

APROBAT
DIRECTOR GENERAL
VASILE MIHAELA



REGULAMENT
PRIVIND SISTEMUL DE CONTROL
INTERN / MANAGERIAL
LA INCĐ „URBAN-INCERC”

Elaborat,

Președintele comisiei cu atribuții de monitorizare,
coordonare și îndrumare metodologică a implementării
și dezvoltării sistemului de control intern/managerial

Mihaela SANDU



2016

CAPITOLUL I - DISPOZIȚII GENERALE

Art. 1 - Prezentul regulament are scopul de a asigura condițiile necesare implementării și dezvoltării sistemului de control intern/managerial în INCD „URBAN-INCERC” și va fi transpus în procedură de sistem, Managementul sistemului integrat de control intern/managerial, ce se va utiliza de către toate structurile institutului.

Art. 2 - Sintagma „control intern/managerial” este utilizată în înțelesul definit de art. 2 lit. d) din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Art. 3 - (1) În INCD „URBAN-INCERC”, denumit în continuare *institut*, se urmărește atingerea obiectivelor și a cerințelor controlului intern/managerial prevăzute la art. 3 și art. 4 alin. (2) din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

(2) Controlul intern/managerial, organizat și implementat în cadrul institutului, are la bază următoarele principii generale:

- a) principiul adaptabilității - adaptarea la dimensiunea, complexitatea și mediul specific structurilor institutului;
- b) principiul integralității - aplicarea la toate nivelurile de conducere și cuprinderea tuturor activităților/acțiunilor acestora;
- c) principiul uniformității - utilizarea acelorași instrumente de control intern/managerial în toate structurile institutului;
- d) principiul finalității - asigurarea îndeplinirii obiectivelor stabilite;
- e) principiul eficienței - obținerea de beneficii mai mari decât costurile implementării și aplicării acestuia.

Art. 4. În sensul prezentului regulament, definițiile unor termeni, expresii și abrevieri utilizate sunt prevăzute în anexa nr. 1.

CAPITOLUL II - RESPONSABILITĂȚI ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE ȘI DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL

Art. 5. În scopul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, în funcție de nivelul ierarhic, se constituie și funcționează, după caz, următoarele structuri:

- a) la nivelul institutului, Comisia cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului propriu de control intern/managerial, structură de specialitate, denumită în continuare comisia de monitorizare/comisia.
- b) la nivelul structurilor funcționale, Subcomisii/Grupuri de lucru - cu atribuții în procesul de realizare a implementării/dezvoltării controlului intern/managerial, denumite în continuare subcomisii.

Secțiunea I : Comisia de monitorizare

Art. 6. Comisia de monitorizare este structura de specialitate a INCD „URBAN-INCERC” și are ca responsabilitate principală monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică a implementării și dezvoltării sistemului propriu de control intern/managerial, la nivel central.

Comisia de monitorizare are următoarele atribuții:

- a) coordonează elaborarea obiectivelor și a indicatorilor de performanță ai INCD „URBAN-INCERC”;
- b) coordonează inventarierea activităților din cadrul INCD „URBAN-INCERC”, pe domenii de activitate;
- c) analizează, avizează și supune aprobării Directorului general procedurile de sistem ale INCD „URBAN-INCERC” și revizuieste aceste proceduri atunci când este cazul;
- d) analizează, avizează și prezintă Directorului general, spre aprobare, „Inventarul funcțiilor sensibile”, „Lista cu salariații care ocupă funcții sensibile” și „Planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile”;
- e) coordonează activitatea de stabilire a măsurilor de management al riscurilor și hotărăște măsurile adecvate de management al riscurilor;
- f) analizează, avizează și supune spre aprobare Directorului general „Registrul general de riscuri” și „Planul general privind implementarea măsurilor de management al riscurilor”;
- g) monitorizează și coordonează permanent activitățile de punere în aplicare a măsurilor de management al riscurilor;
- h) avizează, la solicitarea conducătorilor structurilor funcționale, noi acțiuni sau revizuirii de termene, atunci când apar disfuncții în implementarea măsurilor de management al riscurilor;
- i) hotărăște asupra modului de gestionare a riscurilor ce au fost raportate de conducătorii structurilor funcționale ca fiind imposibil de controlat prin măsuri interne la nivelul fiecărei structuri, stabilind mecanismele de gestionare a acestora pe cale ierarhică, până la nivelul ierarhic care poate asigura managementul acestora;
- j) avizează și supune spre aprobare președintelui comisiei „Situția sintetică a rezultatelor autoevaluării” (denumită în continuare Situația sintetică), prevăzută în O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
- k) coordonează elaborarea „Programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al INCD „URBAN-INCERC”;
- l) analizează, avizează și supune spre aprobare Directorului general „Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial”;
- m) la solicitarea auditorului intern, cu aprobarea Directorului general, analizează situațiile semnalate de acesta, în ședințele de lucru, ca reprezentând posibile riscuri, datorită neimplementării recomandărilor făcute de acesta și stabilește măsurile adecvate;
- n) coordonează sistemul de pregătire profesională a personalului din cadrul institutului în domeniul controlului intern/managerial.

Secțiunea II: Președintele Comisiei de monitorizare

Art. 7. Atribuțiile președintelui Comisiei de monitorizare

Președintele comisiei de monitorizare are următoarele atribuții:

- (1) conduce ședințele comisiei ;
- (2) asigură buna pregătire și funcționare a lucrărilor comisiei;
- (3) coordonează activitatea comisiei și a secretariatului acesteia;
- (4) numește secretarul comisiei și înlocuitorul acestuia;
- (5) urmărește respectarea termenelor stabilite de către comisie și decide asupra măsurilor care se impun pentru respectarea lor;
- (6) propune ordinea de zi și asigură conducerea ședințelor, în vederea asigurării disciplinei și bunei desfășurări a acestora;
- (7) decide asupra participării la ședințele comisiei și a altor reprezentanți ai institutului, care au calitatea de invitați, a căror participare este necesară pentru clarificarea și soluționarea problemelor din domeniul de referință;
- (8) poate face propuneri asupra constituirii de subcomisii sau grupuri de lucru;
- (9) acordă avizul de conformitate pentru hotărârile comisiei, informările, evaluările și raportările întocmite de comisie pentru informarea Directorului General;
- (10) elaborează minutele ședințelor și hotărârile comisiei;
- (11) asigură transmiterea, în termenele stabilite, a informărilor/ raportărilor întocmite în cadrul comisiei către părțile interesate;
- (12) reprezintă comisia în relația cu organisme similare din ministerul de resort sau alte organisme de specialitate, în vederea îndeplinirii scopului pentru care a fost înființată comisia;
- (13) în lipsa președintelui, din motive întemeiate, atribuțiile acestuia sunt asigurate de către un alt membru al comisiei, numit și mandatat în scris în acest sens de către președintele comisiei.

Secțiunea III: Secretariatul Comisiei de Monitorizare

Art. 8. Atribuțiile Secretariatului Comisiei de Monitorizare

Secretariatul comisiei este asigurat de un membru al comisiei de monitorizare, desemnat prin decizie scrisă a președintelui comisiei de monitorizare, care contribuie efectiv la organizarea și implementarea/dezvoltarea S.C.I.M. din INCD „URBAN-INCERC”. Secretariatul comisiei are următoarele atribuții:

- a) asigură, la nivelul comisiei și la nivelul INCD „URBAN-INCERC”, asistență și consultanță profesională în domeniul sistemului de control intern/managerial și servește drept punct de legătură în vederea bunei comunicări între structurile funcționale ale institutului și comisiei;
- b) elaborează metodologic politica managerială a institutului în domeniul sistemului de control intern/managerial, cu accent pe Procedurile de sistem privind managementul riscurilor și managementul sistemului integrat de control intern/ managerial și revizuieste aceste proceduri atunci când comisia hotărăște acest lucru;

- c) verifică, din punct de vedere al legislației aplicabile, conformitatea procedurilor de sistem și operaționale;
- d) centralizează, la nivel de institut, procedurile operaționale, „Inventarul funcțiilor sensibile”, „Lista cu salariații care ocupă funcții sensibile” și „Planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile”;
- e) întocmește „Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării la data de 31 decembrie 20...”, conform prevederilor O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, modificat și actualizat, prin centralizarea informațiilor din Chestionarele de autoevaluare, semnate și transmise de conducătorii structurilor funcționale, la dispoziția dată în acest sens, de președintele comisiei de monitorizare din INCD „URBAN-INCERC”;
- f) elaborează, în calitate de responsabil, „Registrul general de riscuri al institutului”, potrivit procedurii de sistem „Managementul riscurilor”, aprobată de directorul general al INCD „URBAN-INCERC”;
- g) întocmește „Planul general privind implementarea măsurilor de management al riscurilor”;
- h) întocmește „Programul anual de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial” al institutului;
- i) întocmește și supune aprobării directorului general draftul documentului „Raport asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31 decembrie 20 . . . ”;
- j) transmite documentele Comisiei, prevăzute în OSGG nr. 400/2015, cu modificările și completările ulterioare, solicitate de organul ierarhic superior, la datele stabilite de acesta;
- k) semnalează comisiei, ori de câte ori întâlnește situații de nerespectare a hotărârilor acesteia, care pot încetini sau întrerupe procesul de implementare/dezvoltare a sistemului integrat de control intern/managerial;
- l) elaborează note sau alte lucrări, destinate informării Comisiei și/sau directorului general, la cererea acestora;
- m) păstrează pe o perioadă de cel puțin 5 (cinci) ani documentația relevantă cu privire la organizarea și funcționarea sistemului de control intern/managerial propriu (al institutului) și cea referitoare la activitatea de autoevaluare a acestuia, după care transmite aceste documente arhivei INCD „URBAN-INCERC”, conform legislației și normativelor de arhivă în vigoare.

