

IMPLICAȚIILE MODIFICĂRII REGLEMENTĂRILOR PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL ASUPRA UNEI METODOLOGII UNITARE DE MANAGEMENT AL RISCURILOR PENTRU FINANȚĂRILE NERAMBURSABILE

Ciprian Nicolae^{1*}

¹⁾ *Academia de Studii Economice, București, România*

Rezumat

Pentru autoritățile și instituțiile publice din România, managementul riscurilor reprezintă o obligație instituită prin reglementările privind controlul intern managerial. Prin urmare, orice modificare a acestor reglementări are impact asupra coerenței și sustenabilității măsurilor de management al riscurilor implementate, inclusiv în ceea ce privește programele de finanțare nerambursabilă.

Prezenta lucrare analizează prevederile reglementărilor privind controlul intern managerial prin prisma impactului pe care îl pot avea acestea asupra implementării unei metodologii unitare de management al riscurilor pentru toate finanțările nerambursabile din România.

Metodologia propusă ar urma să se aplice tuturor finanțărilor nerambursabile din România, atât naționale, cât și provenind de la finanțatori internaționali (Uniunea Europeană, Guvernele Norvegiei, Islandei și Liechtensteinului ș.a.), întrucât logica finanțărilor nerambursabile este aceeași pentru toate programele de finanțare.

Metodologia propusă vizează, de asemenea, informatizarea procesului de management al riscurilor, bazându-se pe un registru unic al riscurilor și pe organizarea riguroasă a activităților de colectare și utilizare a informațiilor despre riscuri, cauzele și efectele acestora.

Cuvinte-cheie: risc, managementul riscului, finanțări nerambursabile, proiecte, control intern managerial

Clasificare JEL: G32, H83

Introducere

*Autor de contact, Nicolae Ciprian – ciprian.nicolae@proiecteue.ro

Potrivit datelor oficiale publicate pe site-ul Ministerului Fondurilor Europene, la data de 30.06.2018, România înregistra un procent de 18,52% sume primite de la Comisia Europeană din Fondurile Structurale și de Investiții Europene, dintr-un total disponibil de 30.882.649.965 Euro. Detaliat pe tipuri de fonduri, Comisia Europeană transferase către România 37,30% din fondurile pentru dezvoltare rurală, 12,88% din fondurile pentru pescuit și doar 11,81% din fondurile structurale și de coeziune aferente perioadei financiare 2014-2020.

La data de 30.09.2018 site-ul Ministerului Fondurilor Europene arăta că executivul Uniunii Europene transferase României 19,14% din totalul fondurilor disponibile (atât avansuri, cât și rambursări). Dintre acestea, sumele care pot fi luate în calcul pentru calcularea ratei de absorbție (rambursările) erau de doar 13,40%.

Situația este cu atât mai îngrijorătoare dacă facem o comparație între primii ani ai perioadelor financiare 2007-2013, respectiv 2014-2020. Din tabelul de mai jos reiese că România a avut o eficiență mai redusă de absorbție a fondurilor structurale și de coeziune în perioada financiară curentă față de cea precedentă, dar și față de alte țări membre ale Uniunii Europene (tabelul nr. 1).

Tabelul nr. 1 - Situația ratei de absorbție a fondurilor structurale și de coeziune în primii ani ai perioadelor financiare 2007-2013, respectiv 2014-2020

Țară	2007	2008	2009	2014	2015	2016
Bulgaria	2,20%	5,58%	9,63%	0,09%	2,10%	8,41%
medie UE28	1,97%	5,28%	12,69%	0,35%	3,29%	8,98%
Polonia	2,08%	5,35%	13,02%	0,34%	2,18%	8,68%
România	2,22%	5,64%	10,48%	0,00%	2,97%	6,91%

Sursa: prelucrare proprie a datelor de pe <https://cohesiondata.ec.europa.eu>

O cauză evidentă a ratei reduse de absorbție o reprezintă managementul riscurilor în gestionarea finanțărilor nerambursabile, atât cel realizat de autoritățile și instituțiile publice responsabile de domeniul finanțărilor, cât și cel realizat de solicitanții și beneficiarii de finanțare. Spre exemplu, analiza unuia dintre riscurile globale ale finanțărilor, menționat de autor în lucrările anterioare (Badea & Nicolae, 2015b) - riscul corecțiilor financiare - conduce la concluzii îngrijorătoare privind utilizarea finanțărilor europene de către România. Astfel, potrivit unui răspuns primit în luna iunie 2017 la o cerere de informații de interes public, pe care autorul a transmis-o Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (MDRAPFE), totalul corecțiilor financiare pe programe operaționale finanțate din fonduri structurale și de coeziune 2007-2013 era de 587.031.685,35 Euro (figura nr. 1), adică aproximativ 3,05% din sumele alocate inițial României în cadrul acestor fonduri (19,231 mld. Euro).

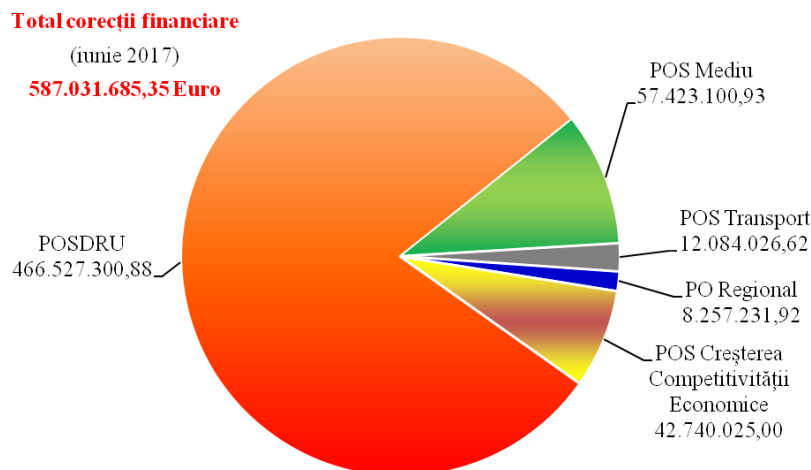


Figura nr. 1 – Situația corecțiilor financiare aplicate de CE României în cadrul principalelor programe de finanțare din fonduri structurale și de coeziune 2007-2013

Sursa: prelucrare proprie a datelor comunicate de MDRAPFE

Dacă pentru solicitanții și beneficiarii de finanțare, se recomandă utilizarea unui ghid/îndrumar pentru elaborarea metodologiilor de management al riscurilor la nivel de proiect (Nicolae & Badea, 2017), în ceea ce privește autoritățile și instituțiile publice responsabile de gestionarea finanțărilor nerambursabile situația pare mai complexă. Astfel, acestea își subsumează activitatea multiplelor reglementări ce vizează ansamblul activității administrației publice, inclusiv celor care nu se adresează în mod specific domeniului finanțărilor nerambursabile.

