



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

Scoala Gimnazială, Comuna Piatra  
Soimului, județul Neamț

## PROCEDURĂ DE SISTEM

Analiza culturii organizationale  
Cod: PS-SCIM-21

Ediția: a III-a

Revizia: a II-a

Exemplar nr.: 1

Nr. 48 / 7.10.2025

## Procedură de Sistem privind Analiza culturii organizationale

COD: PS-SCIM-21

Ediția: a III-a, Revizia: a II-a, Data: 07.10.2025,

### Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției

| Nr. Crt | Elemente privind responsabilii/ operațiunea | Numele și prenumele        | Funcția                         | Data       | Semnătura |
|---------|---------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------|-----------|
| 1.1     | Elaborat                                    | Ciubotaru Mihaela Luminița | Președinte Comisie Monitorizare | 07.10.2025 |           |
| 1.2     | Avizat                                      | Ciubotaru Mihaela Luminița | Președinte Comisie Monitorizare | 07.10.2025 |           |
| 1.3     | Aprobat                                     | Păduraru Vasile            | Director                        | 07.10.2025 |           |

### Formular de evidență a modificărilor

| Nr. Crt | Numărul ediției / reviziei | Data ediției / reviziei | Componenta revizuită                                                                               | Descrierea modificării                                                                                                                                                                                                                        | Avizul conducătorului compartimentului |
|---------|----------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1       | Ediția I                   | 23.09.2019              | X                                                                                                  | X                                                                                                                                                                                                                                             |                                        |
| 2       | Revizia I                  | 09.09.2020              | - Scopul procedurii<br>- Documente de referință<br>- Descrierea activității sau procesului         | Modificări legislative conform Ordinului nr. 5447/2020 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 827 din 09 septembrie 2020. |                                        |
| 3       | Ediția a II-a              | 31.08.2022              | Scopul procedurii; Documente de referință; Descrierea activității sau procesului; Responsabilități | Modificări legislative                                                                                                                                                                                                                        |                                        |
| 4       | Ediția a III-a             | 05.04.2023              | Documente de referință; Descrierea activității sau procesului                                      | Modificări legislative                                                                                                                                                                                                                        |                                        |
| 5       | Revizia I                  | 17.10.2024              | Documente de referință                                                                             | Modificări legislative                                                                                                                                                                                                                        |                                        |
| 6       | Revizia a II-a             | 07.10.2025              | Documente de referință                                                                             | Modificări legislative aferente anului școlar 2025-2026                                                                                                                                                                                       | Favorabil                              |

### Lista de difuzare a procedurii

| Nr. ex. | Scopul difuzării             | Compartiment         | Nume și prenume            | Data primirii | Data retragerii | Data intrării în vigoare | Semnătura |
|---------|------------------------------|----------------------|----------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|-----------|
| 1       | Aplicare, Informare          |                      | Păduraru Vasile            | 07.10.2025    | 07.10.2025      | 07.10.2025               |           |
| 2       | Aplicare, Evidență, Arhivare | Comisie Monitorizare | Ciubotaru Mihaela Luminița | 07.10.2025    | 07.10.2025      | 07.10.2025               |           |

## Scopul procedurii

### 1. Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate

Scopul prezentei proceduri este de a elabora o metodologie unitară privind activitatea de analiză a culturii organizaționale..

De asemenea, prin prezenta procedură se urmărește stabilirea unui mod unitar de lucru pentru îndeplinirea sarcinilor aferente fișei postului pentru toți salariații instituției implicați direct sau indirect în activitatea procedurată.

### 2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității

Stabilirea responsabilităților privind întocmirea, avizarea și aprobarea documentelor aferente acestei activități.

### 3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului

Prin procedură se urmărește asigurarea unui circuit corect, eficient, operativ și legal al documentelor.

### 4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager, în luarea deciziei

- Nu este cazul

### 5. Alte scopuri

- Nu este cazul

## Domeniul de aplicare

### 1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională:

Procedura se referă la activitatea de analiză a culturii organizaționale.

### 2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică:

Activitatea de elaborare a documentelor SCIM este prima activitate procedurată în cadrul instituției

### 3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată:

De activitatea procedurată depind toate celelalte activități din cadrul instituției, datorită rolului pe care această activitate îl are în cadrul derulării corecte și la timp a tuturor proceselor.

