

G L O S A R

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

Microstructura — orice compartiment/birou/secție/serviciu, după caz, de la toate nivelurile ierarhice.

Probabilitatea — 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.

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

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

Structurile ministerului — structurile centrale, structurile subordonate nemijlocit ministrului apărării naționale, structurile din subordinea/coordonarea structurilor centrale, până la nivel batalion/similar inclusiv, cu denumire, stat de organizare și indicativ numeric.

**Principalele cerințe
privind implementarea standardelor de control intern/managerial**

Nr. crt.	Standarde	Principalele cerințe	Documente
1.	Standardul 1 ETICA ȘI INTEGRITATEA	1.1. Asigurarea condițiilor necesare cunoașterii, respectării și aplicării de către întregul personal a reglementărilor cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților: 1.1.1. postarea pe rețelele informatice locale existente a Codului de conduită etică a personalului militar și civil contractual din Ministerul Apărării Naționale, aprobat prin Ordinul ministrului apărării naționale nr. M.94/2004*, precum și a altor coduri de conduită aplicabile în cadrul structurii, în funcție de domeniul de activitate și/sau de categoriile de personal existente; 1.1.2. aducerea la cunoștință a reglementărilor care guvernează comportamentul la locul de muncă, aplicabile în cadrul structurii; 1.1.3. prelucrarea actelor normative specifice pentru respectarea disciplinei militare în armată; 1.1.4. desemnarea, potrivit Legii nr. 7/2004 privind Codul de conduită al funcționarilor publici, republicată, prin ordin de zi pe unitate (OZU) a unui consilier de etică pentru funcționarii publici din cadrul structurii, responsabil pentru consiliere etică și monitorizarea respectării normelor de conduită, precum și desemnarea unui consilier de etică pentru cadre militare și personalul contractual civil; 1.1.5. aducerea la cunoștință a problemelor disciplinare apărute la nivelul armatei, publicate în Buletinul Informativ al Armatei; 1.1.6. depunerea, publicarea, monitorizarea și actualizarea declarațiilor de avere și de interese ale personalului de conducere și ale funcționarilor publici; 1.1.7. completarea fișelor posturilor cu atribuții în ceea ce privește semnalarea neregularităților care pot afecta îndeplinirea obiectivelor; 1.1.8. asigurarea condițiilor necesare personalului de a semnala neregularitățile apărute, astfel încât aceste semnalări să nu determine un tratament inechitabil și discriminatoriu față de persoana în cauză; 1.1.9. efectuarea de cercetări pentru elucidarea neregularităților semnalate, stabilirea și aplicarea măsurilor care se impun (când este cazul).	— Documentele prin care au fost aduse la cunoștință întregului personal reglementările care guvernează comportamentul la locul de muncă (notificare e-mail, registrul privind prelucrarea ordinelor, tabel de luare la cunoștință etc.) — Ordinul de zi pe unitate — Declarațiile de avere și interese — Procedurile operaționale — Fișele posturilor — Documentele cercetării (când este cazul)

* Ordinul ministrului apărării naționale nr. M.94/2004 nu a fost publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, deoarece avea ca obiect reglementări din sectorul de apărare a țării și securitate națională.