Una dintre principalele reglementări cu impact în managementul riscurilor o reprezintă cea privind controlul intern managerial, care a fost inițial introdusă în România în anul 2005 și care se află în prezent la a doua modificare majoră. Această reglementare a fost analizată în amănunt de către autor în vederea stabilii implicațiilor modificării ei asupra conținutului metodologiei unice de management al riscurilor în gestionarea finanțărilor nerambursabile pe care o propune a fi implementată în România.

Trebuie subliniat că literatura de specialitate nu s-a aplecat până în prezent asupra tematicii vizate de prezentul articol, respectiv că însăși analiza managementului riscurilor în gestionarea finanțărilor nerambursabile se află la început de drum. Aceasta din urmă a fost introdusă de autor prin cercetarea realizată în cadrul studiilor doctorale derulate în cadrul Academiei de Studii Economice din București în perioada 2014-2018.

Prin urmare metodologia cercetării utilizate pentru obținerea rezultatelor prezentate în acest articol s-a bazat pe analiza reglementărilor din domeniul controlului intern managerial, respectiv acelor privind finanțările nerambursabile, pe analiza documentelor oficiale despre utilizarea finanțărilor europene publicate de Comisia Europeană și Ministerul Fondurilor Europene din România, respectiv pe analiza informațiilor și documentelor obținute de autor prin utilizarea unei cereri de informații de interes public, realizată în baza Legii nr. 544/2001.

Lucrarea este structurată în patru capitole, primul prezentând literatura de specialitate din domeniul controlului intern managerial, din perspectiva elementelor care se pot corela cu prezenta lucrare de cercetare. Cel de-al doilea capitol prezintă cele trei reglementări privind controlul intern managerial - Ordinul MFP nr. 946/2005, Ordinul SGG nr. 400/2015 și Ordinul SGG nr. 600/2018 - punctând clementele cheie ale fiecăreia dintre acestea. Cel de-al treilea capitol face o analiză comparativă a reglementărilor prezentate în capitolul 2, detaliind o serie de considerații critice asupra acestora.

Cel de-al patrulea capitol prezintă propunerea autorului de metodologie unitară de management al riscurilor pentru finanțările nerambursabile. Lucrarea se încheie cu concluziile autorului privind implicațiile modificării reglementărilor privind controlul intern managerial asupra metodologiei prezentate în capitolul al patrulea.

1. Literatura recentă de specialitate privind controlul intern managerial

Literatura de specialitate privind controlul intern managerial tratează, în principal, rădăcinile și evoluția reglementării, nefiind centrată pe aplicabilitatea acestuia în domeniul finanțărilor nerambursabile. Astfel, unele lucrări se concentrează pe prezentarea rădăcinilor și a modelelor de control intern în România (Teodorescu, 2015), punctând definiții ale controlului intern, principiile modelului clasic de control intern (modelul COSO), respectiv făcând trecerea către controlul intern managerial introdus prin Ordinul MFP nr. 946/2005. Autorul concluzionează că pentru manageri, un sistem formal de control intern, integrat în managementul general, bazat pe proceduri și reglementări, conduce la atingerea obiectivelor organizației într-un mod economic, eficace și eficient.

Unele lucrări (Crăciun & Băloi, 2014) se concentrează pe analiza disfuncționalităților în aplicarea sistemului de control managerial intern (SCIM) în instituțiile publice din România. Din perspectiva prezentei lucrări sunt utile concluziile legate de faptul că unele instituții publice nu înțeleg utilitatea reală a SCIM și a standardelor sale. Conformitatea, în sensul utilizării sale, este dată de obligativitatea stabilită prin reglementare, iar practica utilizării dovedește percepția managementului că acest sistem nu le este favorabil și nu îi sprijină în activitate. Prin urmare, utilizarea SCIM este pusă la îndoială de însași cei care ar trebui să o promoveze.

Alte lucrări încearcă să evidențieze importanța și impactul utilizării controlului intern managerial în instituțiile publice din România, precum și consecințele care decurg din neimplementarea acestuia (Stegăroiu & Iliodor & Panagoreț & Mubben, 2015). Este subliniat că efectele unei implementări corecte a SCIM în instituțiile publice conduce la o mai mare încredere în instituțiile statului, cu consecințe directe asupra creșterii investițiilor străine directe în stat. În acest sens, un stat cu instituții publice slabe, care nu implementează controale interne adecvate, în care să fie identificate fenomenele periculoase, cum ar fi fraudarea și corupția, nu poate câștiga încrederea investitorilor, creând impresia instabilității. Relativ la finanțările nerambursabile, în special cele provenind de la Uniunea Europeană, această concluzie a autorilor este corectă, lucru demonstrat de corecțiile aplicate de către Comisia Europeană privind mai multe programe operaționale din perioada financiară 2007-2013, așa cum s-a prezentat mai sus. Un alt element punctat de autori îl reprezintă "registru riscurilor pe domenii de activitate", considerat a fi o componentă importantă în ceea ce privește gestionarea riscurilor la nivelul unei instituții publice.

Nu în ultimul rând, există autori care analizează strategia de dezvoltare a controlului intern managerial în România, punctând demersurile realizate de autorități după adoptarea Ordinului SGG nr. 400/2015 (Popescu & Popescu & Gâlcă, 2017). Aceștia reușesc să sintetizeze o serie de puncte slabe în implementarea și dezvoltarea SCIM, dintre care mai importante pentru prezenta cercetare e considerăm a fi lipsa unei metodologii uniforme pentru implementarea la nivel național a SCIM, respectiv gestionarea inadecvată a riscurilor în cadrul entităților prin nerespectarea cerințele din Standardul 8 - Managementul riscului în majoritatea entităților publice, având printre efectele directe lipsa registrelor de risc și/sau neactualizarea acestora din cauza pregătirii necorespunzătoare a persoanelor responsabile de managementul riscurilor.

2. Reglementările privind controlul intern managerial

Prima reglementare privind controlul intern managerial a fost lansată în anul 2005 sub umbrela Ministerului Finanțelor Publice - Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control. Aceasta deoarece Ordinul MFP nr. 946/2005 se raportează în primul rând la legislația din domeniul finanțelor publice, punând accent pe noțiunile de eficacitate, eficiență și economicitate în utilizarea resurselor financiare publice. În plus, la acel moment Ministerul Finanțelor Publice era poate cel mai important minister de sinteză din Guvernul României.

Ordinul MFP nr. 946/2005 statua că minimul de "reguli de management pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze" era reprezentat de 25 standarde de control intern/managerial grupate în 5 elemente-cheie: (1) mediul de control, (2) performanța și managementul riscurilor, (3) informarea și comunicarea, (4) activități de control și (5) auditarea și evaluarea.

Elementul-cheie "performanța și managementul riscurilor" se referea la "problematika managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management) și performanță (monitorizarea performanței)". Acesta includea standardul 11 - Managementul riscului, Ordinul nr. 946/2005 statuând că "un sistem de control intern/managerial eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor".

