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 si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial) cu atribuții în monitorizarea, coordonarea şi îndrumarea metodologică cu privire la sistemele proprii de control managerial.

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

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

2. SCOPUL PROGRAMULUI

Implementarea şi dezvoltarea standardelor de management/control intern (cuprinse în Ordinul 946/2005) în cadrul INNBN. şi 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 şi eficiență;
- protejarea bunurilor, informațiilor şi fondurilor publice împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei;
- respectarea legii, a regulamentelor interne şi a deciziilor conducerii;
- dezvoltarea şi întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, prelucrare, actualizare şi difuzare a datelor şi informațiilor financiare şi de conducere, precum şi a unor sisteme şi proceduri de informare publică adecvată prin rapoarte periodice.

3.2 OBIECTIVE SPECIFICE

- reflectarea în documente scrise a organizării controlului intern, a tuturor operațiunilor instituției şi a elementelor specifice, înregistrarea şi păstrarea în mod adecvat a documentelor;
- înregistrarea în mod cronologic şi corect a tuturor operațiunilor;
- asigurarea aprobărilor şi efectuării operațiunilor exclusiv de persoane special împuternicite în acest sens;
- separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control şi înregistrare să fie încredințate unor persoane diferite;
- asigurarea unei conduceri competente la toate nivelurile;
- accesarea resurselor şi documentelor numai de către persoane îndreptățite şi responsabile în legătură cu utilizarea şi 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:
  - valorificarea transparenței și probității în activitate;
  - valorificarea competenței profesionale;
  - inițiativa prin exemplu;
  - conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice;
  - respectarea confidențialității informațiilor;
  - tratamentul echitabil și respectarea indivizilor;
  - relațiile loiale cu colaboratorii;
  - caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor;
  - 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, sefii de sectie, servicii, birouri.

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

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

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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, sefii de sectie, 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 şi permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.
Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.3 Standardul 3. COMPETENŢA, PERFORMANŢA

Acţiunea: de asigurare a ocupării posturilor de către persoane competente, cărora li se încredinţează sarcini potrivit competenţelor şi asigurarea condiţiilor pentru dezvoltarea capacităţii profesionale a salariatului.
Cerinţe generale:

- managerul şi salariaţii au acele cunoştinţe, abilităţi şi experienţa care fac posibilă îndeplinirea eficientă şi efectivă a sarcinilor;
- competenţa angajaţilor şi sarcinile încredinţate trebuie să se afle în echilibru permanent, stabil. Acţiuni pentru asigurarea acestuia:
    - definirea cunoştinţelor şi deprinderilor necesare pentru fiecare loc de muncă;
    - conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare definit;
    - identificarea planului de pregătire de bază a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;
    - revederea necesităţilor de pregătire, în contextul evaluării anuale a angajaţilor şi urmărirea evoluţiei carierei;
    - asigurarea faptului că necesităţile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
    - dezvoltarea capacităţii interne de pregătire, complementară formelor de pregătire externe entităţii publice;
    - definirea politicii de pregătire/mobilitate;
- performanţele angajaţilor se evaluează cel puţin o dată pe an şi sunt discutate cu aceştia de către realizatorul raportului;
- competenţa şi performanţa trebuiesc susţinute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc.;
- nivelul de competenţă necesar este cel care constituie premisa performanţei.

Răspunde: Managerul, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, sefii de sectie, servicii, birouri.
Măsuri: elaborarea criteriilor de performanţă asociate tuturor posturilor şi evaluarea personalului; stabilirea necesităţilor de pregătire a personalului şi perfecţionarea profesională a personalului, cu accent pe pregătirea internă pentru funcţiile de execuţie şi pe pregătire externă pentru funcţiile de conducere.
Termen: 30.04.2011 şi în continuare, anual sau cu ocazia modificărilor noi care apar.
Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.4 Standardul 4. FUNCŢII SENSIBILE

Acţiunea: de identificare a funcţiilor sensibile şi stabilirea unei politici adecvate de rotire a salariaţilor care ocupă astfel de funcţii.
Cerinţe generale:

- în entitatea publică se întocmesc:
    - inventarul funcţiilor sensibile;
    - lista cu salariaţii care ocupă funcţii sensibile;
    - planul pentru asigurarea rotaţiei salariaţilor din funcţiile sensibile, astfel încât un salariat să nu activeze într-o astfel de funcţie, de regulă, mai mult de 5 ani;
- în inventarul funcţiilor sensibile sunt reflectate, de regulă, acele funcţii care prezintă risc semnificativ în raport cu obiectivele;
- rotaţia personalului se face cu efect minim asupra activităţii entităţii publice şi a salariaţilor.

