

**PROGRAM DE DEZVOLTARE
A SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL
ÎN CADRUL INSTITUTULUI NATIONAL DE NEUROLOGIE SI BOLI
NEUROVASCULARE**

1. PREMISE CONCEPTUALE

În vederea aplicării Ordinului MF nr. 946/2005 s-a constituit o structură internă (Structura de Monitorizare, Coordonare și Îndrumare Metodologică a sistemelor proprii de control intern managerial) cu atribuții în monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică cu privire la sistemele proprii de control managerial.

Controlul este privit ca o funcție managerială și nu ca o operațiune de verificare, iar prin funcția de control, managementul constată abaterile rezultatelor de la obiective, analizează cauzele care le-au determinat și dispune măsurile corective sau preventive ce se impun.

Controlul este prezent pe toate palierele entității publice și se manifestă sub forma autocontrolului, controlului în lanț (pe faze ale procesului) și a controlului ierarhic.

2. SCOPUL PROGRAMULUI

Implementarea și dezvoltarea standardelor de management/control intern (cuprinse în Ordinul 946/2005) în cadrul INNBN. și elaborarea procedurilor formalizate pe activități, în acord cu specificul instituției.

3. OBIECTIVELE PROGRAMULUI

3.1 OBIECTIVE GENERALE

- realizarea atribuțiilor stabilite în concordanță cu misiunea institutului, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență;
- protejarea bunurilor, informațiilor și fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;
- respectarea legii, a regulamentelor interne și a deciziilor conducerii;
- dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice.

3.2 OBIECTIVE SPECIFICE

- reflectarea în documente scrise a organizării controlului intern, a tuturor operațiunilor instituției și a elementelor specifice, înregistrarea și păstrarea în mod adecvat a documentelor;
- înregistrarea în mod cronologic și corect a tuturor operațiunilor;
- asigurarea aprobărilor și efectuării operațiunilor exclusiv de persoane special împuternicite în acest sens;
- separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control și înregistrare să fie încredințate unor persoane diferite;
- asigurarea unei conduceri competente la toate nivelurile;
- accesarea resurselor și documentelor numai de către persoane îndreptățite și responsabile în legătură cu utilizarea și păstrarea lor.



4. ACȚIUNILE PROGRAMULUI, RESPONSABILITĂȚI, TERMENE A) În domeniul standardelor referitoare la mediul de control (Standardele 1-6)

4.1 Standardul 1. ETICA, INTEGRITATEA

Acțiunea: de cunoaștere de către angajați a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora la locul de muncă, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.

Cerințe generale:

- managerul și salariații trebuie să aibă un nivel corespunzător de integritate profesională și personală și să fie conștienți de importanța activității pe care o desfășoară;
- managerul, prin deciziile sale și exemplul personal, sprijină și promovează valorile etice și integritatea profesională și personală a salariaților. Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecte:
 - o valorificarea transparenței și probității în activitate;
 - o valorificarea competenței profesionale;
 - o inițiativa prin exemplu;
 - o conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice;
 - o respectarea confidențialității informațiilor;
 - o tratamentul echitabil și respectarea indivizilor;
 - o relațiile loiale cu colaboratorii;
 - o caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor;
 - o modul profesional de abordare a informațiilor financiare.
- salariații manifestă acel comportament și dezvoltă acele acțiuni percepute ca etice în entitatea publică;
- managerul și salariații au o abordare pozitivă față de controlul financiar, a cărui funcționare o sprijină.

Răspunde: Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, șefii de secție, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea de înscrisuri prin care se aduce la cunoștința angajaților acțiunea susmenționată și semnătura angajaților.

Termen: 30.11.2011 și permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.2 Standardul 2. ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Acțiunea: de întocmire, actualizare și transmitere către angajați a ROF, ROI și fișelor de post.

Cerințe generale:

- atribuțiile entității publice pot fi realizate numai dacă sunt cunoscute de salariați și aceștia acționează concertat;
- fiecare salariat are un rol bine definit în entitatea publică, stabilit prin fișa postului;
- sarcinile sunt încredințate și rezultatele sunt comunicate numai în raportul manager - salariat - manager (șef-subaltern-șef);
- managerii trebuie să identifice sarcinile în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile și care influențează în mod negativ managementul entității;
- managementul trebuie să susțină salariatul în îndeplinirea sarcinilor sale.

Răspunde: Managerul, RUNOS, șefii de secție, servicii, birouri

Măsuri: elaborarea și actualizarea regulamentelor și fișelor de post în vederea menținerii concordanței între atribuțiile instituției și cele ale personalului angajat; îmbunătățirea structurii fișelor de post astfel încât să devină unul dintre principalele suporturi pentru organizarea și gestionarea întregului personal, precum și un instrument util în evaluarea performanțelor și responsabilizarea angajatului.



Termen: 30.11.2011 și permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.3 Standardul 3. COMPETENȚA, PERFORMANȚA

Acțiunea: de asigurare a ocupării posturilor de către persoane competente, cărora li se încredințează sarcini potrivit competențelor și asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea capacității profesionale a salariatului.

Cerințe generale:

- managerul și salariații au acele cunoștințe, abilități și experiența care fac posibilă îndeplinirea eficientă și efectivă a sarcinilor;
- competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent, stabil. Acțiuni pentru asigurarea acestuia:
 - o definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
 - o conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit;
 - o identificarea planului de pregătire de bază a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;
 - o revederea necesităților de pregătire, în contextul evaluării anuale a angajaților și urmărirea evoluției carierei;
 - o asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
 - o dezvoltarea capacității interne de pregătire, complementară formelor de pregătire externe entității publice;
 - o definirea politicii de pregătire/mobilitate;
- performanțele angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an și sunt discutate cu aceștia de către realizatorul raportului;
- competența și performanța trebuiesc susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc.;
- nivelul de competență necesar este cel care constituie premisa performanței.

Răspunde: Managerul, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, șefii de secție, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea criteriilor de performanță asociate tuturor posturilor și evaluarea personalului; stabilirea necesităților de pregătire a personalului și perfecționarea profesională a personalului, cu accent pe pregătirea internă pentru funcțiile de execuție și pe pregătire externă pentru funcțiile de conducere.

Termen: 30.04.2011 și în continuare, anual sau cu ocazia modificărilor noi care apar.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.4 Standardul 4. FUNCȚII SENSIBILE

Acțiunea: de identificare a funcțiilor sensibile și stabilirea unei politici adecvate de rotire a salariaților care ocupă astfel de funcții.

Cerințe generale:

- în entitatea publică se întocmesc:
 - o inventarul funcțiilor sensibile;
 - o lista cu salariații care ocupă funcții sensibile;
 - o planul pentru asigurarea rotației salariaților din funcțiile sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcție, de regulă, mai mult de 5 ani;
- în inventarul funcțiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcții care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele;
- rotația personalului se face cu efect minim asupra activității entității publice și a salariaților.



Răspunde: Managerul, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, șefii de secție, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea inventarului funcțiilor sensibile, a listei cu salariații ce ocupă aceste funcții și a planului pentru asigurarea rotației acestora.

Termen: 30.06.2011 și permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.5 Standardul 5. DELEGAREA

Acțiunea: de stabilire a modalităților de delegare de competență și a limitelor și responsabilităților pe care le delegă.

Cerințe generale:

- delegarea de competență se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii;
- salariatul delegat trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
- asumarea responsabilității, de către salariatul delegat, se confirmă prin semnătură;
- subdelegarea este posibilă cu acordul managerului;
- delegarea de competență nu exonerează pe manager de responsabilitate.

Răspunde: Managerul, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, șefii de secție, servicii, birouri.

Măsuri: întocmirea reglementărilor de delegare și elaborarea modelului actului de delegare.

Termen: 30.12.2011 și permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.6 Standardul 6. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Acțiunea: de stabilire a competențelor, responsabilităților, sarcinilor și a obligației de a raporta pentru fiecare componentă structurală a instituției.

Cerințe generale:

- competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice;
- competența constituie capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea activităților specifice postului;
- responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini sarcinile și se înscrie în limitele ariei de competență;
- raportarea reprezintă obligația de a informa asupra îndeplinirii sarcinilor.

Răspunde: Managerul, membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial

Măsuri: elaborarea Regulamentului de organizare și funcționare a INNBN.

Termen: 30.03.2011

Verifică: Managerul

B) În domeniul standardelor referitoare la performanțe și managementul riscului (Standardele 7-11 și 15)

4.7 Standardul 7. OBIECTIVE



Acțiunea: de definire a obiectivelor determinante, legate de scopurile INNBN, precum și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne și comunicarea obiectivelor definite tuturor salariaților și terților interesați.

Cerințe generale:

- obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entității publice;
- entitatea publică transpune obiectivele generale în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică personalului;
- fixarea obiectivelor reprezintă atributul managementului, iar responsabilitatea realizării acestora revine atât managementului, cât și salariaților;
- multitudinea și complexitatea obiectivelor impune utilizarea unor criterii diverse de grupare, cu scopul de a facilita concretizarea responsabilităților, răspunderilor, de a asigura operativitate în cunoașterea rezultatelor etc.

Răspunde: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, șefii de secție, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea Planului Strategic și a Planului Operațional de către membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial și pornind de la obiectivele globale incluse în acestea, stabilirea de către fiecare persoană de conducere a obiectivelor derivate, specifice activităților din compartimentul pe care îl conduce, astfel încât acestea să fie realiste și în deplină concordanță cu misiunea și atribuțiile compartimentului și repartizarea acestora în interiorul compartimentului pe sub-obiective individuale.

Termen: la patru ani (PS) și un an (PO) până la data de 30.11 a anului anterior celui pentru care se întocmesc planurile.

Verifică: Managerul

4.8 Standardul 8. PLANIFICAREA

Acțiunea: de întocmire a planurilor prin care se pun în concordanță activitățile programate cu resursele financiare maxim posibil de alocat, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.

Cerințe generale:

- planificarea este una din funcțiile esențiale ale managementului;
- 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 este un proces continuu, ceea ce imprimă planului un caracter dinamic. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului;
- gradul de structurare a procesului de planificare, de detaliere a planurilor, variază în funcție de diverși factori, precum: mărimea entității publice, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor activități etc.;
- după orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează:
 - o planuri anuale;
 - o planuri multianuale;
- specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri ce trebuiesc luate pentru atingerea obiectivelor.

Răspunde: Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, șefii de secție, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli pe Institut; elaborarea ștatelor de funcții a personalului medical, medical auxiliar și execuție; elaborarea planului de



perfecționare a personalului; elaborarea planului anual de achiziții; elaborarea planului de investiții și a celui de reparații.

Termen: în concordanță cu legislația în vigoare.

Verifică: Managerul

4.9 Standardul 9. COORDONAREA

Acțiunea: de coordonare a deciziilor și acțiunilor componentelor structurale pentru atingerea obiectivelor, în scopul asigurării convergenței și coerenței acestora.

Cerințe generale:

- managementul asigură coordonarea deciziilor și acțiunilor compartimentelor structurale ale entității publice;
- atunci când necesitățile o impun, se pot organiza structuri specializate, care să sprijine managementul în activitatea de coordonare;
- coordonarea influențează decisiv rezultatele interacțiunii dintre salariați în cadrul raporturilor profesionale;
- salariații trebuie să țină cont de consecințele deciziilor lor și ale acțiunilor lor asupra întregii entități publice;
- coordonarea eficientă presupune consultări prealabile, atât în cadrul structurilor unei entități publice, cât și între structurile respective.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: desfășurarea activităților în conformitate cu competențele acordate și raportarea în timp optim în cazul în care există riscul posibilității neîndeplinirii sarcinilor.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.10 Standardul 10. MONITORIZAREA PERFORMANTELOR

Acțiunea: de monitorizare a performanțelor pentru fiecare activitate, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate.

Cerințe generale:

- managementul trebuie să primească sistematic rapoarte asupra desfășurării activității entității publice;
- managementul evaluează performanțele, constatând eventualele abateri de la obiective, în scopul luării măsurilor corective ce se impun;
- sistemul de monitorizare a performanței este influențat de mărimea și natura entității publice, de modificarea/schimbarea obiectivelor sau/și a indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de rapoarte lunare de activitate a compartimentelor.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.11 Standardul 11. MANAGEMENTUL RISCULUI

Acțiunea: de analiză cel puțin o dată pe an a riscurilor legate de desfășurarea activităților sale principale, elaborarea de planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și numirea de salariați responsabili în aplicarea planurilor respective.

Cerințe generale:



- orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor;
- riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar;
- riscurile semnificative apar și se dezvoltă în special ca urmare a:
 - o managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică și mediile în care aceasta acționează;
 - o unor sisteme de conducere centralizate excesiv;
- un sistem de control intern eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor;
- managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern sănătos, în principal, prin:
 - o identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
 - o definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;
 - o evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia;
 - o monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor;
 - o verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de către șefii de compartimente, pentru fiecare activitate în parte, a listei riscurilor identificate și evaluate la nivelul sarcinilor elementare componente.

Termen: 30.04.2011 și permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.12 Standardul 15. IPOTEZE, REEVALUĂRI

Acțiunea: de reevaluare a obiectivelor în contextul transformării mediului.

Cerințe generale:

- ipotezele se formulează în legătură cu obiectivele ce urmează a fi realizate și stau la baza fixării acestora;
- salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie conștienți de ipotezele formulate și acceptate în legătură cu obiectivul în cauză;
- ipotezele de care salariații nu sunt conștienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare;
- reevaluări ale nevoilor de informare – concretizate în schimbări în ceea ce privește informațiile necesare a fi colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau sistemelor de informații conexe – trebuie efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de măsuri suplimentare pentru realizarea obiectivelor.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.



C) În domeniul standardelor referitoare la informare și comunicare (Standardele 12-14 și 16)

4.13 Standardul 12. INFORMAREA

Acțiunea: de stabilire a tipurilor de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinarii acestora, astfel încât Managerul și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să-și poată îndeplini sarcinile.

Cerințe generale:

- informația este indispensabilă unui management sănătos, unei monitorizări eficiente, identificării situațiilor de risc în faze anterioare ale manifestării acestora;
- cultura entității publice are o incidență majoră asupra cantității, naturii și fiabilității informațiilor, ca și în ceea ce privește lărgimea gamei acestora în domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilităților și obligațiilor de raportare, obiectivelor entității publice, planurilor etc.;
- informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat;
- managerul și salariații trebuie să primească și să transmită informațiile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;
- informația trebuie să beneficieze de o circulație rapidă, în toate sensurile, inclusiv în și din exterior.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: întocmirea de solicitări de informare adresate Biroului Senatului, în cazul în care există pericolul neîndeplinirii sarcinilor din cauza lipsei de informații.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.14 Standardul 13. COMUNICAREA

Acțiunea: de dezvoltare a unui sistem eficient al comunicării interne și externe, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.

Cerințe generale:

- managerul asigură funcționarea unui sistem eficient de comunicare;
- prin componentele sale, sistemul de comunicare servește scopurilor utilizatorilor;
- sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității publice, cât și între aceasta și mediul extern;
- procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de comunicare.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: întocmirea de propuneri privind perfecționarea sistemului actual de comunicare.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.15 Standardul 14. CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA

Acțiunea: de organizare a primirii și expedierii, înregistrării și arhivării corespondenței, astfel încât sistemul să fie accesibil Managerului, angajaților și terților interesați cu abilitare în domeniu.



Cerințe generale:

- corespondența trebuie să fie purtătoarea unor informații utile în interiorul și în exteriorul entității publice;
- corespondența utilizează purtători diferiți ai informației (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și se realizează prin mijloace diferite (curierul, poșta, poșta electronică, fax etc.);
- ponderea în care entitatea publică utilizează unul sau altul dintre purtători și apelează la unul sau altul dintre mijloacele de realizare a corespondenței este determinată de o serie de factori, cum ar fi: gradul de dotare internă și/sau al terților, nivelul de pregătire al salariaților, urgența, distanța, costul, siguranța, restricțiile din reglementări etc.;
- în funcție de tipul de purtător și mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare trebuie adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind:
 - o asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței;
 - o confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței;
 - o stocarea (arhivarea) corespondenței;
 - o accesul la corespondența realizată.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de reglementări privind aspectele menționate.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.16 Standardul 16. SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR

A acțiunea: de realizare a posibilității de semnalare a neregularităților pe baza unor proceduri distincte, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inechitabil sau discriminatoriu față de salariatul care se conformează unor astfel de proceduri.

Cerințe generale:

- managerii trebuie să stabilească și să comunice salariaților procedurile corespunzătoare, aplicabile în cazul semnalării unor neregularități;
- managerii au obligația să întreprindă cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și, dacă este cazul, să ia măsurile ce se impun;
- salariații care semnalează, conform procedurilor, neregularități, de care, direct sau indirect, au cunoștință, vor fi protejați împotriva oricăror discriminări;
- semnalarea neregularităților trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune;
- managerul trebuie să promoveze respectul față de lege și spiritul de încredere.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea procedurii de semnalare a neregularităților.

Termen: 30.11.2011 și permanent în continuare.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

D) În domeniul standardelor referitoare la activitățile de control (Standardele 17-23)

4.17 Standardul 17. PROCEDURI



Acțiunea: de elaborare a procedurilor scrise de fiecare structură din cadrul institutului, pentru toate activitățile derulate în cadrul acestora și comunicarea acestora salariaților implicați.

Cerințe generale:

- entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente;
- documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice;
- documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor;
- documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul;
- documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal;
- lipsa documentației, caracterul incomplet sau/și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor;
- întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea și actualizarea procedurilor conform cerințelor, inclusiv cu stabilirea cadrului legislativ și normativ care reglementează fiecare domeniu de activitate.

Termen: 30.11.2011 și permanent în continuare.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.18 Standardul 18. SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

Acțiunea: de separare a funcțiilor de inițiere și verificare, astfel încât elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni să fie efectuate de persoane independente una față de cealaltă.

Cerințe generale:

- separarea atribuțiilor și responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de a nu putea detecta aceste probleme;
- prin separarea atribuțiilor se creează condițiile ca nici o persoană sau compartiment să nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment;
- separarea atribuțiilor și responsabilităților între mai multe persoane creează premisele unui echilibru eficace al puterilor;
- managerii entităților publice în care, datorită numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să fie conștienți de riscuri și să compenseze această limitare prin alte măsuri.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: respectarea legislației și a reglementărilor interne, semnalarea nerespectării acestui principiu.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.19 Standardul 19. SUPRAVEGHEREA



Acțiunea: de asigurare a măsurilor de supraveghere adecvate a operațiunilor, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post (ulterior), în scopul realizării în mod eficace a acestora.

Cerințe generale:

- managerul trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv continuu;
- controalele de supraveghere implică revizuri în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor;
- managerul verifică și aprobă munca salariaților, dă instrucțiunile necesare pentru a minimiza erorile, a elimina fraudă, a respecta legislația și pentru a veghea asupra înțelegerii și aplicării instrucțiunilor;
- supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:
 - o fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
 - o se evaluează sistematic munca fiecărui salariat;
 - o se aprobă rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: evaluarea sistematică a muncii fiecărui salariat de către șeful ierarhic și întocmirea de către aceștia a rapoartelor de abatere de la rezultatele așteptate.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.20 Standardul 20. GESTIONAREA ABATERILOR

Acțiunea: de asigurare 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.

Cerințe generale:

- în derularea acțiunilor pot apărea circumstanțe deosebite, care nu au putut fi anticipate și care induc abateri ce nu permit derularea tranzacțiilor prin procedurile existente;
- abaterile de la procedurile existente trebuie să fie documentate și justificate, în vederea prezentării spre aprobare;
- este necesară analiza periodică a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate acțiunile, în vederea deprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de documentații de justificare în cazul în care sunt necesare operații ce prezintă abateri, și aprobarea acestora înainte de efectuarea operațiunilor.

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.21 Standardul 21. CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

Acțiunea: de asigurare a măsurilor corespunzătoare pentru ca activitatea institutului să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico-financiar.

Cerințe generale:



- entitatea publică este o organizație a cărei activitate trebuie să se deruleze continuu, prin structurile componente. Eventuala întrerupere a activității acesteia afectează atingerea obiectivelor propuse;
- situații diferite, care afectează continuitatea activității: mobilitatea salariaților; defecțiuni ale echipamentelor din dotare; disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii; schimbări de proceduri etc.;
- pentru fiecare din situațiile care apar, entitatea publică trebuie să acționeze în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu:
 - o angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
 - o delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
 - o contracte de servicii pentru întreținerea echipamentelor din dotare;
 - o contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare;
- existența inventarului situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și a măsurilor care să prevină apariția lor.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: întocmirea de către fiecare compartiment a inventarului situațiilor care pot conduce la discontinuități în activitate și a măsurilor care să prevină apariția lor.

Termen: 30.06.2011 și permanent în continuare.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.22 Standardul 22. STRATEGII DE CONTROL

Acțiunea: de construire a unor politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.

Cerințe generale:

- există un raport de interdependență între strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor și strategiilor de control. Fără o strategie de control adecvată, crește riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politica și programele entității publice și, deci, al nerealizării obiectivelor la nivelul exigențelor preconizate;
- strategiile de control sunt cu atât mai complexe și mai laborioase cu cât fundamentarea și realizarea obiectivelor entității publice sunt mai complexe și mai dificile;
- strategiile de control se supun conceptului de strategie, în general, acestea necesitând studii, în vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregătirii personalului de control, a îmbunătățirii metodelor și procedurilor de control, a modului de evaluare a controalelor etc;
- strategiile de control se referă și la tipurile de control aplicabile situației. În paleta largă a modalităților de control și a criteriilor de clasificare a acestora, regăsim:
 - o activități de control: observația, compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.;
 - o clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj);
 - o clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc.;
 - o clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior;
 - o clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate;



- o clasificarea controlului în funcție de modul de execuție: control direct; control indirect; control încrucișat;
- o clasificarea controlului în funcție de baza normativă: control normativ; control practic; control teoretic;
- o clasificarea controlului în funcție de interesul entității: control pentru sine; control pentru alții;
- o clasificarea controlului în funcție de orientarea sa: control tematic; control nederajat;
- o clasificarea controlului în funcție de momentul efectuării acestuia: control ex-ante; control concomitent; control ex-post;
- o etc.

Răspunde: șefii de secție, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea la nivelul fiecărui compartiment a unei strategii de control intern, eficient și eficace.

Termen: 30.03.2011 și permanent în continuare.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.23 Standardul 23. ACCESUL LA RESURSE

Acțiunea: de stabilire de către rector prin emiterea de documente de autorizare, a persoanelor care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale institutului și numirea persoanelor responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse.

Cerințe generale:

- restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora;
- severitatea restricției depinde de vulnerabilitatea tipului de resursă și de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor și valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată;
- între resurse și sumele înregistrate în evidențe se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor și valorilor determină frecvența acestor verificări.

Răspunde: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare și Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

Măsuri: respectarea legislației și reglementărilor interne.

Termen: permanent

Verifică: Managerul

E) În domeniul standardelor referitoare la activitatea de auditare și evaluare (Standardele 24-25)

4.24 Standardul 24. VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

Acțiunea: de elaborare a unor politici, planuri și programe de evaluare a controlului intern.

Cerințe generale:

- managerul trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective;
- verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor;