Riscurile erau definite ca "evenimente care pot afecta realizarea obiectivelor", respectiv ca orice "acțiune sau inacțiune care prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor". De asemenea, managementul riscurilor era definit ca "metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitatea publică, cu costuri minime".

Ordinul MFP nr. 946/2005 prevedea că managementul organizației publice avea "obligația de a identifica riscurile și de a întreprinde acele acțiuni care plasează și mențin riscurile în limite acceptabile". Reglementarea impunea menținerea unui "echilibru între nivelul acceptabil al riscurilor și costurile pe care le implică aceste acțiuni", respectiv prevedea că "riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar".

Ordinul MFP nr. 946/2005 statua că "managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern/managerial sănătos, urmărind câteva etape cheie, prezentate în Figura 2 de mai jos. Entitatea publică avea obligația de a analiza "sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea propriei activități", de a elabora planuri pentru limitarea consecințelor riscurilor, respectiv de a stabili responsabili care să aplice aceste planuri.

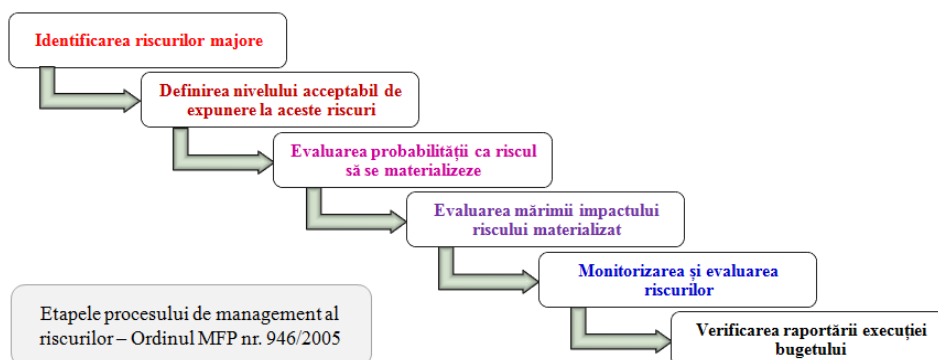


Figura nr. 2 – Etapele principale ale managementului riscului conform Ordinului MFP nr. 946/2005

Sursa: adaptare proprie a prevederilor Ordinului MFP nr. 946/2005

Trebuie subliniat că această reglementare nu conținea în mod expres vreun model de document care să poată fi aplicat la realizarea obligațiilor stabilite pentru managementul riscurilor, în acest sens conducerea autorităților/instituțiilor publice având libertate de auto-organizare. Ordinul MFP nr. 946/2005 a fost abrogat în anul 2015, iar prevederile privind controlul intern managerial au fost înlocuite cu cele din Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015, care implementează o abordare diferită.

Astfel, se remarcă, în primul rând, o centrare a controlului intern/managerial pe identificarea, prioritizarea și gestionarea riscurilor, respectiv organizarea acestuia în vederea realizării a 3 categorii de obiective permanente: (1) "obiective cu privire la eficacitatea și eficiența funcționării", (2) "obiective cu privire la fiabilitatea informațiilor externe și interne" și (3) "obiective cu privire la conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne".

În al doilea rând, această reglementare stabilește crearea, la nivelul fiecărei entități publice, a unei serii de structuri responsabile de gestionarea controlului intern / managerial: comisia de monitorizare, responsabilul cu riscurile, echipa de gestionare a riscurilor.

În al treilea rând, Secretariatul General al Guvernului, prin Direcția de control intern managerial și relații interinstituționale (DCIMRI), este desemnat ca entitate care "elaborează și implementează politica în domeniul sistemului de control intern managerial, coordonează și supraveghează prin activități de verificare și îndrumare metodologică implementarea și dezvoltarea sistemelor de control intern managerial din cadrul entităților publice".

Ordinul SGG nr. 400/2015 face referire la 16 standarde de control intern / managerial, grupate pe aceleași cinci elemente-cheie din reglementarea anterioară. Cele 16 standarde sunt considerate a fi "un sistem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern managerial, se identifică zonele și direcțiile de schimbare". Mai mult se statua faptul că scopul acestora "este de a crea un model de control intern managerial uniform și coerent, care să permită comparații între entități de același fel sau în cadrul aceleiași entități, la momente diferite, și să facă posibilă evidențierea rezultatelor entității și a evoluției sale". Considerăm aceasta ca fiind o fază incipientă de introducere în administrația publică românească a sistemului de benchmarking (Wikipedia, 2018), acoperind partea de comparare a practicilor de lucru ale organizațiilor publice, dar deschizând posibilitatea de implementare

a bunelor practici care se vor cristaliza în implementarea proceselor de control intern / managerial.

Elementul-cheie "performanța și managementul riscului" vizează și în noua reglementare "problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management) și performanțe (monitorizarea performanțelor)". De asemenea, definirea managementului riscului este similară în ambele reglementări.

Conducătorul entității publice are de asemenea obligația de a crea și menține un "sistem eficient de management al riscurilor", care urmează etapele din Figura nr. 3.

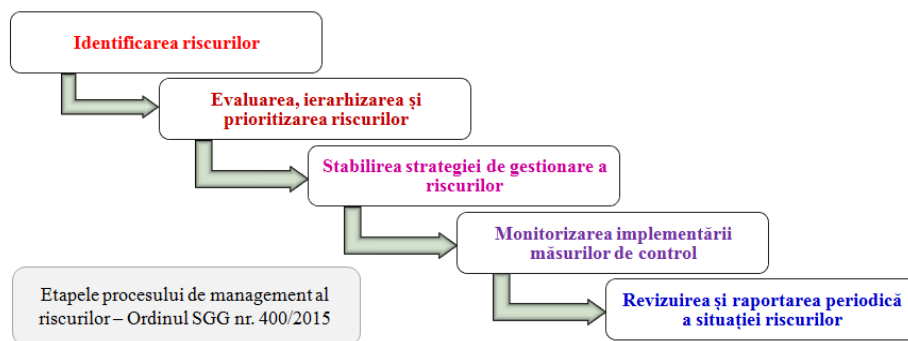


Figura nr. 3 – Etapele principale ale managementului riscului conform Ordinului MFP nr. 400/2015

Sursa: adaptare proprie a prevederilor Ordinului MFP nr. 946/2005

O primă modificare semnificativă în Ordinul SGG nr. 400/2015 față de Ordinul MFP nr. 946/2015 vizează definirea mai complexă a riscului, respectiv ca fiind "o problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată. În prima situație, riscul reprezintă o amenințare, iar în cea de-a doua, riscul reprezintă o oportunitate. Riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact".

O a doua modificare ce merită atenție este reprezentată de crearea, prin centralizarea registrului riscurilor de la nivel de compartiment, a Registrului riscurilor de la nivelul entității. Reglementarea include și un formular de Registru al riscurilor, care să fie utilizat în activitățile de management al riscurilor.

Cea de-a treia modificare este reprezentată de includerea unui model de chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial, care are o secțiune dedicată managementului riscului.

Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 a fost abrogat în anul 2018, iar prevederile privind controlul intern managerial au fost înlocuite cu cele din Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018. Această din urmă reglementare, în vigoare în prezent, reprezintă în fapt o variantă actualizată a Ordinului nr. 400/2015, față de care aduce o serie de modificări și completări de natură conceptuală.

Astfel, spre exemplu, sistemul de obiective se referă la categorii aparent noi ((1) obiectivele operaționale, (2) obiectivele de raportare și (3) obiectivele de conformitate), deși în fapt acestea reprezintă o reformulare a obiectivelor prevăzute de Ordinul 400/2015.

De asemenea, managementul riscului și riscul sunt prezentate ușor diferit în Ordinul nr. 600/2018. Astfel, riscul este definit ca "o situație, un eveniment care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată; astfel, riscul poate reprezenta fie o amenințare sau o oportunitate și trebuie abordat ca fiind o combinație între probabilitate și impact".

Trebuie remarcat că în ambele ordine emise de SGG se face referire la o serie de cerințe care trebuie îndeplinite pentru existența unui control intern viabil, și anume:

- "să fie adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific entității;
- să vizeze toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;
- să fie construit cu același "instrumentar" în toate entitățile publice;
- să asigure faptul că obiectivele entității vor fi atinse;
- costurile aplicării sistemului de control intern managerial să fie inferioare beneficiilor rezultate din acesta;
- să fie guvernat de cerințele generale minimale de management cuprinse în standardele de control intern managerial".

3. Considerații critice asupra reglementărilor privind controlul intern managerial, standardul privind managementul riscurilor

O analiză comparativă a reglementărilor privind controlul managerial intern, pe standardul privind managementul riscurilor, relevă câteva asemănări și mai multe deosebiri între acestea. Cu titlu de exemplu, o asemănare este viziunea de ansamblu conform căreia controlul intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor entităților publice, care au obligația proiectării, implementării și dezvoltării sale continue.

Mai important de punctat sunt deosebirile dintre reglementări. În special prevederile Ordinului SGG nr. 600/2018, în vigoare, dar și cele ale Ordinului SGG nr. 400/2018, comportă o serie de critici, cel puțin pentru următoarele opt aspecte pe care le considerăm importante.

În primul rând, dacă în Ordinul MFP nr. 946/2005 riscul era prezentat ca un eveniment care poate afecta realizarea obiectivelor, în reglementarea în vigoare acesta este definit ca o problemă la apariția căreia rezultatele și/sau obiectivele fixate sunt amenințate sau potențate. Regăsim astfel riscul văzut din două perspective: ca o amenințare (element negativ) sau ca o oportunitate (element pozitiv).

În opinia noastră, definirea riscului drept oportunitate în sectorul public, în special în ceea ce privește accesarea finanțărilor nerambursabile, nu poate fi acceptată. Aceasta deoarece, pe de o parte, organizațiile care gestionează proiecte dispun de resurse limitate, pe care le utilizează pentru atingerea unor obiective clare și cuantificabile, respectiv obținerea unor rezultate bine determinate. Pe de altă parte, chiar finanțatorul major al proiectelor implementate în România, Comisia Europeană, definește în propriul Ghid privind Managementul Ciclului Proiectului riscul ca fiind probabilitatea ca un eveniment sau o acțiune să afecteze negativ realizarea obiectivelor sau activităților proiectului (Comisia

Europeană, 2004). Prin urmare, se impune ca riscul să fie privit doar prin prisma conotației sale negative.

În al doilea rând, Ordinul SGG nr. 600/2018 stabilește printre cerințele pe care trebuie să le îndeplinească un control intern viabil și pe aceea de a fi "construit cu același "instrumentar" în toate entitățile publice". Din această prevedere, precum și din altele ale acestui act normativ, reiese necesitatea unui cadru unitar pentru aplicarea controlului intern managerial, implicit a unui cadru unitar de abordare a managementului riscurilor. Aceasta dă naștere la o serie de întrebări care nu își găsesc încă un răspuns în reglementare:

- Cum se poate asigura un management unitar al riscurilor în cazul unei autorități / instituții care are o activitate complexă, de administrație generală, combinată cu activitate de gestionare finanțări nerambursabile, comparativ cu cazul unei autorități / instituții care ar avea activitate exclusivă de gestionare a finanțărilor nerambursabile?
- Cum se poate asigura un management unitar al riscurilor în condițiile în care fiecare autoritate / instituție publică are propria autonomie legată de identificarea și gestionarea riscurilor, respectiv nu există baze de date cu riscuri din care să fie selectate cele specifice propriei activități?
- Cum se pot compara o autoritate publică centrală, care are zeci de departamente și specialiști cu o autoritate locală în care totalul personalului activ în zona administrativă (exclusiv asistență socială și altele asemenea) este de 10-15 persoane, inclusiv primarul, viceprimarul și secretarul comunei? Cum se poate asigura expertiza necesară pentru un management eficient al riscurilor?

Trebuie specificat faptul că Ordinul nr. 600/2018 nu face referire la baze de date cu riscuri. Această reglementare precizează că "toate activitățile și acțiunile inițiate și puse în aplicare în cadrul procesului de management al riscurilor sunt riguros documentate, iar sinteza datelor, informațiilor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în Registrul de riscuri, document care atestă că în cadrul entității publice există un proces de management al riscurilor și că acesta funcționează".

Având în vedere faptul că Ordinul lasă în responsabilitatea fiecărei entități publice gestionarea procesului de management al riscurilor, rezultă că fiecare autoritate / instituție va avea un registru al riscurilor specific, care este dificil de comparat cu al altor autorități / instituții în ceea ce privește riscurile conținute.

În al treilea rând, sistemul de obiective definite în Ordinul SGG nr. 600/2018 este minimalist și bulversant. Astfel, obiectivele sunt generic definite ca "efectele pozitive pe care conducerea entității publice încearcă să le realizeze sau evenimentele/efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite". Dacă acceptăm definiția riscului ca "problemă la apariția căreia rezultatele și/sau obiectivele fixate sunt amenințate", atunci înseamnă că obiectivele includ *per se* evitarea riscurilor. O definiție atât de largă a obiectivelor nu poate să conducă la un management al riscurilor care să respecte dezideratele de economicitate, eficiență și eficacitate, deoarece însăși riscurile sunt identificate în legătură cu aceste obiective.

În al patrulea rând, tot reglementarea în vigoare stipulează că Registrul riscurilor este un "document care atestă că în cadrul entității publice există un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează". Considerăm că abordarea se constituie într-o viziune limitată a conceptului de management. Astfel, existența unui document cum este registrul riscurilor nu este suficientă și nici esențială pentru stabilirea existenței unui "sistem de management al riscurilor" și, în niciun caz, pentru stabilirea aplicării eficiente a acestuia.

În al cincilea rând, prevederea conform căreia la nivelul unei entități se stabilește un Registru al riscurilor "prin centralizarea registrelor de riscuri de la nivelul compartimentelor",

permite ca în cadrul entităților care desfășoară și activități specifice finanțării nerambursabile (ex: Ministerul Fondurilor Europene) registrele specifice activității de finanțare nerambursabilă să fie integrate în Registrul centralizator al entității în cauză. De asemenea, în cazul unor asemenea entități, complexitatea Registrului riscurilor poate ajunge să fie de câteva ori mai mare decât în cazul unor entități cu activitate de linie (ex: Ministerul pentru Românii de Pretutindeni), creând falsa impresie că primele au o activitate de management mai puțin eficientă.

În al șaselea rând, pornind de la aprecierea anterioară, trebuie subliniat că o problemă esențială pe care reglementarea în vigoare nu o rezolvă este dată de asigurarea unui cadru unitar corelat cu diversitatea activităților entităților din administrație. Astfel, Ordinul SGG nr.600/2018 face referire la raportarea anuală privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor "care cuprinde, în principal, numărul total de riscuri gestionate la nivelul compartimentelor, numărul de riscuri tratate și nesoluționate până la sfârșitul anului, stadiul implementării măsurilor de control și eventualele revizuiți ale evaluării riscurilor, cu respectarea limitei de toleranță la risc, aprobată de conducerea entității publice".

Or, numai dacă ne raportăm la numărul total de riscuri gestionate la nivelul compartimentelor, este evident că acestea vor fi mult mai puține în cazul unui minister de linie față de un minister de sinteză, respectiv între acesta din urmă comparativ cu alt minister de sinteză care gestionează și fonduri europene. Mai mult, apare o întrebare legitimă dacă, în anumite contexte, unii responsabili de risc vor încerca să declare/identifice riscuri mai puține decât în realitate pentru ca la comparația cu alte entități din administrație să aibă o poziție mai favorabilă.

În al șaptelea rând, în ceea ce privește Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern managerial, inclus în Ordinul nr. 600/2018, trebuie subliniat că acesta conține doar 3 întrebări, pe care le considerăm irelevante contextului. Astfel, decidenții ar trebui să răspundă (1) dacă riscurile privind obiectivele și/sau activitățile au fost identificate și evaluate, (2) dacă măsurile de control aferente riscurilor semnificative au fost stabilite și monitorizate, respectiv (3) dacă o analiză a riscurilor identificate și gestionate există, respectiv dacă se concretizează printr-o raportare anuală cu privire la procesul de management al riscurilor. Această așa-numită autoevaluare se transformă astfel într-o formalitate și nu aduce decidenților niciun element calitativ pentru îmbunătățirea activității.

În al optulea rând, un element important care diferențiază noua reglementare de cea veche este dat de gradul de autonomie al entităților de a gestiona controlul intern/managerial. Astfel, Ordinul MFP nr. 946/2005 lăsa conducătorului entității publice stabilirea unei structuri cu atribuții privind controlul intern/managerial "în funcție de volumul și de complexitatea activităților din fiecare entitate publică"; Ordinul nr. 400/2015 și Ordinul nr. 600/2018 stabilesc ce structuri trebuie înființate în fiecare entitate publică, respectiv conferă calitatea de coordonator al procesului de aplicare a controlului intern/managerial Secretariatului General al Guvernului, prin Direcția de control intern managerial și relații interinstituționale (DCIMRI). Astfel, aceasta "elaborează și implementează politica în domeniul sistemului de control intern managerial, coordonează și supraveghează prin activități de verificare și îndrumare metodologică implementarea și dezvoltarea sistemelor de control intern managerial din cadrul entităților publice". Se creează astfel premisele existenței unui sistem unitar de abordare a controlului intern/managerial și, implicit, și a managementului riscurilor.

4. Metodologia unitară de management al riscurilor pentru finanțările nerambursabile

Autorul a propus anterior crearea unui registru unic al riscurilor (Nicolae, 2015) pentru toate finanțările nerambursabile, respectiv implementarea unui sistem de management al riscurilor care să acopere toate finanțările nerambursabile, atât naționale, cât și europene (Badea & Nicolae, 2015b). Aceasta s-ar materializa în elaborarea și implementarea unei metodologii unitare de management al riscurilor, care să fie utilizată de toate autoritățile și instituțiile publice responsabile de gestionarea finanțărilor nerambursabile.

În prezent, acestea utilizează metodologii / proceduri de management al riscurilor elaborate pornind de la prevederile ordinelor SGG nr. 400/2015, respectiv 600/2018. Având în vedere că acestea sunt entități publice, aplicarea reglementărilor menționate este obligatorie, ceea ce face ca îmbunătățirea metodologiilor actuale să se realizeze cu luarea în considerare a respectivelor prevederi.

Îmbunătățirea metodologiilor de management al riscurilor utilizate de către autoritățile și instituțiile publice implicate în gestionarea finanțărilor nerambursabile în România trebuie să pornească de la crearea unui inventar exhaustiv și sistematizat al riscurilor care să acopere toate fondurile nerambursabile. Sistematizarea ar trebui să se realizeze pornind de la fazele Managementului Ciclului Proiectului definit de Comisia Europeană, iar în ceea ce privește monitorizarea, riscurile ar trebui urmărite permanent și notată periodicitatea manifestării situațiilor care le generează, respectiv a impactului financiar și operațional real, astfel încât o bază de date să fie realizată și utilizată pentru a ierarhiza riscurile și a propune măsurile necesare strategiilor de răspuns la riscuri. În acest moment, procesul de management al riscurilor nu dispune de date istorice, care să poată fi prelucrate statistic și să ofere decidenților soluții de îmbunătățire a situațiilor de fapt.

De asemenea, trebuie subliniat că este necesară existența unei singure metodologii de management al riscurilor pentru toate finanțările nerambursabile din România, întrucât logica finanțărilor nerambursabile este aceeași pentru toate programele de finanțare. Această logică s-ar putea extinde chiar la nivel comunitar, cel puțin în ceea ce privește fondurile europene structurale și de investiții.