Nr. crt.	Standarde	Principalele cerințe	Documente
2.	Standardul 2 ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI	2.1. Elaborarea/Actualizarea documentelor privind misiunea, atribuțiile și activitățile structurii 2.2. Aducerea la cunoștința întregului personal a documentelor actualizate privind misiunea, atribuțiile și activitățile structurii 2.3. Stabilirea sarcinilor/atribuțiilor asociate posturilor în concordanță cu competențele decizionale necesare realizării acestora 2.4. Repartizarea tuturor atribuțiilor structurii, prevăzute de lege și de normele interne, personalului din compunerea structurii, prin fișele posturilor 2.5. Actualizarea fișelor posturilor în vederea repartizării raționale și echilibrate a activităților/sarcinilor personalului 2.6. Întocmirea Inventarului funcțiilor considerate ca fiind în mod special expuse la corupție/sensibile și luarea măsurilor necesare pentru reducerea riscurilor asociate acestora	— Atribuțiile structurii — Fișele posturilor — Inventarul funcțiilor considerate ca fiind în mod special expuse la corupție/sensibile — Inventarul activităților structurii
3.	Standardul 3 COMPETENȚA, PERFORMANȚA	3.1. Ocuparea posturilor prin concurs, potrivit legii 3.2. Completarea fișelor posturilor cu date privind cunoștințele și aptitudinile necesar a fi deținute de titulari în vederea îndeplinirii sarcinilor/atribuțiilor 3.3. Întocmirea tabelului centralizator cu nevoile de pregătire pe categorii de personal (cursuri necesare pentru promovarea în carieră, cursuri de specialitate pentru îndeplinirea atribuțiilor funcționale) și modul de aplicare a nevoilor de pregătire 3.4. Elaborarea și realizarea de programe de pregătire profesională a personalului, de către structurile de specialitate, conform nevoilor de perfecționare identificate	— Planul de pregătire a noilor angajați — Tabelul cu nevoile de pregătire pe categorii de personal — Documentația care atestă ocuparea posturilor prin concurs, potrivit legii — Procedurile operaționale
4.	Standardul 4 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	4.1. Actualizarea și păstrarea în conformitate cu normele specifice în domeniu a statului de organizare al structurii 4.2. Asigurarea corespondenței dintre statul de organizare al structurii, registrul de evidență pe funcții și fișele postului 4.3. Stabilirea în scris a competențelor și a responsabilităților delegate, precum și a limitelor acestora 4.4. Asumarea responsabilității de către personalul delegat, confirmată prin semnătură 4.5. Înscrierea în fișa postului a activității delegate	— Statul de organizare al structurii — Diagramele de relații — Ordinul de zi pe unitate sau extrasul din acesta — Fișele posturilor
5.	Standardul 5 OBIECTIVE	5.1. Stabilirea obiectivelor generale și a celor specifice ale structurii, conform actelor normative în domeniu, în funcție de resursele avute la dispoziție, având termene de realizare și indicatori de performanță atașați 5.2. Elaborarea inventarului activităților structurii 5.3. Stabilirea activităților individuale pentru fiecare salariat, care să conducă la atingerea obiectivelor structurii 5.4. Formularea, în cadrul ședințelor de lucru, a ipotezelor/premiselor, acceptate prin consens, care stau la baza stabilirii obiectivelor 5.5. Reevaluarea obiectivelor specifice atunci când se constată modificări ale ipotezelor/premiselor	— Inventarul activităților structurii — Planul cu principalele activități
6.	Standardul 6 PLANIFICAREA	6.1. Repartizarea resurselor alocate astfel încât să asigure activitățile necesare realizării obiectivelor specifice compartimentului 6.2. Elaborarea și aprobarea documentelor de planificare și conducere în funcție de obiectivele structurii 6.3. Actualizarea planurilor/programelor în funcție de schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamantare 6.4. Adoptarea măsurilor de coordonare a deciziilor și activităților structurii cu cele ale altor structuri, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora 6.5. Realizarea de consultări permanente atât în cadrul structurilor, cât și între structuri, în vederea coordonării eficiente a activităților desfășurate, pentru îndeplinirea obiectivelor	— Planul cu principalele activități și/sau alte documente de planificare (directive, strategii etc.) — Planul de asigurare și îmbunătățire a calității activității (Programul de pregătire/instruire a personalului) — Programul anual al achizițiilor publice — Planul de mentenanță — Proiectul de buget — Diagramele de relații — Procedurile de sistem/ operaționale

