

Aprob:
Administrator interimar al Î.M.Infocom
Adrian MALIC 2025

Anexa nr. I la ordinul nr.128 din 12.06.2025

**PLAN (GHID) de dezvoltare al Sistemului de Control Intern Managerial
în cadrul Î.M. Infocom pentru 2025-2027**

A fost evaluată starea funcționării Controlului Intern Managerial(CIM) din cadrul Î.M.Infocom, implementat în 2022.

În luna martie 2025, a fost întocmit și aprobat *"Documente elaborate (modificate/ajustate/ordine) în anul 2024, necesare raportării Sistemului de Control Intern Managerial în cadrul Î.M. Infocom"*. Documentul cuprinde principalele activități realizate după componentele principale ale CIM, descrise în Standardele Naționale de Control Intern(SNCI), aprobate de MF prin Ordinul 189/2015 din 05.11.2015, modificat în 2020, obligatorii pentru toate entitățile, în vederea asigurării bunei guvernări.

Șefii de secții, managerii, coordonatorul CIM, s-au conformat actelor interne aprobate în temeiul legislației, elaborând un șir de documente relevante pentru atingerea obiectivelor stabilite în secții.

În rezultat, Administratorul interimar al Î.M. Infocom, în temeiul prevederilor art.16 alin.(1) din Legea nr.229/2010 privind controlul financiar public intern, pe baza rezultatelor evaluării/autoevaluării, a declarat pe răspundere materială că Î.M. Infocom dispune de un Sistem de Control Intern Managerial, a cărui organizare și funcționare permite integral furnizarea unei asigurări rezonabile precum că fondurile publice alocate(sursele financiare aprobate) în scopul atingerii obiectivelor strategice și operaționale au fost utilizate în condiții de transparență, economicitate, eficiență, eficacitate, legalitate, etică și integritate.

Sistemul de control intern managerial al Î.M.Infocom este conform cu Standardele naționale de control intern în sectorul public.

Cu toate acestea, responsabilitățile managerilor operaționali(șefii de secții), coordonatorului CIM, le revin obligația de a menține și dezvolta Sistemul de control intern managerial și a planifica măsuri privind sporirea eficacității acestuia prin depistarea lacunelor, ca rezultat al autoevaluării, alinierea la cele mai bune practici, în scopul asigurării evoluției pozitive continue a întreprinderii.

Întreprinderea dispune de instrumente și experiență practică privind aplicarea elementelor cheie: Delegare de competențe, Managementul riscurilor, Documentare proceselor, acestea fiind baza principală pentru dezvoltarea CIM.

Acest Plan are scopul de a crește conștientizarea și înțelegerea responsabilității pentru dezvoltarea CIM la nivelul întreprinderii, atât a șefilor de secții cât și a angajaților, în aplicarea SNLC.

Respectarea Standardelor Naționale de Control Intern(SNCI), ne oferă un cadru relevant pentru dezvoltarea unui sistem eficient CIM. Controlul Intern Managerial este responsabilitatea fiecărui angajat și constituie o parte din Fișa postului. Angajații înaintează informații către șefii de secții, manageri, care ulterior sunt utilizate în cadrul CIM. Conform Registrului riscurilor aprobat în secție, ei sunt responsabili de acțiunile de control stabilite și de informare a șefilor despre cazurile de nerespectare a actelor interne aprobate, încălcări ale proceselor operaționale sau acțiuni ilegale.

Prezentul Plan de dezvoltare a Sistemului CIM este perfectat în conformitate cu: Legea Nr.229 din 23-09-2010 privind controlul financiar public intern; Ordinul Nr.OMF189/2015 din 05.11.2015 cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public; Manualul de Control Intern Managerial, elaborat de MF din 2020, menit să asigure actualizarea și dezvoltarea, în funcție de evoluția implementării, sistemului de control intern managerial la întreprindere.

Planul vine cu o abordare complexă bazată pe un cadru logic de intervenție, bine definit de dezvoltare a CIM, iar măsurile propuse sunt orientate spre fortificarea răspunderii și competențelor de organizare a unui sistem funcțional de control intern managerial la întreprindere.

Responsabilitățile secții, persoanei responsabile(coordonator CIM) de coordonarea activităților de organizare, menținere și dezvoltare a CIM sunt:

- organizarea procesului de autoevaluare și raportare anuală a sistemului CIM din cadrul întreprinderii;

- identificarea lacunelor în sistemul CIM existente ca rezultat al autoevaluării de către fiecare conducător de secție;
- planificarea acțiunilor de dezvoltare și aliniere la bunele practici a CIM;
- coordonarea, monitorizarea și raportarea executării acțiunilor planificate, respectând termenii stabiliți.

Dezvoltarea CIM constă în faptul că șefii de secții vor avea în viitor responsabilitatea pentru toate aspectele controlului intern (atât ex-ante, curent, cât și ex-post) și vor purta răspundere pentru modul în care funcționează sistemul de control intern în prestarea serviciilor pentru domeniul de activitate pe care îl gestionează.

Șefii de secții, raportează Administratorului și vor fi responsabili pentru evaluarea eficacității sistemului de management și control aplicat în secție.

Evaluarea internă demonstrează necesitatea consolidării practicilor de management al resurselor umane, necesitatea implementării unor proceduri și măsuri eficiente de gestionare a riscurilor de fraudă și corupție, deficiențelor în documentarea proceselor operaționale.

Responsabilitățile sunt definite din punctul de vedere al obiectivelor stabilite în Planul de acțiuni al secției, pe care urmează să le implementeze, respectând cadrul normativ. Scopul este ca responsabilii să abordeze economicitatea, eficiența și eficacitatea activităților lor, asigurând în același timp respectarea cadrului normativ și actele interne aprobate.

Direcțiile principale de dezvoltare corelează cu Componentele principale ale CIM:

1. Mediul de control

2. Managementul performanțelor

3. Activitățile de control

4. Informația și comunicarea

5. Monitorizarea și evaluarea

Obiectivul I. Dezvoltarea Sistemului de Control Intern Managerial, pentru anul 2025-2027, în cadrul Î.M. Infocom prin menținerea gradului de implementare a actelor normative aprobate la nivel de întreprindere.

Acțiuni	Responsabili pentru: evaluare, dezvoltare, implementare.	Termen - limită	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice. Resurse umane (angajați, grupuri țintă); Resursele financiare (finanțări, surse de venit, oportunități de investiții); Resurse tehnice (locație, instalații, echipamente), (programe de	Indicatori de performanță unități de măsură: <u>Numărul acțiunilor întreprinse.</u>	Etapa de realizare: planifica; în derulare; finalizat.	<u>Precondiții în scopul executării acțiunilor (spre exemplu):</u> riscuri identificate; recomandări suplimentare; suportul conducerii prin delegare; împuternicire; resurse suficiente; raportare pe verticală /orizontală; studierea și aducerea la cunoștința angajaților a actelor interne etc...
---------	---	-----------------	--	---	---	--

			management a resurselor umane, structuri organizatorice, sisteme software).			
1.Evaluarea situației actuale a controlului intern: Analiza proceselor și procedurilor existente de control prevăzute de toate actele interne aprobate, care vor fi plasate în mapa DOCUMENTE INTERNE APROBATE cu acces pentru toți angajații. <u>Documentele interne plasate vor fi accesibile doar pentru citire!!!</u> Modificarea lor este interzisă. Fiecare șef/șefă de secție va copia documentul necesar și va lucra separat. În cazul în care aveți careva obiecții ne scrieți la: resurseumane@info.com.md	Grupul de lucru pentru monitorizarea Sistemului de Control Intern Managerial: Administratorul -președinte; Coordonatorul CIM; șefi de secții; manageri; în continuare Grupul de lucru.	pe parcurs cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	Planificare, organizare și stabilirea ședințelor cu grupul de lucru instituit prin ord.053-02.02.22, modificat ord.127 din 12.06.25, cu coordonatorul CIM, desemnat prin ord.107-09.09.22, Ghenghea A. De exemplu: nr. de ședințe organizate; nr. de procese și proceduri/acțiuni modificate/aprobate; nr.de riscuri identificate/modificate; etc.	planificat; în derulare.	Identificare prin evaluare: Puncte forte și puncte slabe ale Sistemului de control intern curent în actele interne aprobate în fiecare secție, de exemplu: Strategia de management al riscurilor în cadrul Î.M. Infocom; Registrul riscurilor; Identificarea funcțiilor sensibile; <u>Procese operaționale descrise:</u> Planuri de activitate; Rapoarte lunare, trimestriale; semestriale, anuale; Standarde(indicatori) de performanțe; Raportarea performanțelor trimestriale, semestriale, anuale; Divizarea sarcinilor în Fișele postului; Angajament față de competență; Fișa tehnologică de producție, etc.
2.Evaluarea obiectivelor și a acțiunilor de bază: Evaluarea. Stabilirea și aprobarea obiectivelor și a acțiunilor de bază pentru fiecare secție și pe întreprindere descrise în planuri, rapoarte, etc.	Grupul de lucru	pe parcurs cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de obiective/acțiuni/ stabilite și aprobate: obiective pe termen scurt; obiective pe termen lung; nr. de măsuri de protecție a datelor cu caracter personal; nr. de acțiuni suplinite în Planul anual al secției, întreprinderii.	planificat; în derulare.	Evauarea/Stabilirea obiectivelor de dezvoltare clare pentru îmbunătățirea controlului intern, îmbunătățirea transparenței, a managementul riscurilor și a eficienței raționale: <u>Evaluarea și completarea Registrelor riscurilor pe secții cu măsuri de protecție a datelor cu caracter personal și privind accesul la informare, ca un capitol separat (în contextul instruirii care a avut loc în aprilie, suport la dna Eremei G.) etc.;</u> Specificarea acțiunilor suplimentare (din planuri) necesare pentru atingerea obiectivelor(la necesitate); Stabilirea și aprobarea obiectivelor clar definite pentru fiecare secție, potrivit domeniului de activitate, evaluarea acestora.