### 4. Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate:

#### 4.1 Compartimente furnizare de date

Toate structurile

#### 4.2 Compartimente furnizoare de rezultate:

Toate structurile

#### 4.3 Compartimente implicate în procesul activității:

Comisie Monitorizare

## Documente de referință

### 1. Reglementări internaționale:

- Nu este cazul

### 2 Legislație primară:

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare

- Legea nr. 198/2023 a învățământului preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare

### 3 Legislație secundară:

- Ordin nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 387 din 07.05.2018

- Instrucțiunea nr. 1/2018 din 16 mai 2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 - Proceduri prevăzute în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018

### 4 Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice:

- Programul de dezvoltare a SCIM

- Regulamentul de funcționare a CEAC

- Regulamentul de funcționare a Comisiei de Monitorizare

- Regulamentul de organizare și funcționare al instituției

- Regulamentul Intern al Instituției

- Decizii ale Conducătorului Instituției

- Ordine și metodologii emise de ministerul educației

- Alte acte normative

## Definiții și abrevieri

### 1. Definiții ale termenilor:

| Nr. Crt. | Termenul                                        | Definiția și / sau, dacă este cazul, actul care definește termenul                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Procedură documentată                           | Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale                                                                                              |
| 2.       | Procedura de sistem (procedură generală)        | Describe un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;                                                                                                                     |
| 3.       | Document                                        | Act prin care se adevărește, se constată sau se preconizează un fapt, se conferă un drept, se recunoaște o obligație respectiv text scris sau tipărit înscrispție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut                                                 |
| 4.       | Aprobare                                        | Confirmarea scrisă, semnătura și datarea acesteia, a autorității desemnate de a fi de acord cu aplicarea respectivului document în unitate.                                                                                                                                                     |
| 5.       | Verificare                                      | Confirmare prin examinare și furnizare de dovezi obiective de către autoritatea desemnată (verificator), a faptului că sunt satisfăcute cerințele specificate, inclusiv cerințele Comisiei de Monitorizare.                                                                                     |
| 6.       | Gestionarea documentelor                        | Procesul de administrare a documentelor unei entități publice, pentru a servi intereselor acesteia, pe parcursul întregii lor durate de viață, de la început, prin procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare și până la distrugerea lor; |
| 7.       | Ediție procedură                                | Forma actuală a procedurii; Ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate 3 revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare;                                                     |
| 8.       | Revizie procedură                               | Acțiunea de modificare respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale unei ediții a unei proceduri, modificări ce implică de regulă sub 50% din conținutul procedurii.                                                                                                |
| 9.       | Sistem                                          | Ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune                                                                                                                                                                                                                                               |
| 10.      | Entitate publică                                | Autoritate publică, instituție publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar, cu personalitate juridică, care utilizează /administrează fonduri publice și/sau patrimoniu public              |
| 11.      | Departament                                     | Direcție Generală, Direcție, Serviciu, Birou, Compartiment                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12.      | Conducătorul departamentului (compartimentului) | Director general, director, șef serviciu, șef birou, șef compartiment                                                                                                                                                                                                                           |

### 2. Abrevieri ale termenilor:

| Nr. Crt. | Abrevierea | Termenul abreviat                   |
|----------|------------|-------------------------------------|
| 1.       | P.S.       | Procedura de sistem                 |
| 2.       | E          | Elaborare                           |
| 3.       | V          | Verificare                          |
| 4.       | A          | Aprobare                            |
| 5.       | Ap.        | Aplicare                            |
| 6.       | Ah.        | Arhivare                            |
| 7.       | CS         | Compartiment de specialitate        |
| 8.       | SCIM       | Sistem de control intern/managerial |
| 9.       | EP         | Entitate Publică                    |

## Descrierea procedurii

### 1. Generalități:

Controlul intern managerial este definit ca ansamblul elementelor unei organizații (inclusiv resurse, sisteme, procese, cultură, structură și sarcini) care, în mod colectiv, îi ajută pe angajați să realizeze obiectivele entității publice, grupate tot în trei categorii, privind: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informațiilor interne și externe; respectarea legilor, regulamentelor și politicilor interne.