Nr. crt.	Standarde	Principalele cerințe	Documente
7.	Standardul 7 MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR	7.1. Primirea, în mod sistematic, de raportări despre activitatea structurii de către comandantul/șeful acesteia 7.2. Monitorizarea activităților în vederea îndeplinirii obiectivelor cu ajutorul unor indicatori de performanță 7.3. Evaluarea performanțelor de către comandantul/șeful structurii 7.4. Reevaluarea indicatorilor atunci când au loc modificări ale ipotezelor/premiselor și, implicit, a obiectivelor	— Rapoartele de activitate — Analiza stării structurii — Fișele de apreciere de serviciu anuale — Planul cu principalele activități
8.	Standardul 8 MANAGEMENTUL RISCULUI	8.1. Identificarea și evaluarea/reevaluarea principalelor riscuri asociate obiectivelor și activităților structurii 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 8.2. Stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor 8.3. Întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri la nivelul structurii	— Procesul-verbal de analiză a riscurilor — Registrul de riscuri
9.	Standardul 9 PROCEDURI	9.1. Stabilirea activităților care pot fi transpuse în proceduri de sistem/operationale 9.2. Elaborarea procedurilor de sistem/operationale și aducerea lor la cunoștință persoanelor cu atribuții în domeniu 9.3. Respectarea codurilor de identificare stabilite la nivelul ministerului 9.4. Identificarea activităților/acțiunilor/proceselor care necesită reevaluări sau noi proceduri 9.5. Efectuarea modificărilor apărute în urma analizei 9.6. Centralizarea procedurilor de sistem/operationale în format electronic de către secretariatul comisiei 9.7. Modificarea și actualizarea procedurilor de sistem/operationale, ca urmare a disfuncțiilor constatate pe parcursul derulării activităților 9.8. Stabilirea măsurilor necesare pentru separarea atribuțiilor și responsabilităților, potrivit legii 9.9. Exercițarea de persoane diferite a funcțiilor de inițiere, verificare și aprobare a operațiunilor 9.10. Întocmirea de documente înainte de efectuarea operațiunilor, în situația unor circumstanțe deosebite, care nu au putut fi anticipate și care induc abateri ce nu permit derularea tranzacțiilor prin procedurile existente	— Inventarul activităților structurii — Procedurile de sistem/operationale — Registrul pentru evidența procedurilor de sistem/operationale — Atribuțiile structurii — Fișele posturilor — Diagramele de relații — Documente justificative
10.	Standardul 10 SUPRAVEGHEREA	10.1. Implementarea și evaluarea eficacității mijloacelor de control și supraveghere impuse pentru realizarea obiectivelor stabilite 10.2. Comunicarea atribuțiilor, a responsabilităților și a limitelor de competență atribuite fiecărui salariat 10.3. Efectuarea evaluării periodice a activității întregului personal 10.4. Verificarea și aprobarea rezultatelor muncii obținute în diverse etape de realizare a operațiunii 10.5. Elaborarea planurilor de control care să furnizeze asigurări pentru atingerea obiectivelor 10.6. Definirea modalităților de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor	— Procedurile de sistem/operationale — Fișele de apreciere de serviciu anuale — Planul de control — Documente rezultate în urma executării controlului
11.	Standardul 11 CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII	11.1. Asigurarea continuității activităților la nivelul fiecărei microstructuri în parte, prin întocmirea unui inventar al situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și al măsurilor care să prevină apariția lor 11.2. Efectuarea demersurilor de încadrare pe funcțiile disponibile la plecarea personalului din structură 11.3. Asigurarea existenței de contracte de service pentru întreținerea echipamentelor din dotare 11.4. Asigurarea existenței de contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare	— Inventarul situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și al măsurilor care să prevină apariția lor — Ordinul de zi pe unitate prin care se numește înlocuitorul la comandă al persoanelor cu funcții de conducere la plecarea acestora în concedii, misiuni etc. — Procedurile de sistem/operationale — Contractele de achiziții — Contractele de service

Nr. crt.	Standarde	Principalele cerințe	Documente
12.	Standardul 12 INFORMAREA ȘI COMUNICAREA	12.1. Stabilirea tipurilor de informații și a nevoilor de informare în cadrul fiecărei structuri, pe nivele ierarhice, astfel încât, prin primirea și transmiterea informațiilor, sarcinile să poată fi îndeplinite 12.2. Stabilirea unui flux informațional (diagramă de relații) fiabil, în toate sensurile, inclusiv în relațiile cu exteriorul structurii 12.3. Stabilirea unui sistem eficient de comunicare internă și externă care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor 12.4. Adaptarea procesului de comunicare la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de comunicare	— Diagrama de relații — Procedurile de sistem/ operaționale — Buletinul Informativ al Armatei — Pagina de internet proprie
13.	Standardul 13 GESTIONAREA DOCUMENTELOR	13.1. Organizarea expedierii/primirii, a depozitării și a lucrului cu documente pentru rezolvarea sarcinilor de serviciu și transpunerea acestor operațiuni în proceduri operaționale 13.2. Implementarea măsurilor de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc. 13.3. Aducerea la cunoștința întregului personal a legislației cu privire la corespondență și arhivare	— Procedurile de sistem/ operaționale — Documentele prin care au fost aduse la cunoștința întregului personal reglementările cu privire la corespondență și arhivare (notificare e-mail, registrul privind prelucrarea ordinelor, tabel de luare la cunoștință etc.)
14.	Standardul 14 RAPORTAREA CONTABILĂ ȘI FINANCIARĂ	14.1. Elaborarea/Actualizarea procedurilor contabile în concordanță cu prevederile normative aplicabile domeniului financiar-contabil 14.2. Executarea controalelor pentru a asigura corecta aplicare a politicilor, normelor și procedurilor contabile, precum și a prevederilor normative aplicabile domeniului financiar-contabil și al controlului intern	— Planul de control intern în domeniul financiar-contabil — Procedurile de sistem/ operaționale — Rapoarte/Acte de verificare — Situațiile financiare anuale
15.	Standardul 15 EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/ MANAGERIAL	15.1. Realizarea, anual, a operațiunii de autoevaluare a subsistemului de control intern/managerial la nivelul structurii prin întocmirea de raportări și informări/situații centralizatoare prevăzute de legislația în domeniu 15.2. Autoevaluarea anuală a stadiului implementării și dezvoltării sistemului propriu de control intern/managerial, pentru a stabili gradul de conformitate a acestuia cu standardele de control intern/managerial	— Situațiile centralizatoare semestriale/anuale privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern/managerial — Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial — Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării — Raportul asupra sistemului de control intern/managerial
16.	Standardul 16 AUDITUL INTERN	16.1. Executarea de misiuni de consiliere privind pregătirea procesului de autoevaluare a sistemului de control intern/managerial al structurii 16.2. Asigurarea evaluării independente și obiective a sistemului de control intern/managerial, de către structura de audit intern 16.3. Finalizarea acțiunilor auditorului intern prin rapoarte de audit, în care se enunță punctele slabe identificate în sistem și se formulează recomandări pentru eliminarea acestora 16.4. Dispunerea de către comandantul/șeful structurii a măsurilor necesare eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de audit, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern	— Documentele misiunii de audit

— Model —

ROMÂNIA
Ministerul Apărării Naționale
— denumirea structurii —
Nr. din
— localitatea —

Clasa/Nivel de secretizare
Exemplarul nr. ...

Aprob
Comandantul/Şeful
(structura)
.....
(gradul)
.....
(prenumele şi numele)

Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial

al
(denumirea structurii)

A. Cadru legal:

— Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
— Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
— Ordinul ministrului apărării naționale nr. M.84/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern/managerial în Ministerul Apărării Naționale.

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 structurii 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.

.....

C. Acțiuni

Nr. crt.	Acțiuni	Răspunde	Participă	Termen	Observații
Implementarea standardului 5 — Obiective					
1.	Formularea obiectivelor generale și specifice la nivelul microstructurilor, precum și identificarea ipotezelor/premiselor ce stau la baza stabilirii obiectivelor	Şefii de compartimente/ birouri/secții/servicii	Şefii de compartimente/ birouri/secții/servicii		
2.	Elaborarea indicatorilor de performanță asociați obiectivelor	Şefii de compartimente/ birouri/secții/servicii	Şefii de compartimente/ birouri/secții/servicii		
3.	Includerea în Planul cu principalele activități ale structurii a ipotezelor/premiselor, obiectivelor și indicatorilor de performanță asociați	Președintele comisiei	Şefii de compartimente/ birouri/secții/servicii		
Implementarea standardului					

Structurile centrale responsabile de standardele de control intern/managerial

Nr. crt.	Standardele de control intern/managerial	Departamentul pentru politica de apărare și planificare	Departamentul pentru relația cu Parlamentul și informare publică	Departamentul pentru armamente	Statul Major General	Secretariatul general	Direcția generală de informații a apărării	Direcția management resurse umane	Direcția financiar—contabilă	Direcția instanțelor militare	Corpul de control și inspecție	Direcția audit intern	Direcția medicală
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Mediul de control													
1.	Etica și integritatea	—	C	—	—	C	—	R	—	—	—	—	—
2.	Atribuții, funcții, sarcini	—	—	—	C	—	—	R	—	—	—	—	—
3.	Competența, performanța	—	—	—	C	—	—	R	—	—	—	—	—
4.	Structura organizatorică	—	—	—	R	—	—	C	—	—	—	—	—
Performanțe și managementul riscului													
5.	Obiective	R	—	—	C	C	—	—	—	—	—	—	—
6.	Planificarea	R	—	—	C	C	—	—	—	—	—	—	—
7.	Monitorizarea performanțelor	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
8.	Managementul riscului	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C
Activități de control													
9.	Proceduri	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C
10.	Supravegherea	—	—	C	R	—	C	—	—	—	—	—	—
11.	Continuitatea activității	—	—	—	R	—	—	—	—	—	—	—	—
Informarea și comunicarea													
12.	Informarea și comunicarea	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
13.	Gestionarea documentelor	—	—	—	C	—	R	—	—	—	—	—	—
14.	Raportarea contabilă și financiară	C	C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C
Evaluare și audit													
15.	Evaluarea sistemului de control intern/managerial	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C
16.	Auditul intern	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	R	—

LEGENDĂ:

— R — structură responsabilă cu implementarea și dezvoltarea standardului;
— C — structură colaboratoare la implementarea și dezvoltarea standardului.

— Model —

ROMÂNIA
Ministerul Apărării Naționale
— denumirea structurii —
Nr.din
— localitatea —

Clasa/Nivel de secretizare
Exemplarul nr.

Aprob
Comandantul/Şeful
(structura)

.....
(gradul)

.....
(prenumele şi numele)

Inventarul funcţiilor considerate ca fiind în mod special expuse la corupţie/sensibile

Nr. crt.	Funcţie sensibilă compartiment/birou/ secţie/serviciu	Salariat (grad/nume/prenume)	Data numirii	Măsuri de control intern/managerial*	Observaţii
1.					
2.					
...					
n.					