Identificarea resurselor necesare: Resurse umane; Tehnologii și instrumente; Surse financiare; Comunicarea între secții; Digitalizarea ca instrument de comunicare; Colaborarea cu clienții întreprinderii; Dimensionarea adecvată a resurselor alocate, etc. Tendința accentuată de digitalizare a proceselor operaționale, dar și existența provocărilor legate de securitatea cibernetică, protecția datelor cu caracter personal și capacitatea angajaților privind utilizarea resurselor informaționale, inclusiv și în scopul comunicării digitale. Documentarea proceselor și eficientizarea activităților de control.	Grupul de lucru	pe parcurs cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice; personal specializat; Software pentru managementul documentelor; licențe; etc; alocații financiare p/u cursuri; seminare p/u dezvoltarea competențelor; etc...	nr. de persoane implicate; nr. de software achiziționate/ajustate suma mijloacelor financiare alocate; nr. de instruirii/sedință organizate, inclusiv interne; nr. de note, înregistrate privind necesitatea formării/instruirii; sume planificate, alocate; acces la internet; adresa electronică de lucru cu angajații; etc...; nr. actelor juridice privind CIM plasate în DOCUMENTE INTERNE APROBATE nr. deficiențelor de control depistate	în derulare, pe parcursul anului.	<u>Stabilirea sarcinilor suplimentare în scopul verificării obiectivelor stabilite (măsuri de control).</u> <u>Evaluări periodice ale riscurilor, rapoarte de performanță(indicatori) trimestriale, semestriale, anuale pe secție și angajați.</u> Implicarea angajaților pentru a evalua conștientizarea de către aceștea privind corectitudinea și eficiența proceselor implementate. Formarea continuă a personalului, Elaborarea Planurilor privind instruirea, Accesul la reglementările naționale în domeniul controlului intern(informarea, studierea). Plasarea documentelor juridice privind CIM. Conștientizarea și aplicarea cadrului legal aprobat la întreprindere privind politica de securitate a informațiilor, a datelor cu caracter personal, gestionare a riscurilor de fraudă și corupție etc.(mapa DOCUMENTE INTERNE APROBATE). Documentarea proceselor și stabilirea activităților de control, <u>evaluări sistematice și continue privind eficacitatea mecanismelor utilizate.</u>
<u>3.Politici de control intern:</u> <u>Politica de control intern managerial (CIM)</u> constă în ansamblul principiilor și regulilor stabilite de conducere, care ghidează implementarea și dezvoltarea sistemului de CIM la întreprindere pentru a atinge obiectivele și a gestiona riscurile, incluzând declarații de răspundere managerială și politici antifraudă. <u>Componente și Elementele Cheie:</u> Planul de acțiuni CIM: Stabilește pașii necesari pentru implementarea și dezvoltarea SCIM. Declarația de răspundere managerială: Formalizează	Grupul de lucru, Administrator.	pe parcurs cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de proceduri noi aplicate; nr. de evaluări(acte) efectuate; nr. de informații, note de serviciu, rapoarte; nr. de documente aduse la cunoștință; nr.de documente ajustate, etc.	în derulare	Implementarea regulilor și procedurilor aprobate în cadrul întreprinderii, pentru a atinge obiectivele prin ansamblul de documente aprobate, aduse la cunoștința angajaților. Implementarea/verificarea procedurilor clare privind persoanele cu acces la resursele întreprinderii. Realizarea de autoevaluări.

angajamentul conducerii în ceea ce privește controlul intern.

Ordin privind aprobarea documentelor:

Documentează aprobarea formală a politicilor și procedurilor de CIM.

Politica antifraudă și anticorupție:

Un set de reguli menite să prevină și să combată fraudele și corupția.

Regulamentul privind inventarierea și gestiunea funcțiilor sensibile:

Stabilește procedurile pentru gestionarea funcțiilor critice din cadrul organizației.

Strategia de management al riscurilor:

Un document care detaliază abordarea entității în identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor.

Scopul Politicilor de Control Intern Managerial.

Asigurarea conformității:

Garantează respectarea legilor și reglementărilor aplicabile.

Îmbunătățirea performanței:

Contribuie la atingerea obiectivelor întreprinderii și la crearea de valoare.

Gestionarea riscurilor:

Ajută la identificarea, evaluarea riscurilor operaționale, financiare și de conformitate.

Promovarea eticii și integrității:

Prin politici precum cea antifraudă, se cultivă un mediu de lucru transparent și corect.

În concluzie, politicile de control intern managerial sunt esențiale pentru ca întreprinderea să funcționeze eficient și responsabil, adaptându-se la schimbările

din mediul extern și atingându-și obiectivele.						
4. Formarea profesională și dezvoltarea: Instruirea continuă a personalului, Alocarea surselor financiare necesare; Evaluarea performanței. Informația și comunicarea: Stabilirea cantității, calității, periodicității, sursele și destinațiile informațiilor furnizate; Funcționarea circuitelor și fluxurilor informațiilor necesare supravegherii și realizării activităților de bază îndeplinirii obiectivului general. Transparența: Legea Nr. 246 din 22-11-2017 cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală, Capitolul VI Dezvăluirea informației de întreprinderea de stat/ municipală, art. 18 stabilește: (1) Întreprinderea de stat /municipală este obligată să plaseze pe pagina web oficială a sa și pe pagina web oficială a fondatorului statutul întreprinderii, regulamentele interne, raportul anual al întreprinderii și rapoartele de audit. (2) Raportul anual al întreprinderii va fi plasat pe pagina web în termen de 4 luni de la sfârșitul fiecărui an de gestiune. (3) Raportul auditorului întreprinderii de stat/municipale va fi plasat pe pagina web a întreprinderii. (4) Întreprinderea de stat /municipală va satisface interesul public onorând solicitările din partea instituțiilor mass-media și a societății civile în conformitate cu legislația cu privire la accesul la informație.	Grupul de lucru, Secția Calcule și analiză, Sisteme informaționale,, Economico-financiară, Administrator.	pe parcurs; cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027; după elaborare și aprobare	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice (platforme, pagini oficiale etc.),	nr. de persoane instruite; nr. de planuri, rapoarte privind evaluarea performanțelor; nr. de ședințe organizate; nr. de acțiuni privind accesul la informație și comunicare pentru secțiile care furnizează informații; nr. de modificări în Fișa tehnologică de perfectare a avizelor (proces, responsabili, termeni etc.); nr. de acte interne publicate pe pagina oficială.	în derulare; planificat; în derulare.	Instruirea angajaților privind importanța controlului intern(coordon. CIM, șefii). Evaluarea, stabilirea indicatorilor de performanță pentru fiecare angajat/funcție, secție, solicitarea indicatorilor atinși în scopul raportării și/sau redistribuirii sarcinilor. Colaborarea cu angajații pentru a înțelege mai bine riscurile existente în secții. Evaluarea/modificarea în Descrierea proceselor operaționale al secției a acțiunilor privind accesul la informație și comunicare pentru secțiile care furnizează diverse informații. Implicarea angajaților în identificarea lacunelor, raportarea neregulilor. Monitorizarea activităților personalului responsabil de control intern. Evaluarea/modificarea etapelor din Fișa tehnologică de către șefii de secții. Evaluarea conformității cu legislația și determinarea actelor interne neplasate pe pagina oficială a întreprinderii. Aceleași prevederi se conțin și în Statutul Î.M.Infocom, capitolul XIII. Dezvăluirea informației.