Entitatea publică își definește propria strategie, prin stabilirea obiectivelor, pe baza previziunilor privind mediul extern și a capacității organizaționale a acesteia.

### 2. Documente utilizate:

#### 2.1. Lista și proveniența documentelor:

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri sunt cele enumerate la Documentele de referință, precum și anexele dacă este cazul.

#### 2.2. Conținutul și rolul documentelor:

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri au rolul de a reglementa modalitatea de implementare activității procedurate.

- Accesul, pentru fiecare Compartiment, la legislația aplicabilă, se face prin programul informatic la care au acces salariații entității.

#### 2.3. Circuitul documentelor:

- Pentru asigurarea condițiilor necesare cunoașterii și aplicării de către salariații entității a prevederilor legale care reglementează activitatea procedurată, elaboratorul va difuza procedura conform Formularului de distribuie/difuzare.

### 3. Resurse necesare:

#### 3.1. Resurse materiale:

- Computer
- Imprimantă
- Copiator
- Consumabile (cerneală/toner)
- Hartie xerox
- Dosare

#### 3.2. Resurse umane:

- Conducătorul Instituției
- Presedinte Comisie SCIM
- Salariații Instituției

#### 3.3. Resurse financiare:

- Conform Bugetului aprobat al Instituției

### 4. Modul de lucru:

#### 4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității:

Operațiunile și acțiunile privind activitatea procedurată se vor derula de către compartimentele implicate, conform instrucțiunilor din prezenta procedură.

#### 4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității:

Sistemul de control intern managerial, ca și concept, nu este asimilat pe deplin în cultura organizațională a entităților publice și nu există o conștientizare a beneficiilor acestuia.

Conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018, proiectarea, implementarea și dezvoltarea continuă a unui sistem de control intern viabil sunt posibile numai cu condiția ca sistemul să respecte următoarele cerințe generale:

- a) să fie adaptat dimensiunii entității, complexității obiectului de activitate și mediului specific al acesteia;
- b) să vizeze toate nivelurile de conducere și toate activitățile (procesele, operațiunile): modul de organizare, regulamentele interne aplicate, sistemul de management, structura personalului, relațiile stabilite și recunoscute pe diferite trepte organizaționale;
- c) să fie construit cu același "instrumentar" în toate entitățile publice constituit din: obiective, mijloace, sistem informațional, organizare, proceduri, control;
- d) să ofere asigurări rezonabile că obiectivele entității vor fi atinse, sau cu alte cuvinte că activitățile se realizează prin prisma obiectivelor, stabilirea resurselor, pe baza responsabilităților asumate și a mijloacelor specifice puse la dispoziție;
- e) costurile aplicării sistemului de control intern să fie inferioare beneficiilor rezultate din acesta;
- f) să fie guvernat de cerințele generale minimale de management, cuprinse în standardele de control intern managerial.

Pe lângă aceste cerințe generale, implementarea sistemului de control intern managerial solicită și cerințe specifice precum:

- Personalul de conducere și execuție are obligația să răspundă solicitărilor conducătorului entității publice și să sprijine la implementarea controlului intern, prin asigurarea unui comportament cooperant.

- Susținerea în totalitate a personalului de conducere și execuție de a înțelege însemnătatea și scopul controlului intern managerial, din partea conducătorului entității, prin programe de pregătire profesională în domeniul controlului intern managerial.

- Obiectivele specifice definite în entitatea publică să răspundă misiunii acesteia și să fie corelate cu obiectivele generale.

- Dezvoltarea cadrului procedural pentru activitățile importante desfășurate.

- Reflectarea în documente scrise a organizării și funcționării sistemului de control intern managerial, precum Regulamentul

de Organizare și Funcționare, Programul de dezvoltare în domeniul sistemului de control intern managerial, Proceduri, Rapoarte etc).

- Implementarea standardelor de control intern managerial.
- Raportarea periodică a stadiului de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial.

Conducătorul entității publice atribuie responsabilități de evaluare a controlului intern managerial conducătorilor compartimentelor, elaborând în acest scop politici, planuri și programe. Conducătorul entității publice dispune și monitorizează evaluarea controlului intern managerial prin intermediul compartimentelor.

Conducătorul entității publice elaborează, anual, prin asumarea responsabilității manageriale, un raport asupra propriului sistem de control intern managerial.

