legea contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007, Monitorul Oficial nr.90-93/399 din 29.06.2007;*
7. *Hotărârea Guvernului nr.1144 din 03.11.2005cu privire la aprobarea Concepției sistemului de administrare a riscurilor în Serviciul Vamal, Monitorul Oficial nr.151-153/1231 din 11.11.2005;*
8. *Hotărârea Guvernului nr.906 din 28.07.2008 cu privire la aprobarea Metodologiei de evaluare a riscurilor de corupție în instituțiile publice, Monitorul Oficial nr.152-153/935 din 12.08.2008.*

## **SNCI 11. Documentarea sistemelor operaționale**

### **Conținutul**

Entitățile publice întocmesc descrieri grafice și narrative a proceselor operaționale, pentru a determina cel mai econom și eficient mod de a gestiona riscurile identificate și de a atinge obiectivele stabilite.

### **Note explicative**

Documentarea sistemelor de control intern este un proces, prin intermediul căruia managerii determină cel mai eficient mod din punct de vedere al costurilor de prevenire a riscurilor pentru activitățile operaționale ale acestora.

Procesul începe cu pregătirea unei descrieri a sistemului în cauză, care trebuie să fie suficient de detaliată pentru a identifica principalele riscuri și obiectivele de control ce vor fi utilizate pentru a preveni aceste riscuri.

Folosind această descriere, personalul entității publice ulterior identifică și înregistrează principalul flux de documente/date și acțiuni de control întreprinse în cadrul întregului sistem pentru a realiza obiectivele de control definite.

Documentarea sistemelor asigură continuitatea activității, indiferent de fluxul de personal. Documentarea este actualizată permanent. Lipsa, incompletitudinea sau neactualizarea acesteia influențează gradul de atingere a obiectivelor entității.

În această documentație trebuie determinată diferența dintre procedurile și procesele de control intern. Pentru a stabili claritatea în SNCI, aceste concepte importante sînt definite în felul următor:

- o **procedură de control** reprezintă o acțiune întreprinsă de o persoană pentru a oferi probe, precum că o acțiune legală sau normativă a fost realizată, de exemplu semnătura oficială a unui angajat desemnat pe un document ce permite efectuarea unei plăți;
- un **proces de control** reprezintă acțiuni de control întreprinse înainte de încheierea procedurii de control, de exemplu revizuirea documentației justificative, o verificare a corectitudinii aritmetice, o revizuire a aprobării necesare a unui document la o etapă anterioară în cadrul sistemului, o comparație a cererii de plată cu contractul în baza căruia urmează să fie efectuată plata.

Procedurile de control, care nu sînt susținute de un proces de control, nu oferă nici o valoare adăugată privind realizarea obiectivelor de control. Totuși, ar putea exista un efect de descurajare, deoarece se presupune că persoana, care realizează o procedură de control, îndeplinește o acțiune de control.

Totuși, este posibil ca un proces de control să funcționeze efectiv printr-o anumită formă de examinare selectivă sau aleatorie a documentelor/datelor supuse controlului. Pentru a respecta cerințele standardelor nu este necesar de a verifica fiecare document sau date, în cazul în care riscul de eroare sau greșeală este evaluat ca fiind redus.

Timpul dedicat documentării sistemului de control intern trebuie să reflecte importanța acestui sistem pentru operațiunile entității. Sistemele majore trebuie documentate pe deplin utilizînd un proces recunoscut de descriere a activității, pentru a genera o serie de piste de audit, care vor fi folosite la evaluarea eficacității sistemelor MFC. Sistemele minore de o importanță doar periferică trebuie evaluate utilizînd descrieri succinte ale proceselor principale de control implicate.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Lege nr.436-XVI din 28.12.2006 privind administrația publică locală, Monitorul Oficial nr.32-35/116 din 09.03.2007;*
3. *Lege nr.397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale, Monitorul Oficial nr.248-253/996 din 19.12.2003;*
4. *Lege nr.317-XV din 18.07.2003 privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale, Monitorul Oficial nr.208-210/783 din 03.10.2003;*
5. *Lege nr. 780-XV din 27.12.2001 privind actele legislative, Monitorul Oficial nr.36-38/210 din 14.03.2002;*
6. *Lege nr.96-XVI din 13.04.2007 privind achizițiile publice, Monitorul Oficial nr.107-111/470 din 27.07.2007;*
7. *Ordinul ministrului finanțelor nr.2 din 03.01.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului privind statutul, drepturile și obligațiunile executorilor de buget, Monitorul Oficial nr.21-24/97 din 16.02.2007;*
8. *Ordinul ministrului finanțelor nr.23 din 28.02.2007 privind aprobarea modului de primire, înregistrare și coordonare la Ministerul Finanțelor a planurilor de finanțare, Monitorul Oficial nr.32-35/138 din 09.03.2007;*

