**Model**

**Regulament**

**privind implementarea sistemului**

**de Control Intern Managerial**

**pentru operatorii de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare**

Cuprins:

[1. Dispoziții generale 4](#_Toc73363159)

[2. Glosar de termeni 6](#_Toc73363160)

[3. Conceptul de Controlului Intern Managerial 11](#_Toc73363161)

[4. Procesul de Control Intern Managerial 14](#_Toc73363162)

[4.1. Implementarea sistemului de Control Intern Managerial 17](#_Toc73363163)

[4.1.1. Activități și precondiții necesare implementării sistemului de CIM 17](#_Toc73363164)

[a. Stabilirea / revizuirea misiunii, obiectivelor strategice şi operaţionale. Revizuirea planurilor operaţionale și a indicatorilor de performanţă. 17](#_Toc73363165)

[b. Stabilirea activitaților și procedurilor. Documentarea proceselor de bază 18](#_Toc73363166)

[c. Implementarea managementului riscurilor 20](#_Toc73363167)

[d. Aplicarea standardelor de Control Intern Managerial 21](#_Toc73363168)

[4.1.2. Organizarea implementării sistemului de control intern managerial 21](#_Toc73363169)

[4.2. Autoevaluarea, raportarea rezultatelor autoevaluării și declarația de răspundere managerială a sistemului de control intern managerial 25](#_Toc73363170)

[4.2.1. Autoevaluarea și raportarea rezultatelor autoevaluării 25](#_Toc73363171)

[4.2.2. Emiterea Declarației de răspundere managerială 27](#_Toc73363172)

[4.3. Gestionarea neconformitatilor sistemului de control intern managerial 28](#_Toc73363173)

[4.3.1. Analiza neconformitatilor raportului la nivel de operator de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare 28](#_Toc73363174)

[4.3.2. Gestionarea neconformitatilor din Raportul rezultatelor autoevaluării sistemului de control intern managerial de operatorul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare 28](#_Toc73363175)

**Anexe**

**Lista de abrevieri**

|  |  |
| --- | --- |
| ANRE | Agenția Națională de Reglementare in Energetică |
| APL | Administartia Publica Locala |
| CIM | Control Intern Managerial |
| GIZ | Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei |
| MADARM | Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului |
| MEI | Ministerul Economiei și Infrastructurii |
| MSPL | Modernizarea serviciilor publice locale |
| OMF | Ordinul Ministetului de Finante |
| ROF | Regulament de Organizare și Funcționare |
| SAI | Serviciul Audit Intern |
| SNCI | Standarde naționale de control intern |
| SPAAC | Serviciul public de alimentare cu apa si de canalizare |

# Dispoziții generale

Operatorii ce furnizează serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare au capital integral public. Legislația moldovenească obligă acești operatori să înființeze și să urmeze un sistem de control intern. Sistemul va consta din:

1. Controlul Intern Managerial (în continuare CIM) și

2. Audit intern.

Principiile generale ale unui astfel de control intern sunt prezentate în Legea nr. 229 din 23.09.2010 privind *Controlul financiar public intern*, modificată prin Legea nr. 257 din 16.12.2020, care a intrat în vigoare intrând în vigoare din 01.01.2021.

Modificările in Lege 229/2010, prevăd includerea în procedura de control intern managerial și a întreprinderilor de stat/ municipale, societăților comerciale cu capital integral sau majoritar public.

Suplimentar, întru implementarea acestei legi, Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova a adoptat un șir de reglementări de care urmează a se ține cont și fără de realizarea cărora nu se va putea declara că Legea 229/2010 este respectată. Totodată, activitatea de CIM în sectorul public este reglementată separat, aceste reglementări au fost aprobate prin următoarele acte normative:

* OMF nr.189 din 05.11.2015 cu privire la aprobarea Standardelor naţionale de control intern în sectorul public
* OMF nr.4 din 09.01.2019 cu privire la aprobarea Regulamentului privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial şi emiterea Declaraţiei de răspundere managerială

Pentru facilitarea îndeplinirii cerințelor legale referitor la CIM în cadrul Operatorilor SPAAC, a fost elaborat de GIZ în cadrul proiectului MSPL, un model de *Regulamentul privind implementarea sistemului de control intern managerial pentru operatorii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare (în continuare Regulament).* Acest Regulament urmează sa fie ajustat și aprobat de fiecare Operator SPAAC în parte, la necesitățile și situația proprie. Regulamentul stabileşte modul de organizare, de autoevaluare a sistemului de control intern managerial din cadrul Operatorilor SPAAC, modul de raportare privind organizarea şi funcţionarea sistemului CIM, precum şi modul de întocmire a Declaraţiei de răspundere managerială.

Prezentul Regulament prevede adaptarea legislatiei si actelor normative nationale privind CIM pentru utilizare și aplicarea în procesul de organizare și implementare de către operatorii serviciilor publice de alimentare cu apa si de canalizare.

*Scopul*prezentului Regulament este organizarea, de conducătorul Operatorului SPAAC şi personalul acesteia, a unui sistem de CIM pentru asigurarea bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor şi activităţilor realizate în cadrul Operatorului SPAAC pentru a gestiona riscurile şi a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor şi rezultatelor planificate;

*Prevederile* prezentului Regulament se aplică operatorilor serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, care gestionează sisteme publice de alimentare cu apă și de canalizare și ai căror capital statutar este public (în continuare – Operatori SPAAC).

*Obiectul reglementarii* este sistemul de control intern managerial organizat de conducătorul Operatorului SPAAC pentru a asigura atingerea obiectivelor prin:

a) economicitatea, eficacitatea şi eficienţa operaţiunilor;

b) conformitatea cu cadrul normativ şi cu reglementările interne;

c) siguranţa şi optimizarea activelor şi a pasivelor;

d) fiabilitatea şi integritatea informaţiei financiare şi operaţionale.

Regulamentul este elaborat în baza prevederilor Legii nr. 229 din 33.09.2010 privind *Controlul financiar public intern* și a Ordinelor Ministerului Finanțelor nr 189 din 05.11.2015 și nr. 4 din 09.01.2019.

# Glosar de termeni

Abatere – încălcarea unei dispoziții cu caracter administrativ sau disciplinar.

Activitate– totalitatea atribuțiilor de o anumită natură care determină procese de muncă cu un grad de omogenitate și similaritate ridicat.

Activitate procedurală **–** proces major sau activitate semnificativă pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în vederea îndeplinirii, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență a obiectivelor compartimentului și/sau Operatorului SPAAC.

Activități de control – politici și proceduri stabilite să identifice/abordeze riscurile și să îndeplinească obiectivele Operatorului SPAAC. Procedurile pe care o entitate le aplică pentru tratarea riscului sunt denumite activități de control intern. Activitățile de control intern sunt un răspuns la risc în sensul că sunt proiectate să conțină nesiguranța rezultatelor ce au fost identificate

Atribuție – un ansamblu de sarcini de același tip, necesare pentru realizarea unei anumite activități sau unei părți a acesteia, care se execută periodic sau continuu și care implică cunoștințe specializate pentru realizarea unui obiectiv specific.

Autoevaluarea controlului intern – un proces în care eficacitatea controlului intern managerial este examinată și evaluată, în scopul furnizării unei asigurări rezonabile că toate obiectivele Operatorului SPAAC vor fi realizate.

Audit intern-activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să adauge valoare şi să îmbunătăţească activitatea unei entități publice. Auditul intern ajută entitatea publică în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică şi metodică, evaluând şi îmbunătăţind eficacitatea proceselor de management al riscului, control și guvernanță;

Buna guvernare– mod de a guverna prin care se asigură atingerea obiectivelor cu respectarea principiilor de transparenţă şi răspundere, economicitate, eficienţă şi eficacitate, legalitate şi echitate, etică şi integritate;

Compartiment – departament, sectie, sector, serviciu, laborator, birou, comisii, consiliul societatii;

Competența– totalitatea cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor unei persoane de a-și îndeplini la un standard cât mai ridicat sarcinile și responsabilitățile postului.

Competența profesională – capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.

Comunicare – transmiterea și schimbul de informații (mesaje) între persoane; proces prin care un emițător transmite o informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Conducătorul Operatorului SPAAC– conducător al celui mai înalt nivel ierarhic al intreprinderii de stat, intreprinderii municipale, societatii comerciale cu capital integral sau majoritar public;

Control intern managerial – sistem organizat de conducătorul Operatorului SPAAC şi personalul acesteia în scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor şi activităţilor realizate în cadrul Operatorului SPAAC pentru a gestiona riscurile şi a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor şi rezultatelor planificate;

Coordonare – armonizarea deciziilor și a acțiunilor componentelor structurale ale Operatorului SPAAC pentru a se asigura realizarea obiectivelor acesteia.