5. Implementarea sistemelor de monitorizare: Crearea/ajustarea sistemului de raportare a măsurilor de control; Asigurarea funcționării adecvate a Sistemului CIM prin supravegherea sistematică a activităților de control; Studierea mediului extern și intern întru indentificarea unor schimbări cu impact asupra realizării obiectivelor; Creșterea nivelului general de conștientizare și preocupare a conducătorilor de secții cu privire la organizarea și dezvoltare a CIM; Conducătorii secțiilor au o înțelegere clară a procedurilor și a practicilor controlului intern managerial; Revizuirea, determinarea eficacității procedurilor de monitorizare stabilite în actele interne, mai cu seamă cele ce țin de gestionarea riscurilor, elaborate în secție; Ghidarea angajaților în procesul de efectuarea a CIM prin asigurarea faptului că angajații cunosc atât legea Nr.229 din 23.09.2010-cât și suportul informativ (manualul CIM, SNCI 1-16-ORDIN MF nr.189 din 05.11.2015, ORDIN MF Nr. 4 din 09-01-2019, cu privire la aprobarea Regulamentului privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială, Ghid video privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială, publicat pe pagina oficială a MF la 31/01/2019. Hotărârea Guvernului nr. 165/2024 cu privire la Programul	Grupul de lucru	până la finele fiecărui an de gestiune 2025-2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de procedee de monitorizare create/modificate și funcționale Software; nr. de ședințe cu angajații; nr. de acte interne revizuite; nr. de evaluări, acțiuni concrete de supraveghere a operațiunilor atât separate cât și a colectivului secției; nr. de acțiuni selectate, realizate, incluse în actele respective ale secției, raportare anuală.	Planificat, în derulare.	Analiza implementării unui sistem dinamic (ansamblul de procedee și mijloace de colectare, prelucrare și transmitere a informației necesare procesului de control) de management al riscurilor: Implicarea angajaților pentru o mai bună conștientizare a obiectivelor și acțiunilor stabilite, Studierea legislației în domeniu și a situației pe piața internă; Evaluarea angajaților secției privind cunoașterea procedurilor de monitorizare și control prevăzute în actele interne ale secției; Studierea, conștientizarea de către toți angajații și implementarea prezentului Plan de dezvoltare al Sistemului de Control Intern Managerial în cadrul Î.M. Infocom pentru 2025-2027; Crearea mapei DOCUMENTE INTERNE APROBATE cu acces pentru toți angajații, în scopul facilitării accesului digital în orice timp și la necesitate.
---	-----------------	---	--	--	--------------------------	---

de dezvoltare al controlului financiar public intern pentru anii 2024-2027. Toate aceste documente se regăsesc în DOCUMENTE INTERNE APROBATE.						
6. Evaluarea progresului: Stabilirea criteriilor de evaluare, Definirea indicatorilor de performanță cuantificabili pentru fiecare activitate/acțiune și procedură de control intern; evaluarea și controlul performanțelor financiare, gestionarea riscurilor financiare, întrunirea cerințelor de politică bugetar-fiscală. Colectarea informației; Identificarea și evaluarea riscurilor atât externe cât și interne. Prezentarea notelor privind punctele slabe și propuneri de remediere, viziuni de perspectivă.	Grupul de lucru, Coordonator CIM.	până la finele fiecărui an de gestiune 2025-2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de evaluări (frecvența controalelor) efectuate de șefii secțiilor; nr. de neconformități identificate; nr. de rapoarte periodice de monitorizare a riscurilor stabilite în Registrul.	în derulare	Acestea trebuie să fie clare, măsurabile și potrivit obiectivelor strategice ale întreprinderii: Efectuarea controalelor interne pentru identificarea eventualelor lacune în control intern pentru a evalua conformitatea cu procedurile stabilite; Indicatori de performanță stabiliți concret pe fiecare angajat; Analiza riscurilor asociate privind neimplementarea corectă a măsurilor de control intern; Evaluarea riscurilor legate de posibile fraude sau erori în gestionarea resurselor financiare sau a altor procese sensibile.
7. Raportare către conducere: Eficiența măsurilor implementate; Recomandări pentru îmbunătățirea continuă a controlului intern; Introducerea unui regim de management orientat spre rezultate, care ar trebui să cuprindă toate secțiile, inclusiv folosirea chestionarului de apreciere a calității serviciilor prestate; Dezvoltarea mecanismelor de planificare și monitorizare a performanțelor; Stabilirea unui set de indicatori comuni de evaluare a performanței instituționale, însoțirea acțiunilor planificate de indicatori de monitorizare măsurabili, costuri de implementare și surse de	Grupul de lucru, Coordonator CIM, Administrator.	raportare anuală, până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de rapoarte prezentate; nr. de măsuri implementate; nr. de recomandări prezentate; nr. de note de serviciu; nr. de Fișe ale postului reevaluate, etc.	în derulare	Intocmirea unui raport care să prezinte rezultatele obținute, atât al secției cât și pe întreprindere, inclusiv toate tipurile de raportări. Propuneri privind remedierea în cazul situațiilor de criză atât financiară cât și de alt ordin. Indicații metodologice care au asigurat coerența planurilor de acțiuni ale secțiilor cu prioritățile stabilite în documentele de planificare la nivelul întreprinderii. Punerea în aplicare a actelor interne aprobate la întreprindere privind evaluarea performanțelor. Stabilirea în Fișa postului a responsabilităților, împuternicirilor, drepturi și limitări ale dreptului. Principiul răspunderii manageriale este cuprins în Fișele postului conducătorilor de secții și presupun următoarele :

finanțare estimate, termene și responsabili de implementare, Îmbunătățirea procesului de comunicare a rezultatelor obținute presupune supravegherea proceselor operaționale asigurând realizarea sarcinilor la toate nivelurile de conducere, asigurându-se că există suficiente competențe. <u>Răspunderea managerială, la toate nivelurile, reprezintă principiul de bază al CIM care presupune un nivel înalt de răspundere managerială la nivelul întreprinderii pentru resursele utilizate, operațiunile executate și rezultatele obținute.</u> <u>Principiul se bazează pe existența unui echilibru între: Administrator (autoritate-puterea deținută pentru a lua decizii și a gestiona resurse), responsabilitate (atribuțiile și funcțiile unui manager de orice nivel) și răspundere (mecanismul de raportare și dare de seamă față de conducere) la toate nivelurile din cadrul întreprinderii.</u>						1) nici o responsabilitate fără autoritate (autoritatea ca precondiție pentru responsabilitate) și nici o responsabilitate fără răspundere (răspunderea ca o consecință necesară pentru responsabilitate); 2) autoritatea, responsabilitatea și răspunderea celor implicați în guvernanță – conducerea de nivel superior a întreprinderii are responsabilitatea supremă pentru toate aspectele funcționării întreprinderii; 3) <u>echilibrul între responsabilitate și resurse constă în principiul că nu trebuie atribuită sau acceptată nici o responsabilitate fără resursele necesare pentru obținerea rezultatelor.</u>
--	--	--	--	--	--	---

Obiectivul II Standardele Naționale de Control Intern valabile la nivel de întreprindere (SNCI 1-16) implementate, evaluate și măsuri de raportare

Componenta MEDIUL DE CONTROL(SNCI 1-6)

SNLC 1 Etica și integritatea: Integritatea personală, profesională și etica conducerii personalului; Asigurarea unui nivel adecvat de etică și integritate, informarea angajaților cu privire la reglementările aprobate referitoare la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor; Standardele de conduită sunt stabilite în Codul de etică și reguli deontologice, tonul fiind dat de administrator: legalitate,	Grupul de lucru Responsabilul privind evidența conflictelor de interese (Ghenghea A.)	permanent pe parcurs cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane, financiare, tehnice.	nr. de angajați ai secției informați, instruiți; nr. de cazuri de corupere, de conflicte de interese admise sau soluționate; nr. de cazuri de încălcări a codului de etică și reguli deontologice; nr. de împuterniciri delegate, în scris, înregistrate în Registru note interne atât de șefii de secții cât și administrator.	în derulare	Monitorizarea angajaților în vederea respectării reglementărilor aprobate: Codul de etică și reguli deontologice, adus la cunoștință și înțeles la toate nivelurile întreprinderii; Alinierea la standardele de performanță planificate, respectarea Regulamentului privind evaluarea performanțelor angajaților; Monitorizarea, înlăturarea riscului de fraudă, corupție, evitarea conflictelor de interese; Monitorizarea, semnalarea în scris către administrator a neregulilor; Monitorizarea, semnalarea anumitor impedimente pe segmentul delegării împuternicirilor, în scris;
---	---	--	--	---	--------------------	---

imparțialitate, independență, profesionalism și loialitate.						Motivele pentru care administratorii apelează la o împuternicire pe întreprindere sunt diverse. Aceștia aleg să desemneze pe cineva care să îi reprezinte fie din cauza lipsei de timp, fie din cauza lipsei de informații în anumite situații de activitate.
SNLC 2 Funcții, atribuții și sarcini operaționale. Asigurarea unui nivel optim de cunoaștere a: Statutului întreprinderii; Regulamentelor interne cât și Regulamentul de activitate al DMC. inclusiv Fișa postului; Odată cu crearea mapei comune DOCUMENTE INTERNE APROBATE de copiat toate actele interne aprobate, obligatorii spre respectare; Fișei postului a angajatului, Ținerea Registrului Fișelor posturilor; Atribuirea personalului competențe necesare pentru realizarea sarcinilor; Promovarea politicilor de dezvoltare continuă a capacităților personalului întreprinderii.	Grupul de lucru	la angajare, pe parcurs prin publicarea acestora în mapa DOCUMENTE INTERNE APROBATE, cu acte necesare raportării Sistemului de CIM al "Î.M. Infocom", până la 01.11.2025 documentele aprobate vor putea fi accesate.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de angajați informați cu actele menționate; nr. de documente aduse la cunoștința tuturor angajaților; nr. Fișelor posturilor înregistrate; nr. Fișelor posturilor evaluate/completate; nr. de ședințe organizate de conducătorii secțiilor; nr. de recomandări oferite angajaților în timpul activității; nr. de angajați/instruiri/ore	în derulare	Angajații întreprinderii trebuie să cunoască activitatea de bază a întreprinderii, reglementată în: Statut; Regulamentele interne; Regulamentul de activitate al DMC; Fișa postului; Reevaluarea Fișelor posturilor; Monitorizarea mapei DOCUMENTE INTERNE APROBATE; Funcțiile și sarcinile de bază sunt atribuite și comunicate angajaților, în format scris în Fișele postului; Conducătorii și angajații dețin cunoștințe, abilități și experiențe necesare pentru realizarea sarcinilor atribuite în vederea atingerii obiectivelor stabilite; Riscul de a exercita incorect și întârziat sarcinile stabilite.
SNLC 3 Angajamentul față de competență: Analiza și stabilirea cunoștințelor și aptitudinilor necesare a fi deținute în vederea îndeplinirii sarcinilor / atribuțiilor asociate fiecărui post; Aplicarea unui program de instruire inițială pentru noii angajați; Programul anual de instruire profesională este elaborat în rezultatul evaluării necesităților de instruire a angajaților; Bugetele întreprinderii includ resursele necesare pentru implementarea programului de pregătire profesională continuă;	Grupul de lucru		Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de Fișe de post spre modificare; nr. de planuri perfectate pe secție, pe întreprindere; nr. de rapoarte perfectate pe secție, pe întreprindere; nr. de persoane angajați/instruiri pe secție, pe întreprindere; nr. de angajați (tabel) privind evaluarea performanței	planificat, în derulare	Implicarea șefilor de secții la elaborarea/modificarea Fișelor postului. Încărcarea cu atribuții a angajaților în urma evaluărilor; Perfectarea planurilor privind formarea profesională la solicitările scrise ale șefilor; Informarea, prin note de serviciu, a administratorului a altor angajați privind cunoștințele obținute dacă se referă la domeniul de muncă respectiv; Evaluarea necesităților de instruire în secții și pe întreprindere, evaluarea gradului de satisfacere a necesităților de dezvoltare a angajaților; Modificarea Regulamentului privind instruirea și dezvoltarea profesională pe termen mediu-anii 2025-2027(la necesitate);

Performanța individuală /colectivă evaluată periodic în raport cu obiectivele individuale stabilite.				individuale ale angajaților pe secție, pe întreprindere; nr. notelor privind necesitățile de instruire, la întreprindere, în scris.		Perfectarea Planului de organizare a instruirilor, formării profesionale pentru anul respectiv de gestiune; Evaluarea periodică a performanței individuale în raport cu obiectivele individuale stabilite. Prezentare lunară, trimestrială, semestrial, anual, în scris, administratorului, de către șefii de secții, manageri a rapoartelor de activitate: Raportul privind activitatea desfășurată de către secțiile Î.M.Infocom (<u>indici principali realizați</u>) lunar, trimestrial, semestrial, anual, perfectate de secții, în scopul evaluării activității desfășurate, privind atingerea obiectivelor stabilite; Standarde de evaluare a performanțelor angajaților Î.M.Infocom <u>planificate</u> pentru anul de gestiune.), în baza raportelor trimestriale ale secțiilor, semestriale, anuale; Standardele de evaluare a performanțelor angajaților Î.M.Infocom <u>realizate</u>, lunar, trimestrial, semestrial, anual; Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor angajaților Î.M.Infocom adus la cunoștința tuturor angajaților; Tabelul semestrial, anual privind evaluarea angajaților de șefii de secții, a șefilor de secții de către angajator, privind punctajul obținut; Criteriile și normele de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale salariatului sunt stabilite de către angajator, în Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor angajaților; cunoașterea acestora de către angajați.
SNLC 4 Abordarea și stilul de operare al conducerii: Administratorul promovează o cultură adecvată CIM în cadrul întreprinderii precum și importanța dezvoltării unui Sistem eficient CIM; Administratorul stabilește obiective clare și acordă o deosebită atenție activităților	Angajații întreprinderii, Grupul de lucru, Administrator Coordonator CIM.	pe parcurs, până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de încălcări în procesul implementării sistemului de control intern managerial; nr. de riscuri cuprinse în fiecare registru al	în derulare	Riscul defectuos în implementarea unui sistem de control intern eficient; Supravegherea CIM, evaluarea Registrului riscurilor; Corectarea deficiențelor; Promovarea mediului de control prin împuterniciri concrete per angaja;

de prevenire a riscurilor, monitorizează, aprobă registrele riscurilor pentru secții și întreprindere; Stabilirea modalității de respectare a regulamentelor interne și cadrului normativ, în măsură egală, de către toți angajații întreprinderii, contribuind la dezvoltarea unor sisteme eficiente de control intern; Administratorul se asigură că șefii de secții înțeleg responsabilitatea (gradul de conștientizare) ce le revine în dezvoltarea Sistemului CIM, solicită și aprobă documentele <i>necesare raportării Sistemului de Control Intern Managerial în cadrul Î.M. Infocom</i>; Implementarea prezentului Plan de dezvoltare al Sistemului de Control Intern Managerial în cadrul Î.M. Infocom pentru 2025-2027, Stabilirea de obiective clare în planurile de acțiuni; Evaluarea trimestrială, semestrială, anuală a performanțelor în raport cu standardele și obiectivele stabilite.				secției la sfârșitul fiecărui trimestru; nr. de riscuri cuprinse în Registrul consolidat al riscurilor pe întreprindere; nr. de cazuri de subperformanță și motivul; nr. de promovări după merite; nr. de documente perfectate de secții.		Modificarea Strategiei de management al riscurilor(la necesitate); Planuri, rapoarte privind evaluarea monitorizarea, raportarea riscurilor; <u>Raportare semestrială privind executarea prezentului Plan(de facto, dupa model, din subsolul documentului);</u> Modificarea Fișelor postului șefilor(manageri operaționali) pentru care încă nu s-au definit clar responsabilitățile de CIM, precum și pentru alte posturi; Evaluarea sistemului CIM existent; Implementarea prezentului plan.
SNLC 5 Structura organizațională: Definirea clară a structurii organizaționale(Organigrama); Revizuirea și aprobarea organigramei întreprinderii cu numărul de funcții necesar pentru ca fiecare secție să-și poată atinge obiectivele stabilite, cu plasarea pe pagina oficială a întreprinderii; Administratorul se asigură că întreprinderea a definit clar competențele, drepturile, responsabilitățile, sarcinile, obiectivele și liniile de raportare ale fiecărei subdiviziuni structurale în corespundere cu structura sa organizațională; Administratorul se asigură că competența, responsabilitatea și	Administrator secția Economico-financiară; secția Cămară personal și relații de muncă; Consiliul de administrație; șefii de secții.	cu raportare până la 01.12.2025, 01.12.2026, 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de funcții revizuite; nr. de propuneri prezentate; nr. de Fișe modificate privind competențele atribuite și liniile de raportare; nr. de ședințe cu angajații privind verificarea cunoștințelor documentelor CIM.	în derulare	Revizuirea funcțiilor existente determinând eficiența și numărul necesar de persoane. Elaborarea actelor interne: Organigrama, Statele de personal, Schema de încadrare și slarizare, Fișe ale postului, Planuri de acțiuni, Rapoarte lunare, Fișa tehnologică în care vor fi definite clar competențe, drepturi, responsabilități, sarcini, obiective și linii de raportare; Fișele postului vor prevedea instituirea activității de control asigurându-se de divizarea responsabilităților utilizând tipurile de control stabilite în legislație și în <i>Documentarea proceselor operaționale ale secției</i>; Evaluarea eficacității fiecărei funcții (stabilirea gradului de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare acțiune raportat la rezultatul efectiv obținut);

obligațiile de raportare ale fiecărei secții sunt definite atât în regulamentele interne cât și în Fișele postului; Șefii de secții, managerii au responsabilitatea și obligația de a raporta și a informa Administratorul cu privire la gradul de atingere a obiectivelor stabilite, împreună cu informații suplimentare, dacă este cazul, referitoare la sarcinile și activitățile realizate; Administratorul, conducătorii de secții efectuează activități de control care includ proceduri de autorizare(împuternicire) și aprobare, divizare a sarcinilor, verificare, supraveghere, reconeliere, controale privind accesul la resurse, etc. Activitățile de control realizate prin intermediul sistemelor informaționale sunt parte integrantă a CIM; <u>Flexibilitatea managerială presupune o cerință pentru conceptul de răspundere în raport cu gestionarea resurselor umane în secție. Conducătorii de secții vor dispune de flexibilitate în organizarea și utilizarea resurselor umane, astfel încât acestea să-și atingă obiectivele în cel mai eficient(de folos) și eficace mod (folositor practic cu rezultat pozitiv).</u>						<u>Un management responsabil presupune și o flexibilitate cu privire la utilizarea resurselor umane, acordate șefilor;</u> <u>Șefii de secții, managerii dispun de flexibilitate în organizarea activității în scopul atingerii obiectivelor stabilite cât mai eficient și eficace;</u> Angajații trebuie să raporteze trimestrial, la rândul lor, șefilor de secții, în scris, în scopul evaluării performanțelor individuale; Cele mai răspândite forme de control sunt reflectate în mai multe acte interne cum ar fi: Registrul riscurilor, Planul de gestiune a funcțiilor sensibile, strategia de management al riscurilor, Descierea proceselor operaționale, etc. și conștientizate de către toți angajații secțiilor.
SNLC 6 Împuterniciri delegate: Delegarea împuternicirilor pentru realizarea atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale întreprinderi; Delegarea responsabilităților are loc prin indicație, ordin, sau altă formă de decizie în vederea atingerii obiectivelor; Repartizarea sarcinilor angajaților cu competențe necesare, iar pentru realizarea sarcinilor delegate sunt stabilite nivele de subordonare corespunzătoare secției; Utilizarea Registrului Note interne, asigură faptul că împuternicirile sunt	Administrator șefii de secții	pe parcurs, cu raportare până la 01.12.2025; 01.12.2026; 01.12.2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de ordine, dispoziții sau alte forme de decizie internă privind repartizarea unor sarcini sau desemnarea unor responsabilități; nr. de persoane beneficiari a adaosului personal pentru performanță;	în derulare	Delegarea responsabilităților se referă la sarcinile operaționale specifice ale întreprinderii, inclusiv financiare. Conducătorii sunt imparțiali în luarea deciziilor de delegare a împuternicirilor. Angajatul delegat urmează să posede cunoștințe, experiențe și abilități necesare pentru realizarea sarcinilor. O împuternicire delegată poate fi subdelegată cu aprobare, dar nu îl scutește de responsabilitatea realizării sarcinii ce rezultă din delegarea împuternicirilor.

delegare, în scris, doar angajaților cu competența, experiența și abilitățile necesare, respectând subordonarea corespunzătoare; Administratorul se asigură că șefii de secții sunt imparțiali în luarea deciziilor de delegare a împuternicirilor. Monitorizează, aprobă împuternicirile delegate în scris, înregistrate, verifică semnătura delegatului și persoanei delegate; Motivarea angajaților prin stabilirea, îndeplinirea indicatorilor de performanță și acordarea adaosului personal.				nr. de împuterniciri delegate/subdelegate(persoane) verbal și în scris; Crearea Registrului funcțiilor delegate în temeiul ordinului de delegare /împuternicire.	Evaluarea modului de delegare a împuternicirilor: Delegarea împuternicirilor se efectuează și se înregistrează Registrul Notelor interne; Limitele împuternicirilor care se delegă sunt controlate de șefii secțiilor pentru a se asigura de competența descrisă în Fișa postului respectivului angajat vizat. Delegarea împuternicirilor. Sistemul de delegare și sub-delegare constă din delegarea și asumarea atribuțiilor generale și specifice (de exemplu: semnarea, etc.), descrieri clare și limite ale delegării, înscrierea în registrul funcțiilor delegate. Actul de delegare / sub-delegare nu scutește șeful de responsabilitatea delegată. Pentru delegarea generală sau specifică în implementarea CIM, conducătorul întreprinderii va emite o decizie în scris explicită și, ulterior, comunicată. În baza acestei decizii, persoana împuternicită, la rândul ei, poate transfera o parte sau toate împuternicirile sale. În afară de delegare, împuternicirea poate fi realizată prin delegarea unor sarcini specifice și obligații unei funcții sau persoane. De exemplu, poate fi delegată executarea unui proiect sau a unei activități. Decizia de delegare a împuternicirilor poate conține instrucțiuni privind modul de aplicare a împuternicirii și modul de furnizare a informației cu privire la exercitarea împuternicirii delegate. Divizarea autorității și responsabilității pentru procesul bugetar. Elaborarea bugetului este un proces care combină directive de sus în jos și de jos în sus. Pentru responsabilitate și răspundere managerială, este important ca implicarea conducătorilor operaționali în procesul de elaborare a propunerilor de buget să corespundă atribuțiilor, împuternicirilor și responsabilităților care le sunt delegate prin intermediul sistemului de delegare și,
--	--	--	--	---	---

						în fiecare an, ajustate și specificate în procesul de planificare și control. Un conducător, care este cu adevărat implicat și participă la procesul de elaborare a bugetului, este mult mai motivat să gestioneze activitățile într-un mod econom și eficace. Pentru un management de performanță corespunzător este important ca, la nivel operațional, atribuțiile privind bugetul și politicile să fie interconectate, astfel încât, conducătorii operaționali să fie implicați activ și integral (în funcție de domeniul de responsabilitate) în activitățile de elaborare a bugetului, gestionate de secția Economico-financiară.
Obiectivul III Standardele naționale de control intern valabile la nivel de întreprindere Componenta MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR ȘI AL RISCURILOR (SNLC 7-9)						
SNLC 7 Stabilirea obiectivelor: Întreprinderea stabilește obiective strategice, operaționale și individuale clare în raport cu ceea ce trebuie să se realizeze; <u>Specific</u> denotă că obiectivul este <u>concret, detaliat, focalizat și bine definit, indică exact ceea ce se dorește a se obține, este clar exprimat, nu presupune nici o îndoială, este direct, pune accentul pe acțiuni și rezultatul scontat. Obiectivul nu trebuie să ofere prea multe detalii, dar trebuie să fie suficient pentru a comunica angajaților o cerință clară a ceea ce trebuie să se efectueze, fără a admite interpretări eronate.</u> Obiectivul trebuie să fie suficient de detaliat, astfel încât oricine poate vedea exact beneficiile atingerii acestuia. Spre exemplu - în loc să specificăm „îmbunătățirea politicii de audit intern”, mai bine să definim mai detaliat „Oferirea suportului metodologic privind...” / „Actualizarea ghidului...” / „Dezvoltarea competenței auditorilor interni...”. Acestea sunt stabilite și în Planul de activitate al întreprinderii;	Grupul de lucru	pe parcurs cu raportare până la 01.02.2025; 01.02.2026; 01.02.2027.	Resursele necesare: uman;; financiare; tehnice.	nr. de obiective stabilite; nr. de obiective revizuite; nr. de angajați informați; nr. de ședințe cu angajații.	în derulare	Obiectivele stabilite trebuie să fie clare, bine definite, abordabile, specifice, relevante și definite în timp, aduse la cunoștința angajaților, contra semnătură. <u>În unele cazuri</u>, o singură activitate de control ar putea aborda mai multe riscuri specifice. <u>În alte cazuri</u>, pentru abordarea unui risc ar putea fi necesare mai multe activități de control, de asemenea, conducerea ar putea constata că activitățile de control existente sunt suficiente pentru a asigura că riscurile sunt gestionate în mod corespunzător. Riscul de stabilire a unor obiective neclare, nefuncționale, neeficiente, Solicitarea Notelor privind descrierea domeniului de activitate pentru Planul de afaceri 2025-2027, Misiunea întreprinderii stabilită în Strategia de management al Î.M.Infocom corespunde obiectivului general, Obiective operaționale stabilite în Planul de acțiuni al secției, întreprinderii, sunt sau nu coerente cu obiectivele strategice ale întreprinderii, deoarece Sistemul CIM începe cu stabilirea clară a acestora. Caracteristicile obiectivelor operaționale sunt:

Evaluarea, revizuirea obiectivelor stabilite în cadrul întreprinderii; Divizarea obiectivelor pe termen lung (3-5 ani) și scurt (până la 1 an) și individuale stabilite în Standardele de performanțe planificate individual per angajat/funcție. Întreprinderea consideră riscurile specifice, precum riscul TI, fraudă financiară, corupție, declarația de răspundere managerială, mediul de lucru.						să fie specifice și clare; să fie măsurabile; să fie realizabile; să fie relevante; să se încadreze într-o perioadă de timp definită; Obiectivele/acțiunile individuale sunt stabilite pentru fiecare angajat, de comun cu conducătorul acestuia pentru realizarea obiectivelor secției; Standardele de performanță planificate, realizate perfectate semestrial, anual, aprobate de administrator; Rapoartele să reflecte volum de lucru îndeplinit concret de angajați.
SNLC 8 Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele: <u>Managementul performanțelor și al riscurilor, dar și documentarea proceselor sunt componentele CIM necesită cel mai înalt grad de implementare;</u> Planificarea, monitorizarea și raportarea privind performanțele atinse de angajații secției, întreprinderii; Revizuirea planurilor de acțiuni (inclusiv a indicatorilor de performanță); Ajustarea indicatorilor de performanță la nivel de secție, întreprindere, la necesitate; Elaborarea planurilor anuale de activitate ce includ obiective strategice / operaționale; Elaborarea Planurilor de acțiuni ale secțiilor, întreprinderii, pentru anul de gestiune; Raportarea sistematică (semestrial, anual) privind realizarea planurilor, atingerea indicatorilor de performanță a secției, întreprinderii;	Administrator Grupul de lucru	trimestrial; semestrial; anual; până la data de 15 a lunii următoare perioadei de raportare.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de indicatori de performanță ajustați; nr. de planuri de acțiuni pe secții; nr. de rotări în anul de gestiune (la necesitate); nr. de lacune în procesul de urmărire și raportare a performanțelor; nr. de documente plasate pe pagina oficială.	în derulare	Riscul de necunoaștere și neexecutare de către angajați, în termen a sarcinilor stabilite. Elaborarea/revizuirea Planului anual de acțiuni al secției, întreprinderii. Raportarea sistematică privind planul de acțiuni pe secții facilitează gestionarea corectă și la timp a obiectivelor sau sarcinilor stabilite,. Monitorizare și raportare a performanțelor, în special din cauza lipsei unor indicatori de monitorizare suficient de detaliați și măsurabili. Obiectivele și indicatorii de performanță pot fi revizuiți trimestrial, semestrial, în următoarele situații: Acțiunile prioritare ale întreprinderii și/sau ale secțiilor au suferit sau nu schimbări și aceasta a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor; Structura organizatorică a întreprinderii / structura secției a fost revizuită și aceasta a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor; Alte cauze, circumstanțe obiective apărute pe parcursul perioadei care au contribuit la nerealizarea obiectivelor/sarcinilor stabilite; Dacă planurile sunt accesibile pe panou, la vedere, pe pagina oficială a întreprinderii și în fiecare secție, și în mapa comună DOCUMENTE INTERNE APROBATE, cu acces al fiecărui angajat și accesibile părților interesate externe:

urmează să fie realizate prin completarea, aducerea la cunoștința angajaților secției: <i>Registrul riscurilor;</i> <i>Planul de identificare, analiză și măsuri de gestionare a funcțiilor sensibile;</i> <i>Codul de Etcă;</i> <i>Regulamentul privind protecția datelor cu caracter personal al secției respective, al întreprinderii;</i> <i>Politica instituțională a datelor cu caracter personal;</i> Evenimentele și crizele desfășurate în ultimii ani au pus amprenta și mai mult pe necesitatea digitalizării unor procese. Totodată, concomitent cu această cerință se elucidează un șir de factori de risc, precum: Asigurarea securității cibernetice, acces neautorizat la informații, erori de sistem; Insuficiența resurselor de personal cu pregătirea și competențele necesare pentru gestionarea eficientă a sistemelor informatice existente, dar și pentru mentenanța acestora.						Ajustarea Strategiei de management al riscurilor în cadrul întreprinderii; Elaborarea unui plan de măsuri pe timp de situații excepționale, cum ar fi măsuri economice; Evaluarea periodică a riscurilor potențiale și a vulnerabilităților financiare, inclusiv impactul litigiilor la care întreprinderea este parte; Conlucrarea juridică cu instituțiile, clienții, pentru a beneficia de expertiză și a obține informații relevante; Comunicarea eficientă și colaborarea permanentă cu partenerii externi: Discuții, comunicare, schimb de informații/documente on-line; Monitorizare continuă a legislației, împuternicit prin Fișa de post a juristului, responsabil de a urmări în mod regulat modificările legislative; Acces la baze de date legislative pentru disponibilitatea celor mai recente modificări în cadrul legal. Comunicarea constantă și clară cu factorii decizionali implicați, precum și prezentarea progresului privind îndeplinirea angajamentelor asumate. Politica antifraudă și anticorupție; Întreprinderea ia în considerare activitățile vulnerabile care, prin specificul lor, presupun riscuri sporite de corupție și, după caz, planurile de integritate aprobate pentru excluderea sau diminuarea factorilor instituționali care favorizează sau pot favoriza acte de corupție; Evaluarea riscurilor în domeniul TI; Evaluarea proceselor operaționale ale sistemelor informatice existente.
Obiectivul IV Standardele naționale de control intern valabile la nivel de întreprindere Componenta ACTIVITĂȚILE DE CONTROL (SNLC 10-12)						
SNLC 10 Tipurile activităților de control Conducerea întreprinderii asigură elaborarea procedurilor documentate într-un mod unitar pentru procesele	Administrator Grupul de lucru	pe parcurs; cu raportare la finele anului de gestiune 01.12.2025;	Resursele necesare: umane; financiare;	nr. de rapoarte de analiză a abaterilor de la proceduri; nr. de activități de control adăugate;	în derulare	Documentarea proceselor asigură continuitatea activității, indiferent de fluxul de personal și este actualizată permanent. Lipsa, incompletitudinea sau neactualizarea acestora influențează gradul de atingere a obiectivelor.