Metodologia unitară de management al riscurilor trebuie să permită informatizarea procesului de management al riscurilor. Aceasta presupune descompunerea procesului de management al riscurilor pe trei nivele esențiale:

- nivelul de concepție – nivelul în care un grup restrâns de experți, persoane cu cunoștințe și competențe în domeniul managementului riscului, respectiv al finanțărilor nerambursabile, să identifice și să actualizeze permanent o bază de date exhaustivă cu riscuri (inclusiv cu cauze, efecte, probabilități de apariție), să definească și să actualizeze structura bazei de date, să definească modul și regulile de utilizare a acesteia. Este esențial ca baza de date să fie disponibilă online, utilizabilă pe nivele de acces de către reprezentanții tuturor autorităților și instituțiilor publice implicate în gestionarea de finanțări nerambursabile;

- nivelul de operare – nivelul în care experții din cadrul autorităților și instituțiilor publice responsabile de gestionarea finanțărilor nerambursabile notează, într-o interfață web, apariția cauzelor care generează riscurile (ex: în cazul unui risc din domeniul achizițiilor se notează: data apariției cauzei, tipul procedurii, informații despre proiect – localizare geografică, program de finanțare etc., valoarea pe care beneficiarul "riscă" să o piardă prin nerespectarea unor reguli); agregarea informațiilor introduse de aceștia va oferi rapoarte utile factorilor de decizie;

• nivelul de decizie – nivelul în care conducătorii autorităților și instituțiilor publice responsabile de gestionarea finanțărilor, dar și ai altor entități de nivel superior (ex: Comisia Europeană, Primul-ministru ș.a.) sau cu responsabilități de monitorizare și control (ex: Autoritatea de Audit, Curtea de Conturi ș.a.) au acces la rapoarte și recomandări (automatizate) pentru îmbunătățirea procesului de gestionare a fondurilor. Pe baza acestora din urmă se pot lua decizii avizate legate de modificarea reglementărilor și procedurilor în vigoare.

O reprezentare grafică a fluxurilor aferente bazei de date propuse se regăsește în figura nr. 3, de mai jos.

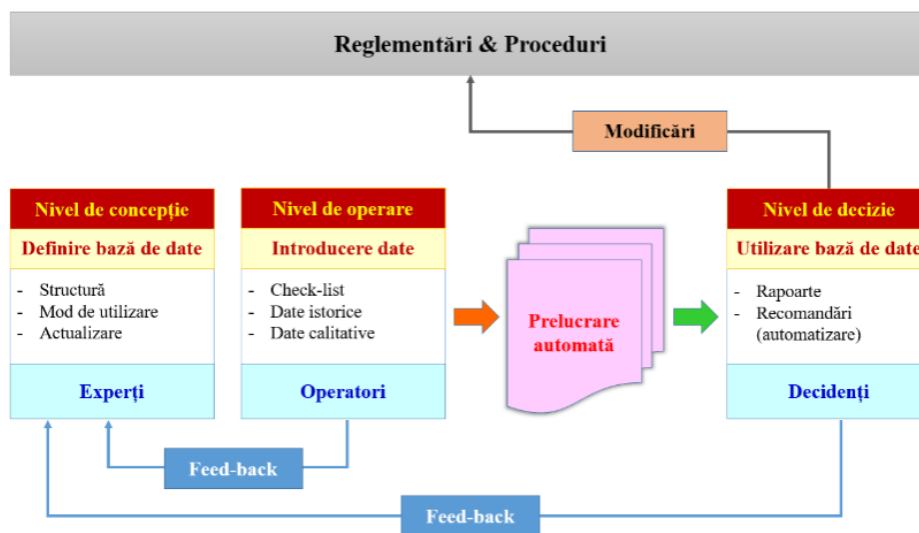


Figura nr. 4 – Propunere de schemă generală a bazei de date unice a riscurilor

Sursa: cercetare proprie

Pașii metodologiei propuse sunt următorii:

• PASUL 1 – Stabilirea/actualizarea obiectivelor și activităților legate de gestionarea finanțărilor nerambursabile

Acest pas este esențial pentru managementul riscurilor întrucât, așa cum am specificat anterior, riscurile sunt indisolubil legate de obiective și activități. Identificarea riscurilor fără a fi legate de obiective și activități nu are nicio relevanță pentru procesul de gestionare a finanțărilor nerambursabile, deoarece nu se poate cuantifica impactul pe care materializarea riscurilor îl poate avea.

Lista obiectivelor și activităților legate de gestionarea finanțărilor nerambursabile se realizează cu luarea în considerare a regulamentelor europene și reglementărilor naționale în vigoare. Un element important îl reprezintă formularea corectă a obiectivelor, în sensul respectării grilei SMART (S – specific, M – măsurabil, A – (posibil de) atins, R – realist și T – (încadrat în) Timp) (www.wikipedia.com, 2018).

• PASUL 2 – Crearea/dezvoltarea/actualizarea bazei de date cu riscuri specifice procesului de gestionare a finanțărilor nerambursabile

Baza de date privind riscurile trebuie să fie disponibilă, în cadrul unei aplicații online, tuturor autorităților și instituțiilor publice responsabile de gestionarea finanțărilor nerambursabile, și chiar celor private care obțin statut de organism intermediar pentru un program de finanțare, respectiv primesc atribuții în acest sens de la autorități. Baza de date trebuie să fie unică pentru toate finanțările nerambursabile la nivelul României, ceea ce presupune că orice entitate publică sau privată care gestionează un program de finanțare, accesează baza de date și o folosește cu utilizarea doar a riscurilor specifice care se pretează programului în cauză.

Baza de date va fi organizată conform fazelor Managementului Ciclului Proiectului (PCM) și va avea structura din Figura nr. 4. Baza de date urmează a fi actualizată permanent cu riscuri, cauze, efecte, de către experții de management al riscurilor din cadrul grupului de lucru, inclusiv pe baza propunerilor angajaților din autoritățile și instituțiile care gestionează finanțările nerambursabile, din instituțiile de control și audit, respectiv cu aportul solicitanților și beneficiarilor de finanțare.

Baza de date online cu riscuri specifice procesului de gestionare a finanțărilor

Faza 1 – Programare

Obiectiv 1 Denumirea obiectivului

Activitatea 1 Denumirea activității

Risc 1 Denumirea riscului

Efect Descrierea efectului manifestării riscului

Cauza 1 Descrierea cauzei riscului

Cauza 2 Descrierea cauzei riscului

Risc 2 Denumirea riscului

Faza 2 – Identificare

Faza 3 –

Figura nr. 5 – Propunere de schemă a bazei de date online cu riscuri specifice procesului de gestionare a finanțărilor nerambursabile

Sursa: cercetare proprie

• PASUL 3 – Completarea informațiilor despre riscuri de către operatori

Operatorii bazei de date, adică personalul de execuție din entitățile publice și private care gestionează programe de finanțare nerambursabilă, completează permanent sau periodic informații istorice legate de riscuri. Mai exact, aceștia completează informații despre situațiile care determină riscurile (cauzele), cu scopul de a aduna datele istorice necesare

stabilirii probabilității de manifestare a unui risc, respectiv a efectelor cuantificabile ale unor riscuri manifestate.