* În coloana Măsuri de control intern/managerial se trec măsurile stabilite pentru gestionarea riscurilor aferente funcţiilor considerate ca fiind în mod special expuse la corupţie/sensibile, pe rândul corespunzător funcţiei sensibile.

Metodologia de formulare a ipotezelor/premiselor, obiectivelor și a indicatorilor de performanță

Obiectivele generale contribuie la îndeplinirea misiunii ministerului și sunt enunțate în legea de organizare și funcționare a ministerului sau sunt stabilite în actele normative și documentele de planificare (Strategia națională de apărare, Carta albă a apărării, Directiva de planificare a apărării etc.).

Obiectivele specifice sunt obiectivele rezultate prin derivare din obiectivele generale și contribuie la îndeplinirea obiectivului general corespunzător. Ele se particularizează de către comandantul/șeful structurii, în concordanță cu activitatea și atribuțiile specifice ale acesteia, și se includ în planul cu principalele activități ale structurii 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 ministerului (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 publică al sectorului, 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 ministerului, 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 militarilor instruiți), fiind relevant pentru programele și activitățile care se concentrează doar pe furnizarea de bunuri și servicii de bază (de exemplu, numărul de paturi de spital furnizate, numărul de locuri în cadrul școlilor de aplicație);

b) calitatea (cum va fi măsurată calitatea rezultatului) — măsoară calitatea rezultatelor produse (de exemplu, satisfacția cadrelor militare față de cariera militară; numărul greșelilor făcute);

c) durata (în ce perioadă ar trebui produse efectele) — măsurarea duratei variază în funcție de natura rezultatului (de exemplu, lista de așteptare medie pentru o operație medicală, durata medie de spitalizare), fiind foarte folositoare atunci când elementul timp este o dimensiune importantă în cadrul desfășurării activității/programului;

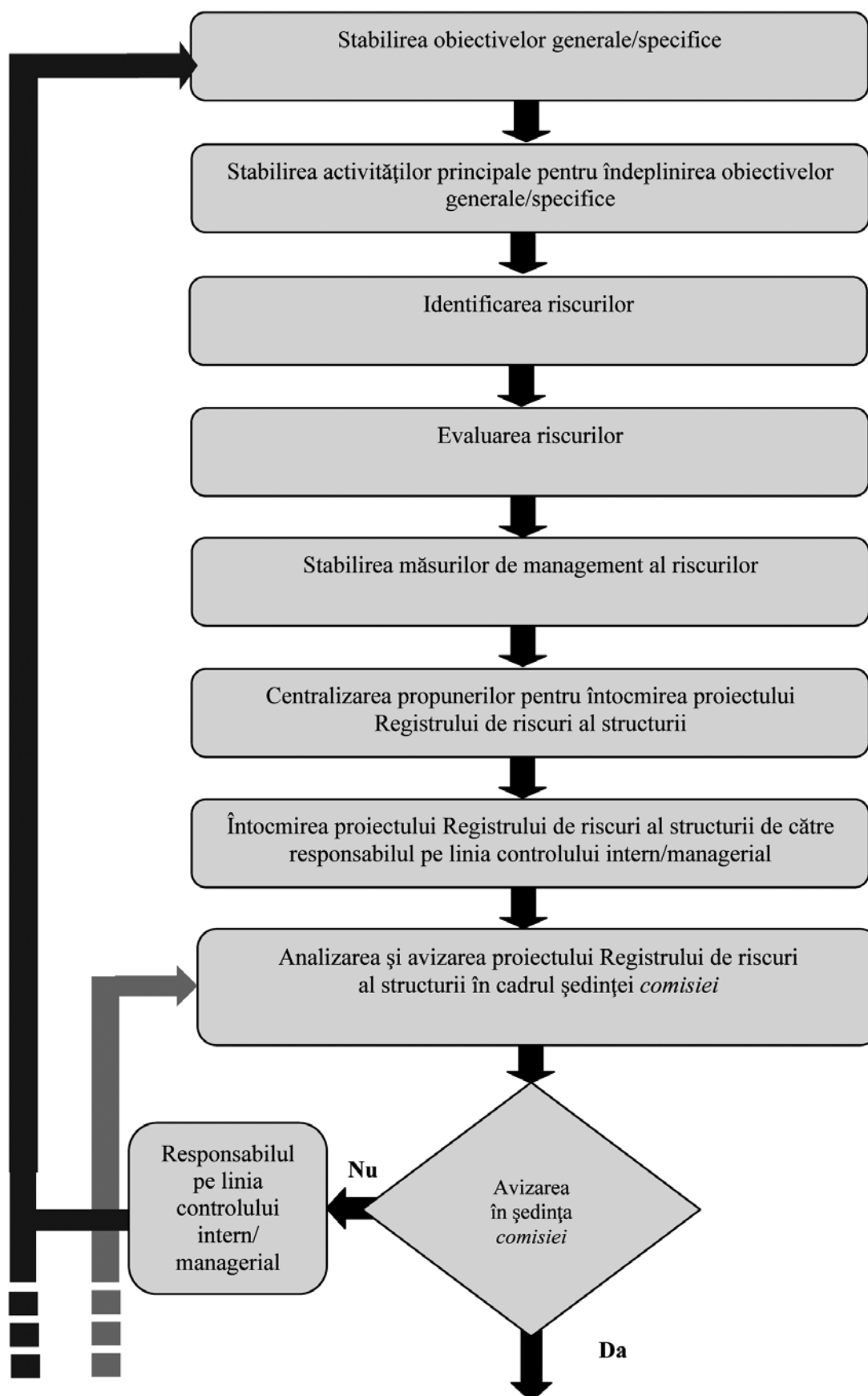
d) eficiența (care este costul per unitate de produs) — este o măsură a unităților contribuțiilor, de obicei costul (de exemplu, salarii, cheltuieli administrative și alte cheltuieli) per unitate de rezultat. Indicatorii de acest tip măsoară dacă serviciile sunt furnizate la cel mai redus cost. În timp, 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.