Răspunde: Managerul, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, sefii de sectie, servicii, birouri.
Măsuri: elaborarea inventarului funcţiilor sensibile, a listei cu salariaţii ce ocupă aceste funcţii şi a planului pentru asigurarea rotaţiei acestora.
Termen: 30.06.2011 şi permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.
Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.5 Standardul 5. DELEGAREA
Acţiunea: de stabilire a modalităţilor de delegare de competenţă şi a limitelor şi responsabilităţilor pe care le deleagă.
Cerinţe generale:
- delegarea de competenţă se face ţinând cont de imparţialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate şi de riscurile asociate acestor decizii;
- salariatul delegat trebuie să aibă cunoştinţa, experienţa şi capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredinţat;
- asumarea responsabilităţii, de către salariatul delegat, se confirmă prin semnătură;
- subdelegarea este posibilă cu acordul managerului;
- delegarea de competenţă nu exonerează pe manager de responsabilitate.

Răspunde: Managerul, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, sefii de sectie, servicii, birouri.
Măsuri: întocmirea reglementărilor de delegare şi elaborarea modelului actului de delegare.
Termen: 30.12.2011 şi permanent în continuare cu ocazia modificărilor noi care apar.
Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.6 Standardul 6. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ
Acţiunea: de stabilire a competenţelor, responsabilităţilor, sarcinilor şi a obligaţiei de a raporta pentru fiecare componentă structurală a instituţiei.
Cerinţe generale:
- competenţa, responsabilitatea, sarcina şi obligaţia de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie clare, coerente şi să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entităţii publice;
- competenţa constituie capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea activităţilor specifice postului;
- responsabilitatea reprezintă obligaţia de a îndeplini sarcinile şi se înscrie în limitele ariei de competenţă;
- raportarea reprezintă obligaţia de a informa asupra îndeplinirii sarcinilor.

Răspunde: Managerul, membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial
Măsuri: elaborarea Regulamentului de organizare şi funcţionare a INNBN.
Termen: 30.03.2011
Verifică: Managerul

B) În domeniul standardelor referitoare la performanţe şi managementul riscului (Standardele 7-11 şi 15)

4.7 Standardul 7. OBIECTIVE

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

Cerințe generale:

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

Răspunde: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, sefii de sectie, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea Planului Strategic şi a Planului Operațional de către membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial şi 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 şi în deplină concordanță cu misiunea şi atribuțiile compartimentului şi repartizarea acestora în interiorul compartimentului pe sub-obiective individuale.

Termen: la patru ani (PS) şi 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 diverşi 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:
  - planuri anuale;
  - planuri multianuale;
- specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri ce trebuiesc luate pentru atingerea obiectivelor.

Răspunde: Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical, sefii de sectie, servicii, birouri.

Măsuri: elaborarea bugetului de venituri şi cheltuieli pe Institut; elaborarea statelor de funcții a personalului medical, medical auxiliar şi 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 stucturi 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: sefii de sectie, 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 si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.

4.10 Standardul 10. MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

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 raportări 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: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical
Măsuri: elaborarea de rapoarte lunare de activitate a compartimentelor.
Termen: permanent
Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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 şi se dezvoltă în special ca urmare a:
    - managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică şi mediile în care aceasta acționează;
    - unor sisteme de conducere centralizate excesiv;
- un sistem de control intern eficient presupune implementarea în entitatea publică a managementului riscurilor;
- managerul are obligația creării şi menținerii unui sistem de control intern sănătos, în principal, prin:
    - identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea şi eficiența operațiunilor, respectarea regulilor şi regulamentelor, încrederea în informațiile financiare şi de management intern şi extern, protejarea bunurilor, prevenirea şi descoperirea fraudelor;
    - definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;
    - evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze şi a mărimii impactului acestuia;
    - monitorizarea şi evaluarea riscurilor şi a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor;
    - verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe.

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

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

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

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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 şi stau la baza fixării acestora;
- salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie conştienți de ipotezele formulate şi acceptate în legătură cu obiectivul în cauză;
- ipotezele de care salariații nu sunt conştienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare;
- reevaluări ale nevoilor de informare – concretizate în schimbări în ceea ce priveşte informațiile necesar a fi colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau sistemelor de informații conexe – trebuiesc efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de măsuri suplimentare pentru realizarea obiectivelor.

Termen: permanent

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

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

4.13 Standardul 12. INFORMAREA

Acţiunea: de stabilire a tipurilor de informaţii, conţinutul, calitatea, frecvenţa, sursele şi destinatarii acestora, astfel încât Managerul şi salariaţii, prin primirea şi transmiterea informaţiilor, să-şi poată îndeplini sarcinile.

Cerinţe generale:

- informaţia este indispensabilă unui management sănătos, unei monitorizări eficace, identificării situaţiilor de risc în faze anterioare ale manifestării acestora;
- cultura entităţii publice are o incidenţă majoră asupra cantităţii, naturii şi fiabilităţii informaţiilor, ca şi în ceea ce priveşte lărgimea gamei acestora în domeniul valorilor etice, politicii, puterii, responsabilităţilor şi obligaţiilor de raportare, obiectivelor entităţii publice, planurilor etc.;
- informaţia trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, uşor de înţeles şi receptat;
- managerul şi salariaţii trebuie să primească şi să transmită informaţiile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor;
- informaţia trebuie să beneficieze de o circulaţie rapidă, în toate sensurile, inclusiv în şi din exterior.

Răspunde: sefii de sectie, 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 informaţii.

Termen: permanent

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

4.14 Standardul 13. COMUNICAREA

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

Cerinţe generale:

- managerul asigură funcţionarea unui sistem eficient de comunicare;
- prin componentele sale, sistemul de comunicare serveşte scopurilor utilizatorilor;
- sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil şi rapid, atât în interiorul entităţii publice, cât şi între aceasta şi mediul extern;
- procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce priveşte prelucrarea informaţiilor şi achitarea de responsabilităţi în materie de comunicare.

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

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

Termen: permanent

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

4.15 Standardul 14. CORESPONDENŢA ŞI ARHIVAREA

Acţiunea: de organizare a primirii şi expedierii, înregistrării şi arhivării corespondenţei, astfel încât sistemul să fie accesibil Managerului, angajaţilor şi terţilor interesaţi 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 trebuiesc adaptate corespunzător, pe baza unor planuri elaborate în acest sens, astfel încât, pentru fiecare caz, să poată fi reflectate cerințele majore privind:
    - asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței;
    - confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței;
    - stocarea (arhivarea) corespondenței;
    - accesul la corespondența realizată.

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea de reglementări privind aspectele menționate.

Termen: permanent

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

4.16 Standardul 16. SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR

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: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

Măsuri: elaborarea procedurii de semnalare a neregularităților.

Termen: 30.11.2011și permanent în continuare.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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 şi comunicarea acestora salariaților implicați.

Cerințe generale:

- entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune şi/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată şi că operațiunile sunt consemnate în documente;
- documentația trebuie să fie completă, precisă şi să corespundă structurilor şi 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, uşor de examinat, disponibilă şi accesibilă managerului, salariaților, precum şi terților, dacă este cazul;
- documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal;
- lipsa documentației, caracterul incomplet sau/şi neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor;
- întocmirea şi urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică.

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

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

Termen: 30.11.2011şi permanent în continuare.

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

4.18 Standardul 18. SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

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

Cerințe generale:

- separarea atribuțiilor şi responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, frauda, încălcare a legislației, precum şi 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 şi 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 şi responsabilităților, trebuie să fie conştienți de riscuri şi să compenseze această limitare prin alte măsuri.

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical

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

Termen: permanent

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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 revizuiri 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 frauda, a respecta legislația și pentru a veghea asupra înțelegerii și aplicării instrucțiunilor;
- supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:
    - fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
    - se evaluează sistematic munca fiecărui salariat;
    - se aprobă rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii.

Răspunde: sefii de sectie, 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 si 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: sefii de sectie, 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 si 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:
    - angajarea de personal în locul celor pensionați sau plecați din entitatea publică din alte considerente;
    - delegarea, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
    - contracte de service pentru întreținerea echipamentelor din dotare;
    - 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: sefii de sectie, 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: 30.06.2011și permanent în continuare.

Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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:
    - activități de control: observația, compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.;
    - clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj);
    - clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc.;
    - clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior;
    - clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate;

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

Răspunde: sefii de sectie, servicii, birouri, Directorul Financiar Contabil, Directorul Medical
Măsuri: elaborarea la nivelul fiecărui compartiment a unei strategii de control intern, eficient şi eficace.
Termen: 30.03.2011şi permanent în continuare.
Verifică: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si 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 şi informaționale ale institutului şi numirea persoanelor responsabile pentru protejarea şi 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 şi de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor şi valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată;
- între resurse şi sumele înregistrate în evidențe se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor şi valorilor determină frecvența acestor verificări.

Răspunde: membrii Structurii de Monitorizare, Coordonare si Indrumare Metodologica a sistemelor proprii de control intern managerial.
Măsuri: respectarea legislației şi reglementărilor interne.
Termen: permanent
Verifică: Managerul

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

4.24 Standardul 24. VERIFICAREA ŞI EVALUAREA CONTROLULUI
Acțiunea: de elaborare a unor politici, planuri şi programe de evaluare a controlului intern.
Cerințe generale:
- managerul trebuie să asigure verificarea şi evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern şi a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuiesc rezolvate operativ, prin măsuri corective;
- verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor;

- evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice şi/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor entității publice, fie la unele dintre acestea, opțiune care revine managerului;
- managerul stabileşte modul de realizare a evaluării eficacității controlului.

Răspunde: Compartimentul de Control Financiar Preventiv
Măsuri: elaborarea de înscrisuri prin care se prezintă problemele şi măsurile corective ce se impun.
Termen: permanent
Verifică: Managerul

4.25 Standardul 25. AUDITUL INTERN

Acțiunea: de asigurare a desfăşurării activității de audit, pe baza unor programe întocmite pornind de la evaluarea riscurilor.
Cerințe generale:
- auditul intern asigură evaluarea independentă şi obiectivă a sistemului de control intern al entității publice;
- auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem şi formulează recomandări pentru eliminarea acestora;
- managerul dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

Răspunde: Compartimentul de Control Financiar Preventiv
Măsuri: desfăşurarea misiunilor de audit pe baza programului anual.
Termen: permanent
Verifică: Managerul