



EVOLUȚII ALE SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ

EVOLUTIONS OF INTERNAL MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN MILITARY ORGANIZATION

ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE DE GESTION DANS L'ORGANISATION MILITAIRE

Mr.drd. Carmen Maria IEPURE (MOISE)*

Evoluțiile sistemului de control intern managerial în organizația militară au o istorie interesantă și progresivă. Când decidem să urmăm democrația, trebuie să schimbăm sistemul și mentalitatea. Sistemul de control intern managerial este o necesitate importantă pentru entitățile de stat în vederea dezvoltării unor organizații moderne și democratice.

The evolutions of internal management control system in military organization are an interesting and progressive history. When we decide to follow democracy, we need to change the system and the mentality. Internal management control system is an important need for the state entities for develop an progressive organization.

L'évolution du système de contrôle interne de gestion dans l'organisation militaire s'était inscrit au cours du temps sur un trajet intéressant et progressif. Lorsqu'on prend la décision de suivre la voie de la démocratie, on doit changer le système et la mentalité. Le système de contrôle interne de gestion s'avère nécessaire pour les entités étatiques afin de développer des organisations modernes et démocrates.

Cuvinte-cheie: organizație militară; sistem de control intern managerial; standarde.

Keywords: military organisation; internal management control system; standards.

Mots-clés: organisation militaire; système de contrôle interne de gestion; normes.

Implementarea sistemului de control intern managerial în organizația militară începe odată cu aderarea României la Uniunea Europeană. Deși, la nivel de țară, prima legislație în care regăsim sintagma „control intern managerial” este *Ordonanța Guvernului nr. 119/1999* privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată (Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 799, din 12 noiembrie 2003) abia începând cu anul 2005, la un an de la emiterea *Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005* pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial (Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 675, din 28 iulie 2005), se începe, în

Ministerul Apărării Naționale, implementarea timidă a acestuia, prin Direcția financiar contabilă.

Din anul 2006, atribuțiile privind implementarea sistemului de control intern managerial revin Secretariatului general al Ministerului Apărării Naționale.

Conform art. 16, alin (3) din Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale, republicată, „Secretariatul general asigură implementarea, monitorizarea și evaluarea, la nivelul Ministerului Apărării Naționale, a prevederilor cuprinse în strategiile și programele de reformă ale administrației publice, elaborate pe baza Programului de guvernare, precum și monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică a implementării și/sau dezvoltării sistemului de control intern managerial”.

Anul 2009 aduce, la nivelul MAPN, primele *Norme metodologice privind elaborarea și dezvoltarea sistemului de control managerial în*

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: moisecarmen@yahoo.com



Ministerul Apărării Naționale, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale, nr. M. 113, din 26.10.2009.

Acesta are caracter de document clasificat, deoarece cuprinde și o listă cu principalele domenii de codificare pentru procedurile operaționale/de sistem. Aceste norme descriu principalele direcții de acțiune necesare a fi aplicate pentru a implementa sistemul de control intern managerial în organizația militară.

Ulterior, la nivel național, apar o serie de modificări legislative, care vor fi transpuse, adaptat, de fiecare dată, în organizația militară.

Aceste modificări legislative sunt:

- *Legea nr. 234/2010* pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 119/1999, privind controlul intern și controlul financiar preventiv, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 831, din 13 decembrie 2010;

- *Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.649/2011* privind modificarea și completarea Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 140, din 24 februarie 2011;

- *Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.423/2012* pentru modificarea Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, publicat în Monitorul Oficial al României, la 26 noiembrie 2012;

- *Ordinul Secretarului General al Guvernului, nr. 400/12/06/2015* pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 444, din 22 iunie 2015, cu modificările și completările ulterioare;

- *Ordinul nr. 200/2016* privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 275, din 12 aprilie 2016;

- *Ordinul nr. 201/2016* pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea,

îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 276, din 13 aprilie 2016;

- *Ordinul Secretarului General al Guvernului, nr. 600/20/04/2018* pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 387, din 7 mai 2018.

În Ministerul Apărării Naționale, această legislație s-a implementat, evolutiv, în acord cu legislația națională, în următoarele ordine:

- *Normele metodologice privind elaborarea și dezvoltarea sistemului de control managerial în Ministerul Apărării Naționale*, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 75, din 12.07.2012;

- *Normele metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale*, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 84, din 30.06.2016;

- *Normele metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale*, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 100, din 13.05.2019.

Din analizele efectuate, pentru exemplificare, sunt prezentate, comparativ, principalele modificări ale normelor metodologice, în Tabelul nr. 1:

În legislație sunt stipulate măsuri minime care trebuie să fie implementate pentru fiecare standard în parte, între anii 2005 și 2016 pentru 25 de standarde, ulterior, pentru 16 standarde, acestea din urmă conținând și diferența de nouă standarde față de normele anterioare.

Ministerul Apărării Naționale, fiind o organizație bazată pe ordine și seriozitate, a implementat riguros Sistemul de control intern managerial (SCIM). Problema principală cu care s-au confruntat cei care au început implementarea SCIM a fost aceea a integrării unui nou instrument de management peste cel sau cele existente deja (atât cu influențe comuniste, cât și NATO).

Treptat, sistemul de control intern managerial a suferit modificări la nivel de cerințe, conform celor prezentate în Tabelul nr. 1, dar și altor modificări care nu au fost nominalizate în acest articol.

În prezent, din cercetările asupra rapoartelor publice ale Curții de conturi, Sistemul de control intern managerial nu a fost integrat în totalitate în cultura organizațională și în toate structurile.

TABEL COMPARATIV
PENTRU PRINCIPALELE MODIFICĂRI ALE NORMELOR

PRINCIPALELE ASPECTE ANALIZATE	<i>Norme metodologice privind elaborarea și dezvoltarea sistemului de control managerial în Ministerul Apărării Naționale, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 75 din 12.07.2012</i>	<i>Norme metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 84 din 30.06.2016</i>	<i>Norme metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 100 din 13.05.2019</i>
<p>Numărul standardelor și denumirea acestora grupate pe cele cinci secțiuni (Mediul de control, Performanțe și managementul riscului, Informarea și comunicarea, Activități de control și Evaluare și audit)</p>	<p>25 de standarde de control intern managerial:</p> <p><i>Mediul de control</i> S1. Etica, integritatea S2. Atribuții, funcții, sarcini S3. Competență, performanță S4. Funcții sensibile S5. Delegarea S6. Structura organizatorică</p> <p><i>Performanțe și managementul riscului</i> S7. Obiective S8. Planificarea S9. Coordonarea S10. Monitorizarea performanțelor S11. Managementul riscului S12. Ipoteze, reevaluări</p> <p><i>Informarea și comunicarea</i> S13. Informarea S14. Comunicarea S15. Corespondența și arhivarea S16. Semnalarea neregularităților</p> <p><i>Activități de control</i> S17. Proceduri S18. Separarea atribuțiilor S19. Supravegherea S20. Gestionarea abaterilor S21. Continuitatea activității S22. Strategii de control S23. Accesul la resurse</p> <p><i>Auditarea și evaluarea</i> S24. Verificarea și evaluarea controlului S25. Auditul intern</p>	<p>16 standarde de control intern managerial:</p> <p><i>Mediul de control</i> S1. Etica, integritatea S2. Atribuții, funcții, sarcini S3. Competența, performanța S4. Structura organizatorică</p> <p><i>Performanțe și managementul riscului</i> S5. Obiective S6. Planificarea S7. Monitorizarea performanțelor S8. Managementul riscului</p> <p><i>Activități de control</i> S9. Proceduri S10. Supravegherea S11. Continuitatea activității</p> <p><i>Informarea și comunicarea</i> S12. Informarea și comunicarea S13. Gestionarea documentelor S14. Raportarea contabilă și financiară</p> <p><i>Evaluare și audit</i> S15. Evaluarea sistemului de control intern managerial S16. Auditul intern</p>	<p>16 standarde de control intern managerial:</p> <p><i>Mediul de control</i> S1. Etica, integritatea S2. Atribuții, funcții, sarcini S3. Competența, performanța S4. Structura organizatorică</p> <p><i>Performanțe și managementul riscului</i> S5. Obiective S6. Planificarea S7. Monitorizarea performanțelor S8. Managementul riscului</p> <p><i>Activități de control</i> S9. Proceduri S10. Supravegherea S11. Continuitatea activității</p> <p><i>Informarea și comunicarea</i> S12. Informarea și comunicarea S13. Gestionarea documentelor S14. Raportarea contabilă și financiară</p> <p><i>Evaluare și audit</i> S15. Evaluarea sistemului de control intern managerial S16. Auditul intern</p>
<p>Documente care se întocmesc pentru funcțiile sensibile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarul funcțiilor sensibile • Lista cu salariile care ocupă funcții sensibile • Planul pentru asigurarea rotației salariilor din funcții sensibile 	<p>Inventarul funcțiilor considerate ca fiind în mod special expuse la corupție/sensibile</p>	<p>Inventarul privind funcțiile sensibile și al măsurilor pentru gestionarea acestora</p>
<p>Documente de planificare</p>	<p>Planurile cu principalele activități ale structurilor</p>	<p>Planurile cu principalele activități ale structurilor</p>	<p>Structurile ministerului elaborează o strategie/plan strategic în cadrul căreia stabilesc obiectivele generale ale entității, prioritățile și activitățile care trebuie îndeplinite pe un orizont de timp de trei ani</p>
<p>Inserarea ipotezelor/premiselor în documentele de planificare</p>	<p>Planurile cu principalele activități ale structurilor, precum și orice alte documente de planificare întocmite potrivit reglementărilor în domeniu cuprind ipoteze /premise, obiective și au asociați indicatori de performanță</p>	<p>Planurile cu principalele activități ale structurilor, precum și orice alte documente de planificare întocmite potrivit reglementărilor în domeniu trebuie să cuprindă ipoteze/premise și obiective cărora li se asociază indicatori de performanță</p>	<p>Elaborarea, ca anexă la planul cu principalele activități, respectiv planul instrucției (după caz), a tabelului ipotezele/ premisele, acceptate prin consens, care stau la baza stabilirii obiectivelor</p>
<p>Documente pentru managementul riscului</p>	<p>Registrul de riscuri al structurii Planul privind implementarea măsurilor de management al riscurilor</p>	<p>Registrul de riscuri al structurii</p>	<p>Registrul de riscuri al structurii Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative</p>
<p>Situații centralizatoare pe parcursul anului</p>	<p>Situația trimestrială privind stadiul implementării sistemului propriu de control intern/ managerial la data de, denumită în continuare situația trimestrială</p>	<p>Situația centralizatoare semestrială privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial</p>	<p>Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial (anuală)</p>
<p>Autoevaluarea anuală a sistemului de control intern managerial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial • Situație sintetică • Raportul anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial • Situație sintetică • Raportul anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial • Situație sintetică • Raportul anual

Sursa: Autor.



Principalele cauze identificate ar fi:

- fluctuația de personal;
- lipsa specialiștilor;
- instruirea insuficientă.

În Raportul public al Curții de conturi pe anul 2018, la pagina 89, este descrisă următoarea situație: „Referitor la organizarea, implementarea și menținerea sistemelor de management și control intern (inclusiv audit intern), precum și la evaluarea sistemului de control intern/managerial s-a constatat că procedura de sistem pentru întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri nu a fost actualizată și nu s-a mai procedat la revizuirea și raportarea periodică a situației riscurilor, conform cerințelor pct. 8.2.3 lit. e) din OSGG nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice”¹.

Deși nu este o abatere gravă, aceasta trădează integrarea parțială a sistemului de control intern managerial în cultura organizațională a unor structuri ale MAPN. Acest aspect, totuși, nu este unul deloc anormal din perspectivă istorică. De-a lungul timpului, întotdeauna, sistemele noi, mai ales în cadrul structurilor de stat, s-au implementat mai greu din cauza birocrăției și a unei rezistențe mai mari la schimbare decât cele din structurile private, orientate mai ușor spre reformare și progres.

Un exemplu relevant în acest sens ar fi cel al informatizării administrației publice. În strategia guvernului privind Informatizarea Administrației Publice, emisă în 2001, se stipulează, la pagina 18, următoarele: „Cartea electronică de identitate (ID Card) va fi folosită nu doar ca document de identitate personal, dar și ca singurul card multifuncțional de acces la toate serviciile administrative on-line ce solicită un anumit grad de identificare a utilizatorului. Semnătura digitală, conținută de cardul electronic ID, va fi principalul mijloc de acces garantat la informațiile și serviciile on-line furnizate de agențiile publice și private și poate asigura valabilitatea legală a documentelor transmise electronic”²; până în trimestrul IV al anului 2003 se stabilise emiterea a 1.000.000 de asemenea carduri.

Cu toții cunoaștem că, până în prezent, nu a fost emis niciun card de acest tip. Și suntem în anul 2020, la 19 ani distanță.

Totuși, la nivel de țară, incluzând și Ministerul Apărării Naționale, prin auditul exercitat de către Curtea de conturi s-a constatat că: „La nivelul

entităților publice centrale, ordonatorii principali de credite, se poate aprecia că procesul de implementare a standardelor de control intern este într-o fază de dezvoltare, ținându-se conformarea cu cerințele legislative, gradul mediu de implementare a standardelor de control intern managerial fiind de 75,8% (conform *Raportului privind controlul intern managerial* pe anul 2018 elaborat de Direcția control intern managerial și relații interinstituționale din cadrul Secretariatului General al Guvernului). Cu toate acestea, verificările efectuate de către auditorii Curții de Conturi relevă suficiente aspecte ce necesită îmbunătățiri pentru a avea, din sistemul de control intern managerial, un instrument util în atingerea obiectivelor”³.