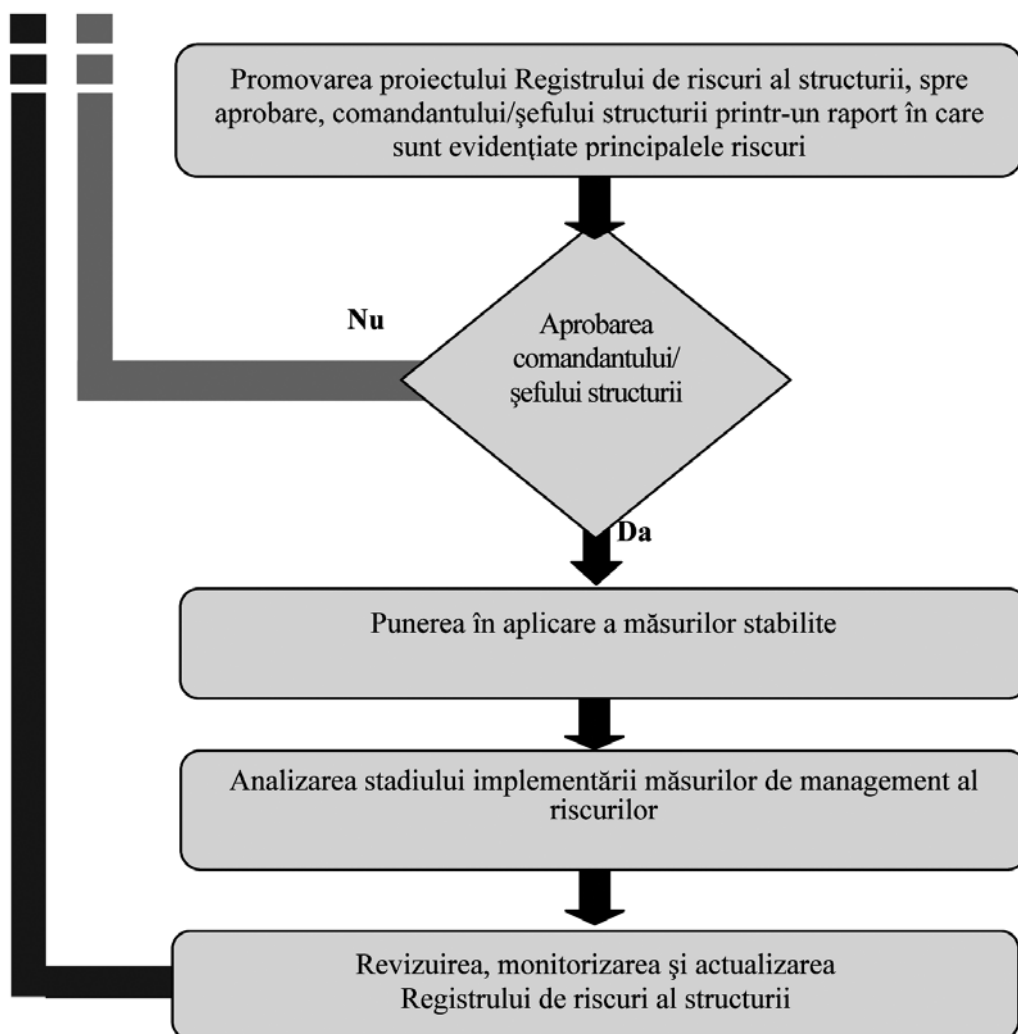
La selecția indicatorilor de performanță se au în vedere următoarele:

- 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 trimestru al anului financiar curent.