majore sau activitățile semnificative desfășurate în cadrul întreprinderii: Evidența contabilă; Achiziții publice; Administrare patrimoniu; Tehnologii informaționale; Protecția datelor cu caracter personal; Procesele de bază operaționale descrise; Inițierea, elaborarea, arhivarea și codificarea procedurilor documentate privind activitățile din cadrul Î.M. Infocom; Analiza periodică a cazurilor de abateri de la proceduri; Comunicarea tuturor procedurilor de sistem /operationale salariaților implicați.		01.1. 026; 01.12.2027.	tehnice.	nr. de proceduri documentate; nr.de controale ale aplicațiilor care vizează accesul la resurse, la BD; nr. de modificări ale parolelor, etc.		Evaluarea Activități de control descrise privind accesul la resurse, valori materiale, programe, BD etc. Lista tuturor proceselor operaționale de bază, revizuită/completată (la necesitate).
SNLC 11 Documentarea proceselor: Întreprinderea stabilește printre alte surse de informații necesare managerilor și angajaților pentru îndeplinirea atribuțiilor, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea, sursa și destinarii informațiilor, acțiunile necesare pentru producerea, transmiterea și primirea operativă a informațiilor respective, Documentarea proceselor de bază: <i>Identificarea proceselor operaționale;</i> <i>Descrierea proceselor operaționale de bază;</i> <i>Revizuirea proceselor operaționale și descrierii acestora;</i> Monitorizarea și raportarea realizării acțiunilor semestrial, annual(în cazul ajustărilor, modificărilor).	Grupul de lucru; șefii de secții	Semestrial; annual.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de surse identificate; nr. de informații colectate; nr. de deficiențe remarcate, în special, la implementarea managementului performanțelor și riscurilor, precum și documentarea proceselor; nr. activităților de control suplinite /modificate.	în derulare	Se stabilesc principalele surse de informație, destinarii, acțiuni întreprinse, modul de transmitere și primire a acesteia. În procesul de examinare a informațiilor este necesar de atrage atenția la: calitatea, cantitatea, periodicitatea cât și producătorul și destinatarul informației. Informația trebuie să fie corectă, clară, completă, utilă și ușor de înțeles, precum și să beneficieze de o circulație, inclusiv din exterior. Revizuirea proceselor operaționale și descrierii acestora. Siguranța că activitățile de control a proceselor desfășurate la întreprindere sunt aplicate în mod regulat.

SNLC 12 Divizarea obligațiilor și a responsabilităților. Întreprinderea creează un sistem eficient și eficace de comunicare internă și externă, care asigură o circulație rapidă, completă și în termen a informațiilor, atât pe orizontală, cât și pe verticală, și invers pentru exercitarea de către angajați a atribuțiilor de serviciu. Segregarea (divizarea responsabilităților) funcțiilor (verificarea Fișelor de post, perfectarea acestora conform instrucțiunilor legale). Gestionarea accesului și controlului asupra activității financiare. Separarea funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a tranzacțiilor sunt separate și exercitate de diferite persoane, Evaluarea funcțiilor sensibile. Gestionarea funcțiilor sensibile, a riscurilor asociate funcțiilor.	Grupul de lucru	Pe parcurs	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de mijloace în scopul comunicării; nr. de proceduri/ mecanisme stabilite; nr. de Fișe revizuite; nr. de funcții revizuite, riscuri asociate; nr. de modificări în Inventarul funcțiilor sensibile(doar cele cu risc evident de fraudă și corupere); nr. de descrieri ale proceselor operaționale în general; nr. de descrieri ale proceselor operaționale revizuite sau adăugate.	în derulare	Studierea Raportului anual cu privire la implementarea măsurilor prevăzute în <u>Planul de gestiune a funcțiilor sensibile</u> în cadrul Î.M. Infocom pentru 2024/Plan de măsuri a fi întreprinse în 2025, 2026, 2027. Revizuirea Inventarului funcțiilor sensibile din cadrul Î.M. Infocom. Studierea Regulamentului privind inventarierea și gestiunea funcțiilor sensibile în cadrul Î.M.Infocom, capitol Actualizarea și monitorizarea documentelor privind managementul funcțiilor sensibile. Decizia privind aplicarea măsurilor de gestiune se asigură de către conducătorul secției în funcție de ocupantul funcției, ținând cont de următorii indicatori, care caracterizează comportamentul salariatului: Vulnerabilitate financiară; Simptome de dependență generatoare de acțiuni lipsite de integritate; Supus influențelor din exterior; Comportament iresponsabil și riscant, Comportament înșelător, fals și secretos; Revizuirea Fișelor de post; Actualizarea periodică a funcțiilor sensibile, evaluarea, verificarea acestora; Evaluarea planurilor privind gestionarea funcțiilor sensibile, inclusiv a riscurilor asociate acestor funcții; Distribuirea/verificarea responsabilităților astfel, încât o singură persoană să nu aibă controlul asupra unui proces complet.
--	------------------------	-------------------	--	--	--------------------	---

Obiectivul Y Standardele naționale de control intern valabile la nivel de întreprindre

Componenta INFORMAREA ȘI COMUNICAREA (SNLC 13-14)

Angajații trebuie să dispună de mijloace de comunicare a informațiilor semnificative și proceduri stabilite pentru raportarea neregulilor, fraudelor și actelor de corupție către conducători. Informația și comunicarea se referă la faptul că informația trebuie identificată, colectată și comunicată într-o manieră și în termene, care permit angajaților să-și îndeplinească atribuțiile. Sistemele informaționale generează rapoarte ce conțin informații operaționale, financiare și de conformitate, care permit gestionarea și controlul activității. Raportarea externă va conține informații veridice. În materie de informare, comunicare și digitalizare, va fi creată și utilizată poșta electronică pentru fiecare angajat, în scopul gestionării corespondenței și documentelor electronice, interne și externe, ceea ce va duce la îmbunătățirea comunicării și a timpului de procesare și schimb de informații. Inițiativa are un rol important pentru eficientizarea fluxului informațional în cadrul procesului de elaborare și familiarizare a angajaților cu documentele obligatorii aprobate, precum și în mapa DOCUMENTE INTERNE APROBATE. Securitatea informațiilor și sistemului IT din cadrul M.Infocom. Gestionarea în condiții optime a fluxului de date și informații la nivel de întreprindere. Protecția datelor cu caracter personal. Stabilirea regulilor privind: Cantitatea; Calitatea; Periodicitatea. Sursele și destinatarii informațiilor. Cadrul normativ aprobat la întreprindere privind	Administrator, Grupul de lucru, persoanele desemnate.	pe p urs	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de raportări înregistrate; nr. de măsuri întreprinse la nivel de întreprindere privind securitatea datelor; nr. de ședințe cu angajații privind accesul la informații de interes public, protecția datelor cu caracter personal; nr. de modificări efectuate; nr. de dosare arhivate; nr. de dosare nimicite, cu termen de păstrare expirat.	în derulare	Mijloacele de realizare a comunicării. Administratorul transmite un mesaj clar sefilor de secții. Comunicarea se realizează atât pe orizontală cât și pe verticală. Conștientizarea angajaților precum că responsabilitățile ce tin de realizarea sarcinilor și exercitarea atribuțiilor sunt abordate cu seriozitate. De evaluat eficiența privind comunicarea externă cu clienții, furnizorii, organele administrației locale, instituțiile judiciare etc. Elaborarea unui Regulament de asigurare a securității informaționale a rețelei IT, Respectarea prevederilor legale privind protecția datelor cu caracter personal sau printr-un capitol la Documentarea proceselor operaționale. Ajustarea Descrierii proceselor operaționale pe secție/întreprindere cu reguli de acces la informații operaționale, inclusiv date cu caracter personal. Raportarea neregulilor, fraudelor, lacunelor către conducători. De verificat și stabilit reguli dacă nu exista sau sunt stabilite cu abateri de la Legea nr148 din 09-06-2023 privind accesul la informațiile de interes public. La întreprindere este aprobat Nomenclatorul dosarelor. Arhivarea are loc în temeiul ordinului administratorului sau de comun cu organele abilitate, depinde de termenii de păstrare. Secția Cancelarie, personal și relații de muncă are descrise procedurile interne cu privire la primirea, expedierea, înregistrarea, repartizarea și arhivarea corespondenței. Informarea și comunicarea se referă la faptul că informația trebuie identificată, colectată și comunicată în modul și termenul, respectând Instrucțiunea despre efectuarea lucrărilor de secretariat în cadrul I.M. Infocom.
--	--	----------------------	--	--	--------------------	--

primirea, expedierea, înregistrarea, repartizarea și arhivarea corespondenței.						Descrierea proceselor operaționale ale secției Căminar, personal și relații de muncă în anul 2025(modificată la necesitate).
2. Gestionarea documentelor: Organizarea și administrarea procesului de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, identificare și arhivare a documentelor interne și a celor provenite din exteriorul entității și asigurarea unui control asupra termenului de păstrare. Înaintarea măsurilor privind protecția documentelor împotriva distrugerii, pierderii, furtului, incendiilor.						