Revenind la implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial în structurile din organica MAPN, constatăm totuși, din aceleași rapoarte publice ale Curții de conturi, că Ministerul Apărării Naționale se află printre ministerele care au implementat cel mai corect sistemul de control intern managerial.

Pentru fiecare standard au fost stabilite direcții de implementare, astfel încât acestea să poată fi implementate corespunzător.

Direcțiile de acțiune se regăsesc, public, în ordinele ministrului apărării naționale, publicate în Monitorul Oficial. De asemenea, pentru fiecare standard au fost stabilite o serie de cerințe.

Principalele cerințe, stabilite pentru fiecare standard, sunt:

Standardul 1 – Etica și integritatea

- Numirea unui consilier de etică atât pentru funcționarii publici și salariații civili, cât și pentru cadrele militare și efectuarea de ședințe de consiliere etică, la solicitare, începând cu anul 2016⁴;

- Identificarea și gestionarea funcțiilor sensibile;

- Stabilirea de comisii privind bunurile primite cu titlu gratuit – 2019;

- Identificarea și gestionarea riscurilor de corupție în cadrul unor grupuri de lucru – 2019.

Standardul 2 – Atribuții, funcții, sarcini

- Identificarea funcțiilor sensibile și a funcțiilor cheie raportate la riscuri și la misiuni;

- Întocmirea, la toate structurile, a Regulamentului de organizare și de funcționare și a Regulamentului de ordine interioară⁵.

Standardul 3 – Competența, performanța

• Stabilirea unor indicatori de performanță atât individuali, cât și la nivel de structură și monitorizarea acestora.

Standardul 4 – Structura organizatorică

• Structurile au devenit mai flexibile, odată cu noile misiuni.

Standardul 5 – Obiective

• Stabilirea unor obiective din ce în ce mai aplicate în documentele de planificare;
• Stabilirea de obiective pentru fiecare angajat.

Standardul 6 – Planificarea

• Inserarea ipotezelor și a premiselor care stau la baza stabilirii obiectivelor în planurile cu principalele activități și alte documente de planificare;

• Elaborarea unor planuri de perspectivă pentru 2-3 de ani și planuri multianuale;
• Elaborarea unor masterplanuri.

Standardul 7 – Monitorizarea performanțelor

• Monitorizarea se realizează prin indicatori de performanță stabiliți.

Standardul 8 – Managementul riscului

• Se identifică și se gestionează riscurile prin măsuri concrete stabilite și strategii utilizate;
• Riscurile sunt monitorizate prin planuri adecvate.

Standardul 9 – Proceduri

• Procedurile sunt concrete și s-a stabilit un format unitar în cadrul MAPN.

Standardul 10 – Supravegherea

• Se realizează permanent supravegherea activităților prin controale, pe baza indicatorilor de performanță.

Standardul 11 – Continuitatea activității

• Există planuri pentru situațiile care ar putea crea discontinuități în activitatea curentă.

Standardul 12 – Informarea și comunicarea

• S-au realizat progrese în implementarea unor fluxuri informaționale cu suportul rețelelor informatice;

• Comunicarea internă este realizată prin buletine informative, ședințe de coordonare etc.;

• Comunicarea externă s-a extins pe rețelele sociale⁶ și se desfășoară profesionist și transparent, respectând legislația în vigoare.

Standardul 13 – Gestionarea documentelor

• Gestionarea documentelor s-a dezvoltat permanent prin implementarea de proceduri specifice.

Standardul 14 – Raportarea contabilă și financiară

• Organizarea pe baza ordonatorilor de credite permite gestionarea resurselor descentralizat, focalizată pe obiectivele entităților, responsabilizând comandanții, care sunt obligați să își asume responsabilitatea managerială.

Standardul 15 – Evaluarea sistemului de control intern managerial

• Anual se realizează evaluarea sistemului de control intern managerial, inclusiv în cadrul autoevaluării anuale a structurii.

Standardul 16 – Audit intern

• Structura de audit intern a dezvoltat permanent sistemul de control intern managerial prin evaluări periodice⁷.

Aceste cerințe fac parte din dezvoltarea permanentă a sistemului de control managerial pentru ca acesta să fie un instrument util de management.

Conducerea ministerului trebuie să se asigure că deficiențele de control intern sunt identificate la timp și remediate, deoarece controlul intern managerial este privit ca o funcție managerială, conform principiilor de bună practică, și nu este recomandat să existe vulnerabilități ale sistemului care ar potența eventualele amenințări.