Conformitate - îndeplinirea unei cerinţe;

Cerinţă- nevoie sau aşteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie;

Deficiență – o situație care afectează capacitatea Operatorului SPAAC de a-și atinge obiectivele generale; o deficiență poate fi un defect perceput, potențial sau real care odată îndepărtat consolidează controlul intern și contribuie la creșterea probabilității ca obiectivele generale ale Operatorului SPAAC să fie atinse.

Delegare – procesul de atribuire de către conducător, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

Diagrama de proces – schemă logică cu forme grafice care reprezintă etapele și pașii realizării unui proces sau unei activități.

Document – act prin care se adeverește, se constată sau se preconizează un fapt, se conferă un drept, se recunoaște o obligație, respectiv text scris sau tipărit, inscripție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut.

Documentație– totalitatea mijloacelor de informare privind o problemă sau un anumit domeniu de activitate.

Economicitate – minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate.

Ediție procedură – forma actuală a procedurii; ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate 3 revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare.

Entitate publică – autoritate/instituție bugetară, autoritate bugetară independentă/autonomă, autoritate/instituție publică la autogestiune, *întreprindere de stat/municipală, societate comercială cu capital integral sau majoritar public* sau entitate responsabilă de reglementarea unui domeniu economic și/sau social;

Etica – un set de reguli, principii sau moduri de gândire care încearcă să ghideze activitatea unui anumit grup; etica în sectorul public acoperă patru mari domenii: stabilirea rolului și a valorilor serviciului public, precum și a răspunderii și nivelului de autoritate și responsabilitate; măsuri de prevenire a conflictelor de interese și modalități de rezolvare a acestora; stabilirea regulilor (standarde) de conduită a angajaților Operatorului SPAAC; stabilirea regulilor care se referă la neregularități grave și fraudă.

Evaluare – funcție managerială care constă în compararea rezultatelor cu obiectivele, depistarea cauzală a principalelor abateri (pozitive și negative) în vederea luării unor măsuri cu caracter corectiv sau preventiv.

Evaluarea riscului – evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului o reprezintă valoarea expunerii la risc.

Expunere la risc – consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți Operatorul SPAAC în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

Fișa postului – document care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale, caracteristic atât individului, cât și Operatorului SPAAC și care precizează sarcinile și responsabilitățile care îi revin titularului unui post; în general, fișa postului cuprinde: informații generale privind postul (denumirea postului, nivelul postului, scopul principal al postului), condițiile specifice pentru ocuparea postului (studiile de specialitate, perfecționări, cunoștințe de operare/programare pe calculator, limbi străine, abilități, calități și aptitudini necesare, cerințe specifice, competență managerială), sarcinile/atribuțiile postului, sfera relațională.

Flux informațional – totalitatea informațiilor care circulă între o anumită sursă și destinatar pe un anumit tip de canal sau cale de comunicare.

Fraudă – act ilegal caracterizat prin înşelătorie, disimulare sau trădare a încrederii, comis de o persoană sau de Operatorului SPAAC în scopul obţinerii de mijloace băneşti, bunuri/valori sau servicii ori al eschivării de la efectuarea plăţilor, pentru a-şi asigura un avantaj personal ori în afaceri;

Funcție – totalitatea posturilor care au caracteristici asemănătoare din punctul de vedere al sarcinilor, obiectivelor, competențelor, responsabilităților și procedurilor.

Funcție sensibilă – este considerată acea funcție care prezintă un risc semnificativ de afectare a obiectivelor Operatorului SPAAC prin utilizarea necorespunzătoare a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale sau de corupție sau fraudă.

Gestionarea documentelor – procesul de administrare a documentelor unui Operator SPAAC, pentru a servi intereselor acestuia, pe parcursul întregii lor durate de viață, de la început, prin procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare și până la distrugerea lor.

Gestionarea riscurilor – măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

Guvernanța – ansamblul proceselor și structurilor implementate de management în scopul informării, direcționării, conducerii și monitorizării activităților Operatorului SPAAC către atingerea obiectivelor sale.

Impact – consecința/efectele generate asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă.

Indicator– expresie numerică ce caracterizează din punct de vedere cantitativ sau calitativ un proces sau îi definește evoluția.

Indicator de performanță – instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere a unui obiectiv stabilit.

Îndrumare metodologică – activitatea de consiliere în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial în cadrul Operatorului SPAAC și acordarea de consultanță de specialitate de către echipa de îndrumare metodologică

Limita de toleranță la risc – nivelul de expunere la risc ce este asumat de Operatorul SPAAC, prin decizia de neimplementare a măsurilor de control al riscului.

Management al riscurilor – proces sistematic de identificare, înregistrare, evaluare, control, monitorizare şi raportare a riscurilor, organizat şi efectuat în scopul asigurării rezonabile privind atingerea obiectivelor

Manager operaţional – conducător responsabil de gestionarea unităţii organizaţionale la fiecare nivel ierarhic al intreprinderii de stat, intreprinderii municipale, societatii comerciale cu capital integrat sau majoritar public, exceptînd conducătorul unitatii.

Materializarea riscului – translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transformă dintr-o amenințare posibilă în problemă, dacă riscul reprezintă un eveniment negativ sau întro situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

Măsuri de control – acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor și monitorizarea permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații ș.a.

Mediu de control – atitudine şi acţiuni ale conducătorului Operatorului SPAAC, ale managerilor operaționali și ale angajaților privind importanţa controlului intern managerial în cadrul Operatorului SPAAC, atmosfera, disciplina şi condiţiile necesare realizării obiectivelor acesteia;

Misiunea Operatorului SPAAC – precizează scopul entității și legitimitatea existenței sale în mediul înconjurător, contribuind la crearea imaginii interne și externe a Operatorului SPAAC.

Monitorizare – activitatea continuă de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a procesului sau a activității.

Monitorizarea performanțelor – supravegherea, urmărirea, de către conducerea Operatorului SPAAC, prin intermediul unor indicatori relevanți, a performanțelor activităților aflate în coordonare și pentru a identifica eventualele abateri de la țintele stabilite și luarea măsurilor de corecție.

Neregularitate (neconformitate*)* – încălcare a cadrului normativ şi a reglementărilor interne relevante ale Operatorului SPAAC, ce constă într-o activitate sau o omisiune neintenţionată care afectează sau poate afecta negativ activitatea Operatorului SPAAC;

Obiective– efectele pozitive pe care conducerea Operatorului SPAAC încearcă să le realizeze sau evenimentele/efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite.

Obiective generale – enunț general asupra a ceea ce va fi realizat și a îmbunătățirilor ce vor fi întreprinse; un obiectiv descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care o serie de acțiuni au fost întreprinse.

Obiective individuale – exprimări cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost creat și funcționează postul respectiv; aceste obiective se realizează prin intermediul sarcinilor, ca urmare a competenței profesionale, a autonomiei decizionale și a autorității formale de care dispune persoana angajată pe postul respectiv.

Obiective specifice – derivate din obiective generale și care descriu, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit;

Planificare – ansamblul proceselor de muncă prin care se stabilesc principalele obiective ale Operatorului SPAAC și ale componentelor sale, resursele și mijloacele necesare realizării obiectivelor.

Politici– liniile directoare de gestionare a unui domeniu care decurg din obiectivele și strategia Operatorului SPAAC, orientează deciziile conducătorilor și permit implementarea planurilor strategice ale entității.

Post– ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe un interval de timp unui membru al entității, reprezentând în același timp elementul primar al compartimentului.

Primul nivel de conducere – conducătorii compartimentelor din cadrul Operatorului SPAAC aflate sub directa coordonare a conducătorului Operatorului SPAAC.

Probabilitatea de materializare a riscului – posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare.

Procedura de sistem (procedură generală*)* – descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul Operatorului SPAAC aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor din cadrul Operatorului SPAAC.

Procedură documentată – modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale.

Procedură operațională (procedură de lucru) – procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente din cadrul Operatorului SPAAC, fără aplicabilitate la nivelul întregului Operator SPAAC.

Proces – un flux de activități sau o succesiune de activități logic structurate, organizate în scopul atingerii unor obiective definite, care utilizează resurse, adăugându-le valoare.

Profil de risc – un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritizată a gamei de riscuri specifice identificate, cu care se confruntă Operatorul SPAAC.

