

Școala Profesională Viziru

DECIZIA nr. 116 / 24.09.2024

Privind numirea Comisiei de monitorizare

Neagu Steluța – directorul unității: Școala Profesională Viziru;

Având în vedere:

- prevederile art. 2 și 3 din OSGG Nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- în temeiul Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;

DECIDE:

Art. 1 – Se constituie Comisia pentru monitorizarea sistemului de control intern managerial din cadrul unitatii, în componența prevăzută în anexa nr. 1 la prezenta decizie, care face parte integrantă din aceasta.

Art. 2 – Se aprobă Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei pentru monitorizarea sistemului de control intern managerial din cadrul unitatii, potrivit anexei nr. 2 la prezenta decizie, care face parte integrantă din aceasta.

Art. 3 - Modul de organizare și de lucru al Comisiei de monitorizare se află în responsabilitatea președintelui acesteia și se stabilește în funcție de volumul și de complexitatea proceselor și activităților, pe baza Regulamentului de organizare și funcționare a comisiei;

Art. 4 – Se aprobă Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial conform anexei nr. 3 la prezenta decizie, care face parte integrantă din aceasta.

Art. 5 – Prevederile prezentei decizii vor fi duse la îndeplinire de către Compartimentele din cadrul unitatii.



ANEXA nr. 1 la Decizia nr. 116 / 24.09.2024

COMPONENTA

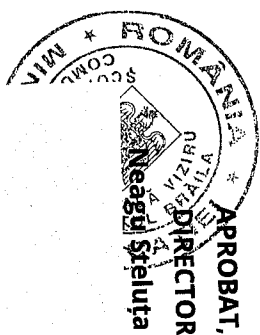
**Comisiei privind numirea Comisiei de Monitorizare a Sistemului de Control
Intern Managerial**

PREȘEDINTE: Potîrniche Elena Madi

MEMBRI:

1. Negoîță Mihai Liviu
2. Giol Iuliana
3. Băjănaru Tudorița

SECRETARIAT TEHNIC: Boboc –Cujbă Iulia



1. PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Obiective generale:

- realizarea, la un nivel corespunzator de calitate, a atributiilor institutiei in concordanta cu scopul pentru care a fost infiintata, in conditiile de regularitate, eficacitate, economicitate si eficienta;
- protejarea resurselor entitatii de utilizare sau de pierderi datorate erorii, risipei, abuzului sau fraudei;
- protejarea documentelor impotriva a doua categorii de fraude: disimularea fraudei si distorsionarea rezultatelor;
- respectarea legii, a reglementarilor si a deciziilor conducerii;
- dezvoltarea si intretinerea unor sisteme de colectare, stocare , prelucrare, actualizare si difuzare a datelor si informatiilor financiare si de conducere precum si a unor sisteme si proceduri de informare publica adecvata prin rapoarte periodice

Nr. crt.	STANDARD	DIRECTII DE ACTIUNE	ACTIUNI	RESPONSABIL/I	TERMEN DE REALIZARE
0	1	2	3	4	5
I. MEDIUL DE CONTROL					
1.	1. Etică, integritate	Asigurarea condițiilor necesare cunoașterii de către toți salariații unitatii a prevederilor Codului de conduită etică a personalului unitatii aprobat prin decizie care reglementează comportamentul acestora la locul de muncă precum și prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.	Realizarea de activități de consiliere etică a personalului unității, din partea consilierului etic. Desfășurarea de activități de consiliere cu privire la prevenirea corupției. Monitorizarea respectării normelor de conduită de către toți angajații.	Consilierul de etică din cadrul unitatii; Conducătorii compartimentelor. Conducătorii compartimentelor. Conducătorii compartimentelor.	Trimestrial Semestrial Permanent
2.	2. Atribuții, Funcții, Sarcini	Actualizarea permanentă a ROFUI, RI și a fișelor de post și asigurarea cunoașterii acestora de către angajați.	Actualizarea fișelor de post și informarea angajaților cu privire la acestea în concordanță cu misiunea unitatii de invatamant și ROFUI. Identificarea funcțiilor considerate ca fiind în mod deosebit expuse la corupție și stabilirea măsurilor necesare pentru reducerea riscurilor asociate acestora.	Conducătorii compartimentelor. Conducătorii compartimentelor.	Annual

			Elaborarea planului de pregătire profesională a personalului din unitate, conform nevoilor identificate care să conțină acțiuni de perfecționare atât pentru persoanele cu funcții de conducere cât și pentru cele cu funcții de execuție.	Pe baza propunerilor primite de la conducătorii compartimentelor.	Anual
3.	3. Competență, Performanță	Asigurarea ocupării posturilor cu personal competent, cu pregătire de specialitate necesară îndeplinirii atribuțiilor prevăzute în fișa postului; asigurarea continuă a pregătirii profesionale a personalului angajat.	Elaborarea planului de pregătire profesională a personalului din unitate, conform nevoilor identificate care să conțină acțiuni de perfecționare atât pentru persoanele cu funcții de conducere cât și pentru cele cu funcții de execuție.	Pe baza propunerilor primite de la conducătorii compartimentelor.	Anual
			Elaborarea procedurii privind întocmirea, actualizarea și aprobarea fișelor postului la nivelul unitatii de invatamant.	Compartimentul Secretariat	31.Decembrie
		Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale ale angajaților.	Stabilirea obiectivelor individuale anuale prin corelație cu obiectivele specifice și monitorizarea și raportarea performanțelor pe baza indicatorilor individuali asociați obiectivelor individuale.	Compartimentul Secretariat Conducătorii compartimentelor.	Anual
			Elaborarea procedurii privind evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului din cadrul unitatii.	Compartimentul Secretariat	31.Decembrie
4.	4. Structura organizatorică	Stabilirea structurii organizatorice, a competențelor, a responsabilităților și a sarcinilor asociate postului, precum și obligația de a raporta pentru fiecare compartimentelor astfel încât să se asigure realizarea obiectivelor unitatii.	Actualizarea documentelor de organizare și funcționare în funcție de modificările legislative și/sau organizatorice .	Conducătorii compartimentelor.	În funcție de necesități
		Stabilirea și comunicarea în scris a limitelor, competențelor și responsabilităților pe care directorul le delegeă.	Actualizarea prevederilor ordinului/ordinelor administrative privind delegarea de competențe/atribuții în funcție de modificările organizatorice intervenite.	Conducătorii compartimentelor	În funcție de necesități

II. PERFORMANȚE ȘI MANAGEMENTUL RISCULUI

5.	5. Obiective	Definirea/actualizarea și comunicarea obiectivelor specifice în concordanță cu obiectivele generale și misiunea unitatii.	Stabilirea obiectivelor specifice, astfel încât să răspundă pachetului de cerințe SMART la nivelul fiecărui compartiment din cadrul organigramei.	Conducătorii compartimentelor.	31.Decembrie
			Reevaluarea obiectivelor specifice, când se constată modificări ale ipotezelor/ premiselor care au stat la baza formulării acestora.	Conducătorii compartimentelor.	Ori de câte ori este cazul.
			Stabilirea măsurilor necesare pentru încadrarea în resursele repartizