

ÎMBUNĂTĂȚIREA EFICACITĂȚII ORGANIZAȚIONALE A MEN ȘI A INSTITUȚIILOR SUBORDONATE PRIN DEZVOLTAREA SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL INTERN

I. Noua viziune, europeană, asupra controlului în Ministerul Educației și Cercetării Științifice și entitățile subordonate:

I.1. Considerațiuni privind implementarea legislației europene asupra controlului la MECS și entitățile subordonate:

Termenul „*control*” privit din perspectiva **etimologică**, își are originile în limba latină, provenind din alăturarea a două cuvinte: „*contra*” și „*rolus*”; prin acesta se înțelege, în sens larg, „*verificarea unui act după original*”. Din punct de vedere **semantic**, prin „*control*” se înțelege o monitorizare permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații, a unei entități, ori a unei structuri dintr-o entitate, pentru a constata evoluția acesteia și pentru a lua măsuri de optimizare a proceselor, activităților.

În România, până la momentul de debut al demersurilor pentru armonizarea cadrului legislativ național, cu aquis-ul comunitar, în vederea aderării la Uniunea Europeană, *controlul* era organizat obligatoriu în cadrul unor structuri funcționale specializate (de gestiune, tehnic de calitate, financiar, de stat, etc.). Astfel, organizarea și exercitarea controlului era aproape exclusiv atributul statului, care impunea și modul de organizare a ontroalelor din interiorul unităților. După 1989, deși viziunea asupra controlului s-a modificat – concomitent cu baza legală – din păcate mai există situații în care controlul este perceput ca un atribut al statului, sau al altor structuri externe.

În fapt, **ontrolul trebuie perceput ca una din funcțiile managementului**, un atribut al conducerii entităților. Acum **accentul** s-a deplasat **asupra controlului intern** și este în sarcina **echipelor manageriale** și a fiecărui salariat în parte, să organizeze și, respectiv, să asigure funcționarea unor **sisteme de control intern / managerial**, care **să respecte cadrul general** stabilit prin prevederile legale, dar **astfel încât să se adapteze cât mai bine la specificul entității**.

În vederea armonizării sistemului legislativ românesc în materia controlului, cu legislația comunitară, au fost elaborate mai multe acte normative, dintre care amintim, în ordine cronologică, următoarele:

- O.G. 119 / 1999, privind controlul intern și controlul financiar preventive, cu modificările ulterioare, modificată prin O.G. nr. 72 / 2001, republicată;
- O.M.F.P. nr. 1792 / 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale;
- O.M.F.P. nr. 522 / 2003 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, modificate prin O.M.F.P. nr. 1679;
- Legea nr. 234/2010 pentru completarea OG nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv;
- OMECS nr. 5607 / 03.11.2015 pentru aprobarea componenței Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică la nivelul Ministerului Educației și Cercetării Științifice.
- OSGG nr. 400 / 12.06.2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 444 / 22.06.2015.

În baza tuturor acestor acte normative prezentate anterior și conform literaturii de specialitate, conceptul de **control intern** a fost permanent definit și redefinit, cel puțin în raport cu două aspecte:

- amplificarea numărului de prevederi legislative, norme, normative, reguli și reglementări, **standarde**, care să asigure căile de acțiune pentru utilizarea corespunzătoare a resurselor, în vederea creșterii eficacității;
- descentralizarea activităților, care a dus la diversificarea acțiunilor și instrumentelor de control și la delegarea competențelor în cadrul aceleiași structuri.

Astfel, **controlul intern** este definit conform Codului controlului intern/managerial al entităților publice, aprobat prin OSGG nr. 400 / 12.06.2015, ca **ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele entității, cu reglementările legale și cu standardele de control intern / managerial, în vederea administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include structurile organizatorice, metodele și procedurile.**

Obiectivele generale ale controlului intern, pot fi sintetizate astfel:

- respectarea legii, a reglementărilor și deciziilor conducerii;
- realizarea atribuțiilor entității și atingerea obiectivelor prestabilite, în condiții de economicitate, eficiență, eficacitate și randament;
- protejarea fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, risipei, fraudei, sau abuzului;
- dezvoltarea, întreținerea și funcționarea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și transmitere a datelor și informațiilor financiare și de management, precum și a unor sisteme de proceduri de utilizare, informare și raportare a datelor;

I.2. Standardele de control intern/managerial

Un real element de referință în evoluția reglementărilor asupra sistemelor de control intern în unitățile și instituțiile publice, îl constituie apariția O.M.F.P. nr. 946 / 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management și control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial,

Prin acest act normativ, **conducătorii / managerii** tuturor entităților publice – ordonatori de credite principali, secundari și terțiari – dobândesc obligația de a dispune măsurile necesare pentru elaborarea și dezvoltarea **sistemelor de control intern / managerial** pentru fiecare unitate, cu adaptarea la particularitățile cadrului legal, la specificul organizațional, de finanțare și de personal.

Tot prin același ordin, sunt aprobate și un număr de 25 de standarde de control intern / managerial, pe care toate aceste entități din sistemul național de învățământ preuniversitar trebuie să le implementeze, pentru ca sistemele proprii de control intern / managerial să fie considerate funcționale.

Odată cu publicarea în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 444 / 22.06.2015, a Ordinului Secretarului General al Guvernului Nr. 400 / 12.06.2015, numărul standardelor de control intern-managerial, a fost diminuat la 16, după cum urmează:

MEDIUL DE CONTROL

- Standardul 1 – Etica și integritatea
- Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini
- Standardul 3 - Competența, performanța
- Standardul 4 - Structura organizatorică

PERFORMANȚE ȘI MANAGEMENTUL RISCULUI

- Standardul 5 - Obiective
- Standardul 6 - Planificarea
- Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor
- Standardul 8 - Managementul riscului

ACTIVITĂȚI DE CONTROL

- Standardul 9 - Proceduri
- Standardul 10 - Supravegherea
- Standardul 11 - Continuitatea activității

INFORMAREA ȘI COMUNICAREA

- Standardul 12 – Informarea și comunicarea
- Standardul 13 – Gestionarea documentelor
- Standardul 14 – Raportarea contabilă și financiară

EVALUARE ȘI AUDIT

- Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern/managerial
- Standardul 16 - Auditul intern

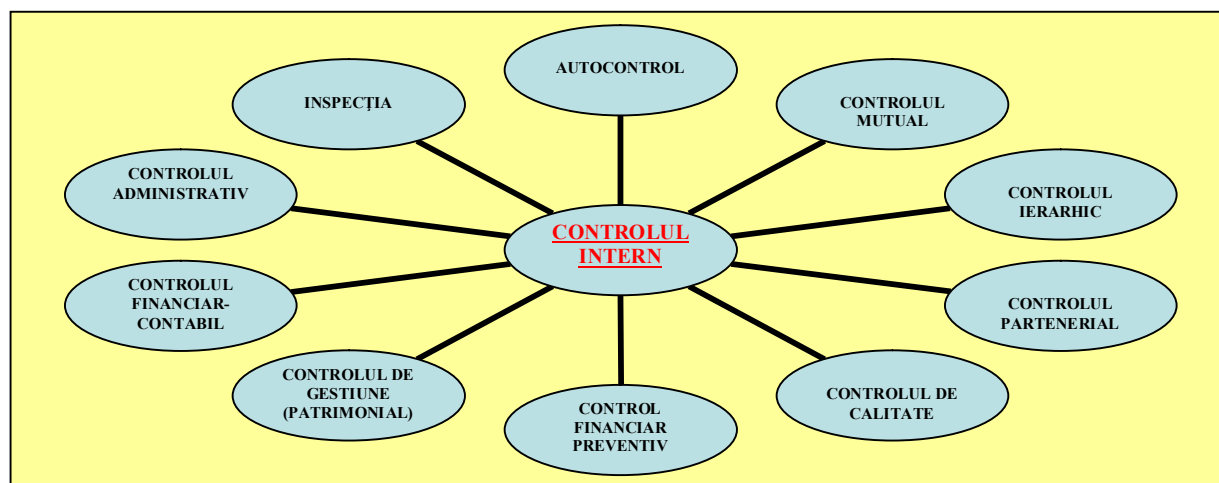
Aceste 16 standarde, care împreună constituie baza Codului controlului intern/managerial, detaliate și explicate în cuprinsul OSGG nr. 400 / 12.06.2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, sunt aplicabile tuturor entităților publice, deci și unităților și instituțiilor care formează sistemului național de învățământ, precum și Ministerului Educației și Cercetării Științifice.

Sfera controlului intern, așa cum este acesta detaliat prin standarde, **se referă** la:

- toate activitățile, programele, procedurile entităților publice;
- întreg patrimoniul acestora;
- întreaga structură organizatorică a fiecărei entități;
- toți membrii / salariații entității.

Controlul intern / managerial trebuie astfel proiectat și implementat, încât să acționeze **permanent**.

În literatura de specialitate identificăm mai multe acțiuni de control intern, aplicabile în totalitate și sistemelor de control intern/managerial create la nivelul Ministerului Educației și Cercetării Științifice și a entităților subordonate, pe care le prezentăm schematic în Figura nr. 1. Este evident faptul că, în funcție de specificul fiecărei entități, de situațiile concrete în care se utilizează acțiunile de control, rezultă un anumit mix, format din toate aceste forme / acțiuni de control intern, ori doar din unele dintre acestea.



Sursa: Prelucrare după: Ghiță, Marcel „Auditul intern”, Editura Economică, București, 2004.

Figura nr. 1: Acțiunile de control intern în cadrul unei entități publice

Toate aceste acțiuni de control intern sunt la dispoziția managementului, însă trebuie **aplicate de fiecare salariat. Reprezentantul legal al entității** este responsabil și pentru **organizarea controlului intern**. Acțiunile de control intern pot fi dezvoltate sau reduse, înființate sau anulate, în funcție de **evoluția riscurilor** din entitate și din afara acesteia.

Este esențial să observăm un paragraf care face parte din considerațiunile generale inserate în debutul Codului controlului intern-managerial aprobat prin OSGG nr. 400 / 12.06.2015:

“Controlul intern/managerial este în responsabilitatea conducătorilor, care au obligația de a-l defini, proiecta, implementa și de a-l perfecționa continuu. În acest sens, se poate afirma că un conducător care ar încredința unor terți controlul intern-managerial al entității, nu își va mai îndeplini atribuțiile cu bune rezultate.”

Considerăm extrem de importantă această precizare, pentru a veni în întâmpinarea managerilor, cu privire la potențiale oferte de externalizare a activităților de proiectare, implementare a standardelor de control intern/managerial.

Prevederile legale din țara noastră, similar aquis-ului comunitar, arată că trebuie realizată o **separare netă între demersurile de implementare a controlului intern și auditul intern.**

Auditul intern este una dintre formele de control intern, însă pe baza procedurilor de lucru standardizate, acesta evaluează controlul intern și consiliază managementul, inclusiv în ceea ce privește implementarea și dezvoltarea propriului sistem de control intern / managerial.

Important: Auditul intern **nu participă** la organizarea și exercitarea controlului intern; auditul intern **evaluează** sistemele de control intern și **formulează recomandări** pentru optimizarea organizării și funcționării acestora.

Pentru ca managerii din entitățile publice să înțeleagă bine în ce constă controlul intern/managerial și instrumentarul cu care operează, este necesar să știe **cum să acționeze** pentru a-l **proiecta, reproiecta, implementa, dezvolta, aplica și evalua.**

În litera și spiritul legii, metoda se bazează pe o **abordare în funcție de riscuri atașate activităților entității.**

În general, există două mari categorii de riscuri: - riscuri generale
- riscuri specifice

Astfel, un sistem de control intern-managerial trebuie să cuprindă:

- instrumente generale de control intern → vizează riscurile generale (referitoare la funcționarea entității în ansamblul ei); exemplu: chestionare de control intern;
- instrumente specifice de control intern → vizează riscurile specifice (sunt legate de fiecare activitate în parte); exemplu: liste de activități, liste de riscuri, formulare de alertă la risc.

Practic, crearea și utilizarea unui sistem de control intern / managerial, vizează sintetic parcurgerea a 5 etape:

- evaluarea instrumentelor generale de control intern;
- evaluarea instrumentelor specifice de control intern;
- analiza raportului între costurile suplimentare și efectele așteptate, generate de implementarea sistemului de control intern;
- elaborarea și aprobarea programului de implementare a sistemului de control intern;
- monitorizarea execuției programului de implementare a sistemului de control intern.

Important: În practică nu se poate face – și nu trebuie făcută – o separare între noțiunile / conceptele de „**control intern**”, „**proceduri**”, respectiv „**managementul riscului**”, acestea fiind indisolubil legate, în relații de **complementaritate** și trebuind să **coexiste și să funcționeze împreună.**

Orice politică de gestionare a riscurilor în interiorul unei entități, necesită elaborarea unor instrumente care să permită **concretizarea demersului de control intern.** Instrumentele de control intern/managerial se construiesc în baza evaluărilor de risc și a procedurilor scrise.

Definirea cadrului operațional reprezintă miza majoră pentru **a trece de la teorie la practică.** Este vorba despre construirea unui dispozitiv tehnic care să satisfacă 3 condiții:

- să se subordoneze obiectivelor stabilite de conducere (management);
- să se conformeze principiilor generale recunoscute la nivelul UE ;
- să se adapteze modului de organizare a entității ;

În acest context, un model de proiectare a instrumentarului cu care se operează pentru construirea și dezvoltarea unui sistem de control intern/managerial se poate prezenta sub forma schemei din figura nr. 2:

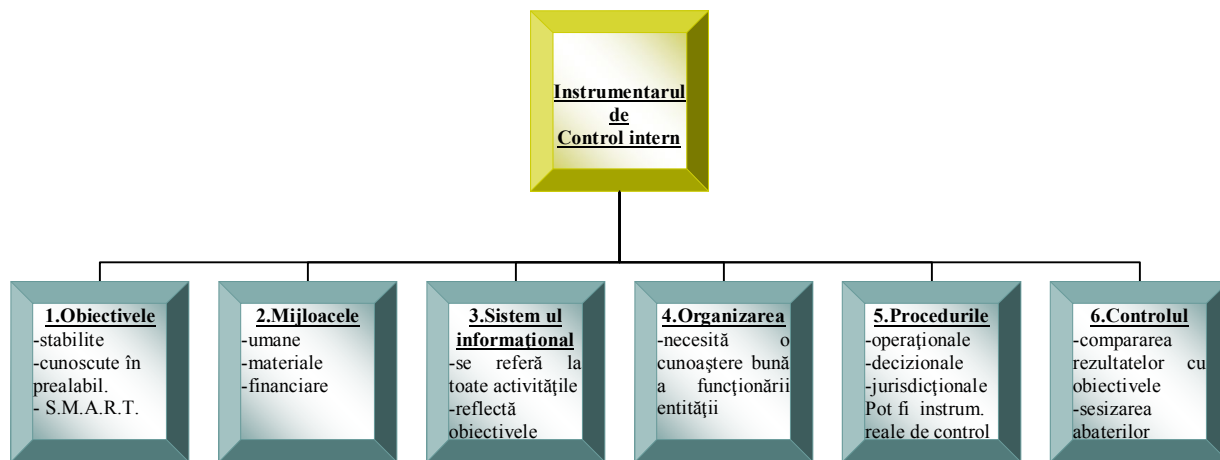


Figura nr. 2: Instrumentar orientativ de control intern

Din acest instrumentar cu care trebuie să operăm atât la nivelul Ministerului Educației și Cercetării Științifice, cât și al entităților subordonate în virtutea implementării, dezvoltării și funcționării sistemelor de control intern / managerial, facem unele succinte referiri la **procedurile** de lucru – ca instrument de control intern.

Noțiunea de **“procedură”** este indisolubil legată de aceea de **“control intern”**. În fapt, **procedurile fac parte din instrumentele controlului intern**; altfel spus, **controlul intern operează cu proceduri**.

Important:

Procedura = totalitatea pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, în vederea executării **oricărei** activități, operațiuni sau sarcini de lucru.

Procedura = înlănțuire de **sarcini** realizate în cadrul unui **proces** conform unor reguli predefinite. Este caracterizată de un **element generator** și de o **finalitate**.

Pentru sistematizarea noțiunilor folosite, iată câteva modalități de a le defini:

Ciclu = ansamblu coerent de **proces**.

Proces = ansamblu de **activități** realizate de diferite elemente structurale, care participă la ea și produc un rezultat comun.

Activitatea = executarea de către o entitate operațională (compartiment, angajat din cadrul compartimentului) a unui ansamblu de **operațiuni / acțiuni**, care nu pot fi disociate

Operațiunea / acțiunea = componentă indisolubilă a unei **sarcini de lucru**.

Observație: gradul de complexitate al demersurilor de muncă, crește în ordinea:

operațiune - activitate – proces – ciclu.

În activitatea de la nivelul unei entități publice, pot fi identificate cu ușurință multe **exemple de proceduri**, utilizate efectiv în practică, chiar dacă persoanele implicate în aceste demersuri, nu le-au perceput ca atare și procedurile nu au fost materializate în formă scrisă:

- procedura de organizare și desfășurare a concursurilor pentru ocuparea posturilor didactice vacante;
- procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului;
- procedura de calcul a drepturilor salariale;
- procedura de inventariere;
- procedura de organizare și exercitare a controlului financiar preventiv;
- proceduri de atribuire a contractelor de achiziție publică, etc., etc., etc.

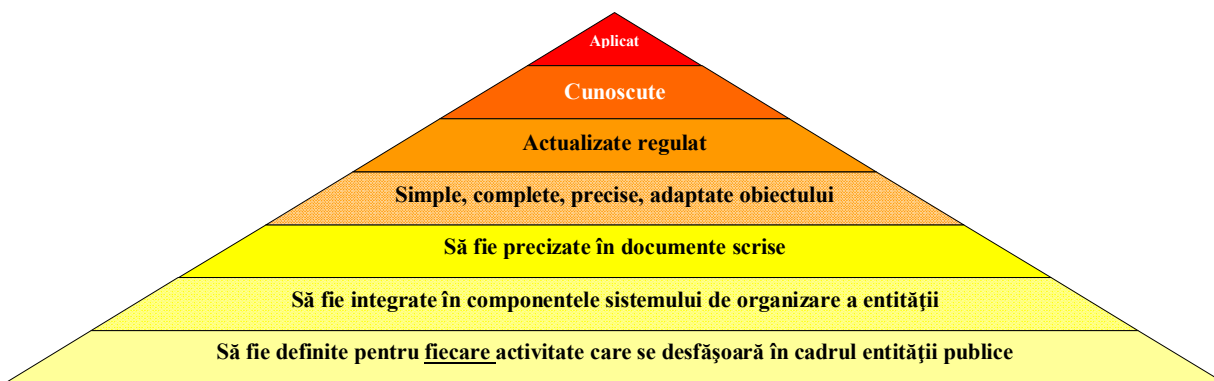


Fig. 3. Cele șapte cerințe importante, pentru ca procedurile să fie instrumente viabile de control intern:

Argumente în favoarea elaborării și utilizării procedurilor operaționale:

- pentru că așa prevede legislația;
- pentru a se putea crea un sistem de control intern adaptat și funcțional;
- pentru a se putea institui un sistem de management al riscului, care să permită estimarea și protecția contra riscurilor;
- pentru ca managementul unității să poată evalua corect și ușor gradul de atingere a obiectivelor propuse, respectarea legilor, precum și evoluția personalului.

Modelul de procedură operațională pe care legiuitorul îl are în vedere pentru entitățile publice și **macheta** acesteia ca instrument de lucru în domeniul dezvoltării instrumentelor de management financiar și control, este reglementat în Anexa Nr. 2 la OSGG nr. 400 / 12.06.2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 444 / 22.06.2015:

- Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale
- Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale
- Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale
- Scopul procedurii operaționale
- Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate;
- Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității;
- Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului;
- Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager, în luarea deciziei;
- Alte scopuri specifice procedurii operaționale
- Domeniul de aplicare a procedurii operaționale
- Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională;
- Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică;
- Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată;
- Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate; listarea compartimentelor implicate în procesul activității.
- Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate
- Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională
- Descrierea procedurii operaționale
- Responsabilități și răspunderi în derularea activității
- Anexe, înregistrări, arhivări

I.3. Demersuri practice pentru implementarea standardelor de control intern/managerial în entitățile publice

În vederea aplicării cadrului normativ instituit prin actele normative amintite, la nivelul Ministerului Educației și Cercetării Științifice și al unităților / instituțiilor subordonate trebuie să se întreprindă anumite demersuri, să se creeze anumite structuri funcționale, să se întocmească unele documente, astfel încât cerințele standardelor de control intern/managerial să fie respectate și să dobândească și un sens practic pentru entitate.

Pot fi elaborate o mare varietate de modalități practice de abordare a prevederilor legale, în special având în vedere specificul fiecărei entități. Chiar și legiuitorul, în art. 2 alin. (1) al OSGG nr. 400 / 12.06.2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, pe lângă obligativitatea pentru fiecare conducător de entitate publică de a crea cadrul necesar și de a dispune măsurile necesare pentru elaborarea și dezvoltarea unui sistem propriu de control intern / managerial, inclusiv a procedurilor de lucru formalizate pe activități, a accentuat și aspectul de creativitate, de specificitate a acestora, date tocmai de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare a fiecărei entități.

Însă ceea ce este esențial, constă în proiectarea, elaborarea și dezvoltarea acestor sisteme de control intern/managerial, astfel încât să fie funcționale în structura organizatorică a unității și să asigure respectarea standardelor de control intern/managerial aprobate și a tuturor obligațiilor legale ale entităților și ale conducătorilor acestora.

Atâ conducătorii de entități publice, cât mai ales coordonatorii de direcții generale, direcții, servicii, compartimente și personalul angajat, trebuie să-și asume, în ceea ce privește proiectarea, implementarea și funcționarea sistemelor de control intern / managerial, principiul că **fiecare salariat răspunde de propriul control intern. Conducătorii de entități publice nu trebuie să prefere implicarea externă, ci responsabilitatea aceasta i-a fost transferată în totalitate managerului general.**

Prezentăm în continuare un model privind etapele, demersurile de instituire a cadrului de implementare a sistemului de control intern/managerial la nivelul unei entități publice, cu precizarea standardelor la îndeplinirea cărora contribuie fiecare demers / document:

1. Emiterea unui ordin de ministru / act administrativ de decizie (de către conducătorul entității publice) prin care să se constituie structura cu atribuții în monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică a implementării și / sau dezvoltării sistemului de control intern / managerial (denumită în continuare comisia de monitorizare):

- Baza legală: art. 3 alin. 1 și 2 din OSGG Nr. 400 / 2015;

În anexa 1 la prezentul material se găsește un exemplu de decizie de constituire a unei comisii de monitorizare, la nivelul unei entități subordonate ministerului.

Tot în această etapă, prin același fel de demers practice, se constituie **echipa de gestionare a riscurilor**, denumită în continuare **E.G.R.**, cu rol în coordonarea și centralizarea datelor referitoare la analiza riscurilor, respectiv a registrelor de risc pe direcții generale, direcții, servicii, compartimente, în vederea elaborării registrului de riscuri pe entitate.

2. Elaborarea și aprobarea de către conducătorul entității publice, a Programului de dezvoltare a sistemului de control intern / managerial – Program SCM - (care se revizuieste anual, sau de câte ori este nevoie); acesta trebuie să conțină: **obiective, acțiuni, persoanele responsabile, termenele de realizare a acțiunilor.**

- conform art. 2 alin. 1 și 2 din OSGG Nr. 400 / 2015;
- conform art. 2 alin. 3 din OSGG Nr. 400 / 2015 – în Program se include și o secțiune aparte, care detaliază acțiunile de perfecționare profesională pentru personalul de conducere și de execuție;

Pornind de la programul similar al Ministerului Finanțelor Publice, existent pe site-ul acestei instituții, în anexa nr. 2 este prezentat și un model de Program de dezvoltare a sistemului de control intern / managerial, care poate fi cu ușurință adaptat pentru a fi utilizat în orice entitate publică.

3. **Programele SCMI + Deciziile de constituire / modificare a Comisiilor de monitorizare → se transmit la entitatea publică ierarhic superioară anual, la termenele stabilite - nu mai târziu de 15 martie a fiecărui an.**
 - conform art. 4 alin. 1 din OSGG Nr. 400 / 2015;
4. **Semestrial / anual, se transmit la entitatea publică ierarhic superioară (la termenele stabilite), informări referitoare la:**
 - stadiul implementării SCM
 - situații deosebite întâmpinate
 - conform art. 4 alin. 2 din OSGG Nr. 400 / 2015;
5. **În vederea proiectării, implementării și dezvoltării propriului sistem de control intern / managerial, se impune adoptarea unor măsuri, întocmirea unor documente.** Documentele la care se face referire în continuare, trebuie întocmite de către fiecare structură din organigrama M.E.C.S. sau entitate subordonată.

5.1. Stabilirea obiectivelor generale și specifice:

Obiectivele identificate trebuie să fie conforme cu obiectivele din documentele de proiectare managerială, respectiv cu actele legale de înființare a acestor unități; să respecte pachetul de cerințe S.M.A.R.T., adică să fie Specifice, Măsurabile, posibil de Atins, Realiste și în Termen); prin definirea corectă a obiectivelor generale și specifice, este vizată implementarea standardelor 4 – Structura organizatorică și 5 – Obiective.

5.2. Stabilirea activităților și acțiunilor pentru realizarea obiectivelor :

Fiecare compartiment structural din organigrama entității, își va elabora documentul numit *Lista obiectivelor și activităților*, în care trebuie cuprinse toate activitățile (detaliat pe acțiuni), pe care salariații compartimentului, le exercită, în virtutea îndeplinirii obiectivelor. Este evident faptul că aceasta reprezintă o detaliere a fișei postului. Macheta documentului poate avea forma de mai jos.

Nr. crt.	Obiectiv	Activități	Acțiuni
0.	1.	2.	3.
1.			

Acest document reprezintă o probă asupra implementării standardelor 2 – Atribuții, funcții, sarcini; 4 – Structura organizatorică și 11 – Continuitatea activității.