Răspundere managerială – conştientizare şi asumare de către conducătorul Operatorului SPAAC și de către managerii operaționali a responsabilităţii pentru acţiunile, deciziile şi politicile promovate, inclusiv pentru maximizarea rezultatelor prin optimizarea resurselor, pe baza principiilor bunei guvernări, precum şi obligaţia de a raporta despre obiectivele şi rezultatele atinse;

Registrul de riscuri – document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate.

Regulamentul de organizare și funcționare – un instrument de conducere care descrie structura unei entități, prezentând pe diferitele ei componente atribuții, competențe, niveluri de autoritate, responsabilități, mecanisme de relații.

Responsabilitate – obligația de a îndeplini sarcina atribuită, a cărei neîndeplinire atrage sancțiunea corespunzătoare tipului de răspundere juridică.

Responsabilitate managerială – definește un raport juridic de obligație a îndeplinirii sarcinilor de către conducătorul Operatorului SPAAC sau al unui compartiment al acestuia, care presupune să exercite managementul în limitele unor determinări interne șiexterne, în scopul realizării eficace, eficiente și în conformitate cu dispozițiile legale a obiectivelor stabilite, să comunice și să răspundă pentru neîndeplinirea obligațiilor manageriale în conformitate cu răspunderea juridică. Răspunderea managerială derivă din responsabilitatea conducătorului pentru toate cele cinci componente ale controlului intern managerial: mediul de control, performanțe și managementul riscului, activități de control, informare și comunicare, evaluare și audit.

Resurse – totalitatea elementelor de natură fizică, umană, informațională și financiară necesare ca intrări pentru ca strategiile de lucru să fie operaționale.

Revizie procedură – acțiunea de modificare, respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale unei ediții a unei proceduri, modificări ce implică, de regulă, sub 50% din conținutul procedurii.

Risc – eveniment posibil care poate avea impact negativ în ceea ce priveşte atingerea obiectivelor Operatorului SPAAC;

Risc inerent – riscul privind îndeplinirea obiectivelor, în absența oricărei acțiuni pe care ar putea-o lua conducerea, pentru a reduce probabilitatea și/sau impactul acestuia.

Risc rezidual – riscul privind îndeplinirea obiectivelor, care rămâne după stabilirea și implementarea răspunsului la risc.

Risc semnificativ/strategic/ridicat – risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea Operatorului SPAAC de a-și atinge obiectivele; risc care ar putea avea un impact și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează entitatea în întregimea ei.

Strategie – ansamblul obiectivelor majore ale Operatorului SPAAC pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii unei performanțe înalte potrivit misiunii entității. Strategia presupune stabilirea obiectivelor și priorităților organizaționale (pe baza previziunilor privind mediul extern și capacitățile entității) și desemnarea planurilor operaționale prin intermediul cărora aceste obiective pot fi atinse.

Supervizare – o activitate care transferă cunoștințe, abilități și atitudini de la o persoană cu mai multă experiență într-o anumită profesie către una cu mai puțină experiență în profesia respectivă; această relație este evaluativă, se întinde în timp și are, în principal, scopul de a îmbunătăți funcția profesională a persoanei supervizate

Valori etice – valori ce fac parte din cultura Operatorului SPAAC și constituie un cod nescris, pe baza căruia sunt evaluate comportamentele; separat de acesta. Operatorul SPAAC trebuie să aibă un cod de conduită oficial, scris, care este un mijloc de comunicare uniformă a valorilor etice tuturor salariaților; codul etic stabilește care sunt obligațiile rezultate din lege cărora trebuie să li se supună salariații, în plus peste cele rezultate ca urmare a raporturilor de muncă: depunerea declarației de avere, a declarației pentru prevenirea conflictului de interese.

Viziune– imaginea amplă, aspirația instituției către viitor pe termen mediu și lung.

# Conceptul de Controlului Intern Managerial

*Control intern managerial*este un sistem organizat de conducătorul Operatorului SPAAC şi personalul acesteia în scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor şi activităţilor realizate în cadrul Operatorului SPAAC pentru a gestiona riscurile şi a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor şi rezultatelor planificate[[1]](#footnote-1);

O altă definiție în baza Legii Nr. 229/2010, prezintă *controlul intern managerial* ca ansamblul formelor de control exercitate la nivelul Operatorului SPAAC, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor publice în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile.

Controlului intern managerial nu se referă la o singură funcție, ci la un ansamblu de principii de management, implementate de către responsabilii de la toate nivelurile entității pentru a se asigura că obiectivele acesteia sunt realizate.

CIM este efectuat de conducătorul și angajații Operatorului SPAAC.

Obiecte ale CIM sînt toate sistemele, procesele şi activităţile din cadrul domeniului de responsabilitate al Operatorului SPAAC.

Conducătorul Operatorului SPAAC menţine un *mediu de control favorabil* funcţionării sistemului de control intern managerial prin:

1. integritatea personală, profesională şi etica conducerii şi personalului;
2. stilul de conducere, metodele şi tehnicile de management;
3. structura organizaţională, inclusiv delegarea împuternicirilor și responsabilităților, precum şi stabilirea liniilor de raportare;
4. politici şi practici de management al resurselor umane.

Conducătorul Operatorului SPAAC implementează sistemul de CIM conform *Standardelor naţionale de control intern în sectorul public*, ţinînd cont de complexitatea şi domeniul de activitate al Operatorului SPAAC, în baza următoarelor *componente:*

1. mediul de control;
2. managementul performanţelor şi al riscurilor;
3. activităţile de control;
4. informaţia şi comunicarea;
5. monitorizarea şi evaluarea.

Sistemul de CIM al Operatorului SPAAC se organizează prin:

a) stabilirea obiectivelor, indicatorilor de performanţă şi elaborarea planurilor anuale şi strategice;

b) managementul riscurilor asociate atingerii obiectivelor;

c) planificarea, monitorizarea şi raportarea privind realizarea obiectivelor şi performanţelor în raport cu resursele;

d) managementul eficient al resurselor umane şi asigurarea competenţelor necesare îndeplinirii sarcinilor;

e) elaborarea și aprobarea structurii organizaționale corespunzătoare în scopul atingerii obiectivelor;

f) delegarea împuternicirilor şi responsabilităţilor fără a scuti persoana care deleagă de răspunderea realizării acestora;

g) documentarea proceselor de bază şi elaborarea procedurilor de lucru;

h) asigurarea eticii, integrităţii şi transparenţei în cadrul entităţii publice;

i) divizarea obligaţiilor şi responsabilităţilor;

k) implementarea procedurilor adecvate de prevenire și detectare a fraudei și corupției.

*Responsabili în organizarea sistemului de CIM* sunt:

* 1. Conducătorul Operatorului SPAAC este responsabil de organizarea sistemului de control intern managerial al Operatorul
  2. Managerii operaţionali sînt responsabili în faţa conducerii ierarhic superioare pentru organizarea sistemului de CIM în subdiviziunile pe care le administrează.
  3. Fiecare angajat din cadrul Operatorului SPAAC contribuie la organizarea sistemului de CIM, deţinînd responsabilităţi şi sarcini stabilite de conducătorul Operatorului SPAAC.

Proiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a unui sistem de CIM viabil sunt posibile numai cu condiția ca sistemul să respecte următoarele cerințe:

a) să fie adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific Operatorului SPAAC;

b) să vizeze toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;

c) să fie construit cu același „instrumentar“ în toate departamentele Operatorului SAAC;

d) să asigure faptul că obiectivele Operatorului SAAC vor fi atinse;

e) costurile aplicării sistemului de CIM să fie inferioare beneficiilor rezultate din acesta;

f) să fie guvernat de cerințele generale minimale de management cuprinse în standardele de control intern managerial.

Activitățile specifice sistemului de CIM fac parte integrantă din procesul orientat spre realizarea obiectivelor stabilite și includ o gamă diversă de politici și proceduri privind: autorizarea și aprobarea, separarea atribuțiilor, accesul la resurse și documente, verificarea, analiza performanței, revizuirea proceselor și activităților, supravegherea.

Operatorii SPAAC efectuează autoevaluarea în scopul determinării funcţionalităţii sistemului CIM, aprecierii gradului de conformitate a acestuia cu cadrul normativ în domeniu, elaborării *Raportului anual privind controlul intern managerial*, precum şi emiterii *Declaraţiei de răspundere managerială*.

Răspunderea managerială rezidă în responsabilitatea asumată pentru realizarea obiectivelor prin prisma principiilor de economicitate, eficacitate şi eficienţă a activităţilor, şi transparenţă a informaţiei / raportării şi siguranţă a activelor şi pasivelor în conformitate cu cadrul normativ şi reglementările interne.