9. *Ordinul ministrului finanțelor nr.82 din 06.12.2006 cu privire la aprobarea Regulamentului privind repartizarea pe luni a veniturilor, cheltuielilor și surselor de finanțare ale bugetului de stat, Monitorul Oficial nr.195-198/677 din 22.12.2006.*

## **SNCI 12. Divizarea obligațiunilor și responsabilităților**

### **Conținutul**

Entitățile publice asigură faptul că funcțiile de inițiere a unei tranzacții cu consecințe financiare (un „responsabil de autorizare”) și de verificare a validității tranzacției finale (un „responsabil de certificare”) sînt separate pe cît este posibil. Rolurile și responsabilitățile responsabililor de autorizare și certificare sînt expuse în scris și comunicate persoanelor vizate.

### **Note explicative**

Un concept fundamental al sistemului de control intern este ca obligațiunile și responsabilitățile din cadrul unei entități să fie organizate în așa mod, încît nu doar o singură persoană să poată supraveghea toate aspectele procesării unei tranzacții individuale, astfel ca să existe o divizare adecvată a obligațiunilor. În acest fel, se reduce considerabil riscul de eroare, fraudă sau încălcare.

Divizarea obligațiunilor și responsabilităților presupune, în primul rînd, existența unor persoane sau unități separate responsabile de:

- autorizarea plăților pentru bunuri și servicii;
- efectuarea plăților necesare în conformitate cu documentația corespunzătoare (de exemplu, un contract semnat).

Cu toate acestea, mai trebuie să existe și o divizare similară a obligațiunilor ce țin de încasarea veniturilor (de exemplu, persoana ce ridică o factură de plată să nu fie aceeași persoană ce încasează de fapt venitul și o verifică cu copiile facturilor emise).

Rolurile responsabililor de autorizare și certificare trebuie să fie definite oficial. Entitatea publică trebuie să elaboreze o listă completă a tuturor angajaților desemnați ca responsabili de autorizare sau certificare. Această listă trebuie să specifice împuternicirea delegată fiecărui responsabil de autorizare sau certificare (atît limitele financiare, cît și sfera de aplicare). Listele se semnează de către managerul care delegă împuternicirea și responsabilii delegați cu funcții de autorizare și certificare.

Nu există limite pentru numărul de responsabili de autorizare sau certificare în cadrul unei entități.

Conceptul a „două perechi de ochi” este în realitate un nivel minim de divizare a obligațiunilor preconizate în entitățile publice. Însă, majoritatea entităților vor dispune de alți angajați și unități structurale implicate în procesarea tranzacțiilor financiare (de exemplu, subdiviziuni structurale de achiziții implicate în emiterea contractelor, subdiviziuni separate pentru efectuarea încasărilor bancare și reconcilierilor dintre conturile bancare, etc.).

Nivelul de divizare adecvată a obligațiunilor va varia în dependență de dimensiunea și complexitatea entității. În entitățile mici ar putea fi imposibil de a diviza aceste sarcini cheie, deoarece managerul entității va fi implicat în aspecte de autorizare și certificare.<sup>4</sup> În entitățile mai mari acest lucru este mult mai ușor de realizat.

Divizarea obligațiunilor poate fi, de asemenea, realizată și prin implicarea unor entități separate în procesarea diferitor părți ale tranzacției (de exemplu, funcția centralizată de efectuare a plăților prin sistemul trezorerial al Ministerului Finanțelor).

---

<sup>4</sup> Totuși, asemenea entități sînt adesea executori de buget de nivel inferior, responsabili de raportarea performanțelor către o entitate bugetară de nivel superior, care ar putea institui o formă oarecare de control general asupra acțiunilor de la nivelul de mai jos.