5.3. Identificarea riscurilor și disfuncționalităților care pot afecta realizarea obiectivelor

În continuare, compartimentele elaborează documentul *Lista de identificare a riscurilor* în cuprinsul căruia, fiecărei activități, i se atașează unul sau mai multe riscuri potențiale, precum și cauzele apariției acestora. Documentul poate avea tot formă tabelară, după modelul de mai jos:

Nr. crt.	Obiectiv	Activități	Riscuri	Cauze
0.	1.	2.	3.	4.
1.				

După realizarea Listei de identificare a riscurilor, compartimentele structural – funcționale întocmesc registrele de riscuri pe compartimente și le predau membrilor E.G.R. Pe parcursul activităților practice ale cursului, se va realiza un exemplu de completare a unui registru de risc. Echipa centralizează

aceste documente și întocmește registrul riscurilor pe entitate. Important este că evaluarea riscurilor trebuie realizată anual, sau de câte ori se impune.

Standardele pentru care realizarea acestor documente reprezintă probă a implementării sunt: 2 – Atribuții, funcții, sarcini; 6 – Planificarea și 8 – Managementul riscului.

5.4. **Stabilirea modalităților de dezvoltare a S.C.I.M.:**

În cadrul C.M. se evaluează variante, se discută posibilitățile de aplicare a instrumentelor de control intern / managerial și se stabilesc modalitățile concrete de dezvoltare a S.C.I.M., adaptate specificului entității publice și pornind de la documentele manageriale existente. Printre aceste demersuri se numără: actualizarea R.O.I. și a R.O.F.; actualizarea fișelor posturilor, în funcție de listele de activități întocmite; realizarea a unui arbore a activităților, prin asocierea fiecărui compartiment din organigramă, a activităților pe care le-a cuprins în lista de activități; codificarea procedurilor de lucru și stabilirea persoanelor responsabile cu elaborarea și revizuirea procedurilor, din cadrul compartimentelor;

Nr. crt.	Obiectiv	Activități	Cod procedură	Responsabil	Prioritizare
0.	1.	2.	3.	4.	5.
1.					

Standardele avute în vedere sunt: 2 – Atribuții, funcții, sarcini; 6 – Planificarea.

5.5. **Inventarierea documentelor, a fluxurilor de informații, a proceselor și a modului de comunicare între structurile entității și cu alte entități**

Fiecare compartiment structural identifică, pentru fiecare activitate inventariată, atât documentele de intrare și de ieșire, cât și toate procesele care au loc la nivelul compartimentului, asupra acestor documente, sau fără legătură cu acestea, ci doar cu activitatea în sine. În finalul acestei etape, la nivelul fiecărui compartiment trebuie să fie întocmit documentul tabelar, care poate avea forma de mai jos:

Nr. crt.	Activitatea	Documentele de intrare	Conținutul procesării	Documentele de ieșire
0.	1.	2.	3.	4.
1.				

Completarea documentului vizează implementarea standardelor: 8 – Managementul riscului și 13 – Gestionarea documentelor.

5.6. **Stabilirea unui sistem de monitorizare a desfășurării acțiunilor și activităților:**

Este un proces extrem de important, deoarece în această etapă se creează, se instituie indicatorii de rezultat și / sau indicatorii de performanță pentru fiecare dintre activitățile derulate de compartimentele structurale. Acești indicatori, vor permite caracterizarea tuturor activităților și acțiunilor care trebuie derulate de către fiecare compartiment, din punct de vedere al structurii, al compoziției acestora, al gradului de realizare, al schimbărilor lor în timp, dar și al conexiunilor cu celelalte activități / acțiuni ale aceluiaș compartiment sau ale celorlalte. Practic, indicatorii de rezultat și de performanță, trebuie să fie astfel construiți, încât să fie clar exprimați, să definească corect rezultatele / nivelul de performanță la care trebuie să se situeze o activitate la punctul său final, să poată fi cuantificați în expresie numerică (unde este cazul).

Un model a documentului care poate fi întocmit la nivelul compartimentelor, este prezentat mai jos.

Observație: La procesul de construire a sistemului de indicatori pe activități, se poate avea în vedere și procedura de evaluare a performanțelor salariaților, astfel încât monitorizarea desfășurării activităților / acțiunilor, conform rezultatelor / performanțelor, să fie unul dintre criteriile care să stea la baza evaluării

anuale a personalului. Însă este obligatoriu ca monitorizarea rezultatelor prin intermediul indicatorilor, să se constituie într-un instrument real de control intern, la momentul autocontrolului, la nivelul fiecărui post, respectiv al fiecărui compartiment.

Obiective / Activități	Rezultate așteptate	Indicatori de rezultat și / sau de performanță	Resurse	Responsabili	Termen
0.	1.	2.	3.	4.	5.
1.					

Standardele avute în vedere sunt: 3 – Competența, performanța; 15 – Evaluarea sistemului de control intern/managerial.

5.7. Autoevaluarea realizării obiectivelor generale / specifice și îmbunătățirea SCIM

Această etapă reprezintă pasul consecutiv, în succesiune logică, permițând efectiv compararea nivelurilor faptice atinse ale indicatorilor, cu nivelurile teoretice stabilite în etapa anterioară. Se constituie, practic, într-un proces de autoevaluare a nivelului de performanță atins de fiecare salariat și compartiment, în realizarea sarcinilor de serviciu (sarcini materializate în activitățile din lista de activități). Autoevaluarea poate avea la bază un document ca în macheta următoare și are tangență cu standardele: 3 – Competența, performanța; 7 – Monitorizarea performanțelor și 15 – Evaluarea sistemului de control intern/managerial..

Obiective / Activități	Rezultate așteptate	Valori realizate Indicatori de rezultat și / sau de performanță	Resurse	Responsabili	Termen
0.	1.	2.	3.	4.	5.
1					

5.8. Elaborarea manualului de proceduri pentru activitățile entității, în baza tuturor etapelor anterioare

Odată parcurse toate etapele la care am făcut referire anterior, fiind întocmite documentele descrise, compartimentele structurale ale unității de învățământ pot trece la elaborarea procedurilor scrise pentru activitățile ce se desfășoară la nivelul entității.

Observație: Unele **părerii eronate** întâlnite în practică, referitor la elaborarea procedurilor operaționale:

- Elaborarea procedurilor nu este necesară;
- Procedurile operaționale ar trebui elaborate de instituția ierarhic superioară și să fie transmise tuturor;
- C.M. ar trebui să elaboreze procedurile scrise;
- Nu ar trebui să fie obligatorii procedurile, din moment ce există legi, ordine, norme, normative, metodologii, care arată cum să se desfășoare activitățile la nivelul entităților publice;
- Controlul intern înseamnă să ai proceduri scrise, etc.

Toate aceste opinii, critici, părerii cu privire la implementarea standardelor de control intern / managerial și, în principal, la necesitatea elaborării procedurilor scrise, denotă necunoașterea literei legii și o neînțelegere a spiritului legii în această materie. Elaborarea procedurilor reprezintă doar o mică parte din tot procesul de proiectare, implementare și dezvoltare a propriului sistem de control intern / managerial la nivelul Ministerului Educației și Cercetării Științifice și al entităților subordonate, descrisă de unul dintre cele 16 standarde de control intern – Standardul 9 – Proceduri. Procedurile operaționale scrise nu pot fi elaborate de către o altă entitate, chiar superioară, pentru că trebuie să fie adaptate

specificului fiecărei instituții, trebuie să facă referire directă și nemijlocită la structura funcțională a acesteia și la structura de personal, să particularizeze sarcinile de serviciu și activitățile pe fiecare salariat / post din cadrul compartimentelor structurale, să asigure separația sarcinilor și să fie și expresia viziunii manageriale a managerului. Deasemenea, procedurile nu pot fi elaborate de C.M., din două motive: în primul rând, procedurile (și toate demersurile de control intern) trebuie realizate de salariații din cadrul compartimentelor funcționale, care își cunosc cel mai bine activitățile și specificul acestora, iar în al doilea rând, C.M. are doar rol de monitorizare, îndrumare metodologică și de coordonare în domeniul controlului intern / managerial. Faptul că legiuitorul emite acte normative, metodologii, regulamente, ș.a., creează doar cadrul general, legal al organizării și desfășurării activităților reglementate. Practic, rolul tuturor demersurilor de implementare și aplicare a standardelor de control intern / managerial – inclusiv în ceea ce privește elaborarea și utilizarea procedurilor operaționale scrise - este de a traduce la nivelul instituției, de a particulariza la nivel de compartiment și post din organigrama unei entități, ceea ce normele legale reglementează cu titlu general.

II. Posibilități de îmbunătățire a eficienței organizaționale a MECS. și a entităților subordonate, prin implementarea standardelor de control intern/managerial

Pentru o mai sintetică familiarizare cu Codul controlului intern pentru entităților publice aprobat prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 400 / 12.06.2015, prezentăm o **structură** a actului normativ, așa cum a fost publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 444 / 22.06.2015:

- **Ordinul** pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice;
- **Anexa Nr. 1 – Codul controlului intern/managerial al entităților publice** – Standardele de control intern/managerial la entitățile publice
 - o I. Considerații generale
 - 1. Conceptul de control intern/managerial
 - 2. Scopul și definirea standardelor de control intern/managerial
 - o II. Lista standardelor de control intern/managerial la entitățile publice (16 standarde)
 - o III. Glosar de termeni
- **Anexa Nr. 2 – Procedura operațională**
 - o Macheta – model de procedură operațională
 - o Precizări cu privire la modelul de procedură operațională
- **Anexa Nr. 3 – Situație centralizatoare semestrială / anuală privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern/managerial la data de ...**
 - o Capitolul I – Informații generale
 - o Capitolul II – Stadiul implementării standardelor de control intern/managerial, conform rezultatelor autoevaluării la data de 31 decembrie 20...
- **Anexa Nr. 4 – Instrucțiuni privind întocmirea, aprobarea și prezentarea raportului asupra sistemului de control intern/managerial**
 - o 1. Prevederi generale
 - o 2. Conținutul raportului
 - o 3. Aprobarea și prezentarea raportului
- **Anexa Nr. 4.1. la instrucțiuni – Chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial**
- **Anexa Nr. 4.2. la instrucțiuni – Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării**
- **Anexa Nr. 4.3. la instrucțiuni – Raport asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31 decembrie 20...**

Prezentăm în cele ce urmează o abordare privitoare la modalități prin care asumarea aplicării standardelor de control intern/managerial poate facilita optimizarea eficacității manageriale la nivelul ministerului și a entităților din subordinea acestuia.

STANDARDUL 1 ETICA ȘI INTEGRITATEA

Descrierea standardului

În cadrul Ordinului 400/2015, *standardul etică* este descris astfel: conducerea și salariații entității publice cunosc și susțin valorile etice și valorile organizației, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.

Cerințe generale

- Conducerea entității publice sprijină și promovează, prin deciziile sale și prin puterea exemplului personal, valorile etice, integritatea personală și profesională a salariaților.
- Conducerea entității publice adoptă un cod de etică și conduită, dezvoltă și implementează politici și proceduri privind integritatea, valorile etice, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților.
- Conducerea entității publice înlesnește comunicarea deschisă de către salariați a preocupărilor acestora în materie de etică și integritate, prin crearea unui mediu adecvat.
- Acțiunea de semnalare de către salariați a neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune și trebuie privită ca **exercitarea unei îndatoriri profesionale**.
- Salariații care semnalează neregularități de care, direct sau indirect, au cunoștință sunt protejați împotriva oricăror discriminări, iar managerii au obligația de a întreprinde cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate, și de a lua, dacă este cazul, măsurile ce se impun.
- Conducerea și salariații entității publice au o abordare pozitivă față de controlul intern/managerial, a cărui funcționare o sprijină în mod permanent.

Referințe principale:

- ✓ Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
- ✓ Codul de conduită al entității publice;
- ✓ Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicată;
- ✓ Legea nr. 1/2011 a educației cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 115/1996 privind declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, funcționarilor publici și a unor persoane cu funcții de conducere, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției;
- ✓ Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
- ✓ Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 215/2012 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012 - 2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012 - 2015;
- ✓ Strategia anticorupție pe domeniul educație.

Criterii generale de evaluare a stadiului implementării standardului

- A fost comunicat personalului un cod de conduită, care stabilește reguli de comportament etic în realizarea atribuțiilor de serviciu, aplicabil atât personalului de conducere, cât și celui de execuție din cadrul compartimentului?
- Salariații beneficiază de consiliere etică și li se aplică un sistem de monitorizare a respectării normelor de conduită?

Dintre condițiile care pot face ca acest standard să fie considerat implementat la un nivel cel puțin conform enumerăm următoarele:

1. Să existe un cod de etică la nivelul instituției.

Prin legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicată și Legea nr. 477/2004 prin privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice sunt stabilite coordonatele generale referitoare la conduita funcționarului public și a personalului contractual în instituțiile publice.

Cu toate acestea, orice entitate publică poate și este util să își definească propriul cod de etică pe baza actelor normative menționate și pe baza altor dispoziții prevăzute în diverse acte normative subsecvente, cum este spre exemplu Ordinul MECS nr. 5530/2011 privind regulamentul cadru de organizare și funcționare a inspectoratelor școlare.

Codurile de etică elaborate la nivelul entității publice (minister, inspectorat școlar, unități conexe etc.) nu subrogă prevederile actelor normative referitoare la acest domeniu și nici nu trebuie să copieze sau să dubleze prevederile acestora. Codurile de etică au menirea de a individualiza cultura organizațională a entităților respective și de a comunica valorile etice la care acea entitate adera în mod primordial.

Astfel, pentru asigurarea implementării standardului 1 din codul controlului intern managerial trebuie alcătuit un cod de etică propriu care ar trebui să aibă următoarele caracteristici:

- ✓ să fie exprimat într-un limbaj simplu și explicativ, evitându-se riscul crescut, când vine vorba de etică, de a fi o înșiruire de sloganuri.
- ✓ să aibă o structură clară și sistematică care să conțină un set de valori, principiile prin care sunt enunțate aceste valori și reguli de comportament care transpun fiecare dintre aceste principii.
- ✓ să fie elaborate de către personalul entității sub îndrumarea, dacă este cazul, al unui specialist în etică.

Format cod de etică:

Antet instituție

titlu: Cod de etica și conduită profesională al(numele entității)

Preambul:

la această secțiune se prezintă necesitatea existenței unui cod de etică și temeiul legal și cutumele pe care codul de etică se bazează.

Capitolul 1:

la acest capitol se precizează rolul codului de etică și aspectee metodologice ale structurii codului de etică.

Capitolul 2:

Cu capitolul 2 începe propriu-zis conținutul codului de etică, în cadrul acestui capitol sunt enumerate valorile.

Referitor la valori, acestea trebuie exprimate printr-un singur cuvânt sau o expresie de exemplu: responsabilitate, integritate, profesionalism, grija pentru copii.

Fiecare valoare este exprimată prin-un principiu, iar în acest capitol sunt enumerate principiile subsecvente valorilor.

Principiile se formulează printr-o singură frază, de exemplu:

Principiul profesionalismului:

Toate atribuțiile de serviciu care revin personalului și colaboratorilor Ministerului trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale.

Numărul valorilor și al principiilor subsecvente trebuie să fie unul limitat, preferabil nu mai mult de 4-5, pentru a putea fi reținute și urmate.

.....

Capitolele următoare din codul de etică sunt reprezentate de fiecare principiu luat separat pentru care se definesc regulile de comportament prin care este aplicat în cadrul entității acel principiu.

de exemplu:

Capitolul x: "Integritatea"

Reguli de comportament prin care se aplica integritatea în cadrul entităţii publice:

În relaţia cu publicul, cu colegii din instituţie sau din cadrul altor organizaţii sau sfere profesionale, precum şi cu superiorii ierarhici, personalul şi colaboratorii entităţii publice trebuie să adopte o atitudine bazată pe respect - o atitudine imparţială, nediscriminatorie, deschisă şi diligentă.

Conflictele de interese

Personalul şi colaboratorii entităţii publice au datoria legală, morală şi profesională de a se asigura că în timpul exercitării activităţii nu se află în conflict de interese sau într-o situaţie de incompatibilitate, aşa cum sunt definite acestea în legislaţia actuală şi în spiritul acestui cod de etică.

În cazul în care intervine o situaţie de conflict de interese sau incompatibilitate, personalul şi colaboratorii entităţii trebuie să sesizeze în scris, în maximum 7 zile lucrătoare de la apariţia situaţiei de conflict de interese sau stării de incompatibilitate, superiorii ierarhici. În astfel de situaţii, managementul entităţii are obligaţia de a se asigura, prin măsuri instituţionale, că a fost evitat conflictul de interese sau incompatibilitatea declarate, fără a aduce atingere demnităţii persoanei şi drepturilor profesionale şi contractuale ale celui care face obiectul conflictului de interese, respectiv incompatibilităţii sesizate.

Cadourile, atenţiile şi materialele cu caracter promoţional

Personalului entităţii publice îi este interzis să solicite şi să primească cadouri, servicii, favoruri, invitaţii sau alte asemenea.

.....

Ultima secţiune a codului de etică este reprezentată de "*Dispoziţii Finale*" în cadrul acestei secţiuni se menţionează termenul de la care intră în vigoare, actele normative cu care are intră în corespondenţă codul de etică, modul de aplicare.

2. Desemnarea consilierului de etică:

Conform Legii 7/2004 entitatea trebuie să desemneze un consilier de etică prin decizie a conducătorului entităţii, însă este preferabil ca acesta să aibă suportul colegilor, să se bucure de reputaţie în rândul colegilor şi să fie o persoană asupra căreia nu există suspiciuni privind integritate.

Rolul consilierului de etică

Principalele atribuţii ale consilierului de etică sunt:

- acordă consultanţă şi asistenţă funcţionarilor publici sau personalului contractual cu privire la respectarea normelor de conduită;
- monitorizează aplicarea prevederilor codului de conduită în cadrul instituţiei publice;
- întocmeşte şi transmite rapoarte trimestriale/semestriale privind respectarea normelor de conduită de către funcţionarii publici.
- organizează sesiuni de formare în domeniul eticii pentru angajaţii entităţii.

Consilierului de etică trebuie să i se acorde un program periodic pentru îndeplinirea atribuţiei de acordare de consultanţă şi asistenţă funcţionarilor publici sau personalului contractual cu privire la respectarea normelor de conduită. De asemenea, pentru acest program, consilierul de etică trebuie să dispună de un birou adecvat pentru a îndeplini această atribuţie în condiţii de confidenţialitate.

3. Elaborarea unor proceduri de sistem prin care se implementează prevederile codului de etică

Implementarea standardului se completează cu elaborarea unei proceduri privind semnalarea neregularităţilor şi a unei privind conflictul de interese şi incompatibilităţile.

STANDARDUL 2

ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Descrierea standardului.

Managementul oricărei entități publice trebuie să asigure întocmirea și actualizarea permanentă a documentelor privind misiunea entității publice, a regulamentelor interne și a fișelor posturilor, pe care le comunică tuturor angajaților.

Cerinte generale

Regulamentul de organizare și funcționare al oricărei entității publice cuprinde în totalitate sarcinile entității, rezultate din actul normativ care guvernează și legitimează modul de organizare și funcționare al entității respective, precum și din alte acte normative. Regulamentul de organizare și funcționare al oricărei entității publice acesta se comunica salariaților și se publică pe pagina de internet a entității publice.

Toți salariații trebuie să cunoască misiunea încredințată entității, obiectivele și atribuțiile entității publice și ale compartimentului din care salariatul face parte, rolul sau în cadrul compartimentului, stabilit prin fișa postului, dar și obiectivele postului pe care îl ocupa.

Managerii fiecărui compartiment al entității publice au obligația de a întocmi și de a actualiza, ori de câte ori este cazul, fișele posturilor pentru personalul din subordine.

Toate sarcinile prevăzute în fișele posturilor trebuie să fie clar formulate și strâns relaționate cu obiectivele postului, astfel încât să se realizeze o deplină concordanță între conținutul sarcinilor și conținutul obiectivelor postului. Managementul fiecărui compartiment al entității publice trebuie să identifice sarcinile noi și dificile ce revin salariaților și să le acorde sprijin în realizarea acestora.

Acțiunile principale în ceea ce privește implementarea standardului nr. 2 „Atribuții, Funcții, Sarcini,” prevăd:

- ❖ elaborarea respectiv actualizarea documentelor privind misiunea și atribuțiile structurilor organizatorice ale entității publice;
- ❖ informarea întregului personal al entității publice în legătură cu actualizarea documentelor care au fost modificate /actualizate periodic în ceea ce privește misiunea și atribuțiile structurilor organizatorice;
- ❖ determinarea funcțiilor entității publice;
- ❖ determinarea atribuțiilor generale ale entității publice;
- ❖ determinarea atribuțiilor la nivelul structurilor de specialitate;
- ❖ concordanța între funcțiile și atribuțiile generale și specifice ale entității publice;
- ❖ determinarea sarcinilor la nivelul posturilor în funcție de nivelul de calificare a postului;
- ❖ sarcinile, atribuțiile asociate posturilor sunt stabilite în deplină concordanță cu competențele decizionale necesare realizării acestora.

Referințe principale:

- Legea nr. 53/2003, Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 365/2004 pentru ratificarea Convenției Națiunilor Unite împotriva corupției, adoptată la New York la 31 octombrie 2003;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 11/2004 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale, aprobată cu modificările și completările prin Legea nr. 228/2004, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003 pentru stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului, a ministerelor, a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și a unor instituții publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 194/2004, cu modificările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008, pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;

- Hotărârea Guvernului nr. 2.288/2004 pentru aprobarea repartizării principalelor funcții de sprijin pe care le asigură ministerele, celelalte organe centrale și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență;
- actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- alte reglementări în domeniul muncii.

Documente specifice elaborate în cadrul Standardului 2 Atribuții, Funcții, Sarcinii .

Regulamentul Intern este considerat cel mai de valoare instrument la îndemâna angajatorilor în raporturile acestora cu salariații lor.

În comparație cu prevederile din legislația muncii sau din contractele colective de muncă, care sunt de cele mai multe ori suficient de restrictive și de incomode pentru angajatori, Regulamentul Intern reprezintă un instrument flexibil, aflat la dispoziția angajatorului, prin care acesta poate să impună, în mod unilateral, reguli de comportament pentru salariați, sancțiuni și măsuri de organizare a muncii care să corespundă exigențelor sale și să îi permită reglementarea anumitor aspecte sensibile în relația cu salariații.

Regulament Intern însă pentru a fi considerat un document eficient trebuie să fie redactat lizibil și cât mai cuprinzător și să țină seama de cerințele legislației muncii aflate în vigoare.

Din acest considerent, trebuie știut faptul că următoarele aspecte sunt considerate esențiale în ceea ce privește redactarea unui regulament intern:

- ❖ întocmirea Regulamentului Intern este obligatorie pentru toți angajatorii, aceasta motivată de faptul că întocmirea Regulamentului Intern este stipulată ca obligatorie, în conformitate cu legislația în vigoare, pentru toți angajatorii, indiferent de numărul de salariați. Spre exemplu nu există o sancțiune clar prevăzută pentru cazul în care un angajator nu întocmește Regulamentul Intern, însă inspectorii din cadrul Direcției de Muncă și Protecție Socială au în atribuțiile lor legale dreptul de a controla derularea relațiilor de muncă, între care și dreptul de a dispune măsuri atunci când identifică ceva în neregulă în legătură cu acestea și de a aplica sancțiuni atunci când angajatorii nu acordă atenția cuvenită acestor măsuri. Ca atare, și în cazul în care un angajator nu întocmește Regulamentul Intern, inspectorii din cadrul Direcției de Muncă și Protecție Socială pot dispune măsura întocmirii acestuia, iar în cazul neconformării cu aceasta, angajatorul va putea fi sancționat cu o amendă între 3.000 și 10.000 de lei.
- ❖ Regulamentul Intern reprezintă, un act unilateral al angajatorului pentru a carui implementare nu este nevoie de acordul salariaților. În comparație cu reglementarea anterioară, când Regulamentul Intern era un act comun al angajatorului și al salariaților, în prezent, Regulamentul Intern este un act unilateral al angajatorului. Spuneam aceasta deoarece nu este necesar acordul salariaților pentru valabilitatea prevederilor Regulamentului Intern, totuși, este necesară o consultare cu sindicatul sau reprezentanții salariaților asupra prevederilor acestuia. *Ce trebuie reținut este faptul că **desi rolul sindicatului/reprezentaților salariaților în redactarea prevederilor Regulamentului Intern, este doar un rol consultativ, este recomandat ca angajatorul să ia totuși în considerare, pe cât posibil, și punctul de vedere al acestora și să analizeze într-un mod obiectiv pertinenta părerilor acestora; altfel, obligativitatea consultărilor cu sindicatul/reprezentații salariaților, reflectată de Codul Muncii, ar fi lipsită de orice rațiune sau efecte juridice:***
- ❖ Regulamentul Intern trebuie să prevadă câteva categorii de prevederi minime obligatorii. În general, Regulamentul Intern poate conține orice fel de măsuri, reguli sau proceduri pe care angajatorul le dorește aplicabile în cadrul unității, bineînțeles, cu condiția ca acestea să nu contravină normelor legale imperative stabilite de legislația muncii. Totuși, indiferent de dispozițiile specifice fiecărui angajator, în funcție de profilul său de activitate, de dimensiunea unității sau de alte criterii particulare, orice Regulament Intern trebuie să conțină câteva categorii de dispoziții minime obligatorii
- ❖ Regulamentul Intern nu poate în structura sa să contină mai multe sancțiuni disciplinare decât cele prevăzute de Codul Muncii. În cadrul Regulamentului Intern angajatorul poate determina ce fapte reprezintă abateri disciplinare, ce sancțiuni se aplică pentru astfel de fapte sau la câte repetări ale unor abateri de la regulile interne se pot dispune sancțiuni mai grave de *exemplu* concedierea. Cu toate acestea însă angajatorul nu poate stabili alte tipuri de sancțiuni pentru salariați decât cele prevăzute de lege, în mod limitativ, spre exemplu: **avertismentul**, retrogradarea, reducerea salariului/indemnizației de conducere și concedierea

Denumirea postului: **INSPECTOR ȘCOLAR GENERAL**

Numele și prenumele:

Studii:

Gradul didactic

În baza prevederilor din Legea învățământului și ale Regulamentului de organizare și funcționare a inspectoratelor școlare, inspectorul școlar general are următoarele atribuții:

❖ **Reprezentativitate**

1. Reprezintă Inspectoratul Școlar Județean în relațiile cu instituțiile, organele și organizațiile centrale, locale, naționale și internaționale, în condițiile legii.
2. Reprezintă unitățile școlare în relația de colaborare cu administrația locală, precum și cu alte persoane juridice sau fizice, pentru asigurarea funcționalității unităților de învățământ

❖ **Proiectare**

1. Elaborează strategia educațională la nivelul județului, în conformitate cu Strategia Ministerului Educației și Cercetării Științifice, cu prevederile legislației din învățământ.
2. Întocmește organigrama Inspectoratului Școlar Județean, pe care o trimite spre aprobare Ministerului Educației și Cercetării Științifice.
3. Realizează programul managerial al Inspectoratului Școlar
4. Elaborează graficul și tematica Consiliului de Administrație al Inspectoratului Școlar
5. Întocmește fișa postului pentru inspectorii generali adjuncți și pentru șefii compartimentelor de care răspunde direct.
6. Întocmește și fundamentează proiectul planului de școlarizare și rețea și îl înaintează Ministerului, spre aprobare.
7. Negociază și încheie contractele colective de muncă cu sindicatele reprezentative din învățământul preuniversitar din județ.
8. Deleagă, când e cazul, îndeplinirea unor atribuții inspectorilor generali adjuncți sau altor specialiști din inspectorat, prin delegare de sarcini.

3. Organizare și desfășurare a activității

Organizează și coordonează activitatea compartimentelor Inspectoratului Școlar. Emite deciziile de numire a consiliilor și comisiilor la nivelul Inspectoratului Școlar. Răspunde de încadrarea cu personal la nivelul inspectoratului școlar, în limita numărului de posturi aprobat de Minister. Răspunde direct de activitatea compartimentelor: Financiar –contabil, Prognoze, rețea școlară, salarizare, norme, Tehnic- administrativ, Investiții, Evidență personal și politici de recrutate, Contencios, Audit financiar, Informatizare. Numește/eliberează, cu avizul Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului, în/din funcție inspectorii școlari. Numește/eliberează în/din funcție directorii și personalul didactic al unităților subordonate, potrivit legii. Numește/eliberează și celelalte categorii de personal al Inspectoratului Școlar, potrivit legii. Răspunde de organizarea și funcționarea Casei Corpului Didactic, a Centrului regional de formare, a Centrului Județean de Resurse și Asistență Psihopedagogică, a cabinetelor școlare de asistență psihopedagogică, a Consiliului Consultativ, a Colegiului de disciplină de pe lângă Inspectoratul Școlar. Asigură încadrarea tuturor unităților subordonate cu personalul didactic necesar. Urmărește modul de organizare și funcționare a rețelei școlare, în conformitate cu politica educațională la nivel național. Asigură aplicarea legislației în organizarea și desfășurarea procesului de învățământ. Emite decizii privind ocuparea posturilor didactice din unitățile de învățământ preuniversitar din județ. Încheie contracte de muncă cu personalul din subordinea directă. Emite decizii de eliberare din învățământ a personalului didactic titular, prin transfer în alt sector de activitate sau prin desfacerea contractului de muncă. Aprobă concediile fără plată solicitate de personalul didactic titular, în condițiile prevăzute de legislația în domeniu. Emite deciziile de suspendare a contractului individual de muncă în situațiile prevăzute de lege (rezervarea catedrei). Emite decizii de suspendare a contractului

individual de muncă pentru personalul didactic care are dreptul la întreruperea activității didactice pentru creșterea și îngrijirea copilului de până la 3 ani (rezervarea catedrei). Asigură respectarea legalității în acordarea stimulentele pentru cadrele didactice: salariu de merit, gradație de merit, spor izolare, 2%. Răspunde implicit de realizarea inspecției școlare generale, pe obiective, și a inspecției de specialitate. Asigură aplicarea corectă a curriculum-ului național și a curriculum-ului la decizia școlii. Răspunde de organizarea și desfășurarea concursurilor naționale: capacitate, admitere și bacalaureat, precum și a concursului național de competență. Aprobă comisiile de examene și concursuri. Este președintele comisiilor de contestații organizate la nivel județean, constituite cu ocazia examenelor naționale, concursurilor de titularizare și concursurilor pentru ocuparea funcției de director din unitățile de învățământ. Asigură fluența informației între Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului și unitățile școlare. Răspunde de rezolvarea legală și la timp a corespondenței, a cererilor, reclamațiilor și sesizărilor adresate Inspectoratului Școlar. Poate delega îndeplinirea unor atribuții inspectorilor generali adjuncți și altor specialiști din Inspectoratul Școlar, prin delegarea de sarcini.

4. Monitorizare, evaluare și control.

Urmărește și analizează activitatea compartimentelor Inspectoratului Școlar. Analizează periodic activitatea de îndrumare și control desfășurată de personalul Inspectoratului Școlar. Analizează și evaluează îndeplinirea contractului managerial de către directorul unității de învățământ. Coordonează programul de reformă în învățământul preuniversitar din județ, în vederea integrării în structurile europene. Monitorizează și evaluează procesul de învățământ desfășurat la nivelul unităților școlare din județ, precum și activitatea extracurriculară. Monitorizează și evaluează activitatea unităților conexe. Monitorizează și evaluează activitatea de perfecționare a pregătirii de specialitate, metodice și psihopedagogice. Controlează și îndrumă nemijlocit unitățile din subordine, efectuând, în acest scop, lunar, deplasări în aceste unități. Urmărește modul de realizare a încadrării cu personal didactic în unitățile de învățământ subordonate. Verifică modul în care se asigură și se diversifică baza didactico-materială din unitățile de învățământ preuniversitar din județ. Primește și soluționează contestațiile privind rezultatele concursurilor pentru ocuparea posturilor didactice vacante. Aplică sancțiuni, în caz de abateri, personalului propriu pe baza constatărilor directe. Face propuneri pentru aplicarea sancțiunilor care nu sunt de competența sa. Asigură efectuarea de studii privind necesarul de construcții școlare și avizează amplasamentul acestora, participă la recepționarea lor. Urmărește execuția reparațiilor curente și capitale, și după caz, propune măsuri pentru asigurarea spațiilor de învățământ. Urmărește întocmirea lucrărilor privind fundamentarea bugetului anual și execuția bugetară. Anulează, când este cazul, măsurile administrative nelegale luate de personalul din subordine și dispune măsurile care se impun, în funcție de fiecare situație în parte. Răspunde de realizarea analizelor semestriale, privind activitatea unităților din subordine și de întocmirea raportului anual privind starea învățământului preuniversitar în județ. Răspunde de întocmirea la timp a materialelor de analiză-sinteză solicitate de Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului și de exactitatea situațiilor statistice incluse în acestea.

Parteneriat. Colaborează cu Prefectura, Consiliul Județean și serviciile descentralizate. Colaborează cu administrația locală, precum și cu alte persoane fizice și juridice pentru asigurarea funcționalității unităților școlare din subordine. Asigură, prin colaborarea cu autoritatea publică locală, școlarizarea elevilor pe durata învățământului obligatoriu. Negociază și semnează contractele colective de muncă cu federațiile sindicale reprezentative la nivel județean. Încheie protocoale de cooperare cu partenerii educaționali. Colaborează cu reprezentanții mass-media pentru popularizarea activităților desfășurate de Inspectoratul Școlar și pentru informarea corectă a partenerilor educaționali.

FIȘA POSTULUI INSPECTOR ȘCOLAR

Denumirea postului: **INSPECTOR ȘCOLAR**

Numele și prenumele:

Studii:

Gradul didactic

DESCRIEREA POSTULUI:

◆ Pregătirea profesională impusă ocupantului postului:

Studii superioare de lungă durată cu diplomă de licență sau diplomă echivalentă.

Titular în învățământ cu gradul didactic II/doctorat și o vechime în învățământul preuniversitar de cel puțin 8 ani;

Calificativul "Foarte bine" în ultimii 4 ani și recomandarea Consiliului profesoral al unității de învățământ/Consiliului de administrație al inspectoratului școlar/după caz Senatului Universității sau a organului de conducere al instituției;

Parcurgerea tuturor etapelor de dezvoltare profesională în învățământul preuniversitar și experiență managerială (de conducere, de îndrumare și control).

Perfecționări periodice necesare menținerii competenței pe post.

Cunoștințe operare P.C.

O limbă de circulație internațională.

◆ Dificultatea operațiunilor specifice postului:

Cunoașterea specificității și identității învățământului preuniversitar.

Cunoașterea actelor normative specifice inspecției școlare

Cunoașterea și aplicarea legislației învățământului preuniversitar cu deosebire în domeniul managementului școlar, evaluării și dezvoltării instituționale

Acordarea de consultanță de specialitate

Monitorizarea informației /acțiunilor la nivelul compartimentului din inspectoratul școlar și la nivelul unităților de învățământ.

Competențe de analiză – diagnoză – prognoză, evaluare a stării învățământului din județ.

◆ Responsabilitate implicată de post:

Responsabilitate privind organizarea, managementul, controlul-verificarea și comunicarea în domeniul de competență

Responsabilitate privind corectitudinea și aplicabilitatea documentelor elaborate și corectitudine în aplicarea prevederilor actelor normative.

Responsabilitatea soluționării stărilor conflictuale.

Responsabilitatea propunerilor decizionale.

◆ Sfera de relații (comunicare/relaționare)

Ierarhice:

De subordonare:

- Inspectorul școlar general și inspectorul școlar general adjunct pentru management școlar.

- Directorul general/directorul/inspectori din compartimentul de specialitate din M.E.C.S. De coordonare:

- a directorilor de unități școlare, a comisiilor de asigurare și evaluare a calității.

Funcționale:

- cu personalul direcțiilor de specialitate din M.E.C.S.,

- cu inspectori din compartimentul curriculum și inspecție școlară, C.C.D., conducerile de școli.

De colaborare:

- cu alți furnizori de educație și de formare, structuri consultative din învățământ, sindicate, O.N.G-uri.

**ATRIBUȚII ÎN FUNCȚIE DE
DOMENII DE COMPETENȚĂ**

Domeniul de competență	Unitatea de competență	Atribuții
Dezvoltare instituțională.	Stabilirea strategiei de dezvoltare instituțională la nivel local și județean.	Identifică nevoile de dezvoltare ale fiecărei unități de învățământ colaborând cu organismele abilitate și cu factorii de decizie la nivel local și județean.
		Consiliază conducerile unităților de învățământ în vederea elaborării de proiecte și programe de dezvoltare instituțională.
		Coordonează activitatea de prezentare a ofertei educaționale din unitățile de învățământ preuniversitar și verifică oportunitatea acesteia.
		Îndrumă, sprijină și monitorizează întocmirea cărții de identitate a fiecărei unități școlare.
	Asigurarea dezvoltării de curriculum în funcție de nevoile de formare locală, zonală și județeană.	Proiectează curriculumul la nivel local și consiliază conducerile unităților de învățământ pe probleme de proiectare a curriculum-ului la decizia școlii.
Asigurarea concordanței alocării resurselor (umane, materiale, financiare, informaționale etc.) în funcție de programele de dezvoltare instituțională.		Susține și fundamentează, împreună cu compartimentele de specialitate ale inspectoratului școlar, programele de dezvoltare instituțională, prin alocarea resurselor necesare pentru realizarea lor.
		Consiliază și sprijină dezvoltarea culturii organizaționale a unității de învățământ în asigurarea transparenței procesului educațional, pentru dezvoltarea capacității de relaționare a unității de învățământ cu mediul cultural, social și economic specific comunității.
Evaluare instituțională.	Evaluarea activităților din cadrul compartimentului / ale specialității.	Elaborează graficul inspecțiilor școlare și efectuează cel puțin 9 zile lunar de inspecții în domeniul curricular, la unitățile de învățământ de stat și particulare.
		Elaborează criteriile de monitorizare și evaluare a calității managementului educațional și asigură consiliere pentru dezvoltarea capacității de autoevaluare a unității de învățământ.
		Redactează rapoarte, informări, procese verbale, studii și programe de măsuri de valorificare a activității de evaluare instituțională.
		Coordonează activitatea de evaluare a activității directorilor unităților de învățământ preuniversitar și asigură evaluarea acestora, conform legislației în vigoare.
		Participă, în calitate de evaluator, în comisiile pentru acordarea salariilor și gradațiilor de merit, a recompenselor (ordine, distincții, decorații) și în cele de anchetă constituite în vederea cercetării abaterilor săvârșite de directorii de școli.
Asigurarea calității în învățământul preuniversitar.		Îndrumă și verifică activitatea comisiilor de asigurare a calității din școli și întocmește sinteze, analize, recomandări privind evaluarea unităților de învățământ preuniversitar.
Management.	Coordonarea activităților compartimentului/ale specialității.	Realizarea unei baze de date și valorificarea informațiilor cuprinse în cadrul acesteia în vederea luării deciziilor în

		<p>concordanță cu realitățile specifice mediului educațional.</p> <p>Îndrumă, asistă, monitorizează și evaluează procesul instructiv-educativ din unitățile de învățământ preuniversitar în vederea asigurării calității actului educațional.</p> <p>Monitorizează progresul și disfuncțiile apărute în desfășurarea activităților proiectate.</p>
Comunicare.	Mentținerea legăturilor inspectoratului școlar deopotrivă cu M.E.C.T. și cu unitățile școlare.	<p>Optimizează fluxul informațional între M.E.C.T. și unitățile școlare.</p> <p>Transmite direcțiilor de specialitate din M.E.C.T. propunerile și măsurile de îmbunătățire a activității din teritoriu.</p>
	Reprezentarea inspectoratului școlar în relații publice.	<p>Dezvoltă și menține legăturile cu autoritățile și partenerii sociali.</p> <p>Dezvoltă și menține legăturile cu organizații neguvernamentale și instituții de specialitate.</p>
	Consilierea și facilitarea schimbului de informații.	<p>Consiliază și consultă personalul din subordine, cadrele didactice din unitățile de învățământ în vederea îmbunătățirii performanțelor de comunicare.</p> <p>Soluționează prompt și eficient corespondența primită (sesizări, reclamații, memorii).</p> <p>Mediază conflictele și stările tensionate din subsistemul învățământului preuniversitar județean.</p>
Pregătire profesională.	Perfecționarea activității proprii.	Identifică nevoia de formare, alege și participă la forma convenabilă de perfecționare.
	Asigurarea dezvoltării/formării profesionale a personalului.	<p>Analizează nevoia de perfecționare a personalului din teritoriu.</p> <p>Asigură formarea continuă a personalului didactic și a managerilor de unități de învățământ, propune / facilitează modul de participare la forme de perfecționare / formare.</p>

FIȘA POSTULUI DIRECTOR-MANAGER

Denumirea postului: **DIRECTOR/MANAGER**

Numele și prenumele:

Studii:

Gradul didactic

DESCRIEREA POSTULUI:

1. Pregătirea profesională impusă ocupantului postului:

Studii superioare de lungă durată cu diplomă de licență sau diplomă echivalentă.

Titular în învățământ cu gradul didactic I/doctorat și o vechime în învățământul preuniversitar de cel puțin 8 ani;

Calificativul "Foarte bine" în ultimii 4 ani și recomandarea Consiliului profesoral al unității de învățământ/Consiliului de administrație al inspectoratului școlar/după caz Senatului Universității sau a organului de conducere al instituției;

Parcursul tuturor etapelor de dezvoltare profesională în învățământul preuniversitar și experiență managerială (de conducere, de îndrumare și control).

Perfecționări periodice necesare menținerii competenței pe post.

Cunoștințe operare P.C.

O limbă de circulație internațională.

2. Dificultatea operațiunilor specifice postului:

Cunoașterea specificității și identității învățământului preuniversitar.

Cunoașterea actelor normative specifice inspecției școlare

Cunoașterea și aplicarea legislației învățământului preuniversitar cu deosebire în domeniul managementului școlar, evaluării și dezvoltării instituționale

Acordarea de consultanță de specialitate

Monitorizarea informației /acțiunilor la nivelul compartimentului din inspectoratul școlar și la nivelul unităților de învățământ.

Competențe de analiză - diagnoză - prognoză, evaluare a stării învățământului din județ.

3. Responsabilitate implicată de post:

Responsabilitate privind organizarea, managementul, controlul-verificarea și comunicarea în domeniul de competență

Responsabilitate privind corectitudinea și aplicabilitatea documentelor elaborate și corectitudine în aplicarea prevederilor actelor normative.

Responsabilitatea soluționării stărilor conflictuale.

Responsabilitatea propunerilor decizionale.

4. Sfera de relații (comunicare/relaționare)

Ierarhice:

De subordonare:

- Inspectorul școlar general și inspectorul școlar general adjunct pentru management școlar.

- Directorul general/directorul/inspectorii din compartimentul de specialitate din M.E.C.S.

De coordonare:

- a directorilor de unități școlare, a comisiilor de asigurare și evaluare a calității.

Funcționale:

- cu personalul direcțiilor de specialitate din M.E.C.S.,..

- cu inspectorii din compartimentul curriculum și inspecție școlară, C.C.D., conducerile de școli.

De colaborare:

- cu alți furnizori de educație și de formare, structuri consultative din învățământ, sindicate, O.N.G-uri.

**ATRIBUȚII IN FUNCTIE DE
DOMENII DE COMPETENȚĂ**

Domeniul de competență	Unitatea de competență	Atribuții	
Dezvoltare instituțională.	Stabilirea strategiei de dezvoltare instituțională la nivel local și județean.	Coordonează elaborarea planului strategic de dezvoltare al unității de învățământ preuniversitar, colaborând cu organismele abilitate și cu factorii de decizie la nivel local și județean.	
		Consiliază personalul didactic, didactic auxiliar și administrativ în vederea realizării obiectivelor din planul strategi de dezvoltare al unității de învățământ.	
		Monitorizează realizarea obiectivelor din planul strategic de dezvoltare al unității de învățământ.	
		Îndrumă, sprijină și monitorizează întocmirea cărții de identitate a unității școlare.	
	Asigură oferta de curriculum în dezvoltarea locală și la dispoziția școlii, în funcție de nevoile de formare locală.	Elaborarea ofertelor în parteneriat educațional (comunitatea locală, părinți etc.).	
		Monitorizarea inserției școlare a absolvenților.	
		Coordonarea consilierii părinților, elevilor.	
	Asigură concordanța alocării resurselor (umane, materiale, financiare, informaționale etc.) în funcție de programele de dezvoltare instituțională.	Colaborarea cu compartimentele de specialitate ale inspectoratului școlar și ale instituției de învățământ.	
	Evaluarea instituțională a activității unității de învățământ.	Evaluarea instituțională a activității unității de învățământ.	Elaborarează graficul de asistențe și modelul fișei de evaluare.
			Monitorizează/îndrumă întocmirea de rapoarte, informări, procese-verbale, studii și programe de măsuri pentru valorificarea activității de evaluare instituțională (fluxuri școlare, rezultate școlare, situații la examenele de finalizare a studiilor, rezultate la olimpiade și concursuri, progresul eleviilor și atingerea standardelor naționale pe discipline, munca educativă și bursele de merit).
Coordonează activitatea de evaluare a întregului personal al unității școlare.			

	Asigurarea calității.	Asigură elaborarea de propuneri pentru acordarea obiectivă a diverselor recompense salarii și gradații de merit, ordine, distincții, decorații.
		Îndrumă activitatea comisiei de asigurare a calității și evaluare din școală și întocmește sinteze, analize, recomandări privind autoevaluarea.
Management.	Monitorizarea funcționării structurilor instituționale, administrative și manageriale din școală.	Elaborează programul managerial și a raportului de analiză (anual, semestrial).
		Monitorizează elaborarea programelor manageriale și a rapoartelor de <i>analiză a C.A., C. P.</i> , a celorlalte comisii din școală.
		Monitorizează participarea școlară (plan de școlarizare, programe de recuperare, prevenire abandon).
		Respectarea legislației privind politica de personal.
		Colaborează cu directorii celorlalte unități de învățământ.
		Asigură o bază materială optimă pentru realizarea standardelor educaționale.
		Urmărirea utilizării optime a resurselor financiare.
		Asigură diseminarea informației.
Formarea managerială și realizarea culturii manageriale.		Asigură realizarea culturii instituționale și manageriale prin schimburi de experiență, stagii, module de formare pentru responsabilii de comisii și asigură transferul de bune practici.
		Participă la stagii de perfecționare, propune și asigură diseminarea informației în sistem.
		Asigură participare întregului personal al unității la activități de formare pe baza nevoilor identificate.
Comunicare.	Consilierea și facilitarea schimbului de informații.	Realizează banca de date a unității școlare.
		Asigură fluenta fluxului informațional printr-o comunicare rapidă și eficientă cu personalul unității , cu unitățile școlare și cu I.Ș.J.
		Organizează, periodic, reuniuni de lucru, întâlniri cu personalul școlii.
		Soluționează prompt și eficient corespondența primită, sesizările și reclamațiile și colaborează pentru medierea conflictelor și a stărilor tensionate din unitatea școlară.
		Colaborează cu partenerii educaționali (comunitatea locală, agenți economici, familie etc).

FIȘA POSTULUI CADRU DIDACTIC

Denumirea postului: **CADRU DIDACTIC**

Numele și prenumele:

Studii:

Gradul didactic

Domnul (a) posesor al contractului individual de muncă, înregistrat sub nr..... din în registrul general de evidență a salariaților, negociază în condițiile art.....din contractul colectiv de muncă următoarele atribuții și sarcini, structurate pe următoarele capitole:

1. Sarcinile de serviciu obligatorii, reprezentând.....norma de bază corespunzătoare unei părți de din salariul de bază, stabilite la data de

Obiective generale

Instruirea și educarea copiilor cu vârsta între 10 și 18 ani (ceea ce ar corespunde următoarelor cicluri: dezvoltare, observare și orientare, aprofundare, specializare) în conformitate cu cerințele idealului educațional.

Obiective specifice

1. Profesorul instruieste și educă prin tipuri de activități specifice, urmărind obiective cognitive, de limbaj, psihomotorii, afective, estetice, ale educației pentru societate, astfel încât, după terminarea studiilor, pe tot parcursul vieții, să fie toleranți față de opinii diferite.

2. Profesorul permite fiecărui elev să-și urmeze drumul personal de evoluție, oferindu-i modelul de comportament civilizată, etic, de limbaj și echilibru emoțional și prin exemplul preocupării pentru dezvoltare și menținere la curent cu cercetarea psihologică contemporană în general și în domeniul său, în special.

Sarcini de serviciu obligatorii

I. Programarea activității de învățare

Nr. crt	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Analizează planul de învățământ	Identificarea aspectelor interdisciplinare în cadrul ariei curriculare specifice. Corelarea conținutului disciplinei de învățământ și a activităților de învățare cu <u>obiectivele urmărite, prevederile programei și timpul de învățare.</u>
2.	Alege manualul și materialele auxiliare	Analiza și selectarea din oferta de manuale / materiale auxiliare a manualelor / materialelor adecvate posibilităților de înțelegere ale elevilor, în condițiile respectării cerințelor legislative în vigoare.
3.	Întocmește planificări calendaristice.	Corelarea timpilor de lecții cu curba de efort a elevilor și sarcinile de învățare, stabilind strategia didactică optimă în vederea asigurării unei instruiți eficiente. Programarea în timp, pe semestre, în funcție de structura anului școlar, a activităților de învățare, asigurând parcurgerea completă a conținuturilor propuse.

2. Elaborarea proiectului didactic

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Stabilește obiectivele operaționale ale lecției.	Formularea obiectivelor operaționale în termeni de performanță și adecvat scopului urmărit. Obiectivele sunt realizate în proporție de 75% de către elevi. Stabilirea obiectivelor operaționale, astfel încât să existe un echilibru între dobândirea de cunoștințe și deprinderi, în conformitate cu timpul de instruire oferit.
2.	Stabilește conținutul activității de învățare.	Identificarea și corelarea elementelor de conținut cu programa școlară și cu manualele.
3.	Alege strategiile didactice.	Utilizarea strategiilor didactice de tip activ, participativ, formativ, care transformă elevul într-un actor activ al propriei formări. Construirea situațiilor de învățare care solicită participarea creativă a cât mai multor elevi.
4.	Realizează proiectul didactic.	Elaborarea proiectului didactic clar și explicit, ținând cont de următoarele repere: rigoare științifică, strategii activ-participative, obiective operaționale corect formulate.
5.	Adaptează informația la posibilitățile de învățare și nivelul de pregătire al elevilor.	Conducerea lecției conform proiectului deja stabilit și monitorizarea activității elevilor, astfel încât să se obțină maximul de eficiență a lecțiilor. Selectarea informației pe criterii de esențialitate, corelând detaliile informaționale cu particularitățile grupului instruit și gradul de interes manifestat de elevi.

3. Organizarea activității de învățare

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Organizează procesul de transmitere de informații.	Modul de organizare a cunoștințelor de transmis și forma de transmitere.
2.	Transmite cunoștințe.	Creează condiții optime în vederea receptării cunoștințelor (material vizual relevant în cantitate suficientă). Evită excesul de detalii, transmiterea cunoștințelor făcându-se gradat într-o succesiune logică.
3.	Formează și dezvoltă deprinderi.	Capacitatea de organizare a procesului de instruire în forme și prin situații de învățare adecvate tipului de deprinderi care trebuie formate. Selectarea situațiilor de învățare care să stimuleze gândirea elevului, să-i formeze deprinderile de muncă și studiu necesare instruirii pe durata întregii vieți.

4. Organizarea activității de dezvoltare fizică a elevilor (pentru profesorii de educație fizică)

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Dezvoltă potențialul fizic al elevilor.	Organizarea spațiului destinat activității de educație fizică, astfel încât să se asigure desfășurarea controlată a acesteia, în condiții de securitate. Menținerea aparatului sportiv în stare de funcționare pentru a putea fi utilizat corespunzător nevoilor de pregătire fizică a elevilor. Corelarea gradului de dificultate și complexitate a exercițiilor fizice cu vârsta și condiția fizică a elevilor, în vederea dezvoltării armonioase și recreării elevilor.
2.	Educă și dezvoltă un stil de viață igienic și sănătos.	Consecvență în urmărirea respectării regulilor de igienă și întăririi deprinderilor de igienă ale elevilor. Tact în abordarea eventualelor situații de nerespectare a normelor de igienă.

5. Organizarea activităților practice complementare procesului de transmitere de cunoștințe

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Stabilește obiectivele activității de laborator.	Corelarea experimentului conceput cu teoria avută în vedere. Selectarea tipului de experiment adecvat obiectivelor lecției.
2.	Pregătește activitatea experimentală.	Planificarea derulării activității în funcție de tipul experimentului. Asigurarea echipamentelor și materialelor necesare atingerii obiectivelor instruirii în condiții de securitate (atât din punct de vedere al utilizatorului, cât și al echipamentului de instruire).
3.	Îndrumă și supraveghează elevii în activitatea de laborator.	Coordonează secvențele de instruire, instrucțiunile de lucru fiind date pas cu pas, pentru a asigura desfășurarea controlată a experimentului.

6. Utilizarea materialelor didactice

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Identifică situațiile care necesită folosirea materialelor didactice.	Analiza situațiilor de învățare și identificarea necesarului de material didactic.
2.	Selectează materialele didactice necesare.	Corelarea materialelor didactice complementare cu conținuturile de învățare, astfel încât acestea să constituie un suport în procesul instructiv-educativ.
3.	Utilizează materiale didactice.	Facilitatea învățării prin alegerea cu discernământ a materialelor didactice, adaptate cu situațiile concrete din clasă, în vederea asigurării unei instruirii eficiente.

7. Elaborarea instrumentelor de evaluare

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Stabilește obiectivele evaluării.	Selectarea conținuturilor ce urmează a fi evaluate în funcție de obiectivele evaluării. Corelarea tipurilor de itemi cu natura obiectivelor și conținuturilor.
2.	Elaborează instrumentele de evaluare.	Creativitate în privința formatului ales, respectând particularitățile de vârstă ale elevilor, obiectivele și conținuturile evaluării. Decide asupra baremului și condițiilor de evaluare, astfel încât să se obțină o evaluare cât mai obiectivă.

8. Evaluarea cunoștințelor elevilor

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Administrează instrumente de evaluare.	Asigurarea condițiilor materiale necesare aplicării instrumentelor de evaluare, în vederea obținerii unei evaluări obiective și unitare a tuturor elevilor. Consecvența în administrarea probelor de evaluare.
2.	Appreciază cantitativ și calitativ rezultatele elevilor.	Analiza ierarhică, pe colectivul de elevi și procentul pe itemi, a rezultatelor evaluării elevilor.
3.	Valorifică rezultatele evaluării.	Valorificarea, după caz, a rezultatelor elevilor în scopul diagnozei sau selecției elevilor. Stabilirea strategiilor didactice adecvate în scopul remedierii deficiențelor procesului educațional, în funcție de rezultatele înregistrate la evaluare.
4.	Facilitează comunicarea elev-elev.	Construirea unor situații adecvate de lucru și de comunicare în vederea facilitării schimbului de informații elev-elev și cadru didactic-elev

9. Evaluarea parametrilor psiho-pedagogici

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Estimează posibilitățile de învățare ale elevilor.	Capacitatea de analiză în vederea identificării (în urma observării în diverse situații) a stilului de învățare al fiecărui elev.
2.	Valorifică evaluarea posibilităților de învățare ale elevilor.	Flexibilitate, adaptabilitate și creativitate în construirea lecțiilor, astfel încât să fie valorificate toate situațiile de învățare existente într-un colectiv de elevi. Selectarea celor mai eficiente tehnici în vederea facilitării învățării și reglării procesului instructiv-educativ în funcție de posibilitățile și ritmul de asimilare proprii grupului instruit.

10. Dezvoltarea comportamentului social

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Mediază procesul de interiorizare a sistemului de valori al societății.	Selectarea de modele sociale relevante pentru sistemul de valori al societății. Analiza situațiilor în care apar astfel de modele pentru crearea unui sistem propriu de valori al elevului.
2.	Asigură cunoașterea, înțelegerea și însușirea.	Capacitatea de a exprima și analiza încontinuu cu elevii regulile sociale (corelat cu particularitățile de vârstă), de a evalua obiectiv comportamentul social al acestora.
3.	Promovează un comportament social dezirabil.	Capacitatea de a motiva și corecta comportamentul elevului prin aplicarea recompenselor și sancțiunilor, ca urmare a evaluării comportamentelor prin prisma regulilor existente în familie, școală și societate.

11. Comunicare cadru didactic-elev

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Alege modalități de comunicare.	Corelarea modalităților de comunicare cu conținutul informației, particularitățile de vârstă și individuale ale membrilor grupului instruit. Eficiența modalităților de comunicare. Identificarea modalităților de comunicare adecvate situațiilor concrete, în vederea realizării scopului educațional.
2.	Transmite informații cu caracter instructiv-educativ.	Limbajul utilizat favorizează atingerea obiectivelor propuse. Modul de transmitere a informațiilor și calitatea acestora corespund obiectivelor propuse.
3.	Utilizează feed-back-ul în comunicare.	Analiza acurateței și integrității mesajului receptat de elev, prin comparare cu mesajul transmis, în vederea stabilirii disfuncționalităților canalului de comunicare, înlăturarea perturbațiilor care afectează calitatea comunicării.

12. Comunicarea dintre cadrele didactice

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Identifică posibile domenii conexe de colaborare.	Capacitatea ridicată de a utiliza limbajul specific unor domenii conexe.
2.	Se informează despre elevi.	Capacitatea cadrului didactic de a culege și structura informațiile despre dezvoltarea și evoluția elevilor.
3.	Discută aspecte metodice și pedagogice ale activității didactice.	Apelarea la tehnici de comunicare adecvate pentru redarea unor aspecte metodice și pedagogice. Analiza și aprofundarea aspectelor metodice și pedagogice ale activității didactice.

13. *Implicarea familiei în activitățile formativ-educative*

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Realizează unitatea de cerințe școală-familie.	Capacitatea de analiză a opiniilor familiei și de selectare a unora dintre ele, pentru o strategie educativă adecvată elevului.
2.	Determină implicarea familiei.	Capacitatea de a implica familia într-un demers formativ-educativ coerent care să sprijine dezvoltarea elevului.

14. *Menținerea relației familie — unitate școlară*

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Informează familia.	Calitatea și periodicitatea legăturii cu familia, în funcție de obiectul educativ urmărit și de problemele apărute.
2.	Solicită informații.	Capacitatea de a obține informații relevante pentru familie, respectiv pentru demersul didactic.
3.	Consiliază familia elevului.	Capacitatea de a descoperi cauza unui fenomen (comportament) și de a propune soluții pertinente.

15. *Dezvoltarea curriculum-ului opțional*

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Stabilește curriculum opțional.	Capacitatea de analiză a resurselor existente în școală, în vederea corelării acestor resurse cu curriculum-ul opțional și necesitățile elevilor.
2.	Stabilește conținutul pentru curriculum opțional.	Discernământ în selectarea conținutului curriculum-ului opțional, astfel încât acesta să răspundă obiectivelor propuse, nevoilor și timpului disponibil al elevului.
3.	Dezvoltă curriculum-ul opțional.	Identificarea resurselor informaționale adecvate conținutului stabilit. Creativitate în selectarea activităților, situațiilor de lucru, astfel încât acestea capătă un caracter antrenant.

16. *Dezvoltarea profesională*

Nr. crt.	Elemente de competență	Indicatori de performanță
1.	Identifică nevoile proprii de dezvoltare.	Obiectivitatea în autoevaluare și identificarea necesarului de autoinstruire, în funcție de dinamica informației în domeniu.
2.	Dezvoltă cunoștințe proprii.	Identificarea surselor de informare, programarea studiului individual, astfel încât să acopere nevoile de dezvoltare, personale și ale sistemului. Manifestă interes pentru nou și consecvență în procesul de autoinstruire.
3.	Dezvoltă deprinderi proprii.	Exersarea deprinderilor în vederea desfășurării activității la nivelul de calitate propus.

Eficiența activității manageriale privind personalul didactic se recompensează prin salariile de merit, gradații de merit, diplome și premii.

În funcție de nevoile specifice ale instituției de învățământ, salariatul se obligă să îndeplinească și alte sarcini repartizate de angajator, în condițiile legii. *Criterii de evaluare:* sunt precizate în fișa de evaluare.

PLANUL MANAGERIAL pentru anul școlar

I. CADRUL GENERAL DE ACTIVITATE

Conceperea și proiectarea activității generale de învățământ, la nivelul Inspectoratului și al unităților subordonate și conexe, pentru anul școlar 2015-2016 a avut în vedere următoarele aspecte cu caracter de orientare și fundamentare a managementului de ansamblu al instituției, a politicilor și programelor proprii:

1. MISIUNEA

INSPECTORATULUI ȘCOLAR AL JUDEȚULUIo constituie asigurarea, în teritoriu, a cadrului organizatoric și funcțional pentru realizarea reformei sistemice, eficiente și coerente a procesului educațional, cu reflectare directă în dezvoltarea personală și profesională a fiecărui elev, viitor cetățean, precum și în dezvoltarea durabilă a comunităților prin educație.

2. VIZIUNEA

Învățământul preuniversitar - mediu stimulativ de educație și dezvoltare personală, o șansă egală pentru toți și pentru fiecare.

3. OBIECTIVELE PRIORITARE

Creșterea calității actului educațional la fiecare formațiune de lucru/ clasă și formă de școlarizare/ specializare etc., din învățământul preuniversitar din județ. Dezvoltarea personală a elevilor, din perspectiva învățării permanente și a integrării europene. Asigurarea pregătirii resurselor umane, prin formele specifice învățământului preuniversitar; crearea deschiderilor, oportunităților și cadrului pentru învățarea permanentă. Accentuarea acelor dimensiuni ale învățării și educației favorabile participării cetățeanului la programele de dezvoltare economică și socială, la viața comunității.

4. PRIORITĂȚI STRATEGICE

Asigurarea educației de bază pentru toate segmentele/ categoriile de elevi/ persoane: formarea competențelor -cheie. Corelarea actului educațional cu nevoile de dezvoltare personală/ profesională ale elevilor, din perspectiva dezvoltării durabile și a asigurării coeziunii economice și sociale.

Asigurarea complementarității educației formale/ nonformale/ informale/ învățare permanentă.

Creșterea calității proceselor de predare-învățare și a serviciilor educaționale.

Realizarea echității în educație și a dreptului fundamental al copilului/ persoanei la educație.

Deschiderea școlii/ sistemelor de formare către societate/ mediul social, economic, cultural.

5. PROGRAME ȘI PROIECTE EDUCAȚIONALE

Strategiile naționale și județene precum și angajamentele asumate prin documentele adoptate pe termen scurt, mediu și de perspectivă presupun integrarea activității școlii hunedorene în aliniamentele generale cuprinse în *Strategia Dezvoltării învățământului Preuniversitar în perioada 2015 - 2018*. În consecință, în anul școlar 2015 - Inspectoratul Școlar va continua programele de reformă inițiate în etapele anterioare și va elabora *Strategia proprie de promovare a principalelor programe și proiecte*.

STANDARDUL 3 COMPETENȚA PROFESIONALĂ

Descrierea standardului

Managementul oricărei entități publice asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru ameliorarea pregătirii profesionale a angajaților.

Performanțele profesionale individuale ale angajaților sunt evaluate anual cu scopul confirmării cunoștințelor profesionale, aptitudinilor și abilităților necesare îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților acordate.

Cerinte generale

Managementul entității publice dar și salariații dispun de cunoștințele, abilitățile și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor, precum și buna înțelegere și îndeplinire a responsabilităților legate de controlul intern/managerial.

Competența angajaților precum și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, pentru asigurarea caruia managementul entității publice acționează prin: definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă; managementul interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare dinainte stabilit; realizarea planului de pregătire profesională a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare; inventarierea necesităților de pregătire profesională și determinarea nevoilor de formare profesională în contextul evaluării anuale a salariaților, precum și monitorizarea evoluției carierei acestora; ceritudinea faptului ca cerințele de pregătire identificate sunt atinse; creșterea capacității interne de pregătire în scopul completării formelor de pregătire externe entității publice.

În conformitate cu legislația în vigoare la această dată performanțele profesionale individuale ale salariaților se evaluează cel puțin o dată pe an în raport cu obiectivele anuale individuale și sunt puse în discuție cu acestia de către evaluator.

În ceea ce privește atât competența cât și performanța, acestea trebuie sustinute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, programele informatice, brevetele, metodele de lucru etc.

Managerii compartimentelor entității publice trebuie să asigure fiecărui angajat participarea în fiecare an la cursuri de pregătire profesională în domeniul său de competență.

Acțiunile principale în ceea ce privește implementarea standardului nr. 3 „Competență profesională”, prevăd:

- ❖ Ocuparea posturilor prin concurs, potrivit normelor legale în vigoare, cu personal specializat conform cerințelor posturilor prevăzute în cadrul structurii organizatorice;
- ❖ Completarea fișelor posturilor cu date privind cunoștințele și aptitudinilor necesare a fi deținute de titulari în vederea îndeplinirii sarcinilor și a atribuțiilor;
- ❖ Concordanța dintre pregătirea de specialitate a titularului postului și natura activităților desfășurate;
- ❖ Completarea fișelor posturilor cu date privind cunoștințele necesare a fi deținute de titularii ai funcțiilor de conducere cu privire la atribuțiile de control intern/managerial și a codului controlului intern al entității publice respectiv a Ordinului nr. 400/215;
- ❖ Elaborarea tabelului centralizator cu nevoile de pregătire pe categorii de personal (cursuri profesionale obligatorii, cursuri necesare pentru promovarea în carieră, cursuri de specialitate pentru îndeplinirea atribuțiilor funcționale) și modul de aplicare a nevoilor de pregătire;
- ❖ Elaborarea și realizarea de programe de pregătire profesională a personalului, de către structurile și microstructurile de specialitate, conform nevoilor de perfecționare identificate.

Referinte principale:

- Legea nr. 53/2003, Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999, privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea-cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată;
- Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 595/2009 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1.021/2004 pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- Hotărârile Guvernului pentru aprobarea planului de ocupare a funcțiilor publice anuale;
- Actele normative prin care au fost aprobate statutele specifice ale personalului din entitățile sistemului de apărare și ordine publică, precum și statutele corpurilor profesionale.

Documente specifice elaborate în cadrul Standardului 3 „Competența Profesională,,

Planul pe anul 2015 de formare profesionala,

MODALITĂȚI	Forme de perfectionare	Trin I	Trim II	TRIM III	TRIM IV
Modalitati prevazute de catre OG 129/2000 privind formarea profesionala a adulților, respectiv	a) cursuri organizate de furnizorii de formare profesionala; b) cursuri organizate de angajatori in cadrul unitatilor proprii; c) stagii de practica si specializare in unitati din tara sau din strainatate; d) alte forme de pregatire profesionala prevazute de lege.				
Modalitati reglementate de catre Codul muncii	a) participarea la cursuri organizate de catre angajator sau de catre furnizorii de servicii de formare profesionala din tara sau din strainatate; b) stagii de adaptare profesionala la cerintele postului si ale locului de munca; c) stagii de practica si specializare in tara si in strainatate; d) ucenicie organizata la locul de munca; e) alte forme de pregatire convenite intre angajator si salariat				
Alte modalitati					

Tabel/tabele cu necesarul de pregătire profesională pe categorii de personal

Numele și prenumele	Rurnizorii de formare profesionala;	Angajatori in cadrul unitatilor proprii;	Specializare in unitati din tara sau din strainatate	Alte forme de pregatire	Stagii de adaptare profesionala la cerintele postului si ale locului de munca	Stagii de adaptare profesionala la cerintele postului si ale locului de munca;	.	n
1								
...								
n								

GRILA

pentru aprecierea activității desfășurate al.....

Candidat

Nr.crt.	Criteriu de evaluare	Indicator de performanță	Punctaj	
1	2	3	4	
I	ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE	1. Articole/studii publicate în reviste indexate ISI sau alte publicații recunoscute în bazele de date internaționale.	25/art.	
		2. Articole/studii publicate în reviste de specialitate recunoscute CNCS sau la edituri recunoscute CNCS.	20/art.	
		3. Articole/studii publicate în reviste de specialitate cu ISSN.	10/art.	
		4. Comunicări/studii prezentate la o conferință științifică internațională.	25/com.	
		5. Comunicări/studii prezentate la o conferință științifică cu participare internațională.	20/com.	
		6. Comunicări/studii prezentate la o conferință științifică națională.	15/com.	
		7. Proiecte de cercetare/grant/contract de cercetare.	25/pr.	-
		8. Elaborare caiet de seminar, îndrumar laborator, (curs, manuale, lucrări științifice).	10/50 p.	
		9. Elaborare alte lucrări științifice.		
		PUNCTAJ TOTAL		
II	ACTIVITATEA DIDACTICĂ	1. Calitatea prestației didactice (pregătire științifică, stil pedagogic participativ, material didactic folosit, îndeplinirea obiectivelor operaționale, etc.).	5	
		2. Modul de evaluare a studenților (obiectivitate, motivare,	3	

		continuitate, etc.).		
		3. Realizarea unor materiale didactice (sinteze, produs informatic, film didactic, machete de laborator, etc.).	2/mat.	
		4. Îndrumare lucrare de licență.	5/lucr.	
		5. Îndrumare practică de specialitate.	5/gr.	
		6. Alte activități.		
		PUNCTAJ TOTAL	20	
III	COMPETENȚA PROFESIONALĂ	1. Studii și burse posdoctorale.	10	-
		2. Membru în colectivul de redacție al unei publicații științifice.	5	-
		3. Membru al unor organizații științifice sau profesionale.	3/org.	
		4. Organizator manifestări științifice.	5/man.	
		5. Membru cerc științific.	2	
		6. Tutore studenți la un program de studii.	5	
		7. Membru în colectivul științific al unor manifestări științifice.	5/rev.	
		8. Absolvent al DPPD.	15	
		9. Alte atestate.		
				PUNCTAJ TOTAL
IV	COMPETENȚA TRANSVERSALĂ	1. Capacitatea de lucru în echipă.	10	
		2. Elaborarea și susținerea planului personal de dezvoltare profesională.	10	
		3. Modul de soluționare a problemelor de la locul de muncă, respectând normele deontologiei profesionale.	10	
		4. Capacitatea de comunicare în limba română.	15	
		5. Alte abilități.		
				PUNCTAJ TOTAL
PUNCTAJ GENERAL			265	

PUNCTAJ MINIM NECESAR : 190

PUNCTAJ OBȚINUT DE CANDIDAT: NOTĂ:

Este obligatorie obținerea a cel puțin 100 puncte la criteriul de evaluare nr. I

STANDARDUL 4 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Descrierea standardului

Conducătorul entității publice definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, liniile de raportare pentru fiecare componentă structurală și comunică salariaților documentele de formalizare a structurii organizatorice.

Conducătorul entității publice stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.

Cerințe generale

- ✓ Structura organizatorică este stabilită astfel încât să corespundă scopului și misiunii entității și să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite.
- ✓ În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea entității publice, conducătorul entității publice aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru.
- ✓ Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regăsește în statul de funcții al entității și se realizează cu respectarea concordanței dintre natura posturilor și competențele profesionale și manageriale necesare îndeplinirii sarcinilor fixate titularilor de posturi.
- ✓ Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie bine definite, clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice.
- ✓ Conducerea entității publice analizează și determină periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul și/sau exteriorul entității, pentru a asigura o permanentă relevanță și eficiență a controlului intern.
- ✓ În fiecare entitate publică delegarea se realizează, în principal, prin regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și, în unele cazuri, prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni.
- ✓ Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariaților implicați.

Actul de delegare este conform atunci când:

- respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
- sunt precizate în cuprinsul acestuia termenele-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;
- sunt furnizate de către manager toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;
- este confirmat, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.
- Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

Referințe principale:

- ✓ Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Actul normativ de organizare și funcționare a entității publice;
- ✓ Regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și organigrama entității publice.

Standardul *structura organizatorică* are incluse mai multe responsabilități de management relevante și face referire în măsură semnificativă la celelalte standarde.

Probleme în implementarea standardului:

Structura organizatorică nu reflectă volumul sarcinilor și atribuțiilor pe care le are de îndeplinit instituția.

Nu există resursele necesare pentru a crea o structură organizatorică care să asigure îndeplinirea obiectivelor și a atribuțiilor organizației.

Structura organizatorică nu reflectă o coordonare corespunzătoare între departamente care să asigure cooperarea în atingerea obiectivelor.

Structura organizatorică conduce la o departamentalizare prea strictă care determină o fragmentare nejustificată a atribuțiilor, lipsa de cooperare și abordări unidireționale în rezolvarea problemelor și atingerea obiectivelor.

Delegarea de atribuții nu urmează o procedură clară și nu urmărește regimul de incompatibilități și conflicte de interese.

În cadrul actualului standard *Structura Organizatorică*, cuprins în codul controlului intern managerial aprobat prin Ordin al Secretarului General al Guvernului 400/2015, sunt sintetizate de fapt și cerințele altor standarde cuprinse anterior în codul controlului intern managerial și anume: coordonarea, delegarea, continuarea activității.

Întrebări de verificare a implementării standardului

- ✓ Entitatea publică este organizată în așa fel încât să aibă în vedere interesul cetățeanului, dialogul cu factorii interesați și pentru a răspunde cu promptitudine solicitărilor mediului extern?
- ✓ Raportul dintre competențe, responsabilități și volum de muncă este structurat de o manieră care să permită îndeplinirea obiectivelor entității?
- ✓ Regulamentul de organizare și funcționare conține toate atribuțiile pe care personalul de conducere și structurile din subordine le exercită și delimitează clar mandatele acestora de celelalte compartimente din organizație? Ierarhia organizațională și ponderea ierarhică sunt stabilite în scris și sunt cunoscute de către toți angajații?
- ✓ Statul de funcții al entității conține toate posturile de conducere și execuție?
- ✓ Fișele de post ale salariaților sunt în concordanță cu regulamentul de organizare și funcționare și cu obiectivele structurii din care aceștia fac parte?
- ✓ Canalele de comunicare intra și interdepartamentale sunt organizate în așa fel încât să faciliteze cooperarea și sunt cunoscute de către toți angajații? Se încurajează schimbul liber de opinii între angajați și manageri?
- ✓ Competențele, responsabilitățile, sarcinile aferente postului sunt asociate cu obiective clare și însoțite de obligația de a raporta în relație cu acestea?
- ✓ Schimbările în structura organizatorică a entității sunt aduse la cunoștință tuturor angajaților?

Criterii generale de evaluare a stadiului implementării standardului

- Sunt efectuate analize, la nivelul principalelor activități, în scopul identificării eventualelor disfuncționalități în fixarea sarcinilor de lucru individuale prin fișele posturilor și în stabilirea atribuțiilor compartimentului?
- Structura organizatorică asigură funcționarea circuitelor și fluxurilor informaționale necesare supravegherii și realizării activităților proprii?

Principiile pe care trebuie să le respecte organizarea:

Structura organizatorică trebuie construită în funcție de : mărimea organizației, natura activității, obiective, cadru legal, modul de finanțare.

Organizarea trebuie "adaptată" de fiecare dată acestor elemente specifice legate de obiective și atribuții.

Trebuie evitate următoarele situații care conduc la organizarea echivocă, nu cunoaștem exact ce sarcini are fiecare, nu sunt atribuite competențe adecvate pentru realizarea sarcinilor, iar responsabilitățile nu sunt clar definite. De asemenea trebuie evitată organizarea excesiva care determina costuri exagerate și conduce la depășirea termenelor și chiar la blocaje. Organizarea imobilă este de asemenea de evitat întrucât poate conduce la neadaptarea permanentă la schimbări, pune conducerea în situația de a nu mai deține un bun control asupra funcționării entității publice.

De asemenea, organizarea trebuie să aibă în vedere obiectivitatea, procesele și structurile nu pot fi construite în funcție de anumite interese personale sau private de grup. Organizarea trebuie să fie subordonată exigențelor obiective, interne și externe entității.

Separarea atribuțiilor

Nici o persoană sau verigă organizatorică din entitatea publică să nu dețină controlul exclusiv asupra tuturor etapelor importante ale unei tranzacții, activități sau operațiuni. Scopul consta în diminuarea riscurilor de orice natură (eroare, neregularitate, ilegalitate etc.) în gestionarea activelor și pasivelor entității.

Trei funcții fundamentale sunt incompatibile în cadrul entității publice:

- funcția de autorizare (sau de decizie) care aparține managerului general / ordonatorului de credite;
- funcția de înregistrare contabilă;
- funcția financiară - actul de plată sau de încasare.

Pe lângă aceste trei funcții permanente și incompatibile, există alte două, pe care le întâlnim în mod sistematic, care și acestea ar trebui să fie separate:

- funcția de control - având înțelesul exclusiv de verificare, ca activitate exercitată de către persoane sau structuri specializate, în funcție de momentul exercitării controlului, acesta poate fi: preventiv (ex-ante), concomitent sau ulterior (ex-post);
- funcția de deținere - specifică persoanelor care dețin în gestiune bunuri fizice sau alte valori: magazinerii, gestionarii de stocuri.

Pentru a proiecta o organizare eficientă, este necesară, mai întâi, o bună cunoaștere a elementelor sale componente, care, în majoritatea lor, constituie, în același timp, și instrumente de control intern cu care operează această funcție managerială.

Structura organizațională se referă în principal la două componente: procesele și structurile organizatorice/funcționale din cadrul organizației/instituției.

Procesul constă în delimitarea funcțiilor entității publice, precum și în stabilirea, separarea, ordonarea și gruparea activităților, atribuțiilor și sarcinilor, potrivit cerințelor de realizare a fiecărei funcțiuni în parte, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite.

Organizarea în structuri organizatorice/funcționale stabilește funcțiile și posturile din cadrul acestora, relațiile ierarhice, funcționale, de control și de reprezentare între/în interiorul structurilor organizatorice și în raport cu terți.

În cadrul îndrumarului metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice, elaborat la nivelul ministerului finanțelor publice se propune o terminologie comună a termenilor care se referă la proces și structură: *sarcina, atribuția, activitatea, funcțiunea, postul, funcția, compartimentul, relațiile organizatorice și nivelele ierarhice.*

sarcina: cea mai mică unitate de muncă individuală; reprezintă acțiunea ce trebuie efectuată pentru realizarea unui obiectiv. Realizarea ei presupune atribuirea de competențe și fixarea de responsabilități.

atribuția: ansamblul de sarcini de același tip, necesare pentru realizarea unei activități bine definite, executată periodic sau continuu și care implică cunoștințe specializate pentru realizarea unui obiectiv specific;

activitatea: totalitatea atribuțiilor de o anumită natură, care determină procese de muncă cu un grad de omogenitate și similaritate ridicat, cunoștințele necesare realizării activității sunt din domenii limitate, personalul utilizat putând avea astfel, o pregătire profesională sensibil unitară; activitatea cuprinde atribuții omogene ce revin compartimentelor entității;

funcțiunea: ansamblul activităților de același gen sau complementare, vizând realizarea unor obiective precis stabilite;

postul: elementul primar al structurii organizatorice - reprezintă ansamblul sarcinilor, obiectivelor, competențelor, responsabilităților și procedurilor ce sunt atribuite și trebuie îndeplinite la nivelul unui loc de muncă;

funcția: formată din totalitatea posturilor care au caracteristici asemănătoare din punctul de vedere al sarcinilor, obiectivelor, competențelor, responsabilităților și procedurilor;

compartimentul: subdiviziune organizatorică formată prin gruparea, pe baza unor criterii obiective, a unui număr rațional de posturi aflate sub o autoritate unică, în cadrul căreia se realizează, în mod permanent, un ansamblu relativ omogen de sarcini, necesitând cunoștințe specializate de un anumit tip și utilizarea unor metode și tehnici adecvate;

relațiile organizatorice: formate din: relațiile ierarhice, relațiile funcționale, relațiile de cooperare, relațiile de control, relațiile de reprezentare;

nivelele ierarhice: ansamblul posturilor sau compartimentelor care dispun de aceeași autoritate.

Etapele și instrumentele de analiză și reproiectare a componentelor sistemului de organizare:

- analiza obiectivelor entității publice;
- definirea activităților necesare și stabilirea conținutului acestora;
- crearea compartimentelor;
- stabilirea propriu-zisă a structurii organizatorice și evaluarea funcționalității acesteia.

Analiza obiectivelor entității publice urmărește stabilirea conținutului detaliat al fiecărei funcțiuni (de achiziții, resurse umane, financiar-contabilă, informatică, juridică, administrativ, relații publice etc.) și al tuturor funcțiilor manageriale (de previziune, organizare, coordonare, antrenare și evaluare-control).

Definirea activităților necesare și stabilirea conținutului acestora se efectuează printr-o examinare critică a delimitării activităților existente și a conținutului acestora. Activitățile și conținutul lor sunt redefinite și apoi sunt regrupate în funcțiuni, conform criteriilor de omogenitate, complementaritate și convergență. Se stabilesc atribuțiile și sarcinile ce urmează a fi realizate în plan decizional, operațional și informațional.

Crearea compartimentelor implică: determinarea volumului de muncă necesar, stabilirea necesarului de posturi, ca număr și structură, repartizarea rațională a sarcinilor pe posturi, urmărindu-se fluxul procesual și gruparea posturilor pe compartimente.

Stabilirea propriu-zisă a structurii organizatorice și evaluarea funcționalității acesteia se evidențiază prin elaborarea principalelor documente care reflectă organizarea formală a entității publice sunt. Cele mai importante dintre acestea sunt: organigramele, regulamentul de organizare și funcționare și fișele posturilor.

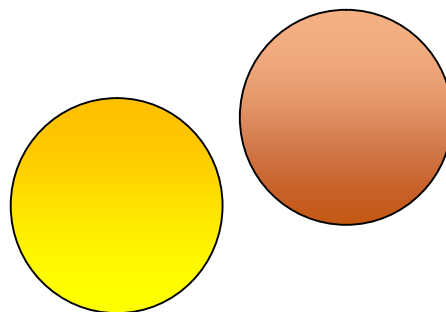
Organigrama structurală (ierarhica): reprezentarea grafică a structurii organizatorice a entității publice sau a unor compartimente ale acesteia. Presupune precizarea prealabilă a relațiilor între compartimente/posturi și întocmirea diagramelor de relații aferente; fluxurilor decizionale și informaționale între compartimente/posturi; nivelelor ierarhice, normelor de conducere și competențelor decizionale; numărului posturilor de conducere și de execuție pentru fiecare compartiment.

Regulamentul de organizare și funcționare: actul normativ prin care se reglementează structura organizatorică a entității publice și a subdiviziunilor sale, se stabilesc și se repartizează activitățile, atribuțiile, competențele și responsabilitățile ce revin posturilor de conducere și compartimentelor, precum și relațiile dintre ele.

Fișa postului: conține toate caracteristicile esențiale, formale, ale unui post. Cuprinde denumirea postului, obiectivele individuale, sarcinile, competențele, responsabilitățile, relații cu alte posturi, cerințele specifice privind pregătirea, calitățile, aptitudinile și deprinderile necesare realizării obiectivelor individuale stabilite pentru postul respectiv. Fișa postului servește atât ca document de organizare a muncii oricărui angajat, cât și ca bază pentru evaluarea rezultatelor muncii acestuia.

Elementele minimale care probează implementarea standardului:

- Organigrama instituției
- Statul de personal/ Statul de funcții
- Fișa postului
- Circuitul documentelor, flux informațional la nivelul fiecărei direcții
- Proceduri privind desfășurarea activităților principale.
- Existența unei proceduri de delegare de atribuții.



STANDARDUL 5 OBIECTIVE

Direcții de acțiune:

- stabilirea obiectivelor generale în concordanță cu misiunea M.E.C.S. / fiecărei entități subordonate;
- formularea obiectivelor specifice se face la nivelul structurilor entității, conform actelor normative în domeniu, în concordanță cu scopul și activitățile alocate în funcție de resursele avute la dispoziție, având termene de realizare și indicatori de performanță / de rezultat atașați;
- obiectivele specifice acoperă în totalitate obiectivele generale;
- stabilirea obiectivelor individuale la nivelul posturilor;
- toate obiective specifice sunt definite astfel încât să respecte pachetul de cerințe SMART (Specifice, Măsurabile, de Atins, Realiste și în Termen);
- elaborarea inventarului activităților structurii, pe obiective, astfel încât prin acestea să se poată estima gradul de realizare a obiectivelor;
- stabilirea activităților individuale pentru fiecare salariat, care să conducă la atingerea obiectivelor specifice ale structurii și implicit, la atingerea obiectivelor generale ale entității publice;
- concordanța între activitățile stabilite structurii funcționale și activitățile stabilite posturilor din cadrul acesteia;
- obiectivele generale sunt definite în termeni de impact, iar cele specifice sub formă de rezultate așteptate;
- obiectivelor specifice li se asociază activități, înscrise în liste de activități pe compartimente, pentru a se putea evalua atingerea obiectivelor; activitățile sunt detaliate în acțiuni / operațiuni, pentru a se putea descrie modalitatea concretă de realizare a activităților.

Exemplu asupra definirii obiectivelor generale:

Obiectiv general	Consolidarea capacității de control intern/managerial
Evaluare	Nesatisfăcător
Propunere: obiectiv general corect și complet	Consolidarea capacității instituționale în procesul de implementare a standardelor de control intern/managerial aprobate prin OSGG Nr. 400/2015, la nivelul tuturor compartimentelor din organigrama entității, prin eficientizarea managementului, constituirea comisiei de monitorizare și informatizarea integrată a proceselor

Exemplu asupra definirii obiectivelor specifice:

OBIECTIVE	EVALUARE				
	Specific	Măsurabil	Posibil de Atins	Realist	limitat în Timp
Obiectiv specific 4 – Verificarea aspectelor procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziție publică	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu
Evaluare generală	Nesatisfăcător – obiectivul așa cum este definit nu respectă niciuna din caracteristicile SMART și nu conduce la rezultatul așteptat.				
Propunere: obiectiv SMART cu caracteristici mai accentuate	Asigurarea respectării procedurilor aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziție publică în vederea încadrării în sumele prevăzute în buget și realizarea achizițiilor conform programului.				

Documente – probă cu privire la implementarea standardului:

- lista obiectivelor;
- lista activităților și acțiunilor;
- inventarierea indicatorilor
- procese-verbale ale EGR;
- autoevaluarea realizării obiectivelor;
- fișe de post actualizate;

STANDARDUL 6 PLANIFICAREA

Descrierea standardului

Conducerea entității publice întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocate, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime.

Cerințe generale:

- ✓ Conducerea entității publice elaborează planuri/programe de activitate pentru toate obiectivele entității, identifică și repartizează resursele, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor, și organizează procesele de muncă în vederea desfășurării activităților planificate.
- ✓ Repartizarea resurselor necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare, dat fiind caracterul limitat al resurselor.
- ✓ Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului/programului.
- ✓ Pentru atingerea obiectivelor, conducătorul entității publice asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor entității și organizează consultări prelabile atât în cadrul compartimentelor entității, cât și între compartimentele respective.

Referințe principale:

- ✓ Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța Guvernului nr. 80/2001 privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritățile administrației publice și instituțiile publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 247/2002, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 866/1996 pentru actualizarea normativelor privind spațiile cu destinația de birou sau pentru activități colective ori de deservire ce pot fi utilizate de ministere, alte organe de specialitate ale administrației publice centrale, de instituțiile publice din subordinea acestora, precum și de prefecturi;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 925/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.159/2004 pentru aprobarea instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni.

Probleme în implementarea standardului:

Există mai multe documente de planificare în cadrul instituției care nu sunt corelate între ele.

Nu există documente de planificare în cadrul instituției.

Documentele de planificare nu sunt actualizate sau nu iau în calcul riscurile ce pot apărea pe parcurs.

Activitățile planificate nu susțin îndeplinirea obiectivelor și a misiunii instituției.

Planificarea nu este în concordanță cu disponibilitatea resurselor.

Întrebări de verificare a implementării standardului

- ✓ Entitatea publică și structurile componente utilizează activitatea de planificare pentru a prioritiza activitățile și resursele necesare acestora în vederea îndeplinirii obiectivelor în condiții de eficiență, eficacitate și legalitate?
- ✓ Procesul de planificare se bazează pe consultări cu factorii interesați?
- ✓ Planurile realizate stabilesc obiective clare, activitățile necesare pentru îndeplinirea acestora, persoanele/direcțiile responsabile și termene ferme de îndeplinire?
- ✓ Planurile sunt monitorizate și evaluate, iar informația rezultată este utilizată pentru revizuirea și actualizarea priorităților?
- ✓ Obiectivele generale, obiectivele specifice și activitățile entității sunt formulate respectând ciclul de planificare și sunt aduse la zi ori de cât ori este necesar?
- ✓ Managerii și salariații cunosc obiectivele care le-au fost alocate, precum și indicatorii de performanță asociați acestora?

Criterii generale de evaluare a stadiului implementării standardului

- Resursele alocate sunt astfel repartizate încât să asigure activitățile necesare realizării obiectivelor specifice compartimentului?
- În cazul modificării obiectivelor specifice, sunt stabilite măsurile necesare pentru încadrarea în resursele repartizate?

Etapele planificării:

- Planificarea este una dintre funcțiile esențiale ale managementului care se realizează atât la nivel strategic, cât și la nivel operațional;
- Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare;
- Planificarea se realizează ciclic și constă din următoarele etape: analiză (identificarea ipotezelor de lucru, starea de fapt, probleme, soluții), elaborare (obiective generale, obiective specifice, acțiuni, responsabili, termene, indicatori de performanță), implementare, monitorizare rezultate, evaluare rezultate;
- Planificarea și etapele acesteia au la bază dialogul permanent dintre conducere și salariați pe de-o parte, și entitatea publică și factorii interesați din mediul extern pe de altă parte, pentru a determina acceptarea și însușirea acesteia la toate nivelurile;
- Planificarea este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului;
- După orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează:
 - Planuri anuale;
 - Planuri multianuale;
- Controlul este un mecanism necesar în raport cu planificarea, în sensul existenței unui set clar de instrumente de măsurare care să poată indica – pe de o parte – care este progresul în realizarea obiectivelor și – pe de altă parte – acțiunile corective, atunci când este necesar;

Exemple de documente de planificare utile în asigurarea implementării acestui standard: planul Strategic Instituțional al Instituției, Planificarea Bugetară Anuală, Planul de Management, Planul de Achiziții, Planificarea resurselor umane.

Plan de implementare standard Planificare

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni planificate în vederea realizării obiectivelor	Termen	Responsabil(i)	Observații
1.	Realizarea planificării la nivelul compartimentului	Actualizarea planurilor interne de activități	Compartiment	
		Stabilirea de indicatori pentru obiective	Compartiment	
2.	Planurile realizate respectă etapele planificării	Realizarea etapei de analiză	...	Compartiment Structura SCI/M	
		Respectarea criteriilor de elaborare (obiective, activități, responsabili, termene, indicatori)	Compartiment Structura SCI/M	
		Realizarea etapelor de implementare și monitorizare	...	Compartiment	
		Realizarea etapei de evaluare	Compartiment	
3.	Comunicarea și conștientizarea obiectivelor direcției și ministerului	Comunicarea documentelor de planificare, preferabil disponibil pe un website comun.	Compartiment Structura SCI/M	
		Informare și discutare periodică a stadiului îndeplinirii obiectivelor			
4.	Actualizarea documentelor de planificare	Schimbarea obiectivelor și a resurselor în cazul modificărilor din mediul intern și/sau extern	Compartiment Structura SCI/M	
		Comunicarea și acceptarea schimbării			

STANDARDUL 7 MONITORIZAREA PERFORMANTELOR

Direcții de acțiune:

- stabilirea indicatorilor de performanță asociați obiectivelor;
- asigurarea caracterului adecvat al indicatorilor de performanță / de rezultat, pentru activitatea pe care o măsoară (o cuantifică);
- monitorizarea activităților în vederea îndeplinirii obiectivelor specifice cu ajutorul indicatorilor de performanță / de rezultat asociați obiectivelor, definiți în Standardul 3 – Competența, performanța (calitate, cantitate, termene, costuri, eficiența conducerii, colaborare, lucru în echipă, mod de utilizare a resurselor, etc.);
- evaluarea performanțelor este realizată de către conducătorul fiecărei structuri (direcție generală, direcție, serviciu, compartiment) prin măsurarea nivelului de realizare a obiectivelor;
- reevaluarea indicatorilor asociați atunci când au loc modificări ale ipotezelor și premiselor și, implicit a obiectivelor, în scopul operării de corecții.

Exemplu de monitorizare a realizării unor indicatori definiți:

Nr. crt.	Obiective / Activități	Rezultate așteptate	Valoarea indicatorilor de rezultat și / sau de performanță	Resurse	Responsabili	Termen		
0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.		
Obiectiv general: Planificarea auditului								
Nota: Obiectivele specifice, activitățile și acțiunile au caracter periodic (odată la 3 ani, respectiv anual)								
1. Planificarea activității de audit public intern								
1.1.	Elaborarea proiectului planului strategic de audit public intern pe 3 ani	1.Elaborarea în termenul legal a planului strategic de audit public intern pe 3 ani	1.Numărul de înregistrare a adresei de înaintare la UCAAPI sau la entitatea publică ierarhic superioară este din data de 09.XII a anului precedent	Umane: coordonatorul serviciului / compartimentului; auditorii Materiale: furnituri birou, consumabile Financiare: --- Informaționale: acte normative, programe informatice	Pop Ion	10 XII a anului precedent triadei		
		2.Cuprinderea în planul strategic a tuturor obiectivelor auditabile	2.Indicele de cuprindere în plan a obiectivelor auditabile: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">$\frac{ICP}{Nr. total obiective\ auditabile} \times 100$</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">$= 100 \%$</td> </tr> </table>	$\frac{ICP}{Nr. total obiective\ auditabile} \times 100$	$= 100 \%$			
$\frac{ICP}{Nr. total obiective\ auditabile} \times 100$								
$= 100 \%$								

Documente – probă cu privire la implementarea standardului:

- lista obiectivelor;
- lista activităților și acțiunilor;
- inventarierea indicatorilor
- procese-verbale ale EGR;
- autoevaluarea realizării obiectivelor;
- fișe de post actualizate;

STANDARDUL 8 MANAGEMENTUL RISCULUI

Descrierea standardului

Managementul entității publice stabilește și pune în aplicare un proces specific de management al riscurilor care să contribuie la realizarea eficientă și eficace a obiectivelor sale previzionate.

Cerinte generale

Toate entitățile publice trebuie să își definească propria strategie în ceea ce privește riscurile cu care se poate confrunta și să asigure documentarea completă și adecvată a strategiei, precum și accesibilitatea documentației existente la nivelul entității publice în ori ce moment când necesitățile o impun.

Managementul entității publice trebuie să își stabilească clar obiectivele, în vederea identificării și definirii riscurilor asociate acestor obiective. De asemenea managementul entității publice are obligația creării și menținerii unui sistem eficient de management al riscurilor, în principal, prin:

- identificarea riscurilor în stransă legătură cu obiectivele a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor;
- identificarea amenințărilor/vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale entității publice care ar putea conduce la săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;
- evaluarea riscurilor, prin măsurarea probabilității de apariție și a impactului asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează;
- ierarhizarea și prioritizarea riscurilor în funcție de toleranța la risc stabilită de managementul entității;
- stabilirea celor mai potrivite modalități de tratare a riscurilor, astfel încât acestea să se încadreze în limitele toleranței la risc stabilite, și delegarea responsabilității de gestionare a riscurilor către cele mai potrivite niveluri decizionale;
- monitorizarea implementării măsurilor de control, precum și a eficacității acestora;
- revizuirea și raportarea periodică a situației riscurilor.

Activitățile în integralitatea lor și acțiunile inițiate și puse în practică în cadrul procesului de gestionare a riscurilor sunt riguros documentate, iar sinteza informațiilor, datelor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în „Registrul riscurilor”, document care dovedește că în organizație s-a introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează efectiv.

Managementul entității publice analizează mediul extins de risc în care acționează și stabilește modul în care acesta îi afectează strategia de gestionare a riscurilor. Acțiunile principale în ceea ce privește implementarea standardului nr. 8 „Managementul Riscurilor”, prevăd:

- ❖ identificarea și evaluarea principalelor riscuri asociate obiectivelor și activităților structurii organizatorice care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și a regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
- ❖ tratarea riscurilor;
- ❖ stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor identificate;
- ❖ întocmirea și actualizarea Registrului riscurilor la nivelul structurii;
- ❖ întocmirea planului privind implementarea măsurilor de management al riscurilor.

Referințe principale:

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 215/2012 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012-2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012-2015;
- Strategia anticorupție pe domeniul educației;
- Hotărârea Guvernului nr. 2.288/2004 pentru aprobarea repartizării principalelor funcții de sprijin pe care le asigură ministerele, celelalte organe centrale și organizațiile neguvernamentale privind prevenirea și gestionarea situațiilor de urgență;
- Metodologie de implementare a standardului de control intern "Managementul riscurilor", elaborată de Ministerul Finanțelor Publice.

DE CE ESTE NECESAR UN MANAGEMENT AL RISCURILOR IN CADRUL ENTITĂȚILOR PUBLICE

Un răspuns la această întrebare este indus de observația conform căreia atât în entitatea publică, cât și în mediul în care aceasta acționează, există incertitudini de natura amenințărilor în realizarea obiectivelor, sau de natura oportunităților. Orice manager trebuie să-și pună problema de a gestiona amenințările, deoarece, în caz contrar, neatingându-și obiectivele, s-ar descalifica, sau de a fructifica oportunitățile în beneficiul entității publice, dovedindu-și eficiența. Dacă incertitudinea este o realitate cotidiană, atunci și reacția la incertitudine trebuie să devină o preocupare permanentă.

Motivația generală de mai sus ar putea justifica cu singură necesitatea implementării managementului riscurilor, însă există și unele motivații specifice.

a) Managementul riscurilor impune modificarea stilului de management. Managerii nu trebuie să se limiteze la a trata, de fiecare dată, consecințele unor evenimente care s-au produs. Tratarea consecințelor nu ameliorează cauzele și, prin urmare, riscurile materializate deja se vor produce și în viitor, de regulă, cu o frecvență mai mare și cu un impact crescut asupra obiectivelor. Managerii trebuie să adopte un stil de management reactiv, ceea ce înseamnă că este necesar să conceapă și să implementeze măsuri susceptibile de a atenua manifestarea riscurilor. Reacția orientată spre viitor permite școlilor să stăpânească, în limite acceptabile, riscurile trecute, ceea ce este același lucru cu creșterea șanselor de a-și atinge obiectivele.

Nicio entitate publică nu poate fi condusă numai după principiul „văzând și făcând”. La fel de importantă este și identificarea posibilelor amenințări, înainte ca ele să-și materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor stabilite. Aceasta înseamnă a adopta un stil de management proactiv. Managementul proactiv are la bază principiul „este mai bine să previi, decât să constăți un fapt împlinit”. În cadrul entităților publice care beneficiază de un management performant, „scurtarea orizontului” nu se limitează la viitorul imediat, ci ia în considerare și perspective mai îndepărtate. În aceste situații, managementul proactiv devine un management prospectiv, în care managerul încearcă să identifice acele riscuri care pot apărea ca urmare a modificărilor de strategie sau de mediu. Entitatea publică trebuie pregătită pentru a accepta schimbarea.

b) Managementul riscurilor facilitează realizarea eficientă și eficace a obiectivelor organizației În mod evident cunoașterea amenințărilor permite o ierarhizare a acestora în funcție de eventualitatea materializării lor, de amploarea impactului asupra obiectivelor și de costurile pe care le presupun măsurile menite de a reduce șansele de apariție sau de a limita efectele nedorite. Stabilirea unor ierarhii constituie suportul introducerii unei ordini de priorități în alocarea resurselor, în majoritatea cazurilor limitate, în urma unei analize cost-beneficiu sau, mai general, efort-efect. Este esențial ca entitatea publică să-și concentreze eforturile spre ceea ce este cu adevărat important, și nu să-și disperseze resursele în zone nerelevante pentru scopurile sale. Totodată, revizuirea periodică a riscurilor, așa cum este prevăzut în standarde, conduce la realocări ale resurselor, în concordanță cu modificarea ierarhiilor și, implicit, a priorităților. Cu alte cuvinte, managementul riscurilor presupune concentrarea resurselor în zonele de interes actuale.

c) Managementul riscurilor asigură condițiile de bază pentru un control intern sănătos Dacă controlul intern este ansamblul măsurilor stabilite de conducere pentru a se obține asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse, rezultă ca managementul riscurilor este unul din mijloacele importante prin care se realizează acest lucru, deoarece managementul riscurilor urmărește tocmai gestiunea amenințărilor ce ar putea avea impact negativ asupra obiectivelor. Cu alte cuvinte, dacă se urmărește consolidarea controlului intern, este indispensabilă implementarea managementului riscurilor. Planul de acțiune (activitățile ce trebuie desfășurate pentru realizarea obiectivelor) trebuie secundat de planul ce cuprinde măsurile ce atenuază manifestarea riscurilor și de planul de tratare a situațiilor dificile (riscuri materializate)

FIȘA ANALIZA RISCURILOR

Nr. crt.	Obiective /activități	Identificarea riscurilor	Risc inerent			Clasare risc (majore, moderate, minore)
			Probabilitate	Impact	Expunere 4x5	
1	2	3	4	5	6	7
	Riscuri minore	1 - 4				
	Riscuri moderate	5-10				
	Riscuri majore	12-25				

SCALA DE EVALUARE A EXPUNERII LA RISCURI

Nivel de probabilitate

aproape sigur
5

probabil
4

posibil
3

foarte puțin probabil
2

improbabil
1

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

foarte redus
1

redus
2

moderat
3

ridicat
4

critic
5

Nivel de impact

REGISTRUL RISCURILOR

Nr. crt.	Obiective/activități	Identificarea riscurilor	Risc inerent			Acțiuni/măsuri de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente
			Probabilitate	Impact	Expunere 4x5	
1	2	3	4	5	6	7

Risc rezidual			Responsabil cu gestionarea riscului
Probabilitate	Impact	Expunere 8x9	
8	9	10	11

Metodologia privind identificarea, evaluarea și atenuarea riscurilor

Managementul riscurilor este un proces efectuat de către conducerea și personalul structurilor entităților publice, și constă în :

1. Identificarea riscurilor ;
2. Evaluarea riscurilor ;
3. Stabilirea toleranței la risc ;
4. Strategia adoptată pentru atenuarea riscurilor – controlarea riscurilor (răspunsul la risc) ;
5. Revizuirea și raportarea riscurilor.

➤ Identificarea riscurilor

Riscurile se identifică și se definesc în raport cu obiectivele a caror realizare este afectată de materializarea lor .

Existența unui sistem de obiective clar definite în cadrul structurii constituie premisa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor.

Dacă situația o impune, anumite activități/sarcini, ce au un rol determinant în realizarea obiectivului, pot fi detaliate la rândul lor până la limita necesară unei identificări și evaluări mai precise a riscurilor.

Identificarea riscurilor se efectuează prin formularea răspunsului la următoarea întrebare: care ar fi consecințele nerealizării sau realizării necorespunzătoare a acestei activități/sarcini ?

Un risc identificat va fi exprimat succint cu ajutorul câtorva cuvinte care să îi redea esența (de exemplu : efectuarea de plăți necuvenite, atribuirea nelegală a contractului de achiziție).