În scopul *evaluării sistemului de control intern managerial*, Operatorul SPAAC organizează *auditul intern* prin următoarele forme:

 a) audit intern prin asociere;

 b) audit intern pe bază de contract.

Scopul auditului intern este acordarea consultanţei şi furnizarea asigurării obiective privind *eficacitatea sistemului de control intern managerial*, oferind recomandări pentru perfecţionarea acestuia şi contribuind la îmbunătăţirea activităţii Operatorului SPAAC.

Auditul intern asigură evaluarea cel puțin o dată la trei ani a proceselor cu risc sporit din următoarele domenii:

a) financiar-contabil;

b) achiziții publice;

c) administrare a activelor;

d) tehnologii informaționale.

Subdiviziunile de audit intern din cadrul entităţilor publice ierarhic superioare asigură efectuarea auditului intern în entităţile publice subordonate care nu dispun de subdiviziune de audit intern.

Conducătorul subdiviziunii de audit intern (auditorul intern) deţine certificat de calificare profesională în domeniul auditului intern în sectorul public, eliberat de către Ministerul Finanțelor, sau certificat de calificare cu recunoaștere internațională în domeniul auditului intern.

# 4. Procesul de Control Intern Managerial

În procesul de Control Intern Managerial se parcurg etapele prezentate în tabelul 1.

**Tabelul 1. Etapele procesului de elaborare/creare, implementare, menținere și îmbunătățire a sistemului de control Intern Managerial**

| **Nr.** | **Activitate** | **Responsabil** | **Periodicitate** | **Documentele rezultate** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **Implementarea sistemului de CIM** |  |  |  |
| **1.1** | **Activități și precondiții necesare implementării sistemului de Control Intern Managerial** | Conducătorul |  |  |
| 1a | Stabilirea misiunii, obiectivelor generale și specifice ale Operatorului SPAAC și în baza acestora Elaborarea și/sau reviziuirea planurilor operaţionale și a indicatorilor de performanţă (se referă la SNCI 7, 8 și 15) | Conducătorul și managerii de departamente/ secții | Obiectivele generale o data la 5 ani, obiectivele specific o data la 1 an.  Planurile operaționale o data la 1 an.  Indicatorii de performanță o data la 1 an. | * Contractul de delegare cu anexele sale * Contractul de management * Planul de afaceri * Bugetul anual * Planuri operaționale * Indicatorii de performanță în calitate de anexă la Planul de afaceri și/sau la contractual de delegare * Procedură de monitorizare și evaluare a indicatorilor de performanță * Raport de monitorizare a realizării obiectivelor generale și specific ale Operatorului SPAAC precum și a Planurilor operaționale,   și altele documente relevante |
| 1b | Stabilirea activitaților și procedurilor. Documentarea proceselor de bază (se referă la SNCI 11) | Conducătorul și managerii de departamente/ secții | La etapa de inițiere.  Ulterior în baza *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM* | * Proceduri de sistem și operaționale * Lista procedurilor de sistem documentate si codificate * Lista procedurilor operaționale documentate și codificate * Procedura documentată |
| 1c | Implementarea managementului riscurilor (se referă la SNCI 9) | Conducătorul și managerii de departamente/ secții | Anual | * Registul riscurilor la nivel de Operator SPAAC * Registul riscurilor la nivel de compartimente a Operatorului SPAAC * Planul de implementare a măsurilor de control/ monitorizare pentru riscurile semnificative la nivelul Operatorului * Plan de implementare a măsurilor de control/ monitorizare a riscurilor la nivel de compartimente ale Operatorului SPAAC * Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul Operatorului |
| 1d | Aplicarea celorlalte Standardelor de CIM (se referă la SNCI 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14 și 16) | Conducătorul | La etapa de inițiere. Ulterior în baza *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM* | Lista de documente specificată la capirolul Standarde de Control Intern Managerial |
|  |  |  |  |  |
| **1.2** | **Organizarea Implementarii Controlului Intern Managerial** |  |  |  |
| 1.2.1 | *Desemnarea Coordonatorului CIM și a Comisiei de monitorizare* | Conducătorul | Anual | * Decizie de constituire a Comisiei de Monitorizare * Regulamentului de organizare și funcționare al Comisiei de monitorizare a CIM * Ordine de zi a ședințelor Comisiei de Monitorizare * Procese- verbale ale Comisiei de Monitorizare |
| 1.2.2 | Instruirea Comisiei de monitorizare | Conducătorul | La etapa de inițiere. Ulterior în baza Programului | Program de pregătire profesională a personalului în domeniul sistemului de CIM; |
| 1.2.3 | Dezvoltarea mediului de CIM | Conducătorul, Coordonatorul CIM și Comisia de monitorizare | Anual | *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM* |
|  |  |  |  |  |
| 2 | **Autoevaluarea, raportarea rezultatelor autoevaluării și declarația de răspundere managerială a sistemului de control intern managerial** | Conducătorul, Coordonatorul CIM și Comisia de monitorizare |  |  |
| 2.1 | Autoevaluarea și raportarea rezultatelor autoevaluării sistemului de CIM | Conducătorul, Coordonatorul CIM, Comisia de monitorizare și  managerii de departamente/ secții | Anual | * Raport privind stadiul sistemului de control intern managerial la nivel de secție/ department. Aceasta se referă la: verficarea documentelor interne, deținerea documentelor de persoanele vizate, calitatea acestor documente, modul de respectare a acestor documente, nivelul de indeplinire a obiectivelor si indicatorilor, Îndeplinirea Planurilor Operationale * Raportul anual privind controlul intern managerial al Operatorului SPAAC * Raport privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de CIM |
| 2.2 | Emiterea Declarația de răspundere managerială | Conducătorul | Anual | Declaraţia de răspundere managerială |
|  |  |  |  |  |
| **3** | **Gestionarea neconformitatilor sistemului de control intern managerial** | Conducătorul Coordonatorul CIM |  |  |
| 3.1 | Analiza neconformitatilor raportului la nivel de operator de SPAAC | Conducătorul, Coordonatorul CIM Comisia de monitorizare | Anual | * Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM * *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM (actualizat sau îmbunătățit)* |
| 3.2 | Gestionarea neconformitatilor din Raportul rezultatelor autoevaluării sistemului de control intern managerial de operatorul SPAAC | Conducătorul, Coordonatorul CIM Comisia de monitorizare | Pe toată perioada dintre 2 autoevaluări, cu raportarea trimestrială a rezultatelor | * Fișa de urmărire a Recomandărilor |

## 4.1. Implementarea sistemului de Control Intern Managerial

## 4.1.1. Activități și precondiții necesare implementării sistemului de CIM

1. Analiza situației actuale[[2]](#footnote-2) precum și a neconformităților depistate în rezultatul autoevaluării CIM la nivel de Operator SAAC din perioada precedentă, se analizează în cadrul unei ședințe de inițiere.
2. În cadrul ședinței de inițiere participă conducătorul, Comisia de monitorizare, coordonatorul și toți șefii de secție/ departamente.
3. În urma procesului de analiză a situații existente și a a domeniilor problematice se elaborează *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM[[3]](#footnote-3)*.
4. Coordonatorul CIM, de comun cu Comisia de monitorizare, este responsabil de elaborarea *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM*
5. *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM*  se actualizează anual la nivelul Operatorului SPAAC.
6. Pentru o monitorizare și raportare mai eficientă, Planul de acțiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM poate fi integrat în Planul anual al Operatorului SPAAC.
7. *Plan de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM* cuprinde obiectivele Operatorului SPAAC în domeniul controlului intern managerial, în funcție de stadiul implementării și dezvoltării acestuia, iar pentru fiecare standard de control intern managerial se stabilesc activități, responsabili și termene, precum și alte elemente relevante în implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.
8. *Plan de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM*  ar putea avea următoarea structură: 1. Obiectiv / acțiune, 2. Termen-limită, 3. Indicator de rezultat, 4. Responsabil, 5. Precondiții / riscuri.
9. În *Planul de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM* se evidențiază inclusiv acțiunile de perfecționare profesională în domeniul sistemului de control intern managerial, atât pentru persoanele cu funcții de conducere, cât și pentru cele cu funcții de execuție, prin cursuri organizate în conformitate cu reglementările legislative în domeniu.

### a. Stabilirea / revizuirea misiunii, obiectivelor strategice şi operaţionale. Revizuirea planurilor operaţionale și a indicatorilor de performanţă.