Secțiunea IV: Subcomisia / grupul de lucru

Art. 9. Atribuțiile subcomisiei / grupului de lucru

- (1) Subcomisia / grupul de lucru se constituie la nivel de structură și la nivel de microstructură, adică la nivel de sucursală, laborator, serviciu, birou, compartiment, etc. și este condusă de înlocuitorul conducătorului structurii funcționale, după caz.
- (2) Fiecare subcomisie are un responsabil pe linia controlului intern/managerial, care întocmește, elaborează, centralizează și transmite secretariatului comisiei toate documentele privind activitatea subcomisiei respective, în vederea centralizării generale a acestor documente, la nivel de institut.
- (3) Analizează și verifică proiectul Registrului de riscuri al structurii/microstructurii în vederea supunerii acestuia avizării de către comisie și, ulterior, aprobării de către Directorul general.

Secțiunea V: Conducătorii structurilor și microstructurilor

Art. 10. Atribuțiile conducătorilor structurilor și microstructurilor

Pe linia implementării și dezvoltării sistemului de control intern/managerial, conducătorii structurilor funcționale din cadrul INCD „URBAN-INCERC” au, în principal, următoarele atribuții, la nivelul ierarhic pe care îl coordonează:

- aplică principiile controlului intern/ managerial în actul de conducere;
- propun membrii subcomisiei/grupului de lucru și desemnează un responsabil pe linia controlului intern/managerial, inclusiv în activitatea de gestionare a riscurilor;
- conducătorii structurilor și microstructurilor au obligația de a își delega, în scris, un înlocuitor, care ocupă funcția de conducător al subcomisiei/microstructurii în cauză;
- stabilesc obiectivele specifice și indicatorii de performanță ai structurii/ microstructurii;
- coordonează inventarierea activităților din cadrul structurii/microstructurii și dispun stabilirea/inventarierea de către fiecare salariat a activităților necesare îndeplinirii obiectivelor specifice;
- șefii microstructurilor (laboratoare, birouri, compartimente, etc.) stabilesc activitățile procedurabile, adică acelea ce pot face obiectul unei proceduri operaționale (PO) la nivel de microstructură, inițiază elaborarea procedurilor de către responsabilul pe linia controlului intern/managerial și verifică procedurile elaborate de acesta;
- conducătorii ierarhici ai structurilor (directorul economic, directorul de sucursală) verifică și avizează lista activităților procedurabile, adică acele activități care pot fi transpuse în proceduri operaționale (PO) la nivelul fiecărei structuri funcționale pe care o reprezintă;
- identifică, analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor specifice ale structurii/microstructurii și formulează comisiei propuneri privind măsurile de management al riscurilor;
- dispun elaborarea proiectului privind „Registrul de riscuri” și „Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor”;
- avizează proiectul privind „Registrul de riscuri” și „Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor”;
- stabilesc și aplică măsurile adecvate de management al riscurilor în calitate de responsabili de riscuri;
- reevaluează riscurile anual, sau ori de câte ori situația o impune, semnalează apariția unor noi riscuri și fac propuneri Comisiei în sensul eliminării sau diminuării acestora;
- propun Comisiei noi acțiuni sau revizuri de termene, atunci când apar disfuncții în implementarea măsurilor de management al riscurilor;
- raportează Comisiei riscurile pe care le consideră ca fiind imposibil de controlat prin măsuri interne la nivelul fiecărui laborator, compartiment sau sucursală, stabilind mecanismele de gestionare a acestora, pe cale ierarhică, până la nivelul ierarhic care poate asigura managementul acestora;
- supun spre aprobare directorului general proiectele procedurilor operaționale, după obținerea vizei de legalitate și de conformitate de la persoanele abilitate;

- avizează, în cadrul autoevaluării anuale a structurii proprii, stadiul implementării și dezvoltării sistemului propriu de control intern/managerial și își asumă realitatea datelor, informațiilor și a constatărilor înscrise în chestionarul de autoevaluare;

- pun în aplicare măsurile stabilite de Comisie.

Secțiunea VI: Responsabilul subcomisiei

Art. 11. Responsabilul subcomisiei pe linia controlului intern/managerial are următoarele atribuții:

a) respectă măsurile stabilite pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control/managerial;

b) elaborează proiectele de proceduri operaționale (PO) la nivelul de competență ce îi revine;

c) supune PO verificării și/sau avizării șefului structurii/ microstructurii în vederea aprobării de către directorul general;

d) transmite Secretariatului Comisiei, în vederea centralizării, procedurile operaționale aprobate de directorul general;

e) centralizează și ține evidența procedurilor operaționale, în format electronic, după aprobarea lor de către directorul general;

f) elaborează „Registrul pentru evidența procedurilor operaționale”, în format electronic;

g) elaborează „Registrul de riscuri” și „Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor”, pe baza propunerilor conducătorului subcomisiei, care este înlocuitorul conducătorului structurii sau al conducătorului microstructurii, după caz

h) transmite la Secretariatul „Registrul de riscuri” și „Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor”;

i) completează Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial și, după avizarea acestuia de către șeful structurii/ microstructurii, transmite acest chestionar la Secretariatul , pentru centralizarea acestora și întocmirea Situației sintetice;

j) întocmește și transmite Secretariatului Comisiei, tabelul cu datele de identificare ale președintelui subcomisiei și ale responsabilului pe linia controlului intern/managerial;

k) pregătește documentele de lucru pentru ședințele subcomisiei.

CAPITOLUL III - DIRECȚII DE ACȚIUNE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL

SECȚIUNEA 1 Direcții generale de acțiune privind implementarea standardelor de control intern/managerial

Art.12. (1) Standardele de control intern/managerial definesc în cadrul INCD „URBAN-INCERC” un minimum de reguli de management, adaptate la specificul acestuia.

(2) Principalele direcții de acțiune privind implementarea standardelor de control intern/managerial sunt prevăzute în anexa nr. 2.

Art.13. (1) Structurile și microstructurile INCD „URBAN-INCERC” contribuie la elaborarea și actualizarea anuală a Programului de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al structurii, elaborat potrivit modelului prevăzut în anexa nr. 3, și transmit la secretariatul comisiei, informațiile solicitate, la datele stabilite de acesta, dar nu mai târziu de data de 10 martie a fiecărui an.

(2) În Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al INCD „URBAN-INCERC” se evidențiază, în mod distinct, acțiunile de pregătire profesională, în domeniul controlului intern/managerial, a personalului de conducere și execuție, în instituții de specialitate.

Art. 14. (1) La nivelul INCD „URBAN-INCERC”, în vederea implementării standardelor de control intern/managerial, se stabilesc structurile responsabile de standardele de control intern/managerial, conform anexei nr. 4.

(2) La nivelul structurilor INCD „URBAN-INCERC”, conducătorii acestora stabilesc microstructurile responsabile de standarde în concordanță cu atribuțiile ce le revin.

SECȚIUNEA a 2-a Direcții de acțiune privind implementarea standardelor: 5 - OBIECTIVE, 6 - PLANIFICAREA, 7 - MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

Art. 15. (1) Stabilirea obiectivelor structurilor și microstructurilor INCD „URBAN-INCERC” constituie un proces în cadrul căruia se reflectă prioritățile structurii/ microstructurii în concordanță cu actele normative aplicabile, documentele de planificare, resursele avute la dispoziție și domeniile de responsabilitate.

(2) Stabilirea obiectivelor are la bază formularea în comun de către factorii implicați a unor ipoteze/premise.

(3) Structurile funcționale din cadrul INCD „URBAN-INCERC” reevaluează obiectivele ori de câte ori se modifică ipotezele/premisele care au stat la baza stabilirii acestora.

(4) În vederea monitorizării gradului de îndeplinire a obiectivelor, se elaborează indicatori de performanță asociați acestora.

(5) Ipotezele/premisele, obiectivele și indicatorii de performanță sunt formulate respectând metodologia prezentată în anexa nr. 6.

(6) Structurile și microstructurile INCD „URBAN-INCERC” întocmesc planuri, potrivit reglementărilor în domeniu, în care se cuprind activitățile și resursele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor.

(7) Planurile cu principalele activități ale structurilor, precum și orice alte documente de planificare întocmite potrivit reglementărilor în domeniu, cuprind ipoteze/premise, obiective și au asociați indicatori de performanță.

SECȚIUNEA a 3-a Direcții de acțiune privind implementarea standardului 8 — MANAGEMENTUL RISCULUI

Art. 16 - Structurile și microstructurile INCD „URBAN-INCERC” analizează riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și stabilesc responsabilități și termene pentru aplicarea planurilor respective.

Art. 17 - Pentru implementarea managementului riscului, structurile funcționale INCD „URBAN-INCERC” parcurg, în principal, următoarele etape:

- a) identificarea, potrivit domeniilor de responsabilitate, a obiectivelor generale și specifice care au rol hotărâtor în realizarea misiunii;
- b) stabilirea activităților principale necesare îndeplinirii obiectivelor generale și specifice identificate;
- c) identificarea riscurilor majore care pot afecta realizarea obiectivelor generale și specifice;
- d) evaluarea riscurilor identificate;
- e) stabilirea măsurilor de management al riscurilor și punerea lor în aplicare;
- f) analizarea stadiului implementării măsurilor de management al riscurilor;
- g) reevaluarea procesului de management al riscurilor.

Art. 18 - Implementarea managementului riscului se face potrivit Diagramei de proces prevăzute în anexa nr. 11, având în vedere Metodologia privind identificarea, evaluarea și atenuarea riscurilor, prevăzută în anexa nr. 12.

Art. 19 (1) Registrul de riscuri al structurii/ microstructurii se elaborează potrivit modelului prevăzut în anexa nr. 13 și se actualizează anual sau ori de câte ori situația o impune.

(2) Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor se elaborează potrivit modelului prevăzut în anexa nr. 14.

Secțiunea a 4-a Direcții de acțiune privind implementarea standardului 9 — Proceduri

Art. 20 - Pentru îndeplinirea obiectivelor, structurile funcționale din INCD „URBAN-INCERC” stabilesc activitățile care pot fi transpuse în proceduri de sistem/operaționale.