Managementul funcțional trebuie să fie un obiectiv al oricărei structuri care dorește să se dezvolte și să performeze.

Concluzii

În prezent, în cadrul Ministerului Apărării Naționale, sunt stabilite norme de aplicare pentru toate standardele enunțate anterior și se execută activități specifice pentru a se menține și a se dezvolta aceste standarde, dar, ca în orice domeniu, există loc și de îmbunătățiri.



Important este să se mențină și să se dezvolte un sistem coerent al controlului intern managerial, ținându-se cont de cerințele minimale ale standardelor de control intern managerial. Eficiența și progresul oricărei organizații depind de o bună gestionare a resurselor. O planificare pe termen mediu și lung în acest domeniu este primordială. Este important să se găsească resurse și să fie luate decizii corecte, bazate pe studii de specialitate, pentru a putea genera un control intern managerial care să conducă la succesul organizației.

Principalele aspecte de luat în calcul privind controlul intern managerial, potrivit legislației, ar fi: realizarea unui cadru organizațional propice implementării sistemului de control intern managerial, stabilirea unui flux informațional eficient și eficace, un bun management al riscurilor și proceduri clare și utile, adaptate structurii.

O importanță aparte trebuie acordată Standardului 8 – Managementul riscului, acesta fiind un element-cheie al sistemului de control intern managerial. Managementul riscului implică o serie de activități complexe, deoarece riscurile se regăsesc în diverse domenii și categorii: securitate, scenarii de război, financiar, mediu, IT, reputațional, sănătate în muncă etc. Totodată, procesul de gestionare a riscurilor se derulează într-un context complicat, dinamic, supus permanentei transformări, cu numeroși factori externi care pot influența activitatea decizională.

Pentru o bună gestionare a acestora, indiferent de domeniu, ar fi utilă digitalizarea procesului de management al riscurilor prin dezvoltarea unei/unor aplicații informatice la nivelul ministerului.

NOTE:

1 <http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202018.pdf>, accesat la 01.02.2020.

2 https://www.gov.ro/fisiere/programe_fisiere/e-administration.pdf, accesat la 31.01.2020.

3 <http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202018.pdf>

4 *Norme metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale*, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 84, din 30.06.2016.

5 *Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.*

6 <https://www.facebook.com/mapn.ro/>

7 *Ordinul nr. M.100/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale*, publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 456, din 6 iunie 2019.

BIBLIOGRAFIE

*** *Legea nr. 346/2006 privind organizarea și funcționarea Ministerului Apărării Naționale*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, republicată nr. 654, București, 28 iulie 2006,.

*** *Legea nr. 234/2010 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 119/1999, privind controlul intern și controlul financiar preventiv*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 831, din 13 decembrie 2010.

*** *Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 814, din 18 noiembrie 2003.

*** *Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.649/2011, privind modificarea și completarea Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial*, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 140, din 24 februarie 2011.

*** *Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.423/2012, privind modificarea Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial*, publicat în Monitorul Oficial al României, la 26 noiembrie 2012.

*** *Ordinul Secretarului General al Guvernului, nr. 400/12/06/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice*, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 444, din 22 iunie 2015, cu modificările și completările ulterioare.

*** *Ordinul nr. 200/2016 privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului, nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice*, publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 275, din 12 aprilie 2016.

*** *Ordinul nr. 201/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice*, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 276, din 12 aprilie 2016.



*** *Ordinul Secretarului General al Guvernului, nr. 600/20/04/2018* pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Nr. 387, din 7 mai 2018.

*** *Ordinul nr. M.100/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale*, publicat în Monitorul Oficial al României, nr. 456, din 6 iunie 2019.

*** *Norme metodologice privind elaborarea și dezvoltarea sistemului de control managerial în Ministerul Apărării Naționale*, aprobate cu ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 75, din 12.07.2012.

*** *Norme metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării*

Naționale, aprobate cu Ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 84, din 30.06.2016.

*** *Norme metodologice privind sistemul de control intern managerial în Ministerul Apărării Naționale*, aprobate cu Ordinul ministrului apărării naționale nr. M. 100, din 13.05.2019.

https://www.gov.ro/fisiere/programe_fisiere/e-administration.pdf

<http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Raportul%20public%20pe%20anul%202018.pdf>

<https://www.facebook.com/mapn.ro/>

https://www.researchgate.net/publication/228344449_The_Paradoxes_of_Military_Risk_Assessment_Will_the_Enterprise_Risk_Assessment_Model_Composite_Risk_Management_and_Associated_Techniques_Provide_the