Conducătorul entității publice asigură verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern managerial și a componentelor sale, pentru a identifica la timp punctele slabe, respectiv deficiențele controlului intern și pentru a lua măsuri de corectare și/sau eliminare în timp util a acestora.

Conducerea entității publice efectuează, cel puțin o dată pe an, o verificare și autoevaluare a propriului sistem de control intern managerial, pentru a stabili gradul de conformitate a acestuia cu standardele de control intern managerial.

Conducătorii compartimentelor din cadrul entității publice iau măsuri adecvate și prompte pentru remedierea punctelor slabe, respectiv a deficiențelor identificate în procesul de autoevaluare a sistemului de control intern managerial; aceste măsuri se transpun anual într-un program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial.

Conducătorul entității publice elaborează anual un raport asupra sistemului de control intern managerial, ca bază pentru un plan de acțiune care să conțină zonele vulnerabile identificate, instrumentele de control necesar a fi implementate, măsuri de direcții de acțiune pentru creșterea capacității controlului intern managerial în realizarea obiectivelor entității.

Conducătorul entității publice organizează și gestionează procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, identificare și arhivare a documentelor interne și a celor provenite din exteriorul entității, oferind control asupra ciclului complet de viață al acestora și accesibilitate conducerii și salariaților entității, precum și terților abilitați.

În fiecare entitate publică sunt definite reguli clare și sunt stabilite proceduri cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosărirea, protejarea și păstrarea documentelor. Conducătorul entității publice organizează și monitorizează procesul de primire, înregistrare și expediere a documentelor, iar la nivelul fiecărui compartiment se ține, în mod obligatoriu, o evidență a documentelor primite și expediate.

În entitatea publică sunt implementate măsuri de securitate pentru protejarea documentelor împotriva distrugerii, furtului, pierderii, incendiului etc., precum și măsuri de respectare a reglementărilor privind protecția datelor cu caracter personal.

Conducerea entității publice asigură condițiile necesare cunoașterii și respectării de către salariați a reglementărilor legale privind accesul la documentele clasificate și modul de gestionare a acestora.

În entitatea publică este creat un sistem de păstrare/arhivare a documentelor, potrivit unei proceduri, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi accesibile personalului competent în a le utiliza.

În entitatea publică trebuie stabilite tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele, destinatarii acestora și se dezvoltă un sistem eficient de comunicare internă și externă, astfel încât conducerea și salariații să își poată îndeplini în mod eficace și eficient sarcinile, iar informațiile să ajungă complete și la timp la utilizatori. Calitatea informațiilor și comunicarea eficientă sprijină conducerea și salariații entității în îndeplinirea sarcinilor, responsabilităților și în atingerea obiectivelor, inclusiv a scopului privind controlul intern managerial.

Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat.

Informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior, să necesite cheltuieli reduse, prin evitarea paralelismelor, adică a circulației simultane a acelorași informații pe canale diferite sau de mai multe ori pe același canal.

Conducerea entității publice stabilește fluxuri și canale de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor entității.

Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern, și să servească scopurilor utilizatorilor.

Comunicarea cu părțile externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate, stabilite de conducător.

Conducerea entității publice reevaluează sistematic și periodic cerințele de informații și stabilește natura, dimensiunea și sursele de informații și date care corespund satisfacerii nevoilor de informare a entității.

Sistemele IT sprijină managementul adecvat al datelor, inclusiv administrarea bazelor de date și asigurarea calității datelor. Sistemele de management al datelor și procedurile de operare sunt în conformitate cu politica IT a entității, măsurile obligatorii de securitate și regulile privind protecția datelor personale.

Conducerea entității publice identifică principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor și 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 amenințării.

Entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu prin compartimentele componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor stabilite.

Conducătorii compartimentelor inventariază situațiile generatoare care pot conduce la discontinuități în activitate și întocmesc un plan de continuitate a activităților, care are la bază identificarea și evaluarea cauzelor care pot afecta continuitatea operațională.

Situații curente generatoare de discontinuități sunt următoarele: fluctuația personalului; lipsa de coordonare; management defectuos; fraude; distrugerea sau pierderea documentelor; dificultăți și/sau disfuncționalități în funcționarea echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri, instabilitate politică și/sau legislativă etc.