Art. 21 - (1) Pentru elaborarea și actualizarea procedurilor de sistem/operaționale structurile INCD „URBAN-INCERC” parcurg, în principal, următoarele etape:

- a) studierea prevederilor legislației în baza cărora se exercită atribuțiile structurii potrivit domeniilor de activitate;
- b) identificarea tuturor activităților din cadrul structurii/microstructurii pe domenii de activitate;
- c) stabilirea activităților care pot fi transpuse în proceduri de sistem/operaționale și a persoanelor responsabile cu întocmirea acestora;
- d) întocmirea „Inventarului activităților structurii”, potrivit modelului prevăzut în anexa nr. 7;
- e) elaborarea proiectelor procedurilor de sistem/operaționale;
- f) analizarea, în cadrul comisiei/subcomisiei, a proiectelor procedurilor de sistem/operaționale, precum și a codurilor de identificare ale acestora;
- g) efectuarea modificărilor apărute în urma analizei asupra procedurilor de sistem/operaționale;
- h) aprobarea de către Directorul general a procedurilor operaționale și a procedurilor de sistem, după avizarea acestora de către Comisie ;
- i) centralizarea procedurilor de sistem/operaționale, în format electronic;
- j) executarea reviziei procedurilor de sistem/operaționale, de regulă anual, în trimestrul I.

(2) La elaborarea procedurilor de sistem/operaționale se ține cont de următoarele:

- a) se întocmesc procedurile de sistem/operaționale necesare îndeplinirii atribuțiilor funcționale;

b) se concep procedurile de sistem/operaționale pentru a reflecta și a ajuta la realizarea obiectivelor stabilite;

c) se întocmesc procedurile de sistem/operaționale după stabilirea corelațiilor dintre diverse activități/tipuri de activități;

d) se analizează procedurile de sistem/operaționale pentru evitarea suprapunerii acestora.

(3) Diagrama de proces pentru elaborarea procedurilor operaționale de către structurile/microstructurile INCD „URBAN-INCERC” este prevăzută în anexa nr. 8.

(4) Procedura operațională se elaborează potrivit modelului prevăzut în anexa nr. 9.

(5) La nivelul INCD „URBAN-INCERC”, codificarea procedurilor de sistem/operaționale se realizează potrivit „Listei codurilor de identificare ale procedurilor de sistem/operaționale aferente domeniilor de activitate din INCD „URBAN-INCERC””, aprobată de Directorul General.

Art. 22 - (1) Procedura de sistem/operațională se elaborează în exemplar unic, iar după aprobare, se înregistrează la Compartimentul Management Integrat Calitate-Mediu-SSM și se transmite, în format electronic structurilor/microstructurilor/persoanelor implicate/interesate.

(2) Procedura de sistem se elaborează și se actualizează de către Secretariatul Comisiei.

(3) Procedura de sistem se avizează de către Comisie și se supune aprobării de către directorul general.

(4) „Registrul pentru evidența procedurilor de sistem/operaționale”, se elaborează și se actualizează în format electronic, potrivit modelului prevăzut în anexa nr. 10.

(5) „Registrul pentru evidența procedurilor de sistem/operaționale” se prindează și se înregistrează la sfârșitul anului calendaristic.

SECȚIUNEA a 5-a Direcții de acțiune privind implementarea standardului 15 - EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL

Art. 23 - (1) Pentru implementarea standardului 15 - Evaluarea sistemului de control intern/managerial structurile și microstructurile INCD „URBAN-INCERC” parcurg, în principal, următoarele etape:

a) convocarea conducătorilor structurilor/microstructurilor în urma deciziei directorului general, în vederea realizării autoevaluării sistemului propriu de control intern/managerial;

b) completarea „Chestionarului de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial”, denumit în continuare Chestionarul de autoevaluare;

c) întocmirea Situației sintetice, prin centralizarea informațiilor din Chestionarele de autoevaluare;

d) înaintarea la Secretariatul comisiei, a Chestionarului de autoevaluare până la data de 25 ianuarie a anului următor, pentru anul precedent.

Art. 24 - Pentru fundamentarea Raportului anual elaborat la nivelul INCD „URBAN-INCERC” se stabilesc următoarele responsabilități:

a) Secretarul comisiei întocmește „Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării la data de 31 decembrie 20...”, conform prevederilor O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, modificat și actualizat, prin centralizarea informațiilor din

Chestionarele de autoevaluare, semnate și transmise de conducătorii structurilor funcționale, la dispoziția dată în acest sens, de președintele comisiei de monitorizare din INCD „URBAN-INCERC”

b) Comisia de monitorizare avizează și supune spre aprobare președintelui comisiei „Situția sintetică a rezultatelor autoevaluării” (denumită în continuare Situația sintetică), prevăzută în O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;

c) Președintele comisiei de monitorizare înaintează directorului general Situația sintetică, spre aprobare, în vederea întocmirii raportului anual denumit „Raport asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31 decembrie 20 . . .”

d) structurile funcționale din INCD „URBAN-INCERC” auditate de către auditul intern potrivit planului anual aprobat de Directorul general, transmit la secretariatul comisiei, în termen de 30 de zile de la încheierea misiunii de audit, principalele recomandări formulate în raportul de audit intern, precum și principalele măsuri dispuse în vederea implementării acestora

e) Compartimentul Audit Intern transmite la Secretariatul comisiei o sinteză cu privire la principalele constatări în domeniul controlului intern/managerial, precum și elemente considerate relevante în programul și activitatea de audit intern, până la data de 25 ianuarie a anului următor, pentru anul precedent.

CAPITOLUL IV - DISPOZIȚII TRANZITORII ȘI FINALE

Art. 25 - (1) Conducătorii tuturor structurilor dispun, în termen de 30 de zile de la aprobarea prin decizie scrisă a prezentului regulament, măsurile necesare pentru constituirea subcomisiilor prevăzute la art. 5 lit.b).

(2) Structurile funcționale ale institutului completează și transmit la Secretariatul comisiei, în termen de 30 de zile de la aprobarea prezentului regulament, tabelul prevăzut în anexa nr. 15.

(3) Structurile funcționale ale INCD „URBAN-INCERC” transmit la Secretariatul comisiei orice modificare cu privire la datele comunicate potrivit alin. (2), în termen de cel mult 15 zile de la data intervenirii acesteia.

Art. 26 - Documentația relevantă cu privire la organizarea și funcționarea sistemului de control intern/managerial propriu și cea referitoare la operațiunea de autoevaluare a acestuia se păstrează în dosare separate la președintele comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a S.C.I./M., potrivit termenelor stabilite de legislația în domeniu pe o perioadă de cel puțin 5 ani.

Art. 27 - Anexele nr. 1 - 15 fac parte integrantă din prezentul regulament.

DEFINIȚII SI ABREVIERI

Controlul intern este format din ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace, care include structurile organizatorice, metodele și procedurile (O.G. nr. 119/1999 privind auditul intern și controlul financiar preventiv).

Controlul managerial este parte a structurii sistemului de control intern al INCĐ „URBAN-INCERC”, executat de conducătorii structurilor de la toate nivelurile și având ca obiective aspecte generale privind organizarea și funcționarea eficientă a institutului.

Impactul este consecința asupra rezultatelor/obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa.

Microstructura reprezintă o structură a institutului, organizată la nivel de compartiment/ birou/ laborator.

Probabilitatea reprezintă posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare.

Procedura de sistem descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul tuturor structurilor din cadrul institutului sau a unora dintre acestea.

Procedura operațională reprezintă pașii ce trebuie urmați, algoritmul de urmat în realizarea sarcinilor, exercitarea atribuțiilor funcționale și angajarea responsabilităților.

Procesul este ansamblul de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire.

Responsabilul pe linia controlului intern/managerial este persoana stabilită de conducătorul structurii sau microstructurii cu atribuții tehnice în domeniul controlului intern/managerial.

Riscul reprezintă o combinație între probabilitate și impact cu privire la evenimentele care pot afecta realizarea obiectivelor.

Riscul inerent este expunerea la un anumit risc, înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui.

Riscul rezidual reprezintă expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsurile de management al riscului.

Structura reprezintă, în contextul prezentului regulament, structura institutului organizată la nivelul sucursalei, compartimentului, biroului, precum și structurile subordonate nemijlocit directorului general, până la nivel de microstructură.

**PRINCIPALELE DIRECȚII DE ACȚIUNE PRIVIND IMPLEMENTAREA
STANDELELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL**

NR. CRT.	STANDARDUL	PRINCIPALELE DIRECȚII DE ACȚIUNE	DOCUMENTE
MEDIUL DE CONTROL			
	Standardul 1 Etica și integritatea	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea condițiilor necesare cunoașterii de către întregul personal a reglementărilor care guvernează comportamentul la locul de muncă, prevenirea abuzurilor și raportarea fraudelor și neregulilor: <ul style="list-style-type: none"> - postarea pe site-ul institutului a Codului de etică și a Regulamentului Intern - aducerea la cunoștință a reglementărilor care guvernează comportamentul la locul de muncă, aplicabile în cadrul institutului (contracte individuale de muncă, proceduri, ROI, tabel de luare la cunoștință etc.) și a reglementărilor privind prevenirea și raportarea fraudelor - prelucrarea actelor normative specifice pentru respectarea disciplinei în institut - aducerea la cunoștința personalului a modificărilor sau a noutăților în domeniu • Consilierea etică și aplicarea unui sistem de monitorizare a respectării normelor de conduită: <ul style="list-style-type: none"> - comisia de etică oferă consultanță și monitorizează modul de aplicare a codului de etică din institut - aducerea la cunoștință a problemelor disciplinare apărute la nivelul institutului • Elaborarea procedurii privind semnalarea neregulilor • Identificarea cazurilor considerate nereguli • Elaborarea procedurii privind cercetarea neregulilor pentru elucidarea 	<ul style="list-style-type: none"> - Cod Etică - Regulament de ordine interioară (ROI) - Proceduri operaționale