Structura informațiilor introduse de operatori trebuie să fie minim următoarea:

- bifarea situației din lista cu situații posibile (check-list);
- data manifestării situației;
- programul de finanțare;
- localizarea geografică (dacă este cazul);
- entitatea publică/privată la nivelul căreia sau din cauza căreia s-a manifestat situația;
- efecte cuantificabile (dacă este posibil);
- observații (note sau descrieri detaliate ale situației).

Sistem de raportare a situațiilor generatoare de riscuri

<input type="checkbox"/>	Denumirea situației cauzatoare de risc				
<input checked="" type="checkbox"/>	Denumirea situației cauzatoare de risc				
Data manifestării	Program de finanțare	Localizare	Organizație	Efecte cuantificabile	Observații
.....		

Figura nr. 6 – Propunere de schemă a sistemului de raportare a situațiilor generatoare de risc

Sursa: cercetare proprie

Pentru o mai bună înțelegere a mecanismului, să luăm spre exemplificare următoarea situație: în faza de implementare a proiectelor, un ofițer de proiect din cadrul autorității X verifică dosarele de achiziții transmise de beneficiarii de finanțare anexă la cererile de rambursare. Din 100 de proiecte verificate, ofițerul de proiect identifică probleme la procedurile de achiziții pentru 9 proiecte, din care pentru 3 dintre proiecte probleme există la două sau mai multe proceduri. În total, ofițerul de proiect identifică 18 achiziții cu probleme, dintre care, potrivit reglementărilor în vigoare, pentru 3 se impune anularea procedurilor de achiziții.

Ofițerul de proiect analizează fiecare achiziție cu probleme și o distribuie pe următoarele cauze (situații generatoare de risc) ale riscului "anularea procedurilor de achiziții":

- atribuirea contractului în mod direct, deși trebuia organizată o procedură de achiziții (2 cazuri);
- utilizarea procedurii necompetitive de negociere, deși nu se întrunesc condițiile legale (1 caz).

Pentru situația "utilizarea procedurii necompetitive de negociere, deși nu se întrunesc condițiile legale", ofițerul de proiect completează în baza de date următoarele informații:

- bifarea situației;
- data manifestării situației: 01.07.2019;

- programul de finanțare: POR 2014-2020;
- localizarea geografică (dacă este cazul): regiunea Sud Muntenia;
- entitatea publică/privată la nivelul căreia sau din cauza căreia s-a manifestat situația: Societatea Comercială XYZ S.R.L.;
- efecte (descriere): anularea procedurii;
- efecte cuantificabile (dacă este posibil): 73.000 Euro (valoarea achiziției ce urmează a fi anulată);
- observații (note sau descrieri detaliate ale situației): S.C. XYZ S.R.L. avea la dispoziție 3 luni pentru realizarea achiziției, însă a realizat-o în ultimele 2 zile ale acestei perioade, justificând că urgența a condus la utilizarea negocierii directe cu furnizorul.

Ofițerul de proiect va introduce în sistemul informatic și informații privind numărul total de proceduri verificate, inclusiv valoarea totală a acestora. În acest fel, se pot obține datele statistice necesare pentru a utiliza metode cantitative de calcul. Spre exemplu, în final ofițerul de proiect va fi introdus în sistemul informatic informațiile privind:

- numărul total de proceduri verificate: 156;
- valoarea totală a procedurilor: 2.000.000 Euro;
- numărul de proceduri cu probleme: 18;
- valoarea totală a reducerilor de sume care se rambursează urmare a problemelor din proceduri: 500.000 Euro.

Statistic, se pot face calcule simple privind ponderea procedurilor de achiziții cu probleme ($18/156 = 11,53\%$), respectiv a expunerii financiare la risc ($500.000/2.000.000 = 25\%$). Astfel de informații, agregate la nivel de regiune de dezvoltare, program de finanțare etc. pot oferi decidenților informații utile despre riscul "anularea procedurilor de achiziții". Spre exemplu, analiza secțiunii de observații poate duce la concluzia că beneficiarii de un anumit tip (ex: societăți comerciale) nu înțeleg cum se utilizează procedura de achiziție X, ceea ce se poate traduce într-o măsură de prevenire a riscului, în sensul organizării de sesiuni de informare sau cursuri pentru aceștia.

Un asemenea raționament, deși poate părea simplu, reprezintă un suport decizional adecvat și eficient pentru schimbări reglementare sau procedurale.

- PASUL 4 – Ierarhizarea riscurilor din baza de date

Ierarhizarea riscurilor se face în mod automatizat, de către sistemul informatic, prin calcularea expunerii la risc pe baza formulelor matematice stabilite de experții din grupul de lucru. Practic, sistemul informatic agregă toate informațiile introduse de toți operatorii din cadrul entităților publice și private care gestionează finanțări nerambursabile.

Spre exemplu, în cazul riscului prezentat mai sus "anularea procedurilor de achiziții", în anul 2019, sistemul a agregat următoarele informații:

- total proceduri: 10.000;
- total valoare proceduri: 100.000.000 Euro;
- total proceduri în care s-a manifestat cauza X: 500;
- total proceduri în care s-a manifestat cauza Y: 100;
- efectele financiare ale manifestării riscului datorită cauzei X: 10.000.000 Euro;
- efectele financiare ale manifestării riscului datorită cauzei Y: 5.000.000 Euro.

Prin aplicarea unor calcule matematice simple, sistemul informatic returnează următoarele informații despre risc:

- probabilitatea de apariție a riscului (cauze manifestate / total proceduri): 6%;
- expunerea la risc (efecte manifestare cauze / valoare totală): 15%.

Presupunând că autoritățile responsabile de programul X au informații și despre anul 2018, în care probabilitatea de apariție a riscului a fost de 3%, iar expunerea de doar 7,5%, pentru anul 2020, în condițiile în care nu se întreprind măsuri de ținere sub control a cauzelor generatoare ale riscului, se pot anticipa următoarele scenarii:

- scenariul optimist: probabilitatea și expunerea la risc se mențin ca în anul 2019;
- scenariul pesimist: probabilitatea și expunerea la risc au o tendință de dublare față de anul anterior (aceeași manifestată în 2019 față de 2018);
- scenariul mediu: probabilitatea și expunerea la risc au o tendință de creștere moderată.

În funcție de interesul autorităților și instituțiilor publice responsabile de gestionarea finanțărilor nerambursabile se pot lua sau nu măsuri pentru a ține sub control cauzele care gestionează riscul menționat. Spre exemplu, dacă anul 2020 ar fi ultimul an în care se pot utiliza fondurile disponibile în cadrul programului de finanțare și se estimează un scenariu mediu, în condițiile în care valoarea totală a procedurilor va fi tot de 100.000.000 Euro se poate estima că circa 22,5 milioane Euro vor reprezenta fonduri necheltuite.