Planul de continuitate a activității trebuie să fie cunoscut, accesibil și aplicat în practică de salariații care au stabilite sarcini și responsabilități în implementarea acestuia.

Conducerea entității publice acționează în vederea asigurării continuității activității prin măsuri care să prevină apariția situațiilor de discontinuitate, spre exemplu:

- proceduri documentate pentru administrarea situațiilor care pot afecta continuitatea proceselor și activităților; - delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);

- angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;- achiziții pentru înlocuirea unor echipamente necorespunzătoare din dotare;

- service pentru întreținerea echipamentelor din dotare.

Conducătorii compartimentelor asigură revizuirea continuă a planului de continuitate a activităților, astfel încât acesta să reflecte întotdeauna toate schimbările ce intervin în compartiment.

Conducerea entității publice inițiază, aplică și dezvoltă instrumente adecvate de supervizare și control al proceselor și activităților specifice compartimentului, în scopul realizării acestora în condiții de economicitate, eficiență, eficacitate, siguranță și legalitate.

Conducerea entității publice trebuie să monitorizeze modul de aplicare a instrumentelor de control, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu.

Activitățile de supraveghere implică revizui ale activității realizate de salariați, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor.

Conducătorii compartimentelor verifică și aprobă activitățile salariaților, dau instrucțiunile necesare pentru a asigura minimizarea erorilor și pierderilor, eliminarea neregulilor și fraudei, respectarea legislației și corecta înțelegere și aplicare a instrucțiunilor.

Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în 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.

Conducătorul entității publice organizează și implementează un proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea obiectivelor acestuia în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Entitățile publice își definesc propriul proces de management al riscurilor adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific, în vederea identificării tuturor surselor posibile de risc și pentru diminuarea sau eliminarea probabilității și impactului riscurilor.

Conducerea entității publice stabilește vulnerabilitățile și amenințările aferente obiectivelor și activităților, care pot afecta atingerea acestora.

Conducătorul entității publice are obligația organizării și implementării unui proces eficient de management al riscurilor, în principal, prin:

a) identificarea riscurilor în strânsă legătură cu activitățile din cadrul obiectivelor specifice a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor; identificarea amenințărilor/ vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale entității care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor propuse și la săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;

b) evaluarea riscurilor, prin estimarea probabilității de materializare, a impactului asupra activităților din cadrul obiectivelor în cazul în care acestea se materializează; ierarhizarea și prioritizarea riscurilor în funcție de toleranța la risc;

c) stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor (răspunsului la risc) prin identificarea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor, inclusiv măsuri de control; analiza și gestionarea riscurilor în funcție de limita de toleranță la risc aprobată de către conducerea entității;

d) monitorizarea implementării măsurilor de control și revizuirea acestora în funcție de eficacitatea rezultatelor acestora; e) raportarea periodică a situației riscurilor se realizează ori de câte ori este nevoie sau cel puțin o dată pe an, respectiv dacă riscurile persistă, în funcție de apariția de riscuri noi, eficiența măsurilor de control adoptate, reevaluarea riscurilor existente etc.

Conducătorii compartimentelor cuprinse în primul nivel de conducere din structura organizatorică a entității publice nominalizează responsabili cu riscurile și asigură cadrul organizațional și procedural pentru identificarea și evaluarea riscurilor, stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor, monitorizarea implementării măsurilor de control, revizuirea și raportarea periodică a acestora.

Toate activitățile și acțiunile inițiate și puse în aplicare în cadrul procesului de management al riscurilor sunt riguros documentate, iar sinteza datelor, informațiilor și deciziilor luate în acest proces este cuprinsă în Registrul de riscuri, document care atestă că în cadrul entității publice există un proces de management al riscurilor și că acesta funcționează; Registrul de riscuri pe entitate include numai riscurile semnificative.