Diagrama de proces pentru implementarea managementului riscului



*) Anexa nr. 7 este reprodusă în facsimil.



*ANEXA Nr. 8
la norme*

Metodologia privind identificarea, evaluarea și atenuarea riscurilor

Managementul riscurilor este un proces efectuat de către conducerea și personalul structurilor ministerului 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 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 sau atribuirea nelegală a contractului de furnizare).

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:

- a) observarea materializării riscurilor similare în trecut;
- b) analiza circumstanțelor (cauzelor) care favorizează apariția riscurilor;
- c) 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	Ridică (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 și îndeplinirii obiectivelor
2	Mediu	Cu impact mediu asupra activităților structurii și îndeplinirii obiectivelor
3	Ridicat	Cu impact semnificativ asupra activităților structurii 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 în raport cu obiectivele prestabilite în cazul în care riscul s-ar materializa.

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

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:

Liniile 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 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 comparări 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 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 eficientă 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 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 al responsabilităților stabilite de legislația în domeniu;

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

c) *sistemul informațional* — totalitatea procedurilor, metodelor și mijloacelor puse la dispoziția structurii 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 organigramele structurilor ministerului, 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 eșaloanelor superioare etc.);

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

— Model —

ROMÂNIA
Ministerul Apărării Naționale
— denumirea structurii —
Nr. din
— localitatea —

Clasa/Nivel de secretizare
Exemplarul nr. ...

Aprob
Comandantul/Şeful
(structura)
.....
(gradul)
.....
(prenumele şi numele)

Registrul de riscuri al
(denumirea structurii)

Codul riscului	Obiectiv/ Activitate	Descrierea riscului	Risc inherent			Strategia adoptată pentru risc	Instrumentul de control intern/ managerial	Termen	Risc rezidual			Acţiuni noi propuşe/ termen	Responsabil	Observaţii
			P	I	E				P	I	E			
1	2	3	4	5	6 (4 x 5)	7	8	9	10	11	12 (10 x 11)	13	14	15

LEGENDĂ:
— P — probabilitate;
— I — impact;
— E — expunerea la risc.

— Model —

ROMÂNIA
Ministerul Apărării Naționale
— denumirea structurii —
Nr. din
— localitatea —

Clasa/Nivel de secretizare
Exemplarul nr. ...

Aprob
Comandantul/Șeful
(structura)
.....
(gradul)
.....
(prenumele și numele)

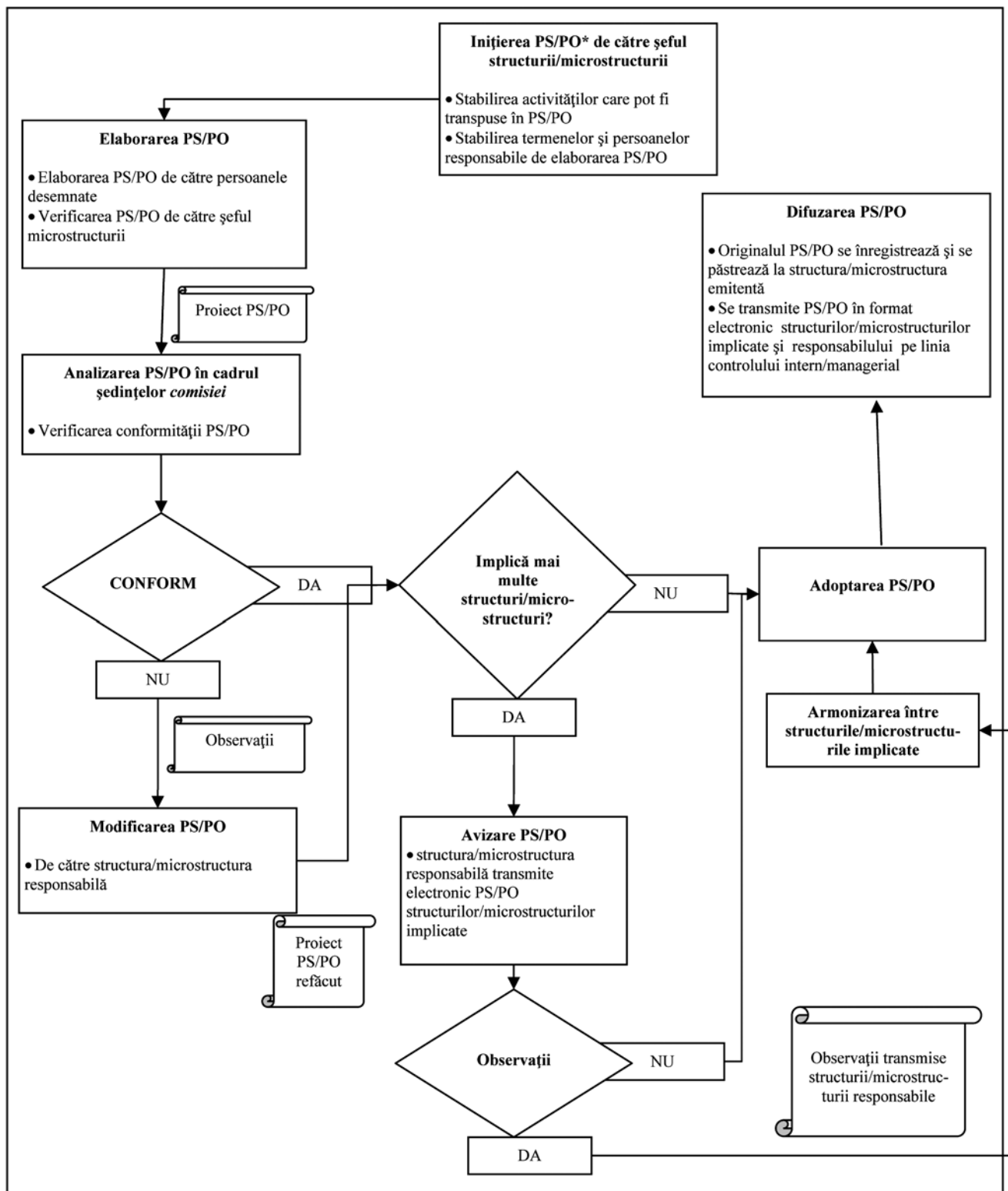
Inventarul activităților
(denumirea structurii)