1. Operatorul SPAAC trebuie să declare misiunea, care stabileşte, în termeni generali, scopul instituirii Operatorului.
2. În baza acesteia, top-managementul stabileşte obiectivele strategice, obiectivele operaţionale şi defineşte un plan de acţiuni. În timp ce misiunea şi obiectivele strategice ale Operatorului SPAAC sunt, în general, stabile, obiectivele operaţionale şi planul de acţiuni aferent sunt mult mai dinamice în timp şi trebuie să fie ajustate la condiţiile interne şi externe în continuă schimbare.
3. Obiectivele strategice și unele obiectivele operaţionale ale Operatorilor SPAAC sunt definite în *Contractul de delegare, Contractul de management și Planul de Afaceri al Operatorului SPAAC*. La fel indicatorii de performanță sunt stabiliți și de Agenția Națională de Reglementare în Energetică. În baza acestora Operatorul SPAAC își stabilește obiectivele operaționale, bugetul și planurile de acțiuni pe compartimente și respectiv posturi.
4. Este prioritar ca planul de acţiuni să derive din obiectivele strategice şi operaţionale, şi să conțină indicatori de performanţă şi riscuri asociate obiectivelor / acțiunilor.
5. Existența planului de activitate la nivel de Operator SPAAC și a planurilor la nivel de departamente și/sau sub-diviziuni permite asigurarea legăturii în cascadă a obiectivelor strategice spre obiectivele individuale.
6. Cel puțin următoarele aspecte se includ în planul de acțiuni:
   * Obiectivele strategice;
   * Obiectivele operaționale (care contribuie la atingerea obiectivelor strategice);
   * Indicatorii de rezultat, realizabili, precum și valoarea sa numerică;
   * Termenele-limită pentru implementare și/sau raportare;
   * Angajații responsabili de atingerea obiectivelor individuale;
   * Supevizorul responsabil (șeful de direcție/ secție);
   * Posibile riscuri/evenimente care pot afecta atingerea obiectivelor.
7. Planul anual de activitate este elaborat și ținut pe suport de hârtie, sau, după caz, în format Excel, pentru o gestionare mai ușoară și raportarea privind progresul atingerii obiectivelor către management.
8. Obiectivele sunt comunicate pe înțeles, tuturor angajaților. Astfel, fiecare angajat ar trebui să cunoască modul în care aportul său (obiectivele individuale) contribuie la atingerea obiectivelor strategice și beneficiul de pe urma acestuia.

### Stabilirea activitaților și procedurilor. Documentarea proceselor de bază

1. Cartografierea proceselor de bază presupune ca managerii operaţionali să identifice şi să elaboreze descrieri narative sau grafice ale proceselor de care sunt responsabili în scopul desfășurării eficiente și eficace a activității, precum și gestionării optime a riscurilor.
2. Activitatea de documentare a proceselor de bază se efectuiază prin parcurgerea următoarelor subetape:*1. Identificarea proceselor operaţionale; 2. Descrierea proceselor operaţionale de bază și 3. Revizuirea proceselor operaţionale şi descrierii acestora****.***
3. Conducerea Operatorului asigură procesul de *elaborare a procedurilor documentate*, respectiv a *procedurilor de sistem* și a *procedurilor operaționale*, pentru procesele și activitățile derulate în cadrul Operatorului SPAAC și aducerea la cunoștință personalului acesteia.
4. Coordonatorul și Comisia de monitorizare analizează procedura din punctul de vedere al respectării conformității cu structura minimală prevăzută în *Procedura documentată*.
5. Procedurile documentate se semnează la întocmire de către responsabili de activitățile procedurale, la verificare de către conducătorul compartimentului, la avizare de către președintele Comisiei de monitorizare și se aprobă de către conducătorul Operatorului SPAAC.
6. În funcție de specificul și complexitatea activităților Operatorului SPAAC, inclusiv a reglementărilor interne, entitățile își particularizează procedurile în conformitate cu o procedură de sistem proprie, având la bază obligatoriu structura minimală prevăzută în *Procedura documentată*.
7. În vederea îndeplinirii în condiții de regularitate, eficacitate economicitate și eficiență a obiectivelor Operatorului SPAAC, compartimentele elaborează proceduri documentate, cu coordonarea Comisiei de monitorizare.

Procedurile se elaborează pentru:

**a).** *Serviciul de alimentare cu apa*

* Captarea apei brute
* Statii de pompare apa
* Conducte de aductiune si distributie
* Statia de tratare apa bruta (pentru operatori care au tehnologia de tratare)
* Rezervoare de inmagazinare apa potabila
* Bransamente si contoare zonale
* Controlul calitatii apei potabile

**b).** *Serviciul de canalizare, epurare si evacuare a apelor uzate*

* Sistem de colectare a apelor uzate menagere
* Sistem de colectare a apelor uzate industriale
* Statii de pompare apa uzata
* Conducte de canalizare sub presiune
* Statie de epurare a apelor uzate
* Evacuarea apelor uzate epurate in emisar
* Eliminarea si tratarea namolurilor provinite din procesul de epurare
* Controlul calitatii apelor uzate epurate si a namolului

c). *Servicii secundare*

* Organizarea serviciului de lichidare a avariilor si reparatiilor planificate preventive a conductelor de apa;
* Organizarea serviciului de lichidare a avariilor si reparatiilor planificate preventive a conductelor de apa uzata;
* Organizarea sectorului de alimentare cu energie electrică;
* Organizarea serviciului de asigurare a Operatorlui cu metriale si materie prima;
* Organizarea serviciului de mentenanta si intretinere a utilajului;
* Organizarea serviciului de transport si de mecanizme in constructii;
* Organizarea serviciului de securitate si sanatate in munca
* Reglementarea sistemului de prevenire a riscurilor naturale si procedurile de operare a sistemului de alimentare cu apa si de canalizare dupa petrecerea evinimentelor

**d).***Organizare a procesului de pregatire profesionala a angajatilor*

* Reglementarea necesarului de cunostințe referitor la fiecare functie pentru angajare;
* Reglementarea nivelului necesar de crestere a performantei profesionale:

**e**). *Sistemul de raportare existent la Operatorul SPAAC*

* Raportare către Biroul Național de Statistica;
* Paportare către Agenția Națională de Reglementare în Energetică;
* Raportare către Serviciul Fiscal de Stat;
* Raportare către Consiliul Local;
* Reportarea către alte instituții

### Implementarea managementului riscurilor

1. Conducătorul Operatorului SPAAC şi managerii operaţionali trebuie să identifice, evalueze, înregistreze, monitorizeze și raporteze sistematic riscurile ce pot afecta atingerea obiectivelor planificate şi să elaboreze măsuri de diminuare a probabilităţii şi/sau impactului riscurilor.
2. Întrucât circumstanțele externe şi interne sunt în continuă schimbare, procesul de management al riscurilor trebuie să fie unul continuu şi repetat, astfel, managementul riscurilor fiind un pilon de bază al sistemului de CIM, care trebuie să evolueze şi să abordeze riscurile în continuă schimbare.
3. În cadrul acestei etape se parcurg următoarele subetape:
4. Identificarea riscurilor
5. Evaluarea şi prioritizarea riscurilor
6. Evaluarea şi revizuirea activităţilor de control
7. Elaborarea / revizuirea Registrului riscurilor
8. Procesul de *Management al riscurilor* se află în responsabilitatea președintelui Comisiei de monitorizare și se organizează în funcție de dimensiunea, complexitatea și mediul specific al Operatorului SAAC.
9. Pentru asigurarea unui management eficient al riscurilor la toate nivelurile entității publice, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere din structura organizatorică desemnează la nivelul acestora un *responsabil cu riscurile*.
10. Responsabilii cu riscurile consiliază personalul din cadrul compartimentelor și asistă conducătorii acestora în procesul de gestionare a riscurilor.
11. Riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților se identifică și se evaluează la nivelul fiecărui compartiment, în conformitate cu elementele minimale din *Registrul de riscuri*; riscurile semnificative se centralizează la nivelul Comisiei de monitorizare în *Registrul de riscuri al Operatorului SPAAC;*
12. Comisia de monitorizare analizează și prioritizează riscurile semnificative, care pot afecta atingerea obiectivelor Operatorului SPAAC, prin stabilirea profilului de risc și a limitei de toleranță la risc, anual, aprobate de către conducerea Operatorului SPAAC.
13. Coordonatorul al Comisiei de monitorizare pe baza *Registrului de riscuri* de la nivelul Operatorului SPAAC propune profilul de risc și limita de toleranță la risc care sunt analizate și avizate în ședința comisiei și aprobate de către conducătorul Operatorului SPAAC.
14. *Registrul riscurilor* va fi consecvent cu planurile de acțiuni, la nivelul Operatorului SPAAC și subdiviziunii structurale, și va conține informații privind riscurile aferente obiectivelor incluse în planul de acțiuni, precum și privind riscurile de fraudă și corupție.
15. Conducătorul compartimentului (sef secție) transmite măsurile de control pentru riscurile semnificative coordonatorului al Comisiei de monitorizare, care elaborează anual *Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative* la nivelul Operatorului; planul este analizat de Comisia de monitorizare și aprobat de către conducătorul Operatorului SPAAC.
16. Coordonatorul al Comisiei de monitorizare transmite *Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscuri semnificative* aprobat compartimentelor responsabile cu gestionarea riscurilor semnificative, în vederea implementării.
17. Coordonatorul al Comisiei de monitorizare elaborează, pe baza raportărilor anuale, ale conducătorilor compartimentelor de la primul nivel de conducere, privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor, către conducătorul Operatorului SAAC, un *Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității***,** aprobată de președintele Comisiei de monitorizare.
18. *Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității*cuprinde o analiză a riscurilor identificate și gestionate la nivelul compartimentelor, respectiv monitorizarea obiectivelor și activităților prin intermediul indicatorilor de performanță la nivelul Operatorului SPAAC.