Responsabilii cu riscurile din cadrul compartimentelor colectează riscurile aferente activităților, identifică strategia de risc, elaborează Registrul de riscuri la nivelul compartimentelor din primul nivel de conducere, propun măsuri de control și monitorizează implementarea acestora, după ce în prealabil acestea au fost aprobate de către conducătorul compartimentului. Riscurile sunt actualizate la nivelul compartimentelor ori de câte ori se impune acest lucru, dar obligatoriu anual, prin completarea modificărilor survenite în Registrul de riscuri. Fiecare entitate publică, conform unei proceduri interne și experienței acumulate în managementul riscurilor, poate utiliza o serie de instrumente specifice identificării și urmăririi riscurilor, precum formular de alertă la risc, fișă de urmărire a riscului etc., fără ca acestea să aibă un caracter obligatoriu.

Măsurile de control stabilite de compartimente se centralizează la nivelul entității publice și sunt aprobate de conducătorul entității publice. Măsurile de control sunt obligatorii pentru gestionarea riscurilor semnificative de la nivelul compartimentelor și se actualizează ori de câte ori este nevoie.

Conducătorii compartimentelor din primul nivel de conducere raportează anual desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor, care cuprinde în principal numărul total de riscuri gestionate la nivelul compartimentelor, numărul de riscuri tratate și nesoluționate până la sfârșitul anului, stadiul implementării măsurilor de control și eventualele revizui ale evaluării riscurilor, cu respectarea limitei de toleranță la risc aprobate de conducerea entității publice.

Pe baza raportărilor anuale primite de la compartimente se elaborează o informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității; informarea este analizată și aprobată în Comisia de monitorizare, ulterior aceasta fiind prezentată conducătorului entității publice.

Conducătorul entității publice dispune monitorizarea performanțelor pentru obiectivele și/sau activitățile compartimentelor, prin intermediul unor indicatori cantitativi și/sau calitativi, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.

Conducătorii compartimentelor monitorizează performanțele activităților aflate în coordonare, prin elaborarea unui sistem adaptat dimensiunii și specificului activității compartimentului. Monitorizarea performanțelor activităților desfășurate se realizează la nivelul fiecărui compartiment în vederea informării conducerii entității publice privind realizarea obiectivelor propuse.

Conducătorii compartimentelor se asigură că este stabilit cel puțin un indicator de performanță pentru obiectivele stabilite și

activitățile prevăzute în plan și/sau desfășurate, cu ajutorul căruia se monitorizează și se raportează realizările. Pe baza indicatorilor stabiliți, conducătorul compartimentului elaborează anual o raportare privind monitorizarea performanțelor, care poate fi inclusă într-un raport mai amplu, precum un raport de activitate sau alt document de raportare al entității publice.

Pe baza raportărilor anuale pentru monitorizarea performanțelor primite de la compartimente se întocmește o informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul entității publice către conducătorului acesteia. Structura și complexitatea sistemului de monitorizare a performanțelor sunt condiționate de mărimea și specificul activității entității publice, de modificarea obiectivelor sau/și indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.

Conducerea entității publice dispune evaluarea periodică a performanțelor, constată eventualele abateri de la obiective și ia măsurile preventive și corective ce se impun.

Conducerea entității publice întocmește planuri sau alte documente de planificare prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea tuturor obiectivelor stabilite cu resursele maxim posibil de alocate, se stabilesc termene de realizare și persoane responsabile, astfel încât riscurile susceptibile să afecteze realizarea obiectivelor entității să fie minime.

Conducerea entității publice elaborează, după caz, o strategie, plan strategic etc., în care se stabilesc obiectivele generale ale entității, prioritățile și activitățile ce trebuie îndeplinite pe termen mediu și lung, precum și un plan anual de management sau orice alt document de planificare specific entității în vederea stabilirii obiectivelor specifice, activităților necesare îndeplinirii lor și resurselor necesare.

Repartizarea resurselor necesită decizii și analize fundamentate 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 documentului de planificare.

Pentru realizarea obiectivelor, conducătorul entității publice asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor și organizează consultări prealabile atât în cadrul compartimentelor, cât și între acestea.

Conducerea entității publice definește obiectivele generale, legate de scopurile entității, de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, precum și obiectivele specifice și le comunică, după caz, tuturor salariaților și terților interesați. Obiectivele entității publice trebuie formulate clar, de o manieră care să permită monitorizarea îndeplinirii lor și să fie actualizate ori de câte ori este necesar.

Conducerea entității publice stabilește obiectivele generale astfel încât acestea să fie corelate cu misiunea și scopurile entității publice și cu respectarea principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate.