Obiectivul VI Standardele naționale de control intern valabile la nivel de întreprindere

Componenta MONITORIZAREA (SNLC 15)

Monitorizarea constituie principalul mijloc de a garanta calitatea activităților de control realizate: Întreprinderea monitorizează continuu realizarea eficace a activităților de control și măsura în care acestea diminuează riscurile identificate; Monitorizarea și evaluarea cuprinde procesul de evaluare a calității performanței sistemului CIM în timp. Acesta se realizează prin supravegherea continuă și autoevaluare pe parcursul îndeplinirii sarcinilor operaționale, în conformitate cu măsurile de control stabilite în diferite acte interne; Conducătorii pot efectua verificări inopinate, privind modul în care funcționează un sistem, ca mijloc de asigurare a faptului că activitățile respective sunt supravegheate în mod eficient; Conducătorii studiază mediul extern și intern în vederea identificării unor schimbări în documentele interne în scopul corectării deficiențelor de control; Strategiile aprobate la întreprindere identifică riscuri, inclusiv majore privind	Grupului de lucru pentru monitorizarea sistemului de control intern managerial.	pe parcurs, cu raportare la finele anului 2025, 2026, 2027.	Resursele necesare: umane; financiare; tehnice.	nr. de puncte realizate din prezentul plan; nr. de controale (frecvența evaluărilor) în rezultatul evaluării; nr. de riscuri ajustate/adăugate/modificate; nr. de riscuri identificate; coordonatorul CIM (Ghenghea A.), va monitoriza, va solicita propuneri și măsuri de rezolvare a problemelor descrise de client în rezultatul evaluării; nr. notelor de serviciu, conform tabelului din raport adresate(din chestionar); nr. de angajați informați în scris (înștiințare).	în derulare	Aceasta include activități adecvate de supraveghere continuă și management: Majoritatea activităților de control includ multe verificări, unele fiind mai importante decât altele și necesită un nivel înalt de supraveghere; Sistemul CIM necesită a fi verificat dacă trebuie actualizat și dezvoltat pentru a aborda riscurile identificate recent, pentru a reflecta modificarea obiectivelor operaționale și activităților aferente, pentru a reconfirma presupunerile inițiale ale controlului; Evaluarea /ajustarea / suplinirea /modificarea riscurilor. Reflectarea acestora în Registrul secției /întreprinderii; Evaluarea planului de achiziții publice, raportarea îndeplinirii; Desemnarea persoanei responsabile pe întreprindere de CIM; Chestionarea beneficiarilor privind modul în care au fost percepute serviciile de care au beneficiat cei 94 de respondenți în 2025; Coordonatorul CIM, a adus la cunoștința șefilor de secții, iar aceștia la rândul lor la cunoștința tuturor angajaților secției raportul care numără 20 de propuneri privind creșterea calității serviciilor acordate de întreprindere.
---	---	---	---	--	-------------	--

dezvoltarea întreprinderii în condițiile actuale; Monitorizarea contractelor de achiziții publice; Coordonarea activităților de dezvoltare a Sistemului CIM. Conducătorii vor utiliza atât reclamațiile cetățenilor cât și propunerile GFL în rezultatul chestionării acestora privind calitatea serviciilor prestate de întreprindere.						
--	--	--	--	--	--	--

CONCLUZIE:

Respectând acțiunile planificate, mai sus, grupul de lucru (șefi de secții, manageri) va întreprinde măsurile de rigoare privind: **evaluarea, dezvoltarea și implementarea acestora cu resursele umane, financiare sau tehnice necesare**. Fiecare acțiune derulează cu **precondițiile descrise**, care vin ca suport în scopul evaluării. **Etapele și termenii de realizare vor fi respectate cu descrierea indicatorilor de performanță atinși.**

Autoevaluarea are loc în scopul determinării funcționalității sistemului CIM, aprecierii gradului de conformitate a acestuia cu cadrul normativ în domeniu, elaborării Raportului anual privind controlul intern managerial, precum și emiterii Declarației de răspundere managerială, la finele fiecărui an de gestiune.

Grupul de lucru, inclusiv Administratorul, Coordonatorul CIM sunt responsabili de coordonarea activităților de organizare, **menținere și dezvoltare a sistemului CIM în cadrul întreprinderii.**

Impactul pe termen mediu și lung al implementării Planului este:

- Îmbunătățirea transparenței și responsabilității în utilizarea eficientă a tuturor resurselor la nivelul întreprinderii,
- Creșterea încrederii clienților, cetățenilor comunității în acțiunile întreprinse de conducere pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă.

Coordonatorul este responsabil de organizarea și desfășurarea procesului de autoevaluare și raportare a sistemului CIM, coordonează organizarea procesului de autoevaluare și, după caz, consolidează rezultatele autoevaluării sistemului CIM din cadrul întreprinderii.

Concluzia este, că se pune accentul în continuarea pe atitudinea și perceperea conducerii întreprinderii pe fortificarea sistemului CIM, managementului riscurilor și a proceselor de guvernare.

Dat fiind faptul că, CIM în sine este un sistem dinamic și nu unul static, care necesită o dezvoltare continuă, preocuparea managerilor (șefilor de secții) pentru acest aspect trebuie să reprezinte o constantă indispensabilă, iar deținătorii de interese trebuie să conștientizeze că schimbările așteptate și valoarea adăugată pot fi sesizate doar prin angajamentul asumat și efortul comun depus.

Anual, până la data de 01 decembrie, grupul de lucru va raporta, în scris, despre rezultatele obținute, administratorului, după modelul:

Raport

privind realizarea Planului de dezvoltare al Sistemului de Control Intern Managerial
al secției Căminar, personal și relații de muncă, pentru 2025

Atenție!!!: Toate modificările efectuate vor fi evidențiate cu sublinierea textului, ca ulterior Căminar, personal și relații de muncă, să modifice documentele consolidate pe întreprindere.

Exemplu: Obiectivul nr. III	Obiectivul III Standardele naționale de control intern valabile la nivel de întreprindere(SNLC 7-9)
-----------------------------	---

Component MANAGEMENTUL PERFORMANTELOR ȘI AL RISCURILOR				
Acțiuni (De evaluat toate acțiunile planificate)	Acțiuni concrete de control în vederea determinării	Indicatori obținuți (a se vedea în textul Planului SNL (C1-12))	Termeni de executare/raportare	Precondiții (acțiuni prealabile întrrprinse)
SNLC 9 Managementul riscurilor. Evaluarea expunerii la riscuri a întreprinderii. Revizuirea Registrului riscurilor aprobate la nivel de întreprindere și secție, inclusiv a riscurilor de corupție și fraudă, a funcțiilor sensibile.	Autoevaluarea măsurilor curente de control, cu identificarea lacunelor care urmează să fie realizate prin completarea, aducerea la cunoștința angajaților secției: <i>Registrul riscurilor;</i> <i>Planul de identificare, analiză și măsuri de gestionare a funcțiilor sensibile;</i> <i>Codul de Etică;</i> <i>Regulamentul privind protecția datelor cu caracter personal al secției respective, al întreprinderii</i> <i>Politica instituțională a datelor cu caracter personal, etc.</i>	nr. ședințelor de lucru cu angajații secției - nr. documentelor evaluate - nr. documentelor completate - nr. activităților de control revizuite - nr. de riscuri revizuite și prezentate spre aprobate pentru a fi modificat Registrul consolidat al riscurilor pe întreprindere - nr. de angajați ai secției, care au luat cunoștință cu conținutul documentelor aprobate - etc.	Pe parcurs - în derilare - Annual, până la data de: 01.12.2025 01.12.2026 01.12.2027	Grupul de lucru(secția respectivă) determină prin evaluarea actelor existente: Identifică riscurile posibile, din surse interne și externe, ce pot afecta atingerea obiectivelor (după caz, realizarea acțiunilor / subacțiunilor); Identifică domeniile principale de activitate ce pot fi afectate; Evaluează riscurile și nivelul de „expunere la riscuri” în raport cu obiectivele (după caz, acțiunile, subacțiunile, în dependență de complexitatea obiectivelor secției); Evaluează măsura, în care riscurile sunt și / sau trebuie să fie controlate de activitățile de control existente, în dependență de toleranță la riscuri; Monitorizează și raportează riscurile, precum și măsura în care acestea sunt controlate, inclusiv prin analiza funcționalității și costului activităților de control. Ia cunoștință cu: Strategia de management al riscurilor în cadrul întreprinderii; Politica antifraudă și anticorupție; De asemenea, ia în considerație activitățile vulnerabile care, prin specificul lor, presupun riscuri

				sporite de corupție și, după caz, planurile de integritate aprobate pentru excluderea sau diminuarea factorilor instituționali care favorizează sau pot favoriza corupția, etc.
--	--	--	--	---

Ex.: N. Smirnov, șefă Cămară, personal și relații de muncă

N. Smirnov

Coordonat: Coordonator CIM
Contabila-șefă



Ghenghea A:
Gumeniuc I.