		<p>neregularităților semnalate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea către salariați a procedurilor privind semnalarea și raportarea neregulilor • Stabilirea responsabilităților cu privire la semnalarea neregulilor • Semnalarea și tratarea neregulilor • Asigurarea confidențialității și protejarea salariaților care semnalează nereguli astfel încât aceste semnalări să nu determine un tratament inechitabil și discriminatoriu față de persoana în cauză • Asigurarea măsurilor corective pentru eliminarea neregulilor • Comunicarea rezultatelor ca urmare a tratării neregulilor • Completarea fișelor posturilor cu atribuții în ceea ce privește semnalarea neregularităților care pot afecta îndeplinirea obiectivelor 	
	<p>Standardul 2 Atribuții, funcții, sarcini</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea/actualizarea documentelor privind misiunea și atribuțiile structurilor și microstructurilor institutului (R.O.F.) - Aducerea la cunoștința întregului personal a documentelor actualizate periodic privind misiunea și atribuțiile structurilor funcționale - Stabilirea funcțiilor institutului - Stabilirea atribuțiilor generale ale entității - Concordanță între funcțiile și atribuțiile generale ale entității - Stabilirea atribuțiilor la nivelul structurilor/microstructurilor institutului - Stabilirea sarcinilor la nivelul posturilor în funcție de nivelul și calificarea postului - Concordanță între atribuțiile stabilite la nivelul compartimentelor funcționale și sarcinile stabilite la nivelul posturilor - Repartizarea omogenă a sarcinilor la nivelul posturilor - Repartizarea tuturor atribuțiilor structurilor și microstructurilor institutului, prevăzute de 	<ul style="list-style-type: none"> - R.O.F. - R.O.I - alte regulamente specifice - Atribuțiile structurilor și microstructurilor - Fișele posturilor - Inventarul/ Lista funcțiilor sensibile - Lista cu salariații care ocupă funcții sensibile - Planul pentru asigurarea rotației salariaților care ocupă funcții sensibile

		<p>lege și de regulamentul intern, personalului din compunerea structurii și microstructurii, prin fișele posturilor în funcție de nivelul și calificarea postului</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizarea fișelor posturilor în vederea repartizării raționale și echilibrate a activităților/ sarcinilor personalului - Identificarea și inventarierea funcțiilor sensibile - Întocmirea listei cu salariații care ocupă funcții sensibile - Stabilirea politicii de rotație a salariaților care dețin funcții sensibile - Întocmirea planului pentru asigurarea rotației salariaților din funcții sensibile - Rotația salariaților care dețin funcții sensibile în conformitate cu planurile și criteriile stabilite 	
<p>Standardul 3 Competența, performanța</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Ocuparea posturilor prin concurs, potrivit legii, cu personal specializat conform cerintelor posturilor. - Completarea fișelor posturilor cu date privind cunoștințele și aptitudinile necesar a fi deținute de titulari în vederea îndeplinirii sarcinilor/atribuțiilor <ul style="list-style-type: none"> - Concordanța dintre pregătirea de specialitate a titularului postului și natura activităților desfășurate - Completarea fișelor posturilor cu date privind cunoștințele necesar a fi deținute de titulari ai funcțiilor de conducere cu privire la atribuțiile de control intern/managerial (O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare) - Întocmirea tabelului centralizator cu nevoile de pregătire pe categorii de personal (cursuri profesionale obligatorii, cursuri necesare pentru promovarea în carieră, cursuri de specialitate pentru îndeplinirea atribuțiilor funcționale) și modul de aplicare a nevoilor de pregătire 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabelul cu necesarul de pregătire profesională pe categorii de personal - Documentația care atestă ocuparea posturilor prin concurs, potrivit legii (dosare concurs/examen) - Planul de pregătire profesională aprobat Procedurile operaționale (PO)

		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea și realizarea de programe de pregătire profesională a personalului, de către structurile și microstructurile de specialitate, conform nevoilor de perfecționare identificate 	
	<p>Standardul 4 Structura organizatorică</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea structurii organizatorice în conformitate cu scopul, misiunea și funcțiile institutului - Stabilirea competențelor și responsabilităților structurilor funcționale ale institutului - Concordanța și omogenitatea atribuțiilor stabilite structurilor funcționale - Dimensionarea corespunzătoare a posturilor în cadrul structurii organizatorice - Identificarea disfuncționalităților în fixarea obiectivelor individuale prin fișele posturilor și în stabilirea atribuțiilor structurilor/ microstructurilor - Asigurarea funcționării circuitelor și fluxurilor informaționale necesare realizării activităților la nivelul structurilor funcționale - Existența procedurii operaționale specifice pentru delegarea de competență. - Stabilirea în scris a competențelor precum și limitele de competență pe care managerul le poate delega - Stabilirea responsabilităților pentru sarcinile și activitățile delegate - Întocmirea documentelor prin care se realizează delegarea competențelor și asumarea responsabilității de către personalul delegat, confirmată prin semnătură - Înscrierea în fișa postului a activității delegate și transmiterea către cei în drept a competențelor/responsabilităților delegate și a limitelor acestora - Stabilirea structurii organizatorice în conformitate cu scopul, misiunea și funcțiile institutului <ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea competențelor și responsabilităților structurilor funcționale a institutului 	<ul style="list-style-type: none"> - Statul de funcții - Fișele de post -Diagramele de relații -Organigrama -Proceduri operaționale

		<ul style="list-style-type: none"> - Concordanța și omogenitatea atribuțiilor stabilite structurilor funcționale - Dimensionarea corespunzătoare a posturilor în cadrul structurii organizatorice - Identificarea disfuncționalităților în fixarea obiectivelor individuale prin fișele posturilor și în stabilirea atribuțiilor structurilor/ microstructurilor - Asigurarea funcționării circuitelor și fluxurilor informaționale necesare realizării activităților la nivelul structurilor funcționale 	
PERFORMANȚE ȘI MANAGEMENTUL RISCULUI			
	Standardul 5 Obiective	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea obiectivelor generale în concordanță cu misiunea institutului • Stabilirea obiectivelor specifice la nivelul structurilor și microstructurilor, conform actelor normative în domeniu, în concordanță cu scopul și activitățile alocate, în funcție de resursele avute la dispoziție, având termene de realizare și indicatori de performanță atașați • Asigurarea că obiectivele specifice acoperă în totalitate obiectivele generale • Stabilirea obiectivelor individuale la nivelul posturilor • Elaborarea inventarului activităților structurilor și microstructurilor • Stabilirea activităților individuale pentru fiecare salariat, care să conducă la atingerea obiectivelor specifice ale structurilor/ microstructurilor și implicit, la atingerea obiectivelor generale ale institutului • Existența unei concordanțe între activitățile stabilite structurilor funcționale și activitățile stabilite posturilor din cadrul acestora • Obiectivele generale sunt definite în termeni de impact, iar cele specifice în rezultate așteptate 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista cu obiective - Lista cu principalele activități și indicatori de rezultat - Procese verbale ale echipelor de gestionare a riscurilor (EGR) - Rapoarte de monitorizare a performanțelor pe baza indicatorilor asociați obiectivelor specifice - Fișe post actualizate

	<p>Standardul 6 Planificarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alocarea și repartizarea resurselor pe activități în scopul realizării obiectivelor specifice ale structurilor/ microstructurilor • Elaborarea și aprobarea planurilor și programelor de activitate în funcție de obiectivele structurilor/ microstructurilor • Aprobarea resurselor necesare realizării planurilor și programelor de activitate • Încadrarea în resursele aprobate • Concordanță între obiectivele specifice stabilite la nivelul structurilor/microstructurilor și planurile de activitate/ programele elaborate • Actualizarea planurilor/programelor în funcție de schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare • Coordonarea activităților necesare implementării deciziilor adoptate • Armonizarea acțiunilor dintre structuri/ microstructuri în vederea realizării asigurării convergenței și coerenței realizării activităților • Realizarea de consultări permanente atât în cadrul structurilor, cât și între structuri, în vederea coordonării eficiente a activităților desfășurate, pentru îndeplinirea obiectivelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Planul cu principalele activități și/sau alte documente de planificare - Planul de asigurare și îmbunătățire a calității activității - Programul anual al achizițiilor publice - Lista de investiții/ planuri anuale/ multianuale - Planul de mentenanță - PO, P.V. ale EGR - Diagramele de relații - P.V. ale ședințelor
	<p>Standardul 7 Monitorizarea performanțelor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea indicatorilor de performanță asociați obiectivelor • Asigurarea unui caracter adecvat al indicatorilor de performanță pentru activitatea pe care o măsoară • Monitorizarea activităților în vederea îndeplinirii obiectivelor specifice cu ajutorul unor indicatori de performanță asociați obiectivelor (calitate, cantitate, termen, cost, conducere, colaborare, lucru în echipă, mod de utilizare a resurselor etc) • Evaluarea performanțelor de către conducătorul structurii/ microstructurii prin măsurarea nivelului de realizare a obiectivelor • Reevaluarea indicatorilor asociați atunci când au loc modificări ale ipotezelor/premiselor și, implicit a 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista indicatori - Rapoartele de monitorizare a performanțelor pe baza indicatorilor asociați obiectivelor specifice

		obiectivelor, în scopul operării corecțiilor cuvenite	
	Standardul 8 Managementul riscului	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și evaluarea principalelor riscuri asociate obiectivelor și activităților structurilor/ microstructurilor care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor, regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor • Tratarea riscurilor • Stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor identificate; întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri la nivelul structurii/ microstructurii și la nivel centralizat • Întocmirea Planului privind implementarea măsurilor de management al riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> - Formularul alertă la risc - P.V. ale ședințelor EGR - Registrul de riscuri - Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor
ACTIVITĂȚI DE CONTROL			
	Standardul 9 Proceduri	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea activităților care pot fi transpuse în proceduri operaționale • Elaborarea procedurilor care să acopere toate activitățile • Respectarea codurilor de identificare stabilite la nivelul institutului • Modificarea și actualizarea periodică a procedurilor de sistem/ operaționale, ca urmare a disfuncțiilor constatate pe parcursul derulării activităților • Prezentarea scopului procedurii, cunoașterea și aplicarea procedurilor • Descrierea completă a activităților în cadrul procedurii • Stabilirea corectă a responsabilităților în cadrul procedurilor • Monitorizarea aplicării procedurilor • Avizarea și aprobarea procedurilor • Formalizarea procedurilor • Identificarea activităților/ acțiunilor/ proceselor care necesită reevaluări sau noi proceduri • Efectuarea modificărilor apărute în urma analizei • Centralizarea procedurilor de sistem/ 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarul activităților procedurabile în cadrul structurii/ microstructurii - PO elaborate/ actualizate - Liste de difuzare - Registrul pentru evidența procedurilor de sistem/ operaționale