Pentru identificarea și definirea riscurilor se respectă următoarele reguli :

- ❖ se ține cont de faptul că riscul este o incertitudine, o posibilitate și nu un fapt împlinit ;
- ❖ se analizează problemele dificile identificate, iar dacă circumstanțele se pot repeta, se tratează problemele dificile și ca riscuri ;
- ❖ problemele (situațiile, evenimentele) care nu pot să apară nu se consideră riscuri ;
- ❖ se definesc atât cauzele cât și efectele riscului identificat asupra obiectivelor ;
- ❖ se grupează și se prioritizează riscurile identificate ;

➤ Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează. Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

Etapele evaluării riscurilor sunt :

Evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat ;

Evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat constă în determinarea șanselor de apariție a unui rezultat specific și se realizează prin :

- a) observarea materializării riscurilor similare în trecut ;
- b) analiza circumstanțelor (cauzelor) care favorizează apariția riscurilor ;
- c) utilizarea sculelor de evaluare a probabilității de materializare a riscului, în trei etape de probabilitate, potrivit tabelului :

Nivelul probabilității		Explicatie
1	Foarte Scăzută (0% - 15%)	Este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp ; nu s-a întâmplat în prezent;
2	Medie (16% - 45%)	Este probabil să se întâmple pe o perioadă medie de timp ; s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an/ultimii ani;
3	Ridicată (46% - 60%)	Este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp ; s-a întâmplat de multe ori în ultimul an;
4	Ridicată (61 – 80%)	Este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp ; s-a întâmplat în ultimul an;
5	Foarte ridicată (86% - 100%)	Este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp ; s-a întâmplat de multe ori în ultimul an

Evaluarea impactului asupra obiectivelor in cazul materializarii riscurilor ;
 Evaluarea impactului asupra obiectivelor in cazul materializarii riscurilor reprezinta consecinta asupra obiectivelor (rezultatelor) asteptate, care poate fi, in functie de natura riscului, negativa sau pozitiva si se face potrivit tabelului :

Nivelul impactului/consecintel or	Explicatie
Foarte Scăzut	Cu impact foarte scăzut asupra activitatilor structurii si indeplinirii obiectivelor;
Scăzut	Cu impact scăzut asupra activitatilor structurii si indeplinirii obiectivelor;
Mediu	Cu impact mediu asupra activitatilor structurii si indeplinirii obiectivelor;
Ridicat	Cu impact semnificativ asupra activitatilor structurii si indeplinirii obiectivelor;
Foarte ridicat	Cu impact extrem de semnificativ asupra activitatilor structurii si indeplinirii obiectivelor;

PROBABILITATE (X)

NOTA : Liniile matricei descriu variatia probabilitatii, iar coloanele variatia impactului. Expunerea la risc apare la intersectia liniilor cu coloanele.

➤ Stabilirea tolerantei la risc

Toleranta la risc reprezinta „cantitatea” de risc pe care o structura este pregatita sa o tolereze sau la care este dispusa sa se expune la un moment dat si presupune urmatoarele :

- ❖ pentru fiecare risc identificat este necesara efectuarea unei comparari a expunerii la risc cu nivelul tolerantei la risc ;
- ❖ se analizeaza deviatia exonerii la risc fata de toleranta la risc si se stabileste dara riscul este tolerabil sau nu ;
- ❖ daca expunerea la riscul inherent este mai mica sau egala cu toleranta la risc atunci nu se impun masuri de control al riscurilor, ceea ce inseamna ca riscurile sunt acceptate ;
- ❖ toate riscurile care au un nivel al expunerii situat deasupra limitei de toleranta trebuie tratate prin masuri de control prin care expunerea la riscurile reziduale sa fie adusa sub limita de toleranta stabilita.

Stabilirea limitei de toleranta la risc consta in punerea intr-o relatie de echilibru a costului de controlare a riscurilor cu costul expunerii, in cazul in care riscul s-ar materializa si se face potrivit tabelului :

Nivel de tolerare		Explicații
1 – 2	Tolerabil	Nu necesita nicio masura de control.
3 – 4	Puțin tolerabil	Necesită măsuri de control uneori.
5 – 6	Mediu tolerabil	Necesită msuri de control pe termen la anumite intervale medi
7 – 8	intolerabil	Necesită msuri de control pe termen scurt;
8 – 9	Extrem de intolerabil	Necesita masuri de control urgente, fără nici o discuție

➤ Strategia adoptată pentru atenuarea riscurilor – controlarea riscurilor (raspunsul la risc)

După ce riscurile au fost identificate și evaluate, și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora structura este dispusă, la un moment dat, să își asume riscuri, se stabilește tipul de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte, potrivit tabelului de mai jos:

Strategia adoptată pentru răspunsul la risc	Măsurile ce urmează a fi luate
Acceptare	Acceptarea (tolerarea) riscurilor, respectiv neluarea unor măsuri de control, intervine atunci când riscurile sunt liber asumate și aplicarea unei strategii de răspuns la risc nu este posibilă (se recomandă în cazul riscurilor cu expunere scăzută);
Evitare	Evitarea riscurilor, adică eliminarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile. Aplicarea acestei strategii este limitată în cazul activităților care țin de scopul structurii);
Monitorizare permanentă	Se acceptă riscurile cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere, presupune o amânare a luării măsurilor de control până la momentul creșterii probabilității de apariție a riscului astfel tratat. Această măsură se aplică în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție, monitorizându-se cu precădere probabilitatea de apariție a riscului;
Transferarea riscurilor	Incredințarea gestionării riscului unui terț specializat, pe bază de contract, are ca efect micșorarea expunerii structurii și gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat. Această măsură se pretează în cazul riscurilor financiare și patrimoniale, cum sunt contractele de asigurare spre exemplu;
Tratarea (atenuarea) riscurilor	Reprezintă cea mai frecventă modalitate de abordare pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă structura și presupune acționarea prin măsuri de atenuare a probabilității, a impactului sau a amândurora (spre exemplu implementarea de instrumente de control intern/managerial pentru a menține riscurile în limite acceptabile);

CLASAREA RISCURILOR

	Categoriile de riscuri	Prioritate	Termen
	riscuri majore	Prioritate 1	Necesită concentrarea atenției conducerii Structurii pentru adoptarea/implementarea unor măsuri urgente de prevenire/control adecvate.
	riscuri moderate	Prioritate 2	Pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, prin adoptarea unor măsuri suplimentare de prevenire/control.
	riscuri minore	Prioritate 3	Pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților structurii unității, față de care nu este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare, ci doar aplicarea celor existente.

Instrumentele de control intern/managerial constituie ansamblul măsurilor luate în vederea atenuării riscurilor și sunt clasificate în șase grupe, astfel :

- ❖ *obiectivele* – efectele pozitive pe care conducerea încearcă să le realizeze sau evenimentele/efectele negative pe care conducerea încearcă să le evite ținând cont de specificul domeniului de activitate și a responsabilităților stabilite de legislația în domeniu ;
- ❖ *mijloacele* – ansamblul resurselor umane, financiare, materiale și de altă natură puse la dispoziția structurii în vederea realizării obiectivelor stabilite ;
- ❖ *sistemul informational* – totalitatea procedurilor, metodelor și mijloacelor puse la dispoziția structurii în cadrul procesului informational ce constituie un tot unitar cu privire la culegerea,

prelucrarea, sistematizarea, valorificarea si stocarea datelor si informatiilor, in conformitate cu legislatia in domeniu;

- ❖ *organizarea* – ansamblul de masuri, metode, tehnici, mijloace si operatiuni, prin care se stabilesc, in conformitate cu anumite principii, reguli, norme si criterii prevazute in legislatia specifica, componentele procesuale (activitati, atributii, sarcini) si organigrama, in vederea indeplinirii atributiilor si responsabilitatilor stabilite ;
- ❖ *procedurile* – totalitatea pasilor ce trebuie urmati, a metodelor de lucru stabilite si a regulilor de aplicat, in vederea executarii activitatii, atributiei sau sarcinii ;
- ❖ *supervizarea, controlul* – sunt vizate, in principal, masuri de control ierarhic, menite sa tina sub control riscurile ce rezulta din desfasurarea activitatilor de catre personalul din subordine, si presupune indrumarea, coordonarea, monitorizarea si verificarea.

➤ **Revizuirea si raportarea riscurilor**

Revizuirea si raportarea riscurilor presupune :

- monitorizarea modificarii riscurilor ca urmare a implementarii instrumentelor de control intern/managerial si a modificarii circumstantelor care favorizeaza aparitia riscurilor (a se analiza daca : riscurile persista, au aparut riscuri noi, impactul si probabilitatea riscurilor au suferit modificari, masurile implementate sunt eficiente, anumite riscuri trebuie raportate sefilor ierarhici etc.) ;
- obtinerea de asigurari privind eficacitatea gestionarii riscurilor si identificarea nevoii de a lua masuri viitoare.

STANDARDUL 9 PROCEDURI

Descrierea standardului:

Conducerea entității publice asigură elaborarea procedurilor scrise pentru activitățile derulate în entitate și le aduce la cunoștința personalului implicat.

Cerințe generale:

- Conducerea entității publice se asigură că pentru toate procesele majore, activitățile, acțiunile și/sau evenimentele semnificative există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente.
- Pentru ca procedurile să devină instrumente eficiente de control intern, acestea trebuie:
 - să se refere la toate procesele și activitățile importante;
 - să asigure o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor;
 - să fie precizate în documente scrise;
 - să fie simple, complete, precise și adaptate activității procedurate;
 - să fie actualizate în permanență;
 - să fie aduse la cunoștința personalului implicat.
- Conducerea entității publice se asigură că, pentru toate situațiile în care datorită unor circumstanțe deosebite apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor.
- Circumstanțele și modul de gestionare a situațiilor de abatere de la politicile și procedurile existente se analizează periodic, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.
- Procedurile concepute și aplicate de personalul entității publice trebuie să asigure o separare a funcțiilor de inițiere și verificare, astfel încât atribuțiile și responsabilitățile de aprobare, efectuare și control al operațiunilor să fie încredințate unor persoane diferite. În acest mod se reduce considerabil riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de nedetecare a acestor probleme.
- Conducătorii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților trebuie să fie conștienți de riscul cumulării atribuțiilor și responsabilităților și să compenseze această limitare prin alte măsuri de control.
- În entitatea publică, accesul la resursele materiale, financiare și informaționale, precum și protejarea și folosirea corectă a acestora se reglementează prin acte administrative, care se aduc la cunoștința salariaților. Restriângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora.

Referințe principale:

- ✓ Legea nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 22/1969 privind angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor agenților economici, autorităților sau instituțiilor publice, cu modificările ulterioare;
- ✓ Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 213/1998 privind bunurile proprietate publică, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ legile bugetare anuale;
- ✓ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 142/2012, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 94/2011 privind organizarea și funcționarea inspecției economico-financiare, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 107/2012, cu modificările ulterioare;
- ✓ Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- ✓ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 781/2002 privind protecția informațiilor secrete de serviciu;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 841/1995 privind procedurile de transmitere fără plată și de valorificare a bunurilor aparținând instituțiilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Hotărârea Guvernului nr. 1.151/2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare și exercitare a controlului financiar de gestiune;
- ✓ Decretul nr. 209/1976 pentru aprobarea Regulamentului operațiilor de casă ale unităților socialiste;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 923/2014 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și a Codului specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.235/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 146/2002 privind formarea și utilizarea resurselor derulate prin trezoreria statului, aprobată cu modificări prin Legea nr. 201/2003, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.661 bis/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de încasare și utilizare a fondurilor bănești primite sub forma donațiilor și sponsorizărilor de către instituțiile publice;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.718/2011 pentru aprobarea Precizărilor privind întocmirea și actualizarea inventarului centralizat al bunurilor din domeniul public al statului;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2.861/2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii.

Întrebări de verificare a implementării standardului

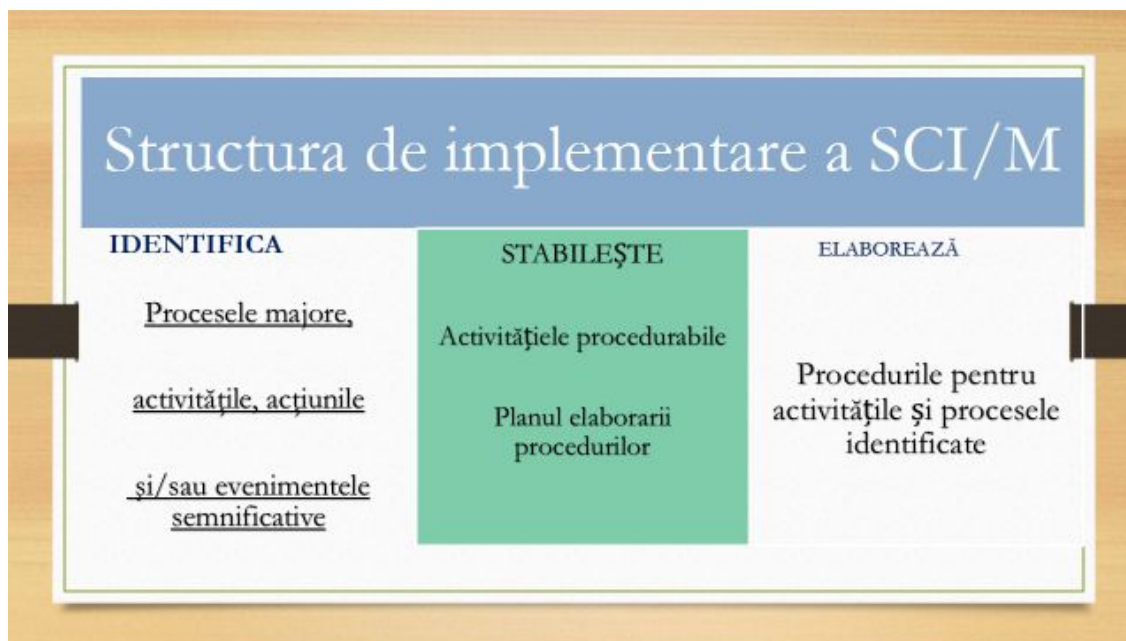
- ✓ Este cunoscută de către angajați diferența dintre procedurile de sistem și cele operaționale?
- ✓ Cine ar trebui să inițieze elaborarea procedurilor?
- ✓ Pentru activitățile procedurate deja în compartimentul dumneavoastră sunt respectate etapele standard prevăzute în OMFP 1389/ 2006?
- ✓ Există o persoană desemnată de managerul unității pentru actualizarea permanentă a procedurilor și pentru diseminarea acestora în rândul personalului de execuție?
- ✓ Cunoașteți care trebuie să fie structura și conținutul standard al procedurilor interne?
- ✓ Managerul unității desfășoară activități de monitorizare a gradului de respectare a pașilor esențiali din activitatea procedurată?

Criteria generale de evaluare a stadiului implementării standardului

- Pentru activitățile proprii au fost elaborate /actualizate proceduri de sistem/operaționale?
- Procedurile de sistem/operaționale comunicate salariaților sunt respectate și aplicate?

La nivelul entității este nevoie să se facă o identificare a activităților, atât a celor care decurg din atribuțiile prevăzute de Regulamentul de Organizare și Funcționare, cât și a celor care sunt realizate pentru a susține acele activități.

Odată identificate activitățile curente, dar și cele circumstanțiale trebuie analizat care dintre acestea pot să fie transpuse într-o procedură, adică sunt activități procedurabile. Acele activități care au o succesiune de pași care pot fi descriși într-un document formalizat, care se derulează de fiecare dată după reguli similare, sunt activități procedurabile și se pot elabora proceduri care descriu derularea activității.



Principalele etape în elaborarea unei proceduri sunt:

- ❖ Codificarea și înregistrarea procedurilor
- ❖ Difuzarea procedurilor
- ❖ Scopul procedurilor
- ❖ Domeniul de aplicare a procedurii
- ❖ Descrierea procedurii; a modului de lucru
- ❖ Elaborarea formularelor și anexelor

❖ *Codificarea și înregistrarea procedurilor*

Pentru identificare și arhivarea corectă a procedurilor trebuie să existe o modalitate unică și coerentă de codificare și înregistrare a procedurilor. În acest scop trebuie stabilit la nivelul entității un sistem de codificare care se aplică fiecărei proceduri.

La nivelul entității trebuie să existe o codificare a procedurilor și **un registru** în care sunt înregistrate toate procedurile elaborate.

Model registru proceduri:

REGISTRUL PROCEDURILOR de SISTEM și OPERAȚIONALE						
Nr. crt.	Cod procedură	Denumire procedură	Ediția	Revizia și data revizuirii	Structura inițitoare	Data aplicării
1	P.S. -	Procedura de sistem pentru	I	nr/data	denumire	
2	P.O. - ...	Procedura operațională pentru ...	I	Nr/data		

❖ *Difuzarea procedurilor*

Aspectul referitor la difuzarea procedurilor este punctat în cadrul fiecărei proceduri printr-o listă de distribuție în care se menționează compartimentele destinate ale procedurii și motivul pentru care aceste proceduri sunt distribuite – utilizare, conformare, informare, arhivare.

Se recomandă utilizarea instrumentelor IT&C pentru difuzarea procedurilor în cadrul entității prin crearea unei secțiuni dedicate procedurilor pe site-ul instituției. Poate fi utilizată secțiunea intranet a website-ului pentru a fi mai

ușor accesate procedurile de către personalul organizației. De asemenea, publicarea într-un format editabil al procedurilor pe site, oferă personalului posibilitate de a utiliza în mod direct și facil formularele existente în anumite proceduri.

❖ Scopul procedurilor

În cadrul formularului propus ca model în cadrul OSGG 400/2015 sunt enunțate 4 scopuri comune care pot fi identificate pentru orice procedură.

Cele 4 scopuri aplicabile în comun procedurilor sunt:

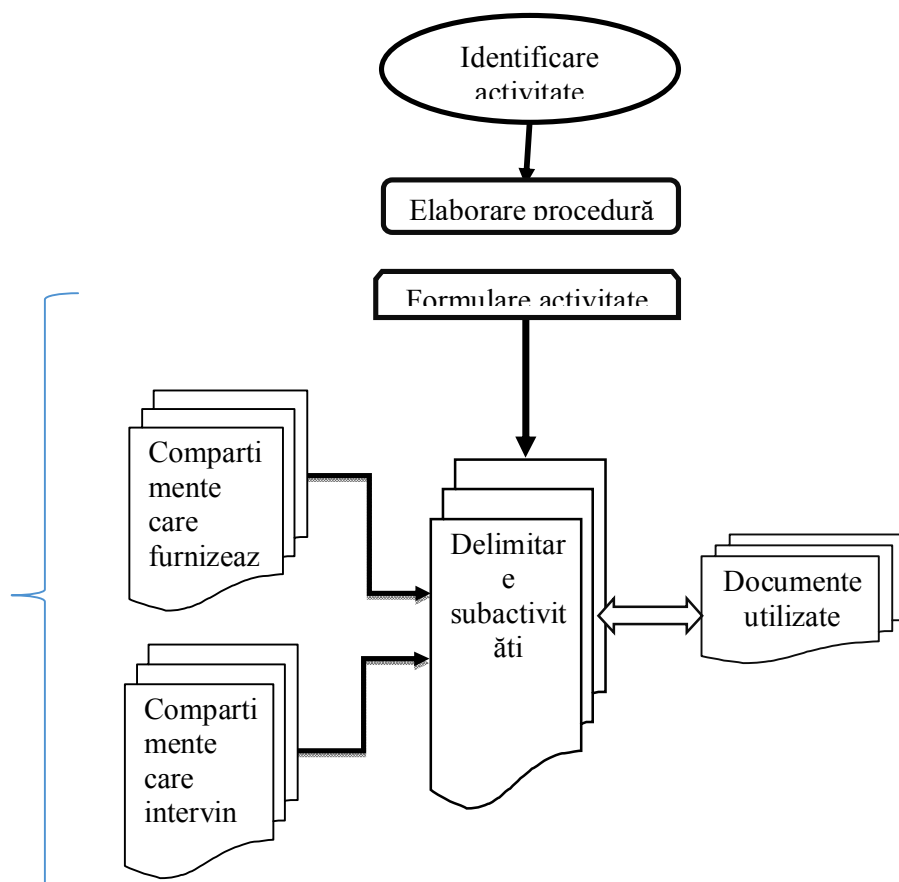
- ✓ Stabilește modul de realizare a activităților, compartimentele implicate și persoanele responsabile.
- ✓ Oferă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității procedurabile.
- ✓ Asigură continuitatea activității procedurabile, inclusiv în condițiile în care va exista o fluctuație a personalului.
- ✓ Sprijină managerul în luarea deciziilor; sprijină auditul/alte organisme abilitate în acțiuni de auditare/control.

Pe lângă aceste scopuri pe care le îndeplinesc în general procedurile trebuie identificat și formulat scopul specific pe care îl are elaborarea unei anumite proceduri pentru procedurarea unei activități.

❖ Domeniul de aplicare a procedurii

Domeniul de aplicare a procedurii se referă în primul rând la identificarea clară și distinctă a activității/activităților care sunt procedurate, urmează a fi formalizate în cadrul procedurii. Pe parcursul procesului de management, odată cu definirea clară a misiunii, atribuțiilor și obiectivelor organizației este nevoie de a identifica acele activități relevante și de a crea acele procese care trebuie parcurse pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirea misiunii. Identificarea clară a activităților pe care entitatea trebuie să le desfășoare pentru a-și atinge obiectivele și a-și îndeplini misiunea este un proces care trebuie urmărit periodic și formalizat în planul de management. Aceste aspecte trebuie reflectate și în planul anual de dezvoltare a SCIM, astfel încât structura de implementare să dețină instrumentele prin care identifică activitățile procedurabile și planifică procesul elaborării procedurilor.

Odată identificate activitățile procedurabile se trece la elaborarea procedurilor. În acest scop este nevoie de a defini domeniul de aplicare și a descrie în detaliu modul de lucru, și este necesar să fie identificate toate subactivitățile ce trebuie desfășurate. De asemenea, domeniul de aplicare vizează listarea compartimentelor care intervin în derularea activității procedurate și sarcinile pe care le îndeplinesc acestea. În același timp, este foarte important ca în cadrul procedurii să existe o listă completă a documentelor utilizate în desfășurarea activității procedurate și o listă a documentelor produse ca urmare a desfășurării activității. Pentru documentele produse trebuie introduse în cadrul procedurii formulare care cuprind formatele documentelor. Mai jos este prezentată schema logică a componentelor ce intervin în elaborarea procedurilor.



Situatie:

Personalul care derulează activitățile ce sunt descrise formalizat prin proceduri cunoaște foarte bine procesul prin care aceste activități se derulează, astfel că, acesta este cel mai în măsură să le elaboreze. Numărul persoanelor care intervin în derularea activităților principale din cadrul entității nu este foarte mare, ceea ce face ca derularea activităților să se realizeze prin deprinderi dobândite prin repetarea acțiunilor și mai puțin prin urmărirea procedurilor și aplicarea acestora în derularea proceselor. În acest caz, procedurile, atunci când se elaborează, reprezintă o descriere a activității de către persoanele care desfășoară în mod repetat acea activitate și devin mai degrabă documente arhivate care descriu, formalizează procesele și nu sunt ghiduri de aplicare și verificare a activității.

În acest fel, procedurile operaționale în special, îndeplinesc rolul unor documente care descriu activitățile și procesele care se desfășoară în cadrul entității. Astfel că pot exista documente formalizate în care se prezintă în detaliu atribuțiile entității și modul în care sunt acestea exercitate.

Prin acesta, se poate spune că procesul, specific controlului managerial intern, prin care sunt prezentate formalizat activitățile procedurabile din cadrul entității este realizat, însă scopul este atins doar parțial. **Formalizarea activității într-o procedură urmează o succesiune logică de acțiuni care se constituie într-un proces al cărui scop este îmbunătățirea continuă a managementului organizației și controlul eficient al riscurilor ce pot apărea în atingerea obiectivelor propuse.** Or, dacă procedurile nu sunt realizate ca parte integrantă a acestui proces ci doar ca o activitate relativ izolată prin care se descriu activitățile într-un document formalizat, coerența logică a procesului, care pornește de la obiectivele generale ale organizației și se încheie cu instrumentele detaliate prin care acestea se realizează, nu este realizată.

Procedurile reprezintă un instrument care contribuie la îmbunătățirea derulării activităților și, prin urmare, la atingerea obiectivelor și prin care se asigură un control eficient al riscurilor posibile în derularea proceselor. Utilizarea procedurilor doar ca documente care descriu formalizat cursul acțiunilor rămâne o acțiune izolată care nu se integrează procesului de management și nu contribuie direct în cel mai eficient mod la susținerea acestui proces.

În această situație avem de-a face cu cazul frecvent întâlnit în entitățile publice, în care procedurile nu reprezintă un instrument care intervine în derularea continuă a procesului de management al organizației ci sunt evenimente izolate care sunt întreprinse ca sarcini separate cu scopul de a realiza documentele formalizate pentru descrierea activităților procedurabile și de a îndeplini cerințele care decurg din aplicarea legislației.

STANDARDUL 10 SUPRAVEGHEREA

Descrierea standardului

Managementul entitatii publice initiaza, aplica si dezvoltă controale adecvate de supraveghere a activitatilor, operatiunilor si tranzactiilor, in scopul realizarii eficiente a acestora.

Cerinte generale

Managementul entitatii publice trebuie sa monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere pentru a se asigura ca procedurile sunt respectate de catre salariatii in mod efectiv si continuu.

Efectuarea verificarilor de supraveghere implica revizuirii ale activitati realizate de salariatii, rapoarte despre exceptii, testari prin sondaje sau orice alte modalitati care confirma respectarea procedurilor generale sau operationale.

Managerii compartimentelor verifica si aproba activitatile salariatilor, dau instructiunile necesare pentru a asigura minimizarea erorilor si pierderilor, eliminarea neregulilor si fraudei, respectarea legislatiei si corecta intelegere si aplicare a instructiunilor.

Supravegherea activitatilor este considerata oportuna, in masura in care:

- fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
- se evaluează sistematic activitatea fiecărui salariat;
- se aprobă rezultatele activității în diverse etape de realizare a acesteia.