Nr. crt.	Denumirea activității	Activitate		Denumirea procedurii (pentru activitățile procedurabile)	Responsabil	Observații
		P	N			
Serviciul						
Secția						
Total general activități						
Total general activități procedurabile						

LEGENDĂ:
— P — procedurabilă;
— N — neprocedurabilă.

NOTĂ:
La nivelul fiecărei microstructuri, precum 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



* PS — procedura de sistem.
PO — procedura operațională.

¹⁾ Anexa nr. 11 este reprodusă în facsimil.

— Model orientativ —

PROCEDURA DE SISTEM/OPERAȚIONALĂ

ROMÂNIA Ministerul Apărării Naționale — denumirea structurii — Nr. din — localitatea —	Clasa/Nivel de secretizare
	Exemplar unic
	Ediția
	Revizia

Aprob
Comandantul/Șeful
(structura)

.....
(gradul)

.....
(prenumele și numele)

De acord
Președintele comisiei

.....
(gradul)

.....
(prenumele și numele)

— DENUMIREA PROCEDURII DE SISTEM/OPERAȚIONALE —
Cod: P.S./P.O.

Verificat
Șeful
(microstructura)
.....

.....
(gradul)

.....
(prenumele și numele)

Întocmit

.....
(gradul)

.....
(prenumele și numele)

CUPRINS

1. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii de sistem/operationale

Ediția/Revizia	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
1	2	3	4
Ediția I	x	x	
Revizia 1			
Revizia 2			
.....			
Ediția II	x	x	
Revizia 1			

Când se realizează o nouă ediție a procedurii de sistem/operationale, coloanele 2 și 3 nu se completează.

Revizia se schimbă atunci când au loc acțiuni de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a unui sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii de sistem/operationale.

Paragrafele și subparagrafele schimbate vor fi marcate prin sublinierea textului respectiv.

Numărul reviziei se modifică în ordine crescătoare.

Dacă volumul modificărilor depășește 50% din conținutul procedurii scrise sau diferența dintre numerele de revizie este mai mare de 3, se modifică ediția procedurii scrise.

2. Lista de difuzare

Difuzarea procedurilor de sistem/operationale este realizată în format electronic.

Nr. crt.	Scopul difuzării	Microstructura/Persoana	Data difuzării
1	2	3	4
1	aplicare		
2			
3	informare		
4			
5	evidență		
6	alte scopuri		

3. 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.

4. Documente de referință

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

5. Definiții și abrevieri

Se înscriu și se explică termenii/abrevierile specifice activității.

5.1. Definiții**5.2. Abrevieri****6. Domeniul de aplicare**

Sunt precizate principalele activități de care depind sau care depind de activitatea care va fi transpusă în procedură, compartimentele furnizoare de date sau/și beneficiare de rezultate ale activității. Listarea compartimentelor implicate în procesul activității.

7. Descrierea procedurii de sistem/operationale

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.] într-un tabel de forma:

Nr. crt.	Descriere activitate	Responsabil	Termen (timp alocat)	Documente (de intrare, de ieșire, ajutoare)	Observații

8. 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.

[illegible]