		<p>operaționale în format electronic de către Compartimentul Management Integrat Calitate – Mediu- SSM</p>	
	Standardul 10 Supravegherea	<ul style="list-style-type: none"> • Persoanele cu funcții de conducere au responsabilități pe linia controlului curent al activităților în vederea realizării obiectivelor stabilite • Supravegherea activităților cu grad ridicat de risc (supervizarea) se realizează pe baza de proceduri predefinite • Formele de supraveghere a activităților sunt stabilite în mod corespunzător de către persoanele desemnate în acest sens • Persoanele care supraveghează și supervizează sunt responsabilizate în acest sens • Operațiunile realizate de salariați sunt monitorizate și aprobate • Supravegherea activităților se realizează atât prin control de prevenire, cât și prin control ex-post • Formele de control stabilite în vederea supravegherii sunt flexibile și eficiente, bazate pe: <ul style="list-style-type: none"> - autocontrol - control mutual - control ierarhic • Comunicarea atribuțiilor, a responsabilităților și a limitelor de competență atribuite fiecărui salariat • Efectuarea evaluării periodice a activității întregului personal 	<ul style="list-style-type: none"> - PO - Evaluarea performanțelor anuale ale personalului - PO specifice
	Standardul 11 Continuitatea activității	<ul style="list-style-type: none"> • Întocmirea unui inventar al situațiilor/ activităților care pot genera întreruperi ale activității • Identificarea cauzelor care generează întreruperi ale activității • Elaborarea planurilor de asigurare a continuității activității cu măsuri care să prevină apariția disfuncționalităților, care să se refere în principal la: <ul style="list-style-type: none"> - efectuarea demersurilor de încadrare pe funcțiile disponibile la plecarea personalului - asigurarea existenței de contracte de service pentru întreținerea echipamentelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarul situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și al măsurilor care să prevină apariția lor - Plan de asigurare a continuității activității - Documentul prin care se numește înlocuitorul persoanelor cu funcții de conducere la plecarea acestora în concedii, etc. - Decizii de delegare la

		<p>din dotare</p> <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea existenței de contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare • Instruirea personalului în vederea aplicării planurilor de continuitate a activităților • Aplicarea măsurilor pentru asigurarea continuității activității 	<p>absența temporară din instituție a personalului</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contractele de achiziții - Contractele de cercetare, prestări servicii etc. <p>PO</p>
INFORMAREA ȘI COMUNICAREA			
	Standardul 12 Informarea și comunicarea	<ul style="list-style-type: none"> • Colectarea, prelucrarea și centralizarea informațiilor în sistem informatizat în cadrul fiecărei structuri, pe nivele ierarhice, astfel încât, prin primirea și transmiterea informațiilor, sarcinile să poată fi îndeplinite; • Stabilirea tipurilor de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinatarii • Sursele și destinatarii informațiilor • Stabilirea unor fluxuri informaționale fiabile (diagrame de relații), în toate sensurile, inclusiv în relațiile cu exteriorul structurii • Dezvoltarea de sisteme de colectare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor • Modalități de îmbunătățire a mijloacelor de informare • Stabilirea unui sistem eficient de comunicare internă și externă care să asigure o difuzare rapidă, fluentă, practică, precisă și oportună a informațiilor • Canale adecvate de comunicare a deciziilor • Adaptarea procesului de comunicare la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagrama de relații - PO/ PS
	Standardul 13 Gestionarea documentelor	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea procedurilor de lucru : <ul style="list-style-type: none"> - primirea corespondenței - păstrarea și înregistrarea corespondenței - expedierea corespondenței - depozitarea corespondenței - arhivarea corespondenței, <p>pentru rezolvarea sarcinilor de serviciu și</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fișele posturilor - PO - Documentele de autorizare privind accesul persoanelor la resurse (decizii ale directorului general,

		<p>transpunerea acestor operațiuni în proceduri operaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aducerea la cunoștința întregului personal a legislației cu privire la corespondență și arhivare • Organizarea și administrarea proceselor de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, identificare și arhivare a documentelor interne și externe institutului • Organizarea funcționării registraturii • Elaborarea procedurilor referitoare la protejarea documentelor, accesul la documentele clasificate 	conducătorului structurii/microstructurii)
	Standardul 14 Raportarea contabilă și financiară	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea și ținerea la zi a contabilității • Prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului • Urmărirea și prezentarea execuției bugetare • Asigurarea calității informațiilor și datelor contabile utilizate 	<ul style="list-style-type: none"> - Fișele posturilor - PO - Documente justificative și financiar-contabile - Rapoarte și situații financiare
EVALUARE ȘI AUDIT			
	Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial	<ul style="list-style-type: none"> • Definierea unei strategii de control și a tipurilor de control la nivelul structurilor și la nivel centralizat • Definierea tipurilor de control la nivel centralizat, al fiecărei structuri și microstructuri • Elaborarea planurilor de control care să furnizeze asigurări pentru atingerea obiectivelor • Definierea modalităților de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor • Strategia de control presupune implementarea de controale preventive, detective, directive și corective • Implementarea strategiei de control are la bază un plan de control care se aplică în practică și se monitorizează • Definierea modalităților de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor • Elaborarea procedurii privind verificarea și evaluarea SCIM • Realizarea autoevaluării anuale a subsistemului/ sistemului de control intern/managerial la nivelul fiecărei 	<ul style="list-style-type: none"> - Planul de control - Documente rezultate în urma executării controlului - PO - Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/ managerial - Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării - Raportul anual al directorului general asupra SCIM

		<p>structuri/ microstructuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - întocmirea Chestionarului de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial în urma dispunerii demarării operațiunii de către directorul general - întocmirea Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării - asumarea responsabilității manageriale conform O.S.G.G. nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare • Implementarea măsurilor de remediere a deficiențelor în funcționarea controlului intern 	
	Standardul 16 - Auditul intern	<ul style="list-style-type: none"> • Executarea de misiuni de consiliere privind pregătirea procesului de autoevaluare a sistemului de control intern/managerial • Asigurarea evaluării independente și obiective a sistemului de control intern/managerial, de către auditul intern • Finalizarea acțiunilor auditorului intern prin rapoarte de audit periodice aprobate, în care se enunță constatări privind cadrul legal, normativ și procedural, punctele slabe identificate în sistem, potențiale riscuri și se formulează recomandări pentru eliminarea acestora sau menținerea lor la un nivel scăzut de impact, în vederea îmbunătățirii sistemului de control intern • Dispunerea măsurilor necesare eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de audit intern, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern 	<ul style="list-style-type: none"> - Planul multianual/ anual de audit - Rapoarte de audit - Raportări anuale

**PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE CONTROL
INTERN/MANAGERIAL AL INCD „URBAN-INCERC”**

- MODEL -

A P R O B A T
Director General

AVIZAT

Președintele comisiei cu atribuții de monitorizare,
coordonare și îndrumare metodologică a implementării
și dezvoltării sistemului de control intern/managerial

A. CADRU LEGAL:

- Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, cu completările și modificările ulterioare;
- Regulamentul privind sistemul de control intern/managerial în INCD „URBAN-INCERC”, aprobat de Directorul General;

B. OBIECTIVE:

1. Asigurarea implementării și utilizării cu eficiență a instrumentelor de control intern/managerial, în vederea informării operative, corecte și la timp a conducerii institutului pentru a deține un bun control asupra activităților și acțiunilor organizate și desfășurate în cadrul structurii.
2. Identificarea, analiza și evaluarea riscurilor care pot afecta obținerea rezultatelor și atingerea obiectivelor, stabilirea măsurilor de adoptat și a responsabilităților în acest sens, monitorizarea constantă a procesului.

<i>Nr. crt.</i>	<i>ACTIVITATEA/ ACȚIUNEA</i>	<i>RĂSPUNDE</i>	<i>PARTICIPĂ</i>	<i>TERMEN</i>	<i>OBS.</i>
Implementarea standardului					
1.					
2.					
Implementarea standardului					
1.					
2.					

**STRUCTURILE RESPONSABILE DE STANDARDELE DE CONTROL
INTERN/MANAGERIAL**

Nr. crt.	Standardul de control intern / managerial	Director Economic	Comp. Diseminarea Informațiilor, Resurse Umane, Relații Publice și Mass-Media	Comp. Juridic	Comp. Management integrat Calitate Mediu SSM	Serviciul Intern de prevenire și protecție	Organisme de certificare	Sucursala INCERC București	Sucursala URBANPROIECT	Sucursala Cluj-Napoca	Sucursala Iași	Sucursala Timișoara	Comp. Audit Intern
1.	Etica și integritatea												
2.	Atribuții, funcții, sarcini												
3.	Competența, performanța												
4.	Structura organizatorică												
5.	Obiective												
6.	Planificarea												
7.	Monitorizarea performanțelor												
8.	Managementul riscului												
9.	Proceduri												
10.	Supravegherea												
11.	Continuitatea activității												
12.	Informarea și comunicarea												
13.	Gestionarea documentelor												
14.	Raportarea contabilă și financiară												
15.	Evaluarea sistemului de control intern / managerial												
16.	Auditul intern												

LEGENDĂ:

- R – structură responsabilă cu implementarea standardului;
- C – structură colaboratoare la implementarea standardului.