Acțiunile principale în ceea ce privește implementarea standardului nr. 10 „Supravegherea”, prevăd:

- ❖ managerii au responsabilități în ceea ce privește controlul curent al activităților în vederea realizării obiectivelor stabilite ;
- ❖ se realizează pe bază de proceduri operationale supravegherea activitatilor cu grad ridicat de risc(așa zisa supervizare);
- ❖ formele stabilite de supraveghere a activitatilor sunt determinate in mod corespunzător de către persoanele desemnate in acest sens;
- ❖ persoanele care efectuează supravegherea și supervizarea sunt responsabilizate în acest sens;
- ❖ supravegherea activitatilor se efectuează atât prin controlul de prevenire cât și prin controlul expost;
- ❖ formele de verificare determinate în vederea supravegherii sunt flexibile și eficiente.
- ❖ Supervizarea unor activități care implică un grad ridicat de expunere la risc se realizează pe baza unor proceduri prestabilite.

Referinte principale:

- Ordonanta Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial si controlul financiar preventiv, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare;
- actul normativ de organizare si functionare a entitatii publice;
- regulamentul de organizare si functionare a entitatii publice.

Documente specifice elaborate în cadrul Standardului 10

„Supravegherea”, FIȘA DE VERIFICARE

a îndeplinirii standardelor postului de

1. Studiile universitare

Nr. crt.	Instituția de învățământ superior și facultatea absolvită	Domeniul	Perioada	Titlul acordat
1.				

CRITERIU ÎNDEPLINIT : DA NU

2. Studiile de doctorat

Nr. crt.	Instituția organizatoare de doctorat	Domeniul	Perioada	Titlul științific acordat
----------	--------------------------------------	----------	----------	---------------------------

1.				
----	--	--	--	--

CRITERIU ÎNDEPLINIT : DA NU

3. Funcții didactice/profesionale

Nr. crt.	Instituția	Domeniul	Perioada	Titlul/postul didactic sau gradul/postul profesional
1.				

4. Realizările profesional-științifice

Relevanța și impactul rezultatelor științifice ale candidatului.	(Recomandare: se fac referiri la elementele de noutate aduse de lucrările științifice ale candidatului).
Capacitatea candidatului de a îndruma studenți sau tineri cercetători și competențele didactice ale candidatului.	(Se pot face referiri la: evaluările studenților, ale membrilor catedrei, la rezultatele obținute la cursuri de formare didactică, la îndrumarea și colaborarea cu tinerii cercetători, la aprecierile unor prestigioși profesori sau cercetători, etc.).
Capacitatea candidatului de a conduce proiecte de cercetare-dezvoltare.	(Se precizează participare la proiecte de cercetare-dezvoltare).

5. Activitatea științifică și de cercetare sau didactică, respectiv competența profesională și transversală se calculează pe baza punctajului obținut conform grilei stabilite în acest sens.

Criterii de evaluare	Activitate de cercetare științifică	Activitate didactică	Competență profesională	Competență transversală	TOTAL PUNCTAJ
Punctaj obținut					

CRITERIU ÎNDEPLINIT : DA NU

Plan de supravegere a modului de desfășurare a activităților;
 Evaluarea anuală a fiecărui angajat din subordine;
 Verificarea modului de îndeplinire a responsabilităților;
 Existența comisilor de supravegere elaborate pe baza unor dezizii justificate juridic, economic, social și psihologic.

STANDARDUL 11 CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

Descrierea standardului

Managementul entității publice identifică principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor, activităților și asigură măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea acesteia să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, indiferent care ar fi natura unei perturbări majore.

Cerinte generale

Entitatea publică reprezintă o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile sale componente. O eventuală întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor stabilite. Managementul entității publice inventariază situațiile care pot conduce la discontinuități în activitate și întocmește un plan de continuitate a activității, care are la bază identificarea și evaluarea riscurilor care pot afecta continuitatea operațională. Eventuale situații generatoare de discontinuități pot face referire la:

- fluctuația personalului;
- lipsa de coordonare, rezultat al unui management defectuos; fraude;
- dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare;
- disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri etc.

Planul de continuitate a activității existent trebuie să fie cunoscut, accesibil și aplicat în practică de salariații care au stabilite sarcini și responsabilități în implementarea acestuia. Managementul entității publice acționează în vederea asigurării continuității activității prin măsuri care să prevină apariția situațiilor de discontinuitate, de exemplu: angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente decât cele reale; delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.); proceduri formalizate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea operațională și a tranzacțiilor financiare relevante; achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare; servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare. De asemenea managementul entității publice asigură revizuirea și ameliorarea planului de continuitate a activității, astfel încât acesta să reflecte întotdeauna toate schimbările ce intervin în organizație.

Acțiunile principale în ceea ce privește implementarea standardului nr. 11 „Continuitatea Activității”, prevăd:

- ❖ elaborarea unui inventar al situațiilor activităților care pot genera întreruperea activităților;
- ❖ întocmirea planurilor de asigurare a continuității activității cu măsuri care să prevină apariția disfuncționalităților, care să se refere cu deosebire la: realizarea demersurilor de încadrare pe funcțiile disponibile la plecarea personalului; asigurarea existenței de contracte de servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare; existența de contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare;
- ❖ depistarea cauzelor care generează întreruperi ale activității;
- ❖ instruirea salariaților în vederea aplicării măsurilor care au fost dispuse prin planurile de continuitate ale activităților;
- ❖ punerea în aplicare a măsurilor pentru asigurarea continuității activității.

Referințe principale:

- Legea nr. 53/2003, Codul muncii, republicată, cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.

Documente specifice elaborate în cadrul Standardului 11 „Continuitatea Activității”,

Tabel/inventar al situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitatea entității publice;

Plan de asigurare a continuității activității;

Referat/notă justificativă privind numirea înlocuitorului persoanelor cu funcții de conducere la plecarea în concediu;

Decizii de delegare la absența temporară din entitatea publică a personalului;

Decizii de suplینire la lipsa din entitatea publică.

STANDARDUL 12 INFORMAREA SI COMUNICAREA

Direcții de acțiune:

- colectarea, prelucrarea și centralizarea informațiilor în sistem informatizat în cadrul fiecărei structuri din organigrama entității, pe nivele ierarhice, astfel încât, prin primirea și transmiterea informațiilor, sarcinile să poată fi îndeplinite; stabilirea tipurilor de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinarii acestora;
- stabilirea unor fluxuri informaționale fiabile (diagrame de relații conforme cu organigrama aprobată a entității), în toate sensurile, inclusiv în relațiile cu exteriorul structurii și al entității;
- dezvoltarea de sisteme de colectare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor;
- modalități de îmbunătățire a mijloacelor de informare;
- stabilirea unui sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă, practică, precisă și oportună a informațiilor;
- stabilirea unor canale adecvate de comunicare a informațiilor și a deciziilor fundamentate pe aceste informații (ascendent și descendent);
- adaptarea procesului de comunicare la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și îndeplinirea responsabilităților în materie de comunicare;
- definirea modalităților de evaluare și valorificare a rezultatelor controalelor.

Documente – probă cu privire la implementarea standardului:

- H.G. pentru aprobarea structurii funcționale a M.E.C.S; - ordin de ministru pentru aprobarea structurii entităților din subordinea M.E.C.S;- Regulamentul de organizare și funcționare; - organigrama; - diagrama de relații;
- proceduri de sistem / operaționale privind sistemele informaționale, comunicarea, circuitul documentelor;

În contextul informării și comunicării, activitatea de decizie și de execuție la nivelul entităților din domeniul educațional trebuie să se bazeze pe culegerea, stocarea, prelucrarea, analiza și sinteza informațiilor provenite atât din interiorul entităților, cât și din mediul în care acestea funcționează. În paralel, entitățile oferă date care vor fi utilizate, atât în mediul intern, cât și de către beneficiarii din mediul extern.

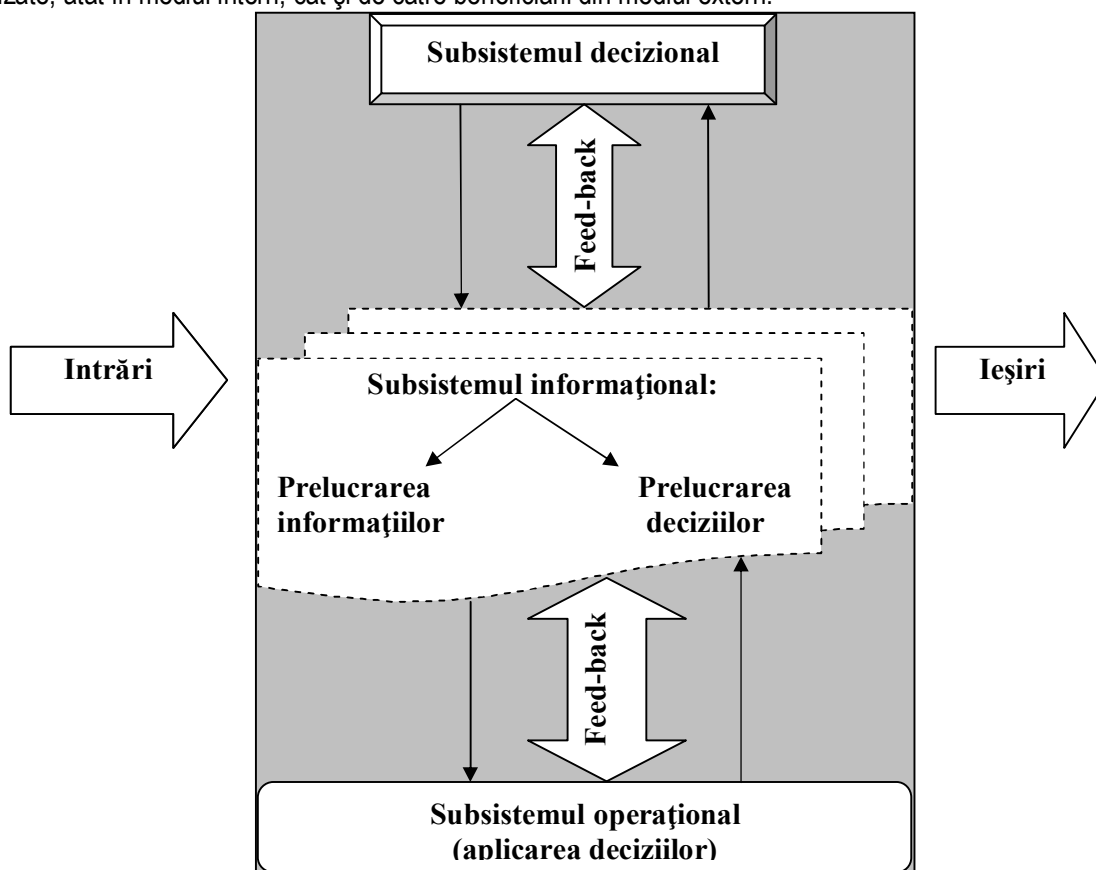


Figura: Reprezentarea schematică a circuitului informațional într-un sistem cibernetico-economic

STANDARDUL 13 GESTIONAREA DOCUMENTELOR

Direcții de acțiune:

- la nivelul ministerului / entităților subordonate, se constituie un compartiment distinct pentru primirea, înregistrarea și expedierea documentelor;
- la nivelul fiecărei direcții generale / direcții / serviciu / compartiment, ori al altei structuri organizatorice, se ține în mod obligatoriu o evidență a documentelor primite și expediate;
- sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, al accesărilor neautorizate, etc.;
- elaborarea de proceduri de sistem și operaționale, care să descrie crearea și funcționarea unui sistem de păstrare / arhivare a documentelor, exhaustiv și actualizat;

În cuprinsul documentelor de procedurarea a activității de gestionare a documentelor, trebuie să se regăsească precizări clare cu privire la:

- redactarea documentelor;
- primirea și evidența documentelor;
- reguli de lucru cu registrul de intrări – ieșiri;
- multiplicarea și circuitul documentelor;
- transportul și expedierea documentelor;
- păstrarea, predarea și arhivarea documentelor (în finalul standardului sunt prezentate machete ale documentelor care trebuie completate, în conformitate cu prevederile Legii arhivelor naționale nr. 16 / 1996; pe parcursul procesului de arhivare);
- eventuale excepții.

Exemplu de completare a listei de inventariere a documentelor la nivelul unui compartiment funcțional din structura unei entități subordonate ministerului:

Nr. crt.	Activitatea	Documente de intrare	Conținutul procesării	Documente de ieșire
0.	1.	2.	3.	4.
Obiectiv general: Planificarea auditului				
Nota: Obiectivele specifice, activitățile și acțiunile au caracter periodic (odată la 3 ani, respectiv anual)				
1. Planificarea activității de audit public intern				
1.1.	Elaborarea proiectului planului strategic de audit intern pe 3 ani	<ul style="list-style-type: none"> - Acte normative - Standarde de Audit Intern - Standardele internaționale de audit intern - Inventarul obiectelor auditabile - Organigrama entității 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarierea tuturor obiectelor auditabile odată la 3 ani; - Întocmirea situației fondului de timp total disponibil pe 3 ani; - Analiza riscurilor pentru toate obiectivele auditabile; - Ierarhizarea obiectivelor auditabile în funcție de coeficientul total de risc - Introducerea în planul strategic de audit intern pe 3 ani, a obiectivelor auditabile, în funcție de coeficientul total de risc; - Realizarea referatului justificativ privind întocmirea planului strategic de audit public intern și introducerea obiectivelor auditabile în plan 	Proiectul planului de audit intern pe 3 ani și anexele sale

Documente – probă cu privire la implementarea standardului:

- procedurile de sistem / operaționale cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosărierea, protejarea și păstrarea documentelor;
- lista de inventariere a documentelor / proceselor la nivelul compartimentelor structurale;
- registrele de intrări – ieșiri;
- documentele de arhivare:

Anexa 1 Legea 16/1996

Aprob

Conducătorul entității publice,

Se confirmă

Directorul general al
arhivelor naționale

NOMENCLATORUL ARHIVISTIC Aprobat prin Ordinul (Decizia) nr. din

Direcția Serviciile	Denumirea dosarului (conținutul pe scurt al al problemelor la care se referă	Termenul de păstrare	Obs
---------------------	---	-------------------------	-----

NOMENCLATOR AL DOSARELOR (arhivistic) este un Instrument de lucru în arhiva unei instituții, constând dintr-o listă sistematică a tuturor categoriilor de documente, create în decursul unui an, grupate pe structura organizatorică, potrivit schemei de organizare a entității publice (organigrama), iar în cadrul acestora pe probleme și pe termene de păstrare.

Nomenclatorul servește pentru clasarea documentelor potrivit problemei pe care o conține și are scopul de a pune ordine în constituirea arhivei curente la nivelul entității și a fiecărei structuri organizatorice.

Anexa nr. 2 din Legea nr. 16/1996 (art. 9)

Denumirea creatorului

Inventarul pe anul.....
pentru documentele care se
păstrează.....ani /Permanent

Denumirea compartimentului

Nr. crt.	Indicativul dosarului după nomenclator	Conținutul pe scurt al dosarului, registrului	Datele extreme	Numărul filelor	Obs.
1	2	3	4	5	6
1.	I/A/10	Acte normative privind reglementarea problemelor de personal	1980	106	

Prezentul inventar format dinfile conține dosare, registre, condici, cartoteci etc.
Dosarele de la numerele.....au fost lăsate lanefiind încheiate.
La preluare au lipsit dosarele de la numerele.....
Astăzi..... s-au preluat.....dosare.

Am predat,

Am primit,

Anexa nr. 3 din Legea nr. 16/1996 (art. 9)

Instituția

.....

PROCES- VERBAL
de predare-primire a documentelor

Astăzi.....subsemnații.....
delegați ai compartimentului.....șiarhivarul instituției..... am procedat
primul la predarea și al doilea la preluarea documentelor create în perioada.....de către serviciul menționat,
în cantitate dedosare.

Predarea-primirea s-a făcut pe baza inventarelor anexate, cuprinzând.....pagini dactilografiate, conform
dispozițiilor legale.

Am predat,

Am primit,

REGISTRU DE EVIDENȚĂ
a intrărilor-ieșirilor unităților arhivistice

INTRĂRI						IEȘIRI			
Nr crt.	Data intrării	Denumirea comp.	Datele extreme ale docum.	Nr. de dosare după inventar	Nr. de dosare primite efectiv	Nr. dosare rămase la comp.	Unde s-au predat	Denum. actului de predare, nr., data	Total dosare ieșite

Registru de depozit

Nr. crt.	Denumirea fondului/ compart.	Cota dosar	Scopul scoaterii din depozit	Numele solicitantului, funcția, serviciul	Data scoaterii u.a., semnătura arhivarului	Data restituirii u.a., semnătura arhivarului	Obs.
1	2	3	4	5	6	7	8

(denumirea creatorului)

(sediul)

PROCES-VERBAL Nr.....

Comisia de selecționare, numită prin decizia nr..... din....., selecționând în ședințele din..... documentele din anii *) avizează ca dosarele din inventarele anexate să fie înlăturate ca nefolositoare, expirându-le termenele de păstrare prevăzute în nomenclatorul unității.

Președinte,	Membri,	Secretar,
.....
(numele și prenumele)	(numele și prenumele)	(numele și prenumele)
Semnătura	Semnătura	Semnătura
.....
.....

Monitorizare parametrii(temperatura si umiditate) pentru luna

Temperatura impusa

Umiditatea impusa

Data	Temperatura inregistrata	Umiditatea inregistrata	Semnatura

(denumirea creatorului)

(sediul)

PROCES-VERBAL Nr.....

Comisia de selecționare, numită prin decizia nr..... din....., selecționând în ședințele din..... documentele din anii *) avizează ca dosarele din inventarele anexate să fie înlăturate ca nefolositoare, expirându-le termenele de păstrare prevăzute în nomenclatorul unității.

Președinte,	Membri,	Secretar,
.....
(numele și prenumele)	(numele și prenumele)	(numele și prenumele)
Semnătura	Semnătura	Semnătura

STANDARDUL 14 RAPORTAREA CONTABILĂ ȘI FINANCIARĂ

Descrierea standardului

Managerul entitatii publice asigură buna desfășurare a proceselor și exercitarea formelor de control intern adecvate, care garantează că datele și informațiile aferente utilizate pentru întocmirea situațiilor contabile anuale și a rapoartelor financiare sunt corecte, complete și furnizate la timp.

Cerinte generale

Managementul entității publice este responsabil de organizarea și ținerea la zi a contabilității și de prezentarea la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului aflat în administrarea sa, precum și a execuției bugetare, în vederea asigurării exactității tuturor informațiilor contabile aflate sub controlul sau.

Managementul compartimentului financiar-contabil asigură calitatea informațiilor și datelor contabile utilizate la realizarea situațiilor contabile, care reflectă în mod real activele și pasivele entitatii publice.

Toate situațiile financiare anuale sunt însoțite de rapoarte anuale de performanță, în care se prezintă pentru fiecare program obiectivele, rezultatele preconizate și cele realizate, indicatorii și costurile asociate.

În toate entitățile publice sunt elaborate proceduri și controale contabile documentate în mod corespunzător, vizând corecta aplicare a actelor normative din domeniul financiar- contabil și al controlului intern.

Acțiunile principale în ceea ce privește implementarea standardului nr. 14 „Raportarea Contabilă și Financiară”, prevăd:

- ❖ Ținerea la zi a contabilității și de prezentare la termen a situațiilor financiare asupra situației patrimoniului;
- ❖ Efectuarea execuției bugetare în vederea asigurării exercitării tuturor informațiilor contabile;
- ❖ Asigurarea de către managementul compartimentului financiar contabil a calității informațiilor și a datelor contabile la realizarea situațiilor contabile de sinteză și nu numai;
- ❖ Situațiile financiare anuale sunt însoțite de rapoarte anuale de performanță cu referire la rezultatele preconizate și la cele obținute, indicatori și costuri asociate

Referinte principale:

- Legea contabilității nr. 82/1991 , republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 81/2003 privind reevaluarea și amortizarea activelor fixe aflate în patrimoniul instituțiilor publice, aprobată prin Legea nr. 493/2003 , cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, Ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.917/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și conducerea contabilității instituțiilor publice, Planul de conturi pentru instituțiile publice și instrucțiunile de aplicare a acestuia, cu modificările și completările ulterioare;
- Norme metodologice privind întocmirea și depunerea situațiilor financiare trimestriale, precum și a unor raportări financiare lunare, elaborate de Ministerul Finanțelor Publice;
- Norme metodologice privind principalele aspecte legate de întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice

Pentru instituțiile publice, documentele oficiale de prezentare a situației patrimoniului aflat în administrarea statului și a unităților administrativ-teritoriale și a execuției bugetului de venituri și cheltuieli, sunt situațiile financiare trimestriale și anuale. Acestea se întocmesc conform normelor elaborate de Ministerul Finanțelor Publice. Pentru necesitățile proprii de informare, instituțiile publice pot opta pentru întocmirea situațiilor financiare și într-o alta monedă, după caz.

Întocmirea situațiilor financiare anuale trebuie să fie precedată obligatoriu de inventarierea generală a elementelor de activ și de pasiv și a celorlalte bunuri și valori aflate în gestiune și administrare, potrivit normelor legale în vigoare.

Situațiile financiare trimestriale și anuale ce se întocmesc de către instituțiile publice se semnează de conducătorul instituției și de către conducătorul compartimentului financiar-contabil sau de altă persoană desemnată prin act administrativ să îndeplinească aceasta funcție.

Instituțiile publice au obligația să prezinte la unitățile de trezorerie și contabilitate publică la care au deschise conturile, bilanțul contabil și contul de execuție bugetară pentru obținerea vizei privind exactitatea plăților de casa, a soldurilor conturilor de disponibilități, după caz, care trebuie să coincidă cu cele din conturile corespunzătoare deschise la unitățile de trezorerie și contabilitate publică.

Instituțiile publice și celelalte persoane juridice, ai căror conducători au calitatea de ordonatori de credite, depun un exemplar din situațiile financiare trimestriale și anuale la organul ierarhic superior, la termenele stabilite de acesta.

- Situațiile financiare trimestriale și anuale cuprind:
- a) bilanț;
- b) contul de rezultat patrimonial (situația veniturilor și cheltuielilor);
- c) situația fluxurilor de numerar;
- d) situația modificărilor în structura activelor (capitalurilor);
- e) anexe la situațiile financiare, care includ: politici contabile și note explicative;
- f) contul de execuție bugetară.

Bilanțul este documentul contabil de sinteză prin care se prezintă elementele de activ și de pasiv la încheierea exercițiului financiar precum și în celelalte situații prevăzute de lege. Bilanțul cuprinde elementele de activ și de pasiv grupate după natura și lichiditate, respectiv natura și exigibilitate. Pentru fiecare post, respectiv element, prezentat în bilanț valoarea corespunzătoare pentru exercițiul financiar precedent se prezintă într-o coloană separată.

Structura Bilanțului

- **A. Active**
- Active fixe necorporale / Active fixe corporale / Active fixe financiare
- Creanțe peste un an
- Stocuri
- Creanțe sub un an
- Investiții financiare pe termen scurt, casa și conturi la bănci
- Cheltuieli în avans
- **B. Capitaluri și datorii**
- Capitaluri
- - rezultatul patrimonial (al exercițiului) / rezultatul reportat/ rezerve - fonduri / alte capitaluri ale statului
- Provizioane
- Datorii peste 1 an
- Datorii sub 1 an
- Venituri în avans

Contul de rezultat patrimonial (Situția veniturilor și cheltuielilor)

- Situația veniturilor și cheltuielilor prezintă cheltuielile instituției publice pe feluri de cheltuieli, după natura sau destinația lor iar veniturile și finanțările, după natura sau sursa lor, indiferent dacă veniturile au fost încasate sau cheltuielile plătite.
- Cu ajutorul acestei situații se determină rezultatul patrimonial (economic) al exercițiului, rezultat care exprimă performanța financiară a instituției publice.
- Acest rezultat se determină pe fiecare sursă de finanțare în parte, precum și pe total

Structura situației veniturilor și cheltuielilor:

- Venituri operaționale
- - impozite și taxe, contribuții și alte venituri / venituri din activități economice / finanțări, subvenții, transferuri, alocații bugetare cu destinație specială / alte venituri operaționale
- *Total venituri operaționale*
- Cheltuieli operaționale
- - cheltuieli cu personalul - subvenții, transferuri / cheltuieli privind stocurile / cheltuieli de capital, amortizări și provizioane / alte cheltuieli operaționale
- *Total cheltuieli operaționale*
- Excedent (deficit) din activitatea operațională
- Venituri financiare / Cheltuieli financiare
- *Excedent (deficit) din activitatea financiară*
- *Excedent (deficit) din activitatea curentă*
- Venituri extraordinare / Cheltuieli extraordinare
- *Excedent/deficit din activitatea extraordinară*
- *Rezultatul patrimonial (economic) al exercițiului*

Situația fluxurilor de numerar

- Structura Fluxurilor de numerar prezintă mișcările din trezorerie divizate în:
- Fluxuri de numerar din activitatea operațională, care prezintă mișcările din trezorerie rezultate din activitățile curente (cont 770, 5311, 560, 561, 562, 552, 550):
 - - Încasări
 - - Plăți
 - - Sold
- Fluxuri de numerar din activitatea de investiții, care prezintă mișcările din trezorerie rezultate din achizițiile ori vânzările de active fixe (cont 770):
 - - Încasări
 - - Plăți
 - - Sold

Situația modificărilor în structura activelor/capitalurilor

- Situația modificărilor în structura activelor/ capitalurilor trebuie să ofere informații referitoare la structura capitalurilor proprii, influențele rezultate din schimbarea politicilor contabile, influențele rezultate în urma reevaluării activelor, calculului și înregistrării amortizării sau din corectarea erorilor contabile.
- Situația prezintă în detaliu creșterile și diminuările din timpul anului al fiecărui element al conturilor de capital.

Anexele la situațiile financiare

- Anexele sunt parte integrantă a situațiilor financiare. Ele conțin: politici contabile și note explicative. Notele explicative furnizează informații suplimentare care nu sunt încorporate în situațiile financiare.