Conducerea entității publice transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică salariaților.

Obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe „SMART” (specifice, măsurabile, adecvate, realiste, cu termen de realizare).

Stabilirea obiectivelor este în competența conducerii entității publice, iar responsabilitatea realizării acestora este atât a conducerii, cât și a salariaților.

Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise, corelată cu prevederile actului normativ de organizare și funcționare a entității publice. Obiectivelor specifice și activităților li se atașează indicatori de performanță și se comunică salariaților de către fiecare conducător.

Conducerea entității publice actualizează/reevaluează obiectivele ori de câte ori constată modificarea ipotezelor/ premiselor care au stat la baza fixării acestora sau pentru a ține cont de schimbările semnificative în activitate, bugetul alocat și priorități.

Conducerea entității publice asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, cărora le încredințează sarcini potrivit competențelor, și asigură condiții pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a salariaților. Performanțele profesionale ale salariaților sunt evaluate anual în raport cu obiectivele postului.

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

Competența salariaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, pentru asigurarea căruia conducerea entității publice acționează prin:

- definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
- conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare prestabilit;
- identificarea nevoilor de pregătire profesională și stabilirea cerințelor de formare profesională în contextul evaluării anuale a salariaților, precum și urmărirea evoluției carierei acestora; nevoile de pregătire identificate sunt corelate cu rezultatele din rapoartele/fișele de evaluare a performanțelor profesionale individuale.

Performanțele profesionale ale salariaților se evaluează cel puțin o dată pe an în raport cu obiectivele anuale individuale și sunt discutate cu aceștia de către evaluator.

Conducătorii entităților publice asigură fiecărui salariat participarea la cursuri de pregătire profesională în domeniul său de competență, conform legislației în domeniu.

Conducerea entității publice asigură întocmirea și actualizarea documentului privind misiunea entității publice, a regulamentelor interne și a fișelor posturilor, pe care le comunică salariaților.

#### **4.3. Valorificarea rezultatelor activității:**

Rezultatele activității vor fi valorificate de către toate comisiile și compartimentele din Instituție.

## **Responsabilități**

### **Conducătorul instituției**

- Aprobă procedura
- Asigură implementarea și menținerea procedurii

### **Comisia SCIM**

- Asigură implementarea și menținerea prezentei proceduri;
- Aplică și menține procedura
- Realizează activitățile descrise la termenele stabilite în prezenta procedură
- Monitorizează procedura

### **Conducătorii de compartimente**

- Aplică și mențin procedura;
- Realizează activitățile descrise la termenele stabilite în prezenta procedură

### Formular de analiză a procedurii

| Nr.<br>Crt | Compartiment | Nume și prenume<br>conducător<br>compartiment | Aviz | Data | Observații | Semnătura |
|------------|--------------|-----------------------------------------------|------|------|------------|-----------|
|------------|--------------|-----------------------------------------------|------|------|------------|-----------|

### Anexe

| Nr.<br>Crt | Denumirea anexe | Elaborator | Aproba | Numar de<br>exemplare | Arhivare |
|------------|-----------------|------------|--------|-----------------------|----------|
|------------|-----------------|------------|--------|-----------------------|----------|

### Precizări

- Toate documentele și dovezile pe baza cărora se realizează activitatea procedurată se află în dosarele comisiilor/compartimentelor și în documentele echipei manageriale.
- Analiza și revizuirea procedurii se face anual.

## Cuprins

|                                                                                                                          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției</b> | <b>1</b> |
| <b>Formular de evidență a modificărilor</b>                                                                              | <b>1</b> |
| <b>Formularul de distribuire/difuzare</b>                                                                                | <b>1</b> |
| <b>Scopul procedurii</b>                                                                                                 | <b>2</b> |
| <b>Domeniul de aplicare</b>                                                                                              | <b>2</b> |
| <b>Documente de referință</b>                                                                                            | <b>3</b> |
| <b>Definiții și abrevieri</b>                                                                                            | <b>4</b> |
| <b>Descrierea activității sau procesului</b>                                                                             | <b>5</b> |
| <b>Responsabilități</b>                                                                                                  | <b>6</b> |
| <b>Formular de analiză a procedurii</b>                                                                                  | <b>8</b> |
| <b>Anexe</b>                                                                                                             |          |