**DOCUMENTELE CU PRIVIRE LA IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 2 –
 ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI, REFERITOR LA FUNCȚIILE SENSIBILE**

A. INVENTARUL FUNCȚIILOR SENSIBILE

Nr. crt.	Funcție sensibilă / Compartiment, Laborator etc.	Observații
1		
2		
....		
n		

B. LISTA CU SALARIAȚII CARE OCUPĂ FUNCȚII SENSIBILE

Nr. crt.	Funcție sensibilă / Compartiment, Laborator etc.	Salariat (nume, prenume)	Observații
1			
2			
....			
n			

C. PLANUL PENTRU ASIGURAREA ROTAȚIEI SALARIAȚILOR CU FUNCȚII SENSIBILE

Nr. crt.	Funcție sensibilă / Compartiment, Laborator etc.	Salariat (nume, prenume)	Data numirii	Politica de rotație *	Observații
1					
2					
....					
n					

* Politica de rotație a salariaților din funcțiile sensibile se stabilește în raport cu natura și mărimea estimată a riscurilor identificate, asociate funcțiilor sensibile, și presupune măsuri de control intern/ managerial, conform standardelor de control intern/managerial

METODOLOGIA DE FORMULARE A IPOTEZELOR/PREMISELOR, OBIECTIVELOR ȘI A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ

Obiectivele generale contribuie la îndeplinirea misiunii institutului și sunt enunțate în Regulamentul de organizare și funcționare și Strategia de dezvoltare a INCD „URBAN-INCERC”.

Obiectivele specifice sunt obiectivele rezultate prin derivare din obiectivele generale și contribuie la îndeplinirea obiectivului general corespunzător. Ele se particularizează de către conducătorii structurilor/microstructurilor, în concordanță cu activitatea și atribuțiile specifice ale acestora și se includ în planul cu principalele activități ale structurii/ microstructurii sau în alte documente de planificare.

Ipotezele/premisele stau la baza stabilirii obiectivelor și reprezintă construcții logice între variabile, bazate pe date cantitative sau calitative complete, care exprimă posibilele schimbări din mediul intern sau extern al institutului (de exemplu: în estimarea costurilor sau beneficiilor unei acțiuni se ia în considerare rata inflației).

Obiectivele sunt formulate astfel încât să răspundă pachetului de cerințe **S.M.A.R.T**, care presupune că obiectivele trebuie să respecte următoarele criterii:

- a) **specific** - obiectivele trebuie să fie precise și concrete;
- b) **măsurabil** - obiectivele trebuie să definească o stare viitoare dezirabilă într-un mod care să permită măsurarea, astfel încât să fie posibilă verificarea îndeplinirii obiectivului prin indicatori de performanță;
- c) **abordabil** - obiectivele stabilite trebuie să fie realizabile;
- d) **realist** - obiectivele stabilite trebuie să fie ambițioase însă, în același timp, trebuie să fie realiste;
- e) **termen de realizare** - obiectivele pot fi măsurate numai dacă sunt încadrate într-o perioadă fixă de timp sau dacă se raportează la o dată.

Obiectivele generale și specifice trebuie stabilite în așa fel încât îndeplinirea lor să poată fi verificată prin **indicatori măsurabili de performanță** pentru activitatea planificată.

Indicatorii de performanță sunt elaborați pentru a furniza informații de încredere asupra naturii și performanței sectorului supus revizuirii împreună cu un set compatibil de măsuri ale performanței. Acest lucru va contribui la creșterea gradului de răspundere a structurii, precum și la asigurarea faptului că deciziile privind politicile pot fi agreate în baza informațiilor întemeiate și de încredere.

Un indicator de performanță definește măsurarea unei informații importante și folositoare, cu privire la performanța institutului, exprimată în procente, index, rată sau altă comparație, care este monitorizată la intervale regulate și este comparată cu unul sau mai multe criterii.

Măsurarea performanței este, în general, orientată fie către **rezultatele activității** (output), fie către **impactul programului** (outcome) pe termen lung.

Tipuri de indicatori de performanță:

a) **cantitatea (care este rezultatul direct al activității sau al ceea ce se va produce în cadrul programului)** - este un indicator a ceea ce activitatea/programul va produce efectiv (de exemplu numărul de încercări efectuate), fiind relevant pentru programele și activitățile care se concentrează doar pe furnizarea de bunuri și servicii de bază (ex. numărul de contracte încheiate, . . .);

b) **calitatea (cum va fi măsurată calitatea rezultatului)** - măsoară calitatea rezultatelor produse (ex. satisfacția clienților față de lucrările efectuate, . . .);

c) **durata (în ce perioadă ar trebui produse efectele)** - măsurarea duratei variază în funcție de natura rezultatului, fiind foarte folositoare atunci când elementul timp este o dimensiune importantă în cadrul desfășurării activității/programului;

d) **eficiența (care este costul per unitate de produs)** - este o măsură a unităților contribuțiilor, de obicei costul (ex. salarii, cheltuieli administrative și alte cheltuieli) per unitate de rezultat. Indicatorii de acest tip măsoară dacă serviciile sunt furnizate la cel mai redus cost. În timp, ei indică schimbări în costurile per unitate și eficiența operațiunilor în furnizarea de servicii;

e) **eficacitatea (ce impact a avut programul)** - un indicator privind măsura în care un program sau serviciu și-a atins obiectivele.

La selecția indicatorilor de performanță se au în vedere următoarele:

- a) legătura între indicatori și obiectivele stabilite trebuie să fie clară;
- b) trebuie stabilite valorile de referință dintre cele mai recente valori istorice ale unui indicator;
- c) trebuie stabilite activități regulate pentru colectarea indicatorului care să descrie modul în care indicatorul va fi colectat, cine este responsabil și când anume va fi furnizată informația;
- d) valorile țintă trebuie stabilite pentru fiecare semestru al anului financiar curent.

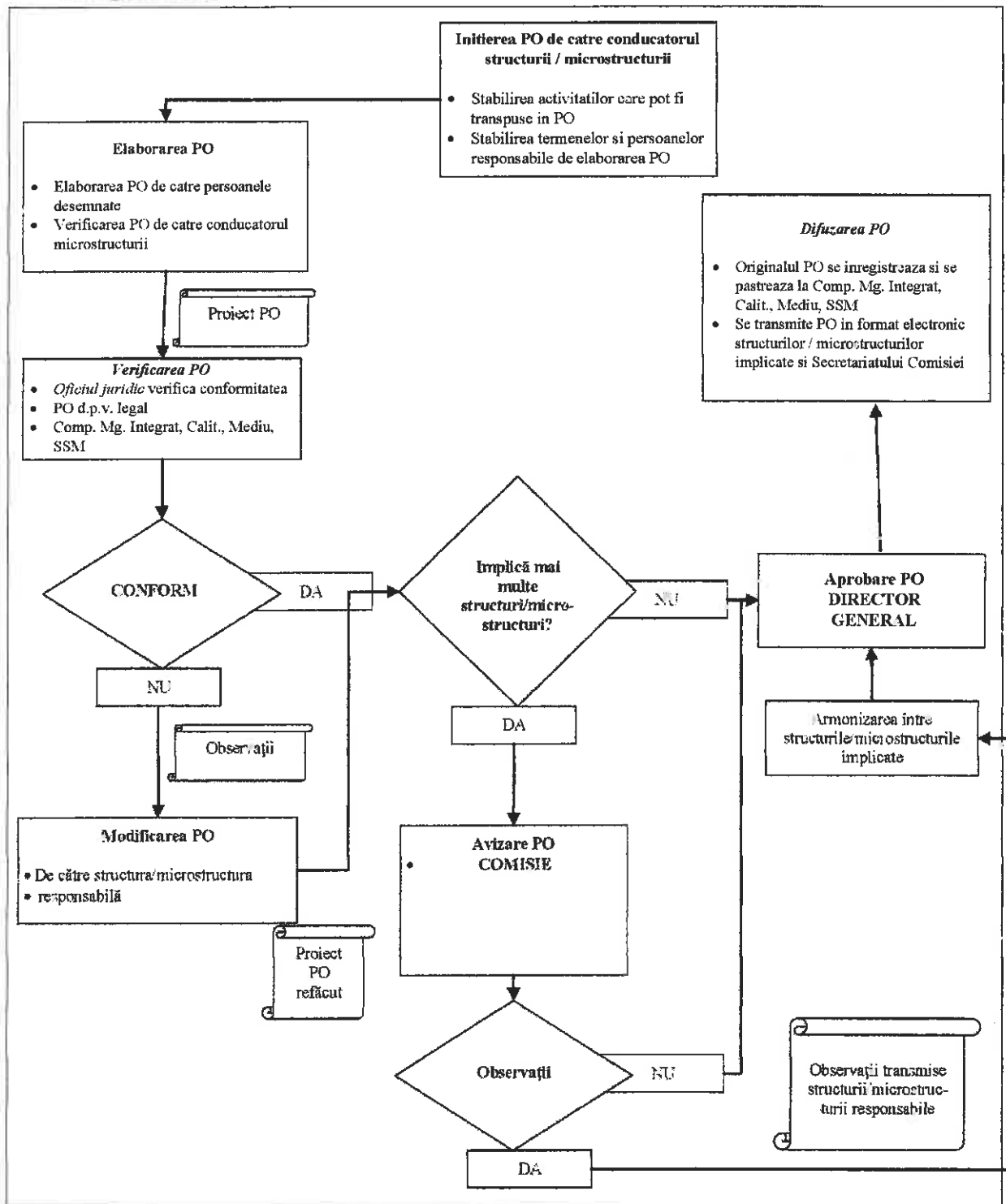
INVENTARUL ACTIVITĂȚILOR
(denumirea structurii/microstructurii)

Nr. crt.	Denumirea activității	Activitate		Denumirea procedurii (pentru activitățile procedurabile)	Responsabil	Observații
		P	N			
Compartiment/ Sucursala						
Laboratorul						
1.					
Total general activități						
Total general activități procedurabile						

LEGENDĂ: P – procedurabilă
N- neprocedurabilă

Notă: La nivelul fiecărei microstructuri, cât și la nivelul întregii structuri, numărul activităților procedurabile reprezintă doar o parte din cel al activităților identificate.