Contul de execuție / cuprinde toate operațiunile din timpul anului bugetar cu privire la veniturile încasate și plățile efectuate, în structura în care a fost aprobat bugetul, și trebuie să conțină:

- **a) informații privind veniturile:**
 - - prevederi bugetare inițiale, prevederi bugetare definitive / drepturi constatate / încasări realizate / drepturi constatate de încasat
- **b) informații privind cheltuielile:**

- - credite bugetare inițiale, credite bugetare definitive / angajamente legale / plăți efectuate / angajamente legale de plătit.
- **c) informații privind rezultatul execuției bugetare** (încasări realizate minus plăți efectuate).
- **d) informații privind rezultatul financiar** (drepturi constatate - angajamente legale)

INVENTARIEREA ELEMENTELOR DE ACTIV ȘI PASIV Prin patrimoniul unei instituții de publice, se înțelege totalitatea drepturilor și obligațiilor cu valoare economică, precum și a bunurilor materiale la care se referă aceste drepturi care aparțin unei persoane juridice. Inventarierea patrimoniului constă într-o procedură prin care se constată existența și starea fizică a tuturor elementelor care compun patrimoniul unității: clădiri, mijloace de învățământ din dotarea laboratoarelor și obiectivelor școlare, cantine, fondul de carte din biblioteci, materiale consumabile existente în depozite, laboratoare, ateliere etc. precum și valorile deținute cu orice titlu, (împrumut, custodie, depozitare, materiale, primite spre prelucrare, etc.), existente în unitate în momentul inventarierii.

Baza legală prin care este reglementată procedura de efectuare a operațiunilor legate de inventariere o constituie:

- Art. 7 din Legea contabilității nr.82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Republicată în temeiul art. II din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 102/2007 pentru modificarea și completarea Legii contabilității nr. 82/1991, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 689 din 10 octombrie 2007, aprobată cu modificări prin Legea nr. 86/2008, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 292 din 15 aprilie 2008.
- Legea contabilității nr. 82/1991 a fost republicată în Monitorul Oficial al României, nr. 48 din 14 ianuarie 2005 și ulterior a mai fost modificată prin Legea nr. 259/2007 pentru modificarea și completarea Legii contabilității nr. 82/1991, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 506 din 27 iulie 2007.
- Ordin nr. 2861 din 09/10/2009, Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 704 din 20/10/2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii

În temeiul art. 7 (1) din Legea contabilității, inventarierea patrimoniului trebuie făcută:

- cel puțin odată pe an calendaristic, de regulă la sfârșitul anului;
- în cazul fuzionării, divizării, sau încetării activității;
- la cererea organelor de control cu prilejul efectuării controlului;
- ori de câte ori există indiciile unor plusuri sau minusuri în gestiuni;
- ori de câte ori se face predarea-primirea unei gestiuni;
- cu prilejul reorganizării gestiunilor;
- ca urmare a calamităților naturale sau a unor cazuri de forță majoră.

Dacă în una din situațiile de mai sus au fost inventariate toate elementele patrimoniale dintr-o gestiune, administratorul, sau ordonatorul de credite poate aproba ca această inventariere să țină locul celei anuale.

Ordonatorul de credite răspunde conform prevederilor art.11(3) din Legea Contabilității, pentru buna organizare a lucrărilor de inventariere.

Acțiunea de inventariere a patrimoniului debutează cu constituirea comisiei de inventariere.

În scopul derulării operațiunii de inventariere a patrimoniului, ordonatorul de credite sau managerul general, emite o dispoziție scrisă, pentru constituirea unei comisii de inventariere, în care se menționează în mod obligatoriu:

- componența nominală a comisiei de inventariere. În comisie vor fi numite persoane cu pregătire corespunzătoare, economică sau tehnică, care să asigure efectuarea corectă și la timp a inventarierii;
- numele responsabilului comisiei;
- modul de efectuare a inventarierii (totală sau prin sondaj);
- care sunt gestiunile care se inventariază;
- data începerii și data terminării inventarierii;

Înainte de începerea inventarului propriu zis comisia de inventariere trebuie să efectueze următoarele etape:

- a. să solicite de la gestionarul răspunzător de gestiunea inventariată o declarație scrisă, din care să rezulte dacă:
 - gestionează valori materiale și în alte locuri de depozitare;
 - în afara valorilor materiale ale unității mai are în gestiune și alte bunuri sau valori aparținând terților, primite cu sau fără documente;

- are plusuri sau minusuri în gestiune, despre a căror cantitate sau valoare are cunoștință;
 - are valori materiale nerecepționate;
 - a primit sau a eliberat bunuri fără documente legale;
 - deține documente de predare-primire care nu au fost operate în evidența gestiunii sau care nu au fost predate la contabilitate;
- b. să identifice toate locurile în care există valori materiale ce urmează a fi inventariate.
 - c. să asigure închiderea și sigilarea, în prezența gestionarului ori de câte ori se întrerup operațiile de inventariere, iar la reluarea lucrărilor să se verifice dacă sigiliul este intact.
 - d. să bareze și să semneze la ultima operațiune fișele de magazie consemnând data inventarierii.
 - e. să verifice numerarul din casă.
 - f. să controleze dacă toate instrumentele și aparatele de măsură sau cântărire au fost verificate și dacă se află în stare de funcționare.

După primirea deciziei scrise și după rezolvarea problemelor preliminare mai sus menționate, responsabilul comisiei de inventariere va ridica sub semnătura contabilului șef sau a directorului economic, listele de inventariere semnate și parafate de acesta, după care comisia se prezintă la gestiunea ce urmează a fi inventariată, unde începe inventarierea care cuprinde în principal următoarele operațiuni:

Stabilirea stocurilor faptice care se face prin măsurare, cântărire, cubare, calcule tehnice pentru determinarea cantităților materialelor de masă a căror cântărire ar necesita cheltuieli mari. (pe liste separate se vor înscrie bunurile aflate în folosința angajaților).

AMORTIZAREA ȘI REEVALUAREA ACTIVEI FIXE

Valoarea amortizabilă reprezintă valoarea contabilă a activului fix corporal sau necorporal ce trebuie înregistrată în mod sistematic pe parcursul duratei de viață utile. Instituțiile publice amortizează activele fixe corporale sau necorporale utilizând metoda amortizării liniare. Amortizarea se înregistrează lunar, începând cu luna următoare dării în folosință sau punerii în funcțiune a activului fix, după caz. Amortizarea anuală se calculează prin aplicarea cotei de amortizare la valoarea de intrare a activelor fixe corporale sau necorporale.

Cota de amortizare se determină ca raport între 100 și durata normală de utilizare prevăzută de lege.

Activele fixe corporale aflate în patrimoniul instituțiilor publice se amortizează pe o durata normală de funcționare cuprinsă în cadrul unei plaje de ani (durata minimă și maximă), existând posibilitatea alegerii numărului de ani de amortizare în cadrul acestor durate. Astfel stabilită, durata normală de funcționare a activului fix rămâne neschimbată până la recuperarea integrală a valorii de intrare a acestuia.

Amortizarea activelor fixe corporale date cu chirie, în concesiune sau în folosință gratuită, se calculează de către instituțiile publice care le au în patrimoniu.

În cazul nerecuperării integrale, pe calea amortizării, a valorii contabile a activelor fixe corporale scoase din funcțiune, valoarea rămasă neamortizată se include în cheltuielile instituțiilor publice, integral, la momentul scoaterii din funcțiune. Cheltuielile de dezvoltare se amortizează într-o perioadă de cel mult 5 ani, cu aprobarea ordonatorului de credite (contul 280);

Concesiunile, brevetele, licențele, mărcile comerciale, drepturile și activele similare, achiziționate sau dobândite pe alte căi se amortizează pe durata prevăzută pentru utilizarea lor de către instituțiile publice care le dețin (contul 280);

Programele informatice create de instituțiile publice, achiziționate sau dobândite pe alte căi se amortizează în funcție de durata probabilă de utilizare, care nu poate depăși o perioadă de 5 ani, cu aprobarea ordonatorului de credite (contul 280).

În cazul nerecuperării integrale, pe calea amortizării, a valorii contabile a activelor fixe necorporale scoase din funcțiune, valoarea rămasă neamortizată se include în cheltuielile instituțiilor publice, integral, la momentul scoaterii din funcțiune.

REEVALUAREA

Reevaluarea activelor fixe corporale se face la valoarea justă. Valoarea justă se determină pe baza unor evaluări efectuate, de regulă, de profesioniști calificați, membrii ai unui organism profesional în domeniu.

Reevaluarea se efectuează pe baza normelor metodologice elaborate de Ministerul Finanțelor Publice sau de către evaluatori autorizați.

Diferența dintre valoarea rezultată în urma reevaluării și valoarea la cost istoric trebuie prezentată la rezerva din reevaluare (contul 105).

Temeiul legal privind reevaluarea este:

Ordinul nr. 3.471/2008 al ministrului economiei și finanțelor pentru aprobarea Normelor metodologice privind reevaluarea și amortizarea activelor fixe corporale aflate în patrimoniul instituțiilor publice.

SCOATEREA DIN FUNCȚIUNE A ACTIVELOR FIXE ȘI MATERIALELOR DE NATURA OBIECTELOR DE INVENTAR

Prin casarea unui activ fix sau a unui material de natura obiectelor de inventar se înțelege operația de scoatere din funcțiune a valorilor materiale respective, urmată de dezmembrarea acestuia și valorificarea părților componente rezultate, prin vânzare sau prin folosirea în activitatea curentă a instituției publice.

Casarea activelor fixe se face cu aprobarea ordonatorului principal de credite iar casarea materialelor de natura obiectelor de inventar se face cu aprobarea consiliului de administrație din instituție.

Casarea activelor fixe se poate face în condițiile în care acestea au fost amortizate integral sau parțial.

STANDARDUL 15
EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL

Direcții de acțiune:

- elaborarea procedurii de sistem privind verificarea și evaluarea SCIM;
- realizarea autoevaluării anuale a subsistemului / sistemului de control intern/managerial la nivelul fiecărei structuri din organigramă (direcție generală, direcție, serviciu, compartiment);
- întocmirea Chestionarului de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial, în urma dispunerii demarării operațiunii de către conducătorul entității;
- întocmirea Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării;
- asumarea responsabilității manageriale, conform SGG nr.400/2015 și întocmirea raportului privind sistemul de control intern/managerial la data de 31.12.20...;
- implementarea măsurilor de remediere a deficiențelor în funcționarea controlului intern.

Important!:

Evaluarea/autoevaluarea stadiului implementării SCIM deja creat, trebuie să fie realizată printr-un ansamblu de acțiuni care să poată oferi informații cu privire la **măsura, gradul în care rezultatele (performanțele) obținute ca urmare a derulării activităților necesare atingerii obiectivelor unității, sunt identice cu nivelul lor prestabilit, sau cu cele ale diferitelor standarde în domeniu.**

În conformitate cu Codul controlului intern aprobat prin OSGG Nr. 400 / 2015, o **reprezentare sintetică a formelor de evaluare / autoevaluare** la care este supus sistemul de control intern/managerial poate fi prezentată după cum urmează:

		Forme		Demersuri
		Autoevaluare		
Componente ale evaluării / autoevaluării	Autoevaluare	Autoevaluare operativă		- se stabilește în ce măsură rezultatele obținute ale activităților, sunt identice cu nivelul prestabilit, așteptat al indicatorilor de rezultat sau de performanță; - se stabilesc măsuri corective pentru optimizarea nivelurilor indicatorilor, la nivelul compartimentelor funcționale.
		Autoevaluare semestrială		- se realizează „ <i>Situația centralizatoare semestrială privind stadiul implementării SCIM la data de 30.06.... sau la 31.12....</i> ”; - Situația întocmită, se transmite în scris și în format electronic, la inspectoratul școlar județean, sau la primărie, în funcție de subordonarea entității.
		Autoevaluare anuală		- se întocmește „ <i>Chestionarul de evaluare a stadiului implementării SCM</i> ”; - se întocmește „ <i>Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării</i> ”; - se elaborează „ <i>Situația centralizatoare anuală asupra stadiului implementării SCIM</i> ”; - se realizează „ <i>Raportul asupra sistemului de control intern / managerial la data de 31.12.201..</i> ”; - documentele întocmite se transmit entității publice ierarhic superioare.
	Evaluare Internă	Cu prilejul evaluării anuale a personalului	- atât fișele postului, cât și fișele de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului, în forma revizuită ca urmare a implementării SCIM, vor conține și itemi referitori la implicarea salariatului în dezvoltarea și aplicarea SCIM.	

		Externă	De auditul intern din Primărie sau I.Ș.J.	- în baza planurilor de audit public intern aprobate conform legii și cu respectarea metodologiilor, auditorii interni evaluează prin misiuni specifice, stadiul implementării SCIM, funcționalitatea acestuia, dar și relevanța sa în raport cu specificul unității de învățământ preuniversitar;
			De auditul extern (Curtea de Conturi)	- Curtea de Conturi a României, prin Camerele de Conturi județene, derulează misiuni de audit extern având ca temă evaluarea auditului intern și a controlului intern / managerial;
			De M.F.P. (prin D.J.F.P., UCASMGC, sau UCAAPI)	- Ministerul Finanțelor Publice poate efectua evaluări externe ale sistemelor de control intern / managerial, atât prin instituțiile sale deconcentrate din teritoriu (Direcțiile Regionale / Județene ale Finanțelor Publice), cât și prin intermediul structurilor sale specializate: U.C.A.S.M.F.C., respectiv U.C.A.A.P.I.
			De ARACIP	- odată cu acțiunile sale de evaluare, reevaluare sau monitorizările externe pe care A.R.A.C.I.P. le derulează la nivelul unităților de învățământ preuniversitar (în special de nivel liceal, dar nu numai) pot intra în atenția experților săi și demersurile de implementare și dezvoltare a SCIM.

Documente – probă cu privire la implementarea standardului:

- proceduri operaționale;
- ordin de ministru / act administrativ de decizie privind declanșarea activității de autoevaluare a stadiului implementării SCIM;
- note de serviciu;
- chestionarul de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial, elaborate de fiecare direcție generală / direcție / serviciu / compartiment din structura ministerului / instituției subordonate (model Anexa nr. 4.1. la Instrucțiuni aprobate prin OSGG nr. 400 / 2015);
- situația sintetică a rezultatelor autoevaluării (model Anexa nr. 4.2. la Instrucțiuni aprobate prin OSGG nr. 400 / 2015);
- raportul anual al conducătorului entității (ordonatorul de credite) asupra SCIM (model Anexa nr. 4.3. la Instrucțiuni aprobate prin OSGG nr. 400 / 2015);

STANDARDUL 16 AUDITUL INTERN

Direcții de acțiune:

- executarea de misiunii de consiliere privind pregătirea procesului de autoevaluare a sistemului de control intern/managerial;
- asigurarea evaluării independente și obiective a sistemului de control intern/managerial, de către auditul public intern;
- finalizarea acțiunilor auditorului public intern prin rapoarte de audit periodice aprobate, în care se enunță constatări privind cadrul legal, normativ și procedural, punctele slabe identificate în sistem, potențiale riscuri și se formulează recomandări pentru eliminarea acestora sau menținerea lor la un nivel scăzut de impact, în vederea îmbunătățirii sistemului de control intern;
- dispunerea măsurilor necesare eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de audit public intern, având în vedere recomandările din rapoartele de audit public intern.

Documente – probă cu privire la implementarea standardului:

- documentele misiunii de audit public intern;
- planul strategic și anual de audit intern;
- organigrama entității;
- statul de funcții și statele de personal;
- informarea managementului de top și a comisiei de monitorizare, cu privire la recomandările neimplementate;
- Carta auditului public intern din entitate;
- Codul de conduită al auditorilor interni;

RAPORTAREA STADIULUI IMPLEMENTĂRII SCIM ÎN CADRUL ENTITĂȚII

Semestrial, se efectuează o autoevaluare a stadiului implementării SCIM la nivelul entității. Pentru a se realiza acest lucru, fiecare compartiment, respectiv entitate în subordine completează un *Chestionar de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial* în care se oferă răspunsul la întrebarea dacă fiecare dintre standarde se consideră în urma evaluării ca fiind *implementat, parțial implementat sau neimplementat*. Pentru fiecare dintre acești indicatori calitativi se solicită motivarea răspunsului ales/valorii alocate prin prezentarea elementelor care arată ca respectivul standard se află într-una din cele 3 situații. Astfel fiecare compartiment, respectiv entitate în subordine trebuie să menționeze elementele care arată că un standard este implementat, parțial implementat sau neimplementat. În anexă este prezentat un model de chestionar de autoevaluare care prezintă elementele care pot justifica răspunsul pentru ca fiecare dintre standarde să fie considerat implementat.

Pe baza centralizării răspunsurilor la chestionarele de autoevaluare completate de către fiecare compartiment, entitatea publică realizează o *situație centralizatoare* la nivelul acesteia cu stadiul implementării fiecărui standard, după modelul prevăzut în **Anexa nr. 4.2** la Ordinul Secretarului general al Guvernului 400/2015.

**SITUAȚIE SINTETICĂ
a rezultatelor autoevaluării**

(Anexa 4.2)

Denumirea standardului	Numărul compartimentelor în care se aplică standardul	Din care, compartimentele la care standardul este:			La nivelul entității standardul este:
		I	PI	NI	I/PI/NI
1	2	3	4	5	6
Total compartimente					
I. Mediul de control					
Standardul 1 - Etica					
.....					
Standardul 16-Audit intern					

- (I), dacă numărul compartimentelor specificat în coloana 3, pe rândul corespunzător acelu standard, reprezintă cel puțin 90% din numărul compartimentelor precizate în coloana 2, pe același rând;

- (PI), dacă numărul compartimentelor specificat în coloana 3, pe rândul corespunzător acelu standard, reprezintă între 41% și 89% din numărul compartimentelor precizate în coloana 2, pe același rând; de asemenea, un standard se consideră parțial implementat și în cazul în care raportul coloana 4/coloana 2 = 100%;

- (NI), dacă numărul compartimentelor specificat în coloana 3, pe rândul corespunzător acelu standard, nu depășește 40% din numărul compartimentelor precizate în coloana 2, pe același rând.

!!De reținut!!

Evaluarea stadiului de implementare a standardului în urma centralizărilor pe compartimente este diferită față de cea cuprinsă în capitolul II la stadiul implementării standardelor de control intern/managerial care se realizează numai de către ordonatorul principal de credite, nu și de către entitățile aflate în subordine. Pe baza situației centralizatoare realizate la nivelul fiecărei entități subordonate, prezentată mai sus (Anexa 4.2 la Ordinul SGG 400/2015) se elaborează de către structura de implementare a SCI/M de la nivelul entității centrale (care reprezintă, prin conducătorul ei și ordonatorul principal de credite) Situația implementării standardelor de control intern/managerial, conform rezultatelor autoevaluării la încheierea anului în curs.

Situația implementării standardelor de control intern/managerial, conform rezultatelor autoevaluării la data deanul.....

Denumirea standardului	Numărul de entități publice care raportează că standardul este			Din care						Observații
				Aparat propriu			Entități publice subordonate/în coordonare			
	I	PI	NI	I	P	N	I	P	NI	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mediul de control										
Standardul 1 - Etica	= (C5+ C8)	= (C6+ C9)	= (C7+ C10)							
Standardul										
Standardul 16 - Auditul intern										
Gradul de conformitate a sistemului de control intern/managerial cu standardele de control intern/managerial se prezintă astfel: - (nr.) entități au sisteme conforme; - (nr.) entități au sisteme parțial conforme; - (nr.) entități au sisteme neconforme.										

Rezultatele pentru fiecare standard din Anexa 4.2

Rezultatele pentru fiecare standard în urma evaluării compartimentelor proprii

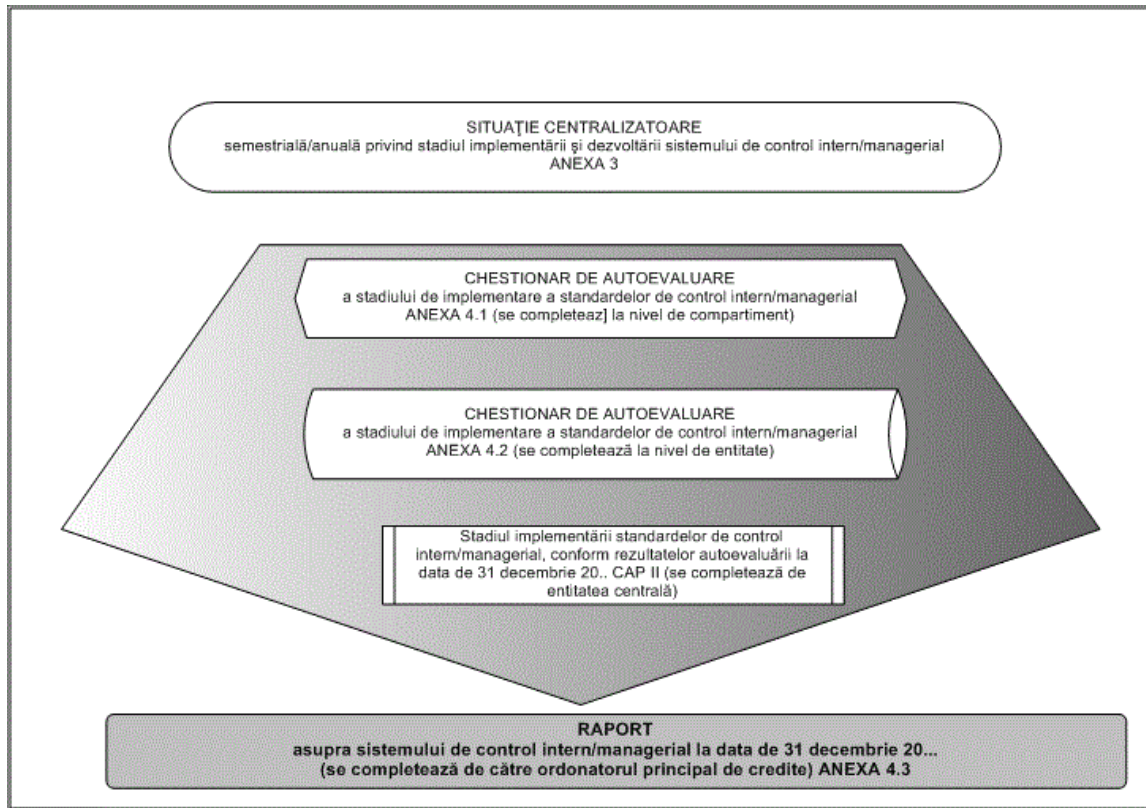
aprecierea gradului de conformitate a sistemului propriu de control intern/managerial se realizează astfel:

- ❖ **sistemul este conform** dacă sunt implementate toate cele 16 standarde;
- ❖ **sistemul este parțial conform**, dacă sunt implementate între 9 și 15 standarde;
- ❖ **sistemul este neconform**, dacă sunt implementate mai puțin de 9 standarde.

Pe baza informațiilor centralizate în tabelul referitor la Situația implementării standardelor de control intern/managerial, conform rezultatelor autoevaluării de la finalul anului în curs se elaborează Raportul anual asupra sistemului de control intern/managerial, întocmit cu datele de la data de 31 decembrie a anului care reprezintă perioada de raportare. Formatul raportului și instrucțiunile de completare sunt prezentate în Anexa nr. 4.3 la OSGG 400/2015.

Raportul se transmite de către conducătorul entității central care este, ordonator principal de credite.

Schemă privind raportările referitoare la stadiul implementării sistemului de control intern managerial



Bibliografie selectivă

- Boulescu, M., Ghiță, M., Mareș, V. – *Fundamentele auditului*, Editura didactică și pedagogică, București, 2001;
- Boulescu, M., Ghiță, M., Mareș, V. - *Auditul performanței*, Editura Fundației România de mâine, București, 2002;
- Cioară, M. – Ghid practic pentru directorii de școli „*Autoevaluarea / evaluarea implementării sistemului de control intern / managerial în unitățile de învățământ preuniversitar*”, Editura LBW Edituri specializate, Bucuresti, 2015;
- Cioară, M. – Ghid practic pentru directorii de școli „*Implementarea sistemului de control intern / managerial în unitățile de învățământ preuniversitar*”, Editura LBW Edituri specializate, Bucuresti, 2014;
- Cummings K. William – *Instituții de învățământ: un studiu comparativ asupra dezvoltării învățământului*, Editura Comunicare.ro, București, 2007;
- Dascălu E., Nicolae F. – *Auditul intern în instituțiile publice*, Editura Economică, București, 2006;
- Dogaru I., Ștefan I., Crăsneanu A. – *Managementul activității de finanțare, control și audit în unitățile de învățământ preuniversitar și alte instituții publice*, Editura Almanahul Banatului, Timișoara, 2003;
- Ghiță M. – *Auditul intern*, Editura Economică, București, 2004;
- Ghiță M. – *Auditul intern – Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2009;
- Ghiță M. – *Guvernanța corporativă*, Editura Economică, București, 2008;
- Ghiță M., Popescu M. – *Auditul intern al instituțiilor publice: teorie și practică*, Editura C.E.C.C.A.R., București, 2006;
- Ghiță M., Briciu S. (et al.) - *Guvernanța corporativă și auditul intern*, Editura Aeternitas, Alba Iulia, 2009;
- Ghiță M., Menu M., Popescu M. (et al.) – *Guvernanța corporativă și auditul intern*, Editura Tehnica Info, Chișinău, 2009;
- Gisberto – Chițu A., Ioanăș C. – *Auditul în instituțiile publice*, Editura CECCAR, București, 2006;
- Man Mariana și colectivul – *Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar*, Editura Arves, Craiova, 2007;
- Mareș G., Nicolae D., Pitulice G, Costinescu C. – *Practica auditului intern privind fondurile publice naționale și ale Uniunii Europene*, Editura Contaplus, Ploiești, 2007;
- Morariu A., Suci G., Stoian F. – *Auditul intern și guvernanța corporativă*, Editura Universitară, București, 2008;
- Renard Jacques - *Teoria și practica auditului intern*, Editată de Ministerul Finanțelor Publice, București, 2003;
- *Ghid metodic interdisciplinar al cadrelor didactice de la aria curriculară Tehnologii* - colectiv de autori, Editura Focus, petroșani, 2010;