### Aplicarea standardelor de Control Intern Managerial

Descrierea cerințelor referitor la aplicarea Standardelor de CIM sunt prezentate în Anexa 6 la prezentul Regulament, *Standardele de control intern managerial adaptate pentru activitatea Operatorilor serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare*

### Organizarea implementării sistemului de control intern managerial

1. În cadrul Operatorului SPAAC, trebuie să fie create condiţii pentru organizarea unui sistem funcţional de CIM. Aceste condiţii se referă la modul de organizare, la sporirea gradului de conştientizare, precum şi la instruire.
2. Sistemul de CIM are menirea să răspundă cel mai bine conducătorului Operatorului SPAAC la felul în care acesta își va atinge obiectivele, prin măsuri de control, evaluare și raportare.
3. Modul de organizare şi funcţionare al CIM în cadrul Operatorului SPAAC trebuie să fie ajustat în funcţie de propriile necesități, circumstanțele și stadiul de dezvoltare actual.
4. Organizarea sistemului de CIM al Operatorului SPAAC are în vedere realizarea a trei categorii de obiective, care pot fi grupate astfel:

a*) obiective operaționale* – cuprind obiectivele legate de scopurile Operatorului SPAAC, cu privire la eficacitatea și eficiența funcționării acesteia, respectiv de utilizarea în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor, incluzând și obiectivele privind protejarea resurselor Operatorului SPAAC, de utilizare inadecvată sau cu pierderi;

b) *obiective de raportare* – cuprind obiectivele cu privire la fiabilitatea informațiilor externe și interne, respectiv legate de ținerea unei contabilități adecvate, de calitatea informațiilor utilizate în cadrul Operatorului SPAAC sau difuzate către terți, precum și de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor;

c) *obiective de conformitate* – cuprind obiectivele privind conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, respectiv legate de asigurarea că activitățile Operatorului SPAAC se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

*Responsabilitățile* Conducătorul Operatorului SPAAC**:**

1. Conducătorul Operatorului SPAAC dispune, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și de funcționare, precum și de standardele de control intern managerial, măsuri necesare pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial.
2. În vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, conducătorul Operatorului SPAAC constituie, prin act de decizie internă, o structură cu atribuții în acest sens, denumită *Comisia de monitorizare*.
3. Controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor Operatorului SPAAC, care au obligația proiectării, implementării și dezvoltării continue a acestuia. Încredințarea unor terți a realizării activităților privind implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial al Operatorului SPAAC presupune că, în această situație, conducătorul Operatorului SPAAC nu își îndeplinește propriile atribuții cu bune rezultate.
4. Conducătorul Operatorului SPAAC asigură procesul de *elaborare a procedurilor documentate,* respectiv a *procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale*, pentru procesele și activitățile derulate în cadrul Operatorului SPAAC și aducerea la cunoștință personalului acesteia.

#### 1. Desemnarea Coordonatorului CIM și a Comisiei de monitorizare

1. *Coordonatorul CIM* este responsabil de organizarea, coordonarea, suportul, supravegherea şi raportarea activităţilor inițiale de implementare / dezvoltare a CIM în cadrul Operatorului SPAAC, astfel, realizând conducerea acţiunilor Comisiei de monitorizare pentru implementarea și dezvoltarea CIM.
2. În calitate de Coordonator al CIM se recomandă desemnarea unuia dintre managerii operaţionali sau adjuncți ai conducătorului Operatorului SPAAC, care cunoaște bine obiectivele operatorului, activităţile, procesele şi angajaţii.
3. *Comisia de monitorizare* este responsabilă inițial pentru elaborarea *Planului de acţiuni*, iar ulterior, de asigurarea realizării acestuia. Unele dintre sarcinile suplimentare ale Comisiei de monitorizare ar fi acordarea de asistență sau instruirea în vederea executării activităţilor din Planul de acţiuni de către angajaţii Operatorului SPAAC.
4. Este esențial ca membrii Comisiei de monitorizare, de preferință manageri operaţionali, să dispună de cunoştinţe şi experienţă vastă în activitatea Operatorului SPAAC, de asemenea, de autoritate în luarea deciziilor aferente activității Comisiei de monitorizare, cât şi specifice domeniilor de responsabilitate ce le dețin.
5. Comisia de monitorizare trebuie să includă atât reprezentanţi ai subdiviziunilor responsabile de procesele operaţionale (specifice domeniului de activitate a Operatorului SPAAC, cum ar fi secția de alimentare cu apă, secția de evacuare a apelor uzate, secția de epurare a api uzate etc), cât şi de suport (resurse umane, economie şi finanţe, dezvoltare strategică, tehnologii informaţionale ş.a.).
6. Pentru a obține angajamentul şi implicarea managementului operaţional în realizarea Planului de acţiuni, este extrem de important ca Comisia de monitorizare să includă reprezentanţi ai acestui nivel de conducere.
7. În componenţa Comisiei de monitorizare, poate fi inclus şi un auditor intern (dacă Operatorul SAAC dispune de servicu de audit intern), în calitate de membru cu rol de suport, ghidare şi consiliere în implementarea / dezvoltarea sistemului de CIM.

*Activitatea și responsabilitățile Comisiei de monitorizare si ale Coordonatorului*

1. Comisia de monitorizare poate cuprinde reprezentanți ai compartimentelor, desemnați de către conducătorul Operatorului SPAAC.
2. Comisia de monitorizare este coordonată de către un președinte, care poate fi conducătorul Operatorului SPAAC sau o altă persoană de conducere cu autoritate, delegată de acesta și asistată de un coordonator. In caz de delegare a atributiilor catre alta persoana pentru funcția de președinte al Comisiei de monitorizare responsabilitatea finala se atribuie conducătorului Operatorului SPAAC;
3. Modul de organizare și de lucru al *Comisiei de monitorizare* se află în responsabilitatea președintelui acesteia și se stabilește în funcție de volumul și de complexitatea proceselorșiactivităților, pe baza *Regulamentului de organizare și funcționare al Comisiei*, care se actualizează ori de câte ori este cazul.
4. Președintele Comisiei de monitorizare asigură conducerea ședințelor, conform ordinii de zi, și aprobă procesele-verbale ale ședințelor și, după caz, hotărârile acestora. În funcție de tematica ordinii de zi a ședințelor, la solicitarea președintelui Comisiei de monitorizare pot participa și alte persoane în calitate de invitați.
5. Comisia de monitorizare coordonează procesul de actualizare a obiectivelor generale și specifice, a activităților procedurale, a procesului de gestionare a riscurilor, a sistemului de monitorizare a performanțelor, a situației procedurilor și a sistemului de monitorizare și de raportare, respectiv informare către conducătorul Operatorului SPAAC.
6. În vederea consolidării unui sistem de control intern managerial, Comisia demonitorizare elaborează *Plan de acțiuni pentru implementarea/ dezvoltare a sistemului de control intern managerial*, care se actualizează anual la nivelul Operatorului SPAAC:
7. Procesul de *Management al riscurilor* se află în responsabilitatea președintelui Comisiei de monitorizare și se organizează în funcție de dimensiunea, complexitatea și mediul specific al Operatorului SPAAC.