Diagrama de proces pentru elaborarea procedurilor de sistem / operaționale



PO – procedura operațională

**PROCEDURA DE SISTEM/OPERAȚIONALĂ
-MODEL ORIENTATIV-**

INCD "URBAN-INCERC"

PROCEDURA OPERAȚIONALĂ

".....(titlul procedurii)....."

Document de referință:

.....

INDICATIV: - Nr. Standard/Nr. Crt.

-(luna, an)-

	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	INDICATIV	
INCD "URBAN-INCERC"	".....(titlul procedurii)....."	Ediție ...	Revizie
		Pag. din.....	

APROBAT PENTRU IMPLEMENTARE
DIRECTOR GENERAL INCD "URBAN - INCERC"

LISTA DE CONTROL A EDIȚIILOR ȘI REVIZIILOR

Ediție	Revizie	Capitol, pagini revizuite	Data	Tipul modificării	Modificat de	Valabil de la

Exemplar nr: _____

Exemplar controlat

DA

NU

Avertisment: Aceasta procedură este proprietatea INCD "URBAN-INCERC".

Ea nu poate fi copiată sau utilizată de o terță parte fără aprobarea expresă a directorului general al INCD "URBAN-INCERC".

Întocmit		Verificat		Aprobat la	
Data	Semnătura	Data	Semnătura	Data	Semnătura

	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	INDICATIV	
INCD "URBAN-INCERC"	".....(titlul procedurii)....."	Ediție...	Revizie .
		Pag. din.....	

Nr. capitol	Denumirea capitolului	Pagina
	Pagina de titlu	1
	Aprobare	2
	Lista de control a edițiilor și reviziilor	2
	Cuprins	3
1	Scop	4
2	Domeniu de aplicare	4
3	Documente de referință	4
4	Definiții și prescurtări	4
5	Procedura	
6	Responsabilități	
7	Înregistrări	

	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ	INDICATIV	
INCD "URBAN-INCERC"	".....(titlul procedurii)....."	Editie...	Revizie ..
		Pag. din.....	

1. Scop

În această secțiune se prezintă scopul pentru care a fost formulată procedura respectivă (PO sau PS). Totodată, este recomandabil să fie precizate și beneficiile care se obțin prin utilizarea procedurii în cauză.

2. Domeniu de aplicare

Sunt precizate principalele activități de care depind sau care depind de activitatea procedurată, compartimentele furnizoare de date sau și beneficiare de rezultate ale activității procedurate. Listarea microstructurilor / structurilor implicate în procesul activității.

3. Documente de referință

Lista documentelor cu rol de reglementare, aplicabile activității procedurabile și legislația internă și internațională care reglementează activitatea.

4. Definiții și prescurtări

Se înscriu și se explică termenii abrevierile specifice activității.

5. Procedura

Se descriu etapele de lucru: derularea operațiunilor și a acțiunilor. Această parte de descriere a procedurii propriu-zise poate fi realizată astfel:

- a) narativ, prin înșiruirea logică și cronologică a pașilor care trebuie urmați în vederea realizării atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților;
- b) tabelar, prin includerea elementelor procedurii (pași, responsabil(i), termen etc.)

6. Responsabilități

Această secțiune se referă la descrierea responsabilităților structurilor microstructurilor: persoanelor care aplică procedura și nu la cele legate de elaborarea, verificarea și aprobarea procedurii.

7. Înregistrări

Se înscriu formularele și anexele la procedură

Cod: , Ed. /Rev.

INCD "URBAN-INCERC"

LISTA DOCUMENTELOR INTERNE

Nr. Crt.	Nume document	Document de referință	Cod	Editie	Revizie	Valabil de la	Format hârtie	Format electronic
	Tip Proceduri de Sistem Control Intern/Managerial							

DATA

Întocmit,

Cod: , Ed. /Rev.

INCD "URBAN-INCERC"

LISTA DOCUMENTE EXTERNE

NR CRT.	DOCUMENT	DATA INTRĂRII ÎN VIGOARE	ÎNLOCUIEȘTE DOCUMENTUL	RESPONSABIL CU GESTIONAREA	OBSERVAȚII
Tip	Legislație				
Tip	Standarde SCIM				

DATA
Întocmit,

Cod: , Ed. /Rev.

INCD "URBAN-INCERC"

LISTA DE DIFUZARE /RETRAGERE

Nume document:

Cod:

Ediție:

Revizie:

Valabil de la:

Nr. Ex.	Destintar	Numele și prenumele	Semnătura	Data difuzării ediției în vigoare	Modul distribuirii (prin e-mail, în format hârtie)	Data retragerii ediției precedente

Cod: , Ed. /Rev.

INCD "URBAN-INCERC"
Sucursala
Laborator/Secție/Compartiment

Aprobat
Director General

CERERE DE MODIFICARE

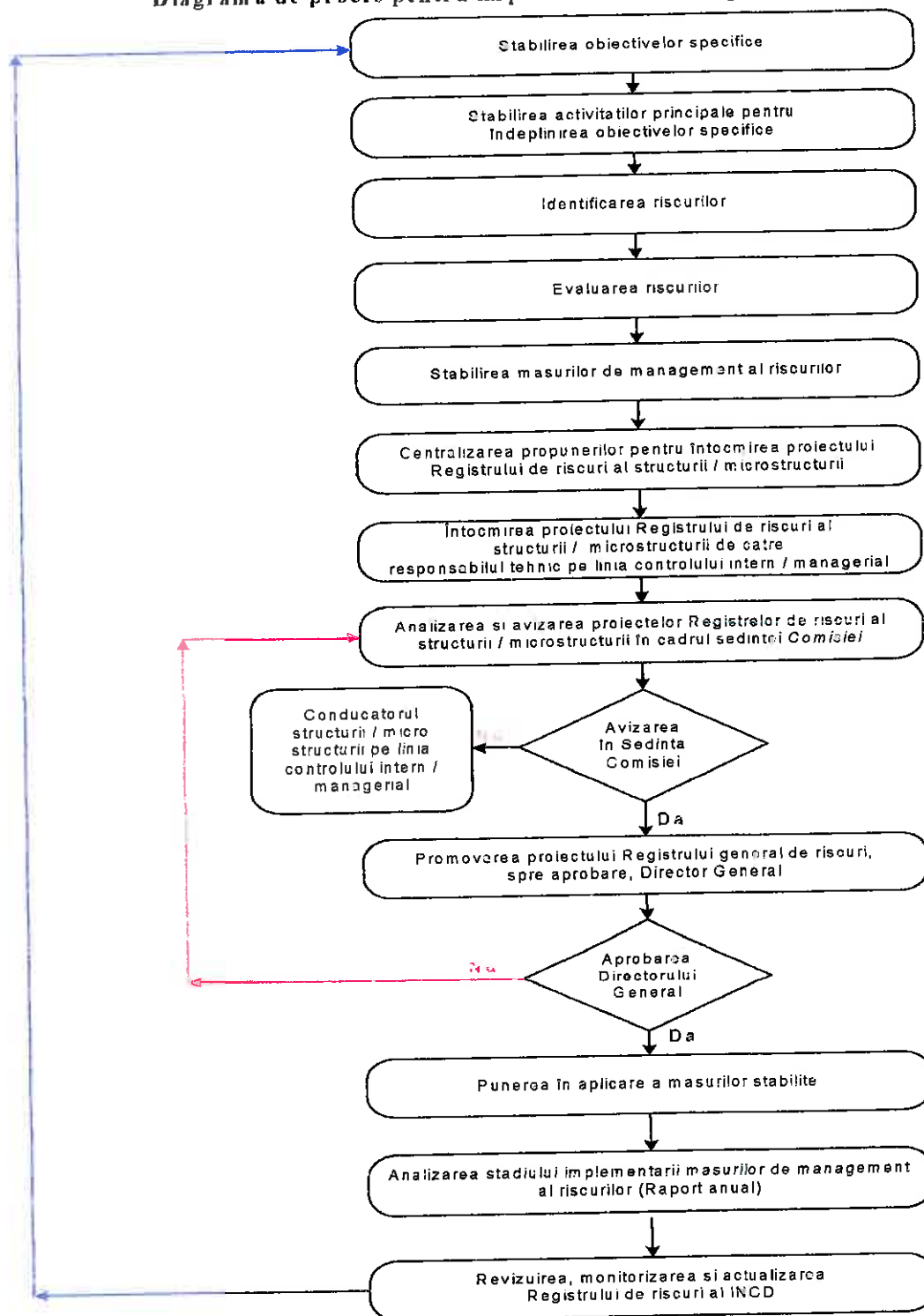
Nr. din data : / /

DE LA UTILIZATOR	CĂTRE ELABORATOR
Numele / prenumele:..... Semnătura:..... Data: / /	Numele / prenumele:..... Semnătura:..... Data: / /
Vă rugăm ca următoare ediție a documentului / documentelor : <ul style="list-style-type: none">•••• să includă și următoarele informații : <ul style="list-style-type: none">•••	
Avizat: Numele și prenumele : Semnătura :	

REGISTRUL PENTRU EVIDENȚA PROCEDURILOR DE SISTEM/OPERĂȚIONALE

Nr. Crt.	Nume document	Document de referință	Cod	Ediție	Revizie	Valabil de la	Format hârtie	Format electronic
Tip	Proceduri de Sistem							
Tip	Proceduri Operaționale							

Diagrama de proces pentru implementarea managementului riscului



METODOLOGIA PRIVIND IDENTIFICAREA, EVALUAREA ȘI ATENUAREA RISCURILOR

Managementul riscurilor este un proces efectuat de către conducerea și personalul structurilor/microstructurilor din cadrul institutului și constă în:

1. Identificarea riscurilor;
2. Evaluarea riscurilor;
3. Stabilirea toleranței la risc;
4. Strategia adoptată pentru atenuarea riscurilor - controlarea riscurilor (răspunsul la risc);
5. Revizuirea și raportarea riscurilor.

1. Identificarea riscurilor

Riscurile se identifică și se definesc în raport cu obiectivele a căror realizare este afectată de materializarea lor.

Existența unui sistem de obiective clar definite în cadrul structurii/ microstructurii constituie premisa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor.