Sistemul informatic va realiza și o ierarhizare a riscurilor, în funcție de criteriile stabilite de experții în managementul riscurilor din cadrul grupului de lucru. Spre exemplu, se poate stabili o grilă de felul următor:

- riscuri critice - riscurile a căror manifestare poate avea drept consecință pierderi financiare egale sau mai mari cu 10% din valoarea programului de finanțare sau a unei subdiviziuni a programului de finanțare (ex: riscul dezangajării automate a fondurilor);
- riscuri foarte mari - riscurile a căror manifestare poate avea drept consecință pierderi financiare între 5% și 10% din valoarea programului de finanțare sau a unei subdiviziuni a programului de finanțare (ex: riscul aplicării de corecții financiare);
- riscuri mari - riscurile a căror manifestare poate avea drept consecință pierderi financiare între 1% și 5% din valoarea programului de finanțare sau a unei subdiviziuni a programului de finanțare (ex: riscul aplicării de corecții financiare) sau neîndeplinirea unor indicatori de program de finanțare;
- riscuri medii - riscurile a căror manifestare poate avea drept consecință anularea unor contracte de finanțare și sau suspendarea unor proiecte, cu impact asupra îndeplinirii indicatorilor programului de finanțare;
- riscuri mici - riscurile a căror manifestare poate avea drept consecință retragerea parțială a finanțării din anumite proiecte, cu obligația beneficiarilor de finanțare de a îndeplini însă obiectivele și indicatorii de proiect.

În funcție de nivelul de risc, acesta poate fi urmărit cu prioritate de anumite categorii de responsabili și/sau instituții. Spre exemplu, riscurile critice și riscurile foarte mari ar trebuie urmărite săptămânal în ședințele de guvern, în timp ce riscurile mari ar trebui urmărite de ministrul în subordinea căruia se găsește autoritatea de management a programului de finanțare.

Pe baza ierarhizării, se poate elabora un plan de acțiuni, în care să fie alese cele mai potrivite strategii de răspuns la risc și, pe cât posibil, acțiuni care să conducă la prevenirea riscurilor.

Concluzii

Prevederile Ordinului SGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, dar și cele ale reglementărilor anterioare, se referă la

implementarea unui cadru unitar privind controlul intern managerial, care "să fie construit cu același "instrumentar" în toate entitățile publice".

Potrivit acestei reglementări controlul intern managerial se concentrează pe identificarea, prioritizarea și gestionarea riscurilor, respectiv pe organizarea în vederea atingerii obiectivelor organizațiilor din sectorul public.

Din perspectiva implementării unei metodologii unitare de management al riscurilor de către autoritățile și instituțiile publice responsabile de gestionarea finanțărilor nerambursabile, Ordinul SGG nr. 600/2018 stabilește un cadru general propice.

Metodologia propusă ar urma să se aplice tuturor finanțărilor nerambursabile din România, atât naționale, cât și provenind de la finanțatori internaționali (Uniunea Europeană, Guvernele Norvegiei, Islandei și Liechtensteinului ș.a.), întrucât logica finanțărilor nerambursabile este aceeași pentru toate programele de finanțare.

Metodologia propusă vizează informatizarea procesului de management al riscurilor, bazându-se pe un registru unic al riscurilor și pe organizarea riguroasă a procesului de colectare și utilizare a informațiilor despre riscuri, cauzele și efectele acestora.

Bibliografie

- [1] Badea, D., Nicolae, C., (2015a), "Specific procurement procedures – sources of risk in the management of Structural Funds in Romania", proceedings of the International Finance and Banking Conference FI BA 2015 (XIIIth Edition)
- [2] Badea, D., Nicolae, C., (2015b), "Insurance of risks specific to non-reimbursable funds management system in Romania", Financial Studies, Year XIX – New series – Issue 2A(68A)/2015
- [3] Crăciun, L., Băloi, I. C., (2014), "Dysfunctions In The Application Of The Managerial Control Systems In Romanian Public Institutions: The Reporting Improperities, The Information And The Communication Standards", Analele Universității din Oradea, Seria Economie, 2014, vol. 1(1)
- [4] Nicolae, C., (2015), "Qualitative Analysis of the Risks Identified in the Management of the Non-Reimbursable Funds in Romania in 2007-2013", București, proceedings of the 11th Administration and Public Management International Conference – Strategic Management for Local Communities
- [5] Nicolae, C., Badea, D., (2017), "The importance of a project level risk management methodology for EU Structural and Investment Funds accession in Romania", de Gruyter, Proceedings of the International Conference on Business Excellence
- [6] Nicolae, C., (2018), "Aplicabilitatea metodologiilor finanțatorilor internaționali la sistemul de management al riscurilor utilizat în gestionarea fondurilor nerambursabile în România", Revista Română de Statistică supliment
- [7] Popescu, M., Popescu, M., Gâlcă, D., (2017), "The Internal Control Management Development Strategy in Romania", Conference Proceedings "Globalization - economic, social and moral implications"
- [8] Stegăroiu, I., Pleșa, I. T., Panagoreț, O., Mubben, Ș., (2015), "Issues regarding the management of internal control/managerial and combating some negative effects in Romanian public institutions' activity", International Conference "Risk in Contemporary Economy", XVIth Edition, 2015, Galați, România, "Dunărea de Jos" University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration

- [9] Teodorescu, C. D., (2015), "The internal control models in Romania", Analele Universității "Constantin Brâncuși" din Târgu-Jiu, Seria Economică
- [10] Ghidul privind Managementul Ciclului Proiectului (Project Cycle Management Guidelines) (2004), elaborat de Comisia Europeană, disponibil la <https://ec.europa.eu/europeaid/>
- [11] Managementul riscului în Comisia Europeană - Ghid de Implementare ("Risk Management in the Commission – Implementation Guide" (2010), elaborat de Comisia Europeană, disponibil la www.asktheeu.org
- [12] Metodologia de implementare a standardului de control intern "Managementul riscurilor", (2007), elaborată Ministerul Finanțelor Publice - Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control, disponibilă la www.mfinante.gov.ro
- [13] Metodologia de management al riscurilor (2017), elaborată de Secretariatul General al Guvernului României în cadrul proiectului "Consolidarea implementării standardelor de control intern managerial la nivel central și local – cod SIPOCA 34"
- [14] <https://cohesiondata.ec.europa.eu> – site-ul oficial al Comisiei Europene pentru Fondurile Europene Structurale și de Investiții
- [15] www.fonduri-ue.ro – site-ul oficial al fondurilor structurale și de coeziune în România
- [16] www.sgg.gov.ro – site-ul oficial al Secretariatului General al Guvernului României
- [17] <https://wikipedia.org> – site-ul enciclopediei online Wikipedia
- [18] Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv
- [19] Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public
- [20] Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial
- [21] Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice
- [22] Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- [23] Raportul privind controlul intern managerial pe anul 2015, (2016), elaborat de Secretariatul General al Guvernului României, disponibil la www.sgg.gov.ro
- [24] Raportul privind controlul intern managerial pe anul 2016, (2017), elaborat de Secretariatul General al Guvernului României, disponibil la www.sgg.gov.ro