#### 2. Instruirea Comisiei de monitorizare

1. Conștientizarea privind importanţa CIM necesită să fie consolidată de Operatorul SPAAC, în special, aceasta fiind important pentru manageri de nivel mediu. Ședințele, sesiuni de informare și comunicarea sunt instrumente pentru sporirea gradului de conştientizare.
2. Instruirea în domeniul CIM poate include următoarele componente:

- conceptul şi principiile fundamentale ale CIM;

- rolul şi responsabilităţile persoanelor implicate în CIM;

- stabilirea obiectivelor (strategice, operaţionale şi individuale) şi indicatorilor de performanţă (rezultat);

- managementul riscurilor şi stabilirea activităţilor de control;

- identificarea și documentarea proceselor;

- beneficiile şi rolul activităţii de audit intern.

3. Procesul de instruire trebuie să fie bazat pe o analiză a necesităților de instruire adecvată şi să fie coordonat cu programele şi planurile elaborate de Ministerul Finanţelor în acest sens.

#### Dezvoltarea mediului de control

1. Mediul de control reprezintă temelia întregului sistem de CIM, constituie baza tuturor celorlalte componente ale CIM și stabileşte tonul entității, reflectând politicile manageriale și atitudinea conducerii.
2. Mediul de control asigură disciplina şi climatul ce influențează calitatea generală a CIM, influențând modul de instituire a strategiei şi obiectivelor, precum şi modul de structurare a activităţilor de control.
3. Activităţile de control reprezintă politicile şi procedurile care contribuie la asigurarea faptului că riscurile sunt gestionate în mod corespunzător şi oportun, şi obiectivele Operatorului SPAAC sunt atinse.
4. Activităţile de control sunt de tip ex-ante, curente şi ex-post, şi dispun de funcţii de prevenire, depistare şi corectare.
5. Stabilirea unui mediu de control viabil necesită ca conducerea să dispună de o procedură de stabilire a obiectivelor, şi ca aceste obiective să sprijine misiunea entităţii şi să fie în conformitate cu aceasta. Obiectivele trebuie să existe înainte ca conducerea să identifice riscurile potenţiale care ar afecta atingerea acestora.
6. Componentele mediului de control sunt:

a). *Valorile etice şi integritatea.* Integritatea şi valorile etice sunt elemente esențiale ale mediului de control care influențează mersul activității, administrării şi monitorizării altor componente ale controlului intern. Integritatea şi comportamentul etic al angajaților reprezintă produsul standardelor de etică şi conduită ale entităţii, ale modului în care acestea sunt comunicate şi impuse în practică. Ele includ măsurile conducerii de a elimina sau reduce stimulentele şi tentațiile care ar putea determina personalul să se angajeze în acţiuni neoneste, ilegale sau lipsite de etică.

b). *Structura organizational.* Structura organizaţională a unei entităţi asigură cadrul în care sunt planificate, executate, controlate, raportate şi revizuite acțiunile pentru atingerea obiectivelor la nivelul întregii entităţi. Instituirea corectă a unei structuri organizaţionale presupune luarea în considerare a domeniilor cheie de autoritate şi responsabilitate, precum şi niveluri corespunzătoare de raportare.

c). *Tonul de vârf*. Tonul de vârf al conducerii în cadrul Operatorului SPAAC se manifestă, cel puțin, prin următoarele aspecte: comportamentul vis-a-vis de asumarea riscurilor și gestionarea acestora; atitudinea și abordarea manifestată față de raportarea financiară și non-financiară și abordarea față de managementul resurselor umane, procesele TI și politicile contabile.

d). *Angajamentul pentru competenţă.* Angajamentul faţă de competenţă presupune luarea în considerare de către conducere a nivelurilor de competenţă pentru anumite posturi şi modul în care aceste niveluri se materializează în aptitudini şi cunoştinţe necesare.

e).*Politicile şi practicile de resurse umane.* Personalul competent şi de încredere este necesar pentru asigurarea unui control intern managerial eficient. De aceea, metodele prin care personalul este angajat, instruit, evaluat, motivat şi promovat constituie o parte importantă a mediului de control.

f). *Guvernanța vs. mediul de control.* Guvernanța reprezintă influența asupra unei entităţi exercitată de managementul top care o guvernează / conduce. Responsabilităţile conducerii sunt, de obicei, fondate în legi, hotărâri, regulamente şi alte documente similare. Leadership-ul, acţiunile şi tonul stabilit şi practicat de către conducerea de vârf are un impact profund asupra faptului cum angajaţii entităţii îşi exercită responsabilităţile, care, la rândul lor, afectează atingerea misiunii entităţii.

10. Printre domeniile influențate critic de conducere, care reprezintă cheia succesului spre un mediu de control adecvat, sunt: aprobarea şi monitorizarea atingerii misiunii entităţii şi realizării planului strategic; stabilirea, practicarea şi monitorizarea valorilor şi codului etic; supravegherea deciziilor şi acţiunilor managerilor operaţionali; stabilirea unei politici de nivel înalt şi structurii organizaţionale; asigurarea răspunderii faţă de beneficiari; stabilirea stilului de conducere, filosofiei şi „tonului de vârf” și direcționarea monitorizării de către managerii operaţionali a proceselor de bază şi celor mai semnificative riscuri

# Autoevaluarea, raportarea rezultatelor autoevaluării și declarația de răspundere managerială a sistemului de control intern managerial

## 4.2.1. Autoevaluarea și raportarea rezultatelor autoevaluării

1. Analiza la nivel înalt a lacunelor este unul din primii pași recomandați în evaluarea actualelor sisteme de CIM. Această analiză presupune efectuarea unui studiu-diagnostic al mediului de control din cadrul Operatorului SPAAC. Rezultatul diagnosticului respectiv ar trebui să identifice oportunitățile de mărire a eficienței în procesul de management.
2. Modelul de control intern prevede drept cerință iniţială autoevaluarea aranjamentelor curente de control, cu identificarea lacunelor, ulterior facilitând trecerea la celelalte componente ale CIM.
3. Metodologia, care urmează să fie aplicată în proces de autoevaluare, poate necesita:

- o combinație de interviuri;

- şedinţe ale Comisiei de monitorizare, întruniri mai largi;

- o analiză a actelor legislative şi normative care reglementează activitatea Operatorului SPAAC, precum şi a altor instrucţiuni şi regulamente interne;

- un studiu al planurilor strategice şi operaţionale;

- dispunerea de suficiente probe pentru a susține răspunsurile oferite în chestionar.

1. Autoevaluarea sistemului de CIM al Operatorilor SPAAC are loc în 2 etape: a. Pregatirea misiunii de autoevaluare a CIM și b. Implementarea autoevaluării CIM
2. Operatorul SPAAC efectuează autoevaluarea în scopul determinării funcţionalităţii sistemului CIM, aprecierii gradului de conformitate a acestuia cu cadrul normativ în domeniu, elaborării *Raportului anual privind controlul intern managerial*, precum şi emiterii *Declaraţiei de răspundere managerială*.
3. Operatorul SPAAC înregistrează rezultatele autoevaluării sistemului CIM în *Raportul anual privind controlul intern managerial*, conform modelului expus în anexa nr.1 la OMF nr.4.(anexa 1 la prezentul Regulament)
4. Procesul de autoevalare începe la nivel de manager de echipa sau manager responsabil de un proces de operare (de exemplu maistru, șef de echipă etc). Ulterior șeful de secție/ departament face autoevaluarea sistemului de CIM la nivel de secție/ departament pe care îl conduce. Următoarea etapă se referă la autoevaluarea sistemului de CIM la nivel de Operator SPAAC, care este efectuată de coordonator în comun cu Comisia de monitorizare.
5. Procesul de autoevaluarea sistemului de CIM la nivel de manager de echipa sau manager responsabil de un proces de operare se referă la realizarea obiectivelor la nivel de post sau echipă, îndeplinirea planurilor la nivel de post sau echipă, evaluarea riscurilor, precum și respectarea procedurilor și legislației la nivel de post sau echipă.
6. Procesul de autoevaluarea sistemului de CIM la nivel de șef de secție/ departament se referă la realizarea obiectivelor la nivel de secție/ departament, îndeplinirea planurilor la nivel secție/ departament, evaluarea riscurilor precum și respectarea procedurilor și legislației la nivel de secție/ departament.Documentul care reflectă autoevaluarea este *Situația privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la nivel de secție/ department*
7. În baza *Situației privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la nivel de fiecare secție/ department*, se face evaluarea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la nivel de Operatorului SPAAC
8. *Raportul anual privind controlul intern managerial al Operatorului SPAAC,* se elaborează anual, pînă la data de 10 februarie, de către coordonator, în comun cu managerii operaționali din cadrul Operatorului SPAAC. Coordonatorul identifică, în comun cu managerul Operatorului SPAAC, modalitatea optimă de implicare a managerilor operaționali la elaborarea Raportului (conform modelului expus în anexa nr.1 la OMF 4, anexa 1 din prezentul Regulament).
9. *Raportul anual privind controlul intern managerial* cuprinde șapte compartimente:

1) *informații generale* - pentru obținerea unor date cu caracter general privind CIM;

2) *mediul de control* - care are ca scop de a evalua integritatea personală şi profesională, etica conducerii şi angajaților, stilul de conducere, structura organizaţională, delegarea împuternicirilor, politicile şi practicile privind resursele umane, precum şi competenţa angajaților;

3) *managementul performanţelor şi al riscurilor* - întru a evalua dacă Operatorl SAAC şi-a stabilit în mod corect misiunea, obiectivele strategice şi operaţionale; dacă planurile de acţiuni includ acțiuni şi indicatori de performanţă măsurabili pentru activitatea Operatorului SPAAC şi a subdiviziunilor organizaţionale; dacă Operatorul SAAC stabilește strategia de management al riscurilor, în baza căreia identifică, înregistrează, evaluează, controlează, monitorizează şi raportează sistematic riscurile, inclusiv riscurile de corupție, ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor; dacă riscurile identificate sunt asociate obiectivelor;

4) *activităţile de control* - pentru a evalua politicile şi procedurile ce ajută la asigurarea executării directivelor conducerii şi atingerii obiectivelor într-o manieră economă, eficace şi eficientă;

5) *informaţia şi comunicarea* – întru a evalua sistemele de informare şi comunicare internă şi externă, precum şi cantitatea, calitatea, periodicitatea şi sursele informaţiei;

6) *monitorizarea* – pentru a evalua instrumentele proprii de supraveghere a sistemului CIM;

7) *patrimoniu, finanțe şi tehnologii informaţionale* - care are ca scop de a evalua propriile activităţi de control pentru principalele procese patrimoniale, economico-financiare şi tehnologii informaţionale.

1. Prezența probelor este foarte importantă în cazul în care răspunsul oferit este „da”.
2. În cazul răspunsurilor negative, în coloana „Note” a chestionarului trebuie făcută referinţă la probele ce confirmă răspunsurile negative.
3. Raportul reflectă situaţia din data de 31 decembrie a anului precedent. Coloana “Detalii” din Raport se completează, după caz, cu informaţii relevante, argumentînd răspunsul negativ la fiecare întrebare.
4. Opinia Coordonatorului CIM conține informaţii precise, clare, obiective și concise aferente situaţiei constatate în rezultatul desfăşurării activităţii de CIM pe parcursul perioadei de raportare în cadrul Operatorului SPAAC
5. Raportul se întocmește în limba română, în format electronic, şi se imprimă pe suport de hîrtie în două exemplare.
6. Raportul este semnat de către coordonator şi aprobat de către conducătorul Operatorului SAAC.
7. Operatorul SAAC transmite anual Consiliului Local, pînă la data de 15 februarie, în format electronic și pe suport de hîrtie, Raportul (conform modelului expus în anexa nr.1 la OMF nr4 și anexa 1 la prezentul Regulament) semnat de către coordonator şi aprobat de către conducătorul Operatorului SPAAC.
8. Documentele aferente procesului de autoevaluare și raportare a CIM se păstrează într-un dosar separat în cadrul Operatorului SPAAC. Responsabil de păstrarea documentelor este coordonatorul
9. Controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorului Operatorului SPAAC, care au obligația proiectării, implementării și dezvoltării continue a acestuia. Încredințarea unor terți a realizării activităților privind implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial al Operatorului SPAAC presupune că, în această situație, conducătorul Operatorului SPAAC nu își îndeplinește propriile atribuții cu bune rezultate.

## 4.2.2. Emiterea Declarației de răspundere managerială

1. Conducătorul Operatorului SPAAC, în rezultatul autoevaluării, apreciază organizarea și funcționarea sistemului CIM din cadrul Operatorului SPAAC şi emite anual, pînă la data de 1 martie, o *Declaraţie de răspundere managerială*, pentru anul precedent, conform modelului expus în anexa nr.3 la OMF nr 4 și anexa 2 la prezentul Regulament
2. Un SNCI/compartiment se consideră implementat/respectat dacă răspunsul la fiecare întrebare aferentă este ”Da”.
3. Dacă cel puțin la o întrebare aferentă răspunsul este ”Parțial” sau ”Nu”, SNCI / compartimentul se consideră parțial implementat/respectat.
4. SNCI / compartimentul se consideră neimplementat/nerespectat, dacă răspunsul la fiecare întrebare aferentă este ”Nu”.
5. Aprecierea gradului de conformitate în *Declaraţia de răspundere managerială* se efectuează în raport cu numărul SNCI/compartimentelor implementate integral, după cum urmează:

a) sistemul CIM este conform dacă sunt implementate integral toate cele 20 SNCI/compartimente;

b) sistemul CIM este parțial conform dacă sunt implementate integral între 9 și 19 SNCI/compartimente;

c) sistemul CIM este neconform dacă sunt implementate integral între 1 și 8 SNCI/compartimente.

1. Declarația de răspundere managerială se plasează pe pagina web oficială a Operatorului SAAC anual, pînă la data de 1 martie.
2. Managerii Operatorilor SPAAC elaborează și prezintă, anual, pînă la data de 15 februarie, o copie a *Declaraţiei de răspundere managerială* coordonatorului din cadrul Administrației Publice Locale (entităţii publice ierarhic superioare)

# Gestionarea neconformitatilor sistemului de control intern managerial

## 4.3.1. Analiza neconformitatilor raportului la nivel de operator de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare

1. Analiza neconformităților depistate în rezultatul autoevaluării CIM la nivel de Operator SAAC se analizează în cadrul unei ședințe la care participă conducătorul, coordonatorul și toți șefii de secție/ departamente. În urma procesului de analiză a domeniilor problematice se elaborează *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM*
2. Coordonatorul CIM, de comun cu Comisia de monitorizare, este responsabil de elaborarea *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM*
3. *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM* este aprobat de conducătorul Operatorului SAAC și de coordonator și este adus la cunoștință tuturor șefilor de departamente pentru executare.
4. *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM* se actualizează anual la nivelul Operatorului SPAAC.
5. *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM* ar putea avea următoarea structură: 1. Neconformitatea, 2. Acțiuni necesare de a fi realizate 3. Termen-limită, 4. Indicator de rezultat, 5. Responsabil, 6. Precondiții.

## Gestionarea neconformitatilor din Raportul rezultatelor autoevaluării sistemului de control intern managerial de operatorul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare

1. Obiectivul etapei de *Gestionarea neconformitatilor* este asigurarea că recomandările din *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM* și *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM,* sunt aplicate întocmai la termenele stabilite și în mod eficace, iar conducătorul Operatorului SPAAC a evaluat riscul de neaplicare a acestor recomandări.
2. Urmărirea recomandărilor de către coordonator este un proces prin care se constată caracterul adecvat, eficacitatea și oportunitatea acțiunilor întreprinse de conducerea Operatorului SPAAC pe baza recomandărilor din *Planului de acţiuni pentru implementarea / dezvoltarea CIM și din Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM .*
3. Coordonatorul va comunca trimestrial conducătorului Operatorului SPAAC stadiul implementării recomandărilor din *Planul de acțiuni pentru gestionarea neconformităților CIM* și va raporta progresele înregistrate în implementarea acestora.
4. Procedura de urmărire a recomandărilor se finalizează cu *Fișa de urmărire a Recomandărilor*, în care coordonatorul specifică pentru fiecare recomandare dacă aceasta a fost implementată, parțial implementată sau neimplementată;
5. *Fișa de urmărire a Recomandărilor* este semnată de coordonator și de conducătorul Operatorului SAAC
6. Activitatea de urmărire a implementării recomandărilor, care se va desfășura conform *Fișei de urmărire a Recomandărilor,* va continua până se vor implementa toate recomandările sau până la decanșarea unei noi misiuni de autoevaluare a CIM în cadrul Operatorului SPAAC

**Anexe:**

1. Legea 229/2010 [↑](#footnote-ref-1)
2. Pentru primul an de implementare se utilizeaza doar *Analiza situației actuale* [↑](#footnote-ref-2)
3. *Planului de acţiuni pentru implementarea CIM –* va fi aplicat pentru primul an de implementare

   *Planului de acţiuni pentru dezvoltarea CIM-* va fi aplicat pentru anii următori [↑](#footnote-ref-3)