Dacă situația o impune, anumite activități/sarcini, ce au un rol determinant în realizarea obiectivului, pot fi detaliate la rândul lor până la limita necesară unei identificări și evaluări mai precise a riscurilor.

Identificarea riscurilor se efectuează prin formularea răspunsului la următoarea întrebare: care ar fi consecințele nerealizării sau realizării necorespunzătoare a acestei activități/sarcini?

Un risc identificat va fi exprimat succint cu ajutorul câtorva cuvinte care să îi redea esența (de exemplu: efectuarea de plăți necuvenite, atribuirea nelegală a contractului de achiziție sau de închiriere, etc.) Pentru identificarea și definirea riscurilor se respectă următoarele reguli:

- a) se ține cont de faptul că riscul este o incertitudine, o posibilitate și nu un fapt împlinit;
- b) se analizează problemele dificile identificate, iar dacă circumstanțele se pot repeta, se tratează problemele dificile și ca riscuri;
- c) problemele (situațiile, evenimentele) care nu pot să apară nu se consideră riscuri;
- d) se definesc atât cauzele cât și efectele riscului identificat asupra obiectivelor;
- e) se grupează și se prioritizează riscurile identificate.

2. Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează. Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

Etapele evaluării riscurilor sunt:

- 2.1. Evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- 2.2. Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor;

2.3. Evaluarea expunerii la risc.

2.1. Evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat

Evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat constă în determinarea șanselor de apariție a unui rezultat specific și se realizează prin:

- observarea materializării riscurilor similare în trecut;
- analiza circumstanțelor (cauzelor) care favorizează apariția riscurilor;
- utilizarea scalelor de evaluare a probabilității de materializare a riscului, în trei trepte de probabilitate, potrivit tabelului:

Nivelul probabilității		Explicație
1	Scăzută (0% - 19%)	Este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp; nu s-a întâmplat până în prezent.
2	Medie (20% - 79%)	Este probabil să se întâmple pe o perioadă medie de timp; s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an /ultimii ani.
3	Ridicată (80% - 100%)	Este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp; s-a întâmplat de multe ori în ultimul an.

2.2. Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor

Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor reprezintă consecința asupra obiectivelor (rezultatelor) așteptate, care poate fi, în funcție de natura riscului, negativă sau pozitivă și se face potrivit tabelului:

Nivelul impactului/consecințelor		Explicație
1	Scăzut	Cu impact foarte scăzut asupra activităților structurii/microstructurii și îndeplinirii obiectivelor.
2	Mediu	Cu impact mediu asupra activităților structurii/microstructurii și îndeplinirii obiectivelor.
3	Ridicat	Cu impact semnificativ asupra activităților structurii/microstructurii și îndeplinirii obiectivelor.

2.3. Evaluarea expunerii la risc

Expunerea la risc reprezintă consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o structură / microstructură în raport cu obiectivele prestabilite în cazul în care riscul s-ar materializa.

Evaluarea expunerii la risc se determină astfel: probabilitate x impact (X x Y).

Scala evaluării expunerii la risc se reprezintă grafic astfel:

IMPACT (Y)	Ridicat - 3	3	6	9
	Mediu - 2	2	4	6
	Scăzut - 1	1	2	3
		Scăzută -1	Medie - 2	Ridicată - 3
		PROBABILITATE (X)		

NOTĂ: Liniiile matricei descriu variația probabilității, iar coloanele variația impactului. Expunerea la risc apare la intersecția liniilor cu coloanele.

3. Stabilirea toleranței la risc

3.1. Toleranța la risc reprezintă „cantitatea” de risc pe care o structură/microstructură este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat și presupune următoarele:

- pentru fiecare risc identificat este necesară efectuarea unei comparații a expunerii la risc cu nivelul toleranței la risc;
- se analizează deviația expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;
- dacă expunerea la riscul inherent este mai mică sau egală cu toleranța la risc atunci nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscurile sunt acceptate;
- toate riscurile care au un nivel al expunerii situat deasupra limitei de toleranță trebuie tratate prin măsuri de control prin care expunerea la riscurile reziduale să fie adusă sub limita de toleranță stabilită.

3.2. Stabilirea limitei de toleranță la risc constă în punerea într-o relație de echilibru a costului de controlare a riscurilor cu costul expunerii, în cazul în care riscul s-ar materializa și se face potrivit tabelului:

Nivel tolerare		Explicații
1-2	Tolerabil	Nu necesită nicio măsură de control.
3-5	Tolerare medie	Necesită măsuri de control pe termen scurt/mediu.
6-9	Intolerabil	Necesită măsuri de control urgente.

4. Strategia adoptată pentru atenuarea riscurilor - controlarea riscurilor (răspunsul la risc)

4.1. După ce riscurile au fost identificate și evaluate, și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora structura/microstructura este dispusă, la un moment dat, să își asume riscuri, se stabilește tipul de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte, potrivit tabelului:

Strategia adoptată pentru răspunsul la risc	Măsurile ce urmează a fi luate
Acceptare	Acceptarea (tolerarea) riscurilor, respectiv neluarea unor măsuri de control, intervine atunci când riscurile sunt liber asumate și aplicarea unei strategii de răspuns la risc nu este posibilă (se recomandă în cazul riscurilor cu expunere scăzută).
Evitare	Evitarea riscurilor, eliminarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile (aplicarea acestei strategii este limitată în cazul activităților care țin de scopul structurii).
Monitorizare permanentă	Acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere - presupune o amânare a luării măsurilor de control până la momentul creșterii probabilității de apariție a riscului astfel tratat (se aplică în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție, monitorizându-se cu precădere probabilitatea de apariție a riscului).
Transferarea riscurilor	Încredințarea gestionării riscului unui terț specializat, pe bază de contract, are ca efect micșorarea expunerii structurii și gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat (se pretează în cazul riscurilor financiare și patrimoniale, cum sunt contractele de asigurare).
Tratarea (atenuarea) riscurilor	Reprezintă cea mai frecventă modalitate de abordare pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă structura/microstructura și presupune acționarea prin măsuri de atenuare a probabilității, a impactului sau a amândurora (implementarea de instrumente de control intern/managerial pentru a menține riscurile în limite acceptabile).

4.2. Instrumentele de control intern/managerial constituie ansamblul măsurilor luate în vederea atenuării riscurilor și sunt clasificate în șase grupe, astfel:

a) *obiectivele* – efectele pozitive pe care conducerea încearcă să le realizeze sau evenimentele/efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite ținând cont de specificul domeniului de activitate și a responsabilităților stabilite de legislația în domeniu.

b) *mijloacele* – ansamblul resurselor umane, financiare, materiale și de altă natură puse la dispoziția structurii/microstructurii în vederea realizării obiectivelor stabilite;

c) *sistemul informațional* – totalitatea procedurilor, metodelor și mijloacelor puse la dispoziția structurii/microstructurii în cadrul procesului informațional ce constituie un tot unitar cu privire la culegerea, prelucrarea, sistematizarea, transmiterea, valorificarea și stocarea datelor și informațiilor, în conformitate cu legislația în domeniu;

d) *organizarea* – ansamblul de măsuri, metode, tehnici, mijloace și operațiuni, prin care se stabilesc, în conformitate cu anumite principii, reguli, norme și criterii prevăzute în legislația specifică, componentele procesuale (activități, atribuții, sarcini) și organigrama institutului, în vederea îndeplinirii atribuțiilor și responsabilităților stabilite;

e) *procedurile* – totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, în vederea executării activității, atribuției sau sarcinii;

f) *supervizarea, controlul* – sunt vizate, în principal, măsuri de control ierarhic, menite să țină sub control riscurile ce rezultă din desfășurarea activităților de către personalul din subordine, și presupune îndrumarea, coordonarea, monitorizarea și verificarea.

5. Revizuirea și raportarea riscurilor

Revizuirea și raportarea riscurilor presupune:

a) monitorizarea modificării riscurilor ca urmare a implementării instrumentelor de control intern/managerial și a modificării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor (a se analiza dacă: riscurile persistă, au apărut riscuri noi, impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări, măsurile implementate sunt eficiente, anumite riscuri trebuie raportate șefilor ierarhici etc.);

b) obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri viitoare.

ANEXA 13

REGISTRUL DE RISCURI AL _____ (denumirea structurii/microstructurii)

Nr. Crt.	Obiective	Descrierea riscului	Identificarea riscului	Responsabilul gestionării riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc (acțiuni pentru tratarea riscurilor)	Instrumentele de control intern	Termenii de punere în operă	Data ultimei revizuirii și stadiul acțiunii	Risc rezidual			Evențuale riscuri secundare	Observații
					Probabilitate	Impact	Exponență					Probabilitate	Impact	Exponență		
1	2	3	4	5	6	7	8-6x7	9	10	11	12	13	14	15 13,14	16	17

APROBAT
DIRECTOR GENERAL

AVIZAT

Președintele comisiei cu atribuții de monitorizare,
coordonare și îndrumare metodologică a implementării
și dezvoltării sistemului de control intern/managerial

**PLANUL PRIVIND IMPLEMENTAREA MĂSURILOR DE MANAGEMENT AL
RISCURILOR**

AL _____
(denumirea structurii/microstructurii)

Cod risc	Măsuri/Acțiuni preventive propuse	Stadiul de implementare a măsurilor de management al riscurilor	Dificultăți întâmpinate în implementarea măsurilor de management al riscurilor	Instrumentul de control intern/managerial (Acțiuni noi propuse)	Responsabil	Termen de implementare	Obs.

**TABEL CU DATELE DE IDENTIFICARE ALE PREȘEDINTELUI SUBCOMISIEI ȘI ALE
RESPONSABILULUI PE LINIA CONTROLULUI INTERN/MANAGERIAL**

AVIZAT
CONDUCĂTOR
(structura/microstructura)

Nr. crt.	Denumirea structurii/microstructurii	Președintele subcomisiei	Responsabil tehnic	Date de contact (telefon mobil, e-mail, etc.)	Observații
1.					

Întocmit,
(numele și prenumele)