## Cadrul legal

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Lege nr.397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale, Monitorul Oficial nr.248-253/996 din 19.12.2003;*
3. *Lege nr.489-XIV din 08.07.1999 privind sistemul public de asigurări sociale, Monitorul Oficial nr.1-4/2 din 06.01.2000;*
4. *Lege nr.1585-XIII din 27.02.98 cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală, Monitorul Oficial nr.38-39/280 din 30.04.1998;*
5. *Lege nr.1593-XV din 26.12.2002 cu privire la mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală, Monitorul Oficial nr.18-19/57 din 08.02.2003;*
6. *Lege nr.96-XVI din 13.04.2007 privind achizițiile publice, Monitorul Oficial nr.107-111/470 din 27.07.2007;*
7. *Ordinul ministrului finanțelor nr.98 din 28.11.2005 cu privire la aprobarea Normelor metodologice privind executarea de casă a mijloacelor bugetului public național prin Trezoreria de Stat a Ministerului Finanțelor, Monitorul Oficial nr.13-15/39 din 24.01.2006;*
8. *Regulament de organizare și funcționare a entității publice /subdiviziunii entității publice;*
9. *Ordine interne ale conducerii entității publice.*

## SNCI 13. Tipurile activităților de control

### Conținutul

Entitățile publice inițiază activități de control ce echilibrează costul controlului cu riscurile implicate. Activitățile de control se organizează și se realizează în toate procesele operaționale la toate nivelurile entității. Personalul entității, inclusiv managerul entității și managerii operaționali, efectuează activități de control, care includ proceduri de autorizare și aprobare, segregare a sarcinilor, verificări, supravegheri, documentare și descriere a proceselor, fără a se limita la acestea. Ele reprezintă atât activități de control ex-ante, cât și ex-post.

### Note explicative

Pentru ca entitățile publice să evalueze eficacitatea sistemului de control intern din punct de vedere al costurilor, ele trebuie să înțeleagă:

- gama de activități de control existente și ce obiective de control trebuie să fie atinse;
- modurile diferite de utilizare și beneficiile controalelor ex-ante și ex-post.

### Gama activităților de control

**(a) Controale generale** - reprezintă cele mai răspândite forme de control, ce pot fi identificate în majoritatea sistemelor de control intern.

- **Autorizare și aprobare** - cea mai răspândită formă de control este acțiunea de aprobare/autorizare a acțiunilor sau tranzacțiilor și verificările ulterioare într-un sistem, precum că o asemenea aprobare sau autorizare a avut loc. Aceste controale caută să atingă obiectivele tipice de control, cum ar fi „Toate tranzacțiile procesate sînt aprobate”; „Tranzacțiile sînt autorizate în mod corespunzător și în conformitate cu împuternicirile delegate stabilite”;
- **Divizarea sarcinilor** – vezi SNCI 12.

- **Supravegherea** – controalele manageriale de bază aplicate la supravegherea activității subordonaților. Supravegherea depinde de:
  - stabilirea obligațiilor și responsabilităților angajaților în scris, în manuale de proceduri, instrucțiuni și fișele postului;
  - asigurarea faptului că personalul este competent în îndeplinirea sarcinilor încredințate și/sau oferirea instruirii la locul de muncă, precum și suportului adițional pentru garantarea acestui lucru;
  - verificări periodice pentru a evalua dacă lucrul este executat în modul planificat.

Controalele de supraveghere sînt relevante pentru obiectivele de control ce solicită ca personalul să înțeleagă importanța și relevanța acțiunilor sale.

- **Raportarea excepțiilor** – controale ce prevăd raportarea excepțiilor de la procedurile standard, pentru a fi examinate în mod special de către conducere. Ele includ rapoartele emise de sisteme computerizate ce resping tranzacțiile suspecte sau atipice din procedura obișnuită de procesare și care necesită intervenție manuală separată, precum și alte raportări ale personalului privind semnalarea unor neregularități. Controalele bune de raportare a excepțiilor și neregularităților permit managerilor să definească acele acțiuni sau tranzacții ce implică cel mai mare risc și, prin urmare, sînt acelea pe care managerii vor să le examineze personal. Însăși rapoartele privind excepțiile și neregularitățile mai oferă probe directe, precum că procedurile de control intern funcționează – deși acțiunea de urmărire ulterioară din partea managerului este totuși necesară pentru a lua măsurile ce se impun.

**(b) Controale ale aplicațiilor** – controale ce apar în sisteme care generează un volum mare de date sau vizează activele fizice, cum ar fi inventarul. Acestea includ:

- **Accesul la resurse** – controale, care tind să limiteze accesul persoanelor la:
  - domenii de introducere a datelor;
  - funcțiile de procesare electronică;
  - înregistrări electronice;
  - stocuri de obiecte de mică valoare și scurtă durată.

Controalele de acces includ atât bariere fizice, cît și electronice.

- **Verificări** – controale ce compară validitatea unei tranzacții sau a unui grup de tranzacții cu informația din afara sistemului de control intern. Spre exemplu, controalele prin verificarea fizică (vizualizarea) a activelor ce asigură faptul că, activele enumerate într-un registru de inventar (cum ar fi computerele) există de fapt, de exemplu, inventarierea activelor.
- **Reconcilieri** – controale ce compară două seturi independente de date, pentru a determina plenitudinea tranzacțiilor procesate. Reconcilierile sînt cel mai des utilizate la verificarea obiectivului de control, precum că „sumele incluse în registrele și înregistrările unei entități corespund cu sumele achitate sau încasate de bancă”. Entitățile trebuie să fie conștiente de controalele false de reconciliere, ce pot apărea cînd două rapoarte diferite sînt comparate din punct de vedere al corectitudinii, dar de fapt provin din același set de date originale și vor corespunde întotdeauna.

**(c) Controale specifice entității** – controale aferente domeniului specific de activitate a entității. De exemplu, o entitate responsabilă de gestionarea materialelor periculoase poate avea un șir de activități suplimentare de control ce țin de depozitarea și utilizarea acestor materiale.

## Controale ex-ante și ex-post

Controalele pot fi clasificate și examinate din perspectiva timpului cînd activitatea de control este realizată de fapt:

- **Controalele ex-ante** - controale aplicate înainte de întreprinderea unei acțiuni de către manageri (achitarea unei facturi, încheierea unui contract, etc.). Astfel de controale sînt orientate spre prevenirea greșelilor, erorilor și neregularităților și în felul acesta, sînt numite adesea **controale de prevenire**.
- **Controalele ex-post** – controale efectuate după întreprinderea unei acțiuni de către manageri și au ca scop detectarea în retrospectivă a faptului dacă au fost comise greșeli, erori sau neregularități. Astfel, ele adesea sînt numite **controale de detectare**. O trăsătură de bază a controalelor ex-post este că, acestea, de asemenea, oferă probe asupra faptului dacă controalele de prevenire din cadrul unui sistem au funcționat în mod eficient.<sup>5</sup>

Entitățile trebuie să asigure un echilibru potrivit al activității de control între controalele menite să prevină erorile ce apar și controalele menite să verifice ex-post nivelul de corectitudine și conformitate atins în realitate.<sup>6</sup>

Deciziile privind echilibrul între controalele ex-ante și ex-post, de obicei, vor fi luate, ținînd cont de:

- natura și semnificația riscului ce trebuie ținut sub control;
- cost-eficacitatea diferitor opțiuni disponibile.

## Cadrul legal

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Legea contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007, Monitorul Oficial nr.90-93/399 din 29.06.2007;*
3. *Legea nr. 1163-XIII din 24.04.1997 pentru aprobarea Codului fiscal, Monitorul Oficial, ediție specială, 08.02.2007;*
4. *Lege nr.436-XVI din 28.12.2006 privind administrația publică locală, Monitorul Oficial nr.32-35/116 din 09.03.2007;*
5. *Lege nr.397-XV din 16.10.2003 privind finanțele publice locale, Monitorul Oficial nr.248-253/996 din 19.12.2003;*
6. *Ordinul ministrului finanțelor nr.98 din 28.11.2005 cu privire la aprobarea Normelor metodologice privind executarea de casă a mijloacelor bugetului public național prin Trezoreria de Stat a Ministerului Finanțelor, Monitorul Oficial nr.13-15/39 din 24.01.2006;*
7. *Regulamentele de organizare și funcționare ale entității publice/subdiviziunii entității publice.*

## SNCI 14. Informarea

### Conținutul

Entitățile publice stabilesc principalele surse de informații necesare managerilor și angajaților pentru îndeplinirea atribuțiilor, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea, sursa și destinatarii

---

<sup>5</sup> Exemple de controale ex-post (de detectare): inventarierea anuală a activelor; reconcilierile bancare lunare, verificarea înregistrărilor contabile de către management, verificarea inopinată a disponibilităților de numerar, etc.

<sup>6</sup> Un sistem de control intern, menit să prevină toate erorile și neregularitățile, inevitabil, va trebui să aibă mai multe niveluri de control și prin urmare, un volum semnificativ de activități de control similare, care în 99% din cazuri vor fi inutile. Acesta, în consecință, va fi foarte costisitor de implementat.



informațiilor, acțiunile necesare pentru producerea, transmiterea și primirea operativă a informațiilor respective.

### **Note explicative**

Un sistem de control intern eficace necesită colectarea și utilizarea informațiilor din diferite surse și trebuie, printre altele, să evalueze riscurile, să monitorizeze eficacitatea procedurilor de control intern și, în final, să evalueze dacă entitatea își realizează obiectivele.

Entitățile trebuie să determine informațiile de care au nevoie pentru a corespunde cerințelor controlului intern și sistemele informaționale ce vor produce informațiile operaționale, financiare și referitoare la conformitate, care permit gestionarea și controlul entității.

Entitățile trebuie, de asemenea, să colecteze informații despre evenimentele, activitățile și condițiile externe necesare pentru informarea procesului de luare a deciziilor (în special, cu privire la riscuri), precum și raportarea externă a performanțelor entității.

Managerii trebuie să examineze cu atenție următoarele aspecte ale informațiilor necesare:

- **Calitatea** – dacă informațiile corespund standardelor preconizate din punct de vedere al corectitudinii și plenitudinii, precum și dacă sursa și fiabilitatea informației este percepută.
- **Cantitatea** – dacă volumul de informații oferit este relevant pentru persoana care trebuie să le utilizeze. În timp ce personalul operațional poate necesita rapoarte detaliate, managerii operaționali trebuie în mod normal să dispună de informații în formă agregată, percepută și utilizată cu ușurință.
- **Periodicitatea** – cât de frecvent managerii și personalul au nevoie de informații pentru a lua deciziile sau a întreprinde acțiunile necesare. Colectarea și diseminarea informațiilor costă și acest cost trebuie echilibrat cu utilitatea acestora. De exemplu, într-un sistem ce procesează plăți în fiecare zi informațiile, ce țin de excepțiile care necesită intervenție sau aprobare manuală, de obicei, vor fi necesare zilnic. Totuși, informațiile pentru managerii operaționali despre numărul total de excepții procesate pot fi puse la dispoziție, probabil, o dată pe lună.
- **Producător și destinatar** – cine va elabora și cine va primi informațiile necesare.

### **Cadrul legal**

1. *Lege nr.239-XVI din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional, Monitorul Oficial nr.215-217/798 din 05.12.2008;*
2. *Lege nr.982-XIV din 11.05.2000 privind accesul la informație, Monitorul Oficial nr.88-90/664 din 28.07.2000;*
3. *Legea Presei nr. 243-XIII din 26.10.1994, Monitorul Oficial nr.2/12 din 12.01.1995;*
4. *Lege nr.467-XV din 21.11.2003 cu privire la informatizare și la resursele informaționale de stat, Monitorul Oficial nr.6-12/44 din 01.01.2004;*
5. *Lege nr.539-XV din 12.10.2001 cu privire la combaterea terorismului, Monitorul Oficial nr.147-149/1163 din 06.12.2001;*
6. *Hotărârea Guvernului nr.1524 din 29.12.2007 pentru aprobarea Strategiei de comunicare cu privire la integrarea europeană a Republicii Moldova, Monitorul Oficial nr.11-12/66 din 18.01.2008;*
7. *Legea bugetară anuală;*
8. *Hotărârea Guvernului nr.632 din 08.06.2004 despre aprobarea Politicii de edificare a societății informaționale în Republica Moldova, Monitorul Oficial nr.96-99/789 din 18.06.2004;*
9. *Hotărârea Guvernului nr.255 din 09.03.2005 privind Strategia Națională de edificare a societății informaționale - "Moldova electronică", Monitorul Oficial nr.46-50/336 din 25.03.2005;*

10. *Hotărîrea Guvernului nr. 668 din 19.06.2006 privind paginile oficiale ale autorităților administrației publice în rețeaua Internet, Monitorul Oficial nr. 98-101/726 din 30.06.2006;*
11. *Hotărîrea Guvernului Nr.618 din 05.10.1993 pentru aprobarea Regulilor de întocmire a documentelor organizatorice și de dispoziție și instrucțiunii-tip cu privire la ținerea lucrărilor de secretariat în organele administrației publice centrale de specialitate și autoadministrării locale ale Republicii Moldova;*
12. *Hotărîrea Guvernului nr.721 din 23.07.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului cadru cu privire la ținerea lucrărilor de secretariat în autoritățile publice centrale și locale și instituțiile din subordinea acestora;*
13. *Hotărîrea Guvernului nr.1013 din 12.09.2007 pentru aprobarea Planului de măsuri privind asigurarea respectării dreptului la petiționare, informație și acces la justiție, Monitorul Oficial nr.149-152/1063 din 21.09.2007;*
14. *Ordine interne ale conducerii entității publice;*
15. *Pagina web a entității publice.*

## **SNCI 15. Comunicarea**

### **Conținutul**

Entitățile publice crează un sistem eficient și eficace de comunicare internă și externă, care asigură o circulație rapidă, completă și în termen a informațiilor, atât pe orizontală, cât și pe verticală, și invers pentru exercitarea de către angajați a atribuțiilor de serviciu.

### **Note explicative**

Informația este forța motrice a unui sistem eficace de control intern. Prin urmare, entitățile trebuie să se asigure că nu există bariere ce împiedică oferirea de informații personalului, pentru ca aceștia să-și poată îndeplini atribuțiile.

Comunicarea eficientă într-o entitate trebuie realizată într-un sens larg: atât pe orizontală, cât și pe verticală (de sus în jos și invers).

Managerii entității transmit un mesaj clar tuturor angajaților precum că responsabilitățile ce țin de controlul intern trebuie abordate cu seriozitate. Angajații trebuie să înțeleagă rolul pe care-l au în sistemul de control intern, precum și legătura între activitățile lor și activitățile celorlalți.

Angajații trebuie să dispună de mijloace de comunicare a informațiilor semnificative către manageri.

Trebuie să existe o comunicare eficace și cu părțile externe, cum ar fi de exemplu beneficiarii bunurilor și serviciilor publice.

### **Cadrul legal**

1. *Lege nr.239-XVI din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional, Monitorul Oficial nr.215-217/798 din 05.12.2008;*
2. *Lege nr.982-XIV din 11.05.2000 privind accesul la informație, Monitorul Oficial nr.88-90/664 din 28.07.2000;*
3. *Legea Presei nr. 243-XIII din 26.10.1994, Monitorul Oficial nr.2/12 din 12.01.1995;*
4. *Lege nr.467-XV din 21.11.2003 cu privire la informatizare și la resursele informaționale de stat, Monitorul Oficial nr.6-12/44 din 01.01.2004;*
5. *Lege nr.539-XV din 12.10.2001 cu privire la combaterea terorismului, Monitorul Oficial nr.147-149/1163 din 06.12.2001;*

6. *Hotărîrea Guvernului nr.1524 din 29.12.2007 pentru aprobarea Strategiei de comunicare cu privire la integrarea europeană a Republicii Moldova, Monitorul Oficial nr.11-12/66 din 18.01.2008;*
7. *Hotărîrea Guvernului nr.632 din 08.06.2004 despre aprobarea Politicii de edificare a societății informaționale în Republica Moldova, Monitorul Oficial nr.96-99/789 din 18.06.2004;*
8. *Hotărîrea Guvernului nr.255 din 09.03.2005 privind Strategia Națională de edificare a societății informaționale - "Moldova electronică", Monitorul Oficial nr.46-50/336 din 25.03.2005;*
9. *Hotărîrea Guvernului nr. 668 din 19.06.2006 privind paginile oficiale ale autorităților administrației publice în rețeaua Internet, Monitorul Oficial nr. 98-101/726 din 30.06.2006;*
10. *Hotărîrea Guvernului nr.618 din 05.10.1993 pentru aprobarea Regulilor de întocmire a documentelor organizatorice și de dispoziție și instrucțiunii-tip cu privire la ținerea lucrărilor de secretariat în organele administrației publice centrale de specialitate și autoadministrării locale ale Republicii Moldova;*
11. *Hotărîrea Guvernului nr.721 din 23.07.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului cadru cu privire la ținerea lucrărilor de secretariat în autoritățile publice centrale și locale și instituțiile din subordinea acestora;*
12. *Hotărîrea Guvernului nr.1013 din 12.09.2007 pentru aprobarea Planului de măsuri privind asigurarea respectării dreptului la petiționare, informație și acces la justiție, Monitorul Oficial nr.149-152/1063 din 21.09.2007;*
13. *Ordine interne ale conducerii entității publice;*
14. *Pagina web a entității publice.*

## **SNCI 16. Monitorizarea continuă**

### **Conținutul**

Entitățile publice monitorizează continuu realizarea efectivă a activităților de control și măsura în care acestea corespund obiectivelor de control stabilite.

### **Note explicative**

Monitorizarea continuă se efectuează pe parcursul operațiunilor. Aceasta include activități adecvate de supraveghere și management, precum și alte acțiuni pe care personalul le execută în îndeplinirea sarcinilor.

Monitorizarea este necesară pentru a asigura funcționarea eficientă a sistemului de control intern și constituie principalul mijloc de a garanta calitatea activităților de control realizate.

Monitorizarea presupune supravegherea sistematică a activităților de control. Nivelul de supraveghere trebuie să varieze în dependență de competența personalului ce efectuează controalele<sup>7</sup>, importanța controlului pentru eficacitatea sistemului<sup>8</sup> și natura riscurilor abordate de obiectivele de control.

În afară de supravegherea sistematică, managerii ar putea efectua verificări inopinate ale modului în care funcționează un sistem, ca mijloc de asigurare a faptului că activitățile respective sînt supravegheate în mod efectiv.

Un rol important de monitorizare ține de verificările realizate pentru asigurarea faptului că angajații dispun de manuale, instrucțiuni și îndrumări actualizate pentru a se ghida în procesul de

---

<sup>7</sup> Spre exemplu, un angajat pentru care o anumită activitate de control este nouă trebuie să fie supravegheat mai mult decît altul ce deține experiență în realizarea controlului intern.

<sup>8</sup> Majoritatea procedurilor de control intern includ multe verificări, unele (adesea numite controale cheie) vor fi mai importante decît altele și necesită un nivel mai înalt de supraveghere.

efectuare a controlului intern. Un angajat fără instrucțiuni sigure nu va efectua un control intern în modul în care acesta a fost planificat.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Hotărârea Guvernului nr.33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici, Monitorul Oficial nr.6-9/44 din 19.01.2007;*
3. *Acte normative de creare a grupurilor/comitetelor de monitorizare;*
4. *Regulament de organizare și funcționare a entității publice/subdiviziunii entității publice;*
5. *Ordine interne ale conducerii entității publice.*

## **SNCI 17. Evaluarea separată**

### **Conținutul**

Entitățile publice efectuează evaluări periodice ale eficacității principalelor sisteme de control intern. Aceste evaluări ar putea fi realizate prin intermediul auditului intern, organizat în mod corespunzător.

### **Note explicative**

Sistemul de control intern necesită revizuirii fundamentale pentru a verifica dacă trebuie actualizat, de exemplu:

- pentru a aborda riscurile identificate recent;
- pentru a reflecta modificarea obiectivelor operaționale și a activităților aferente;
- pentru a reconfirma presupunerile inițiale ale controlului.

Astfel de evaluări separate trebuie efectuate o dată la 2-3 ani pentru întreg sistemul MFC.

### **Cadrul legal**

1. *Legea nr.847-XIII din 24.05.96 privind sistemul bugetar și procesul bugetar, Republicat: Monitorul Oficial, ediție specială, 2005;*
2. *Ordinul ministrului finanțelor nr.118 din 29.12.2008 cu privire la aprobarea Normelor metodologice pentru implementarea auditului intern în sectorul public, Monitorul Oficial nr.12-15/49 din 27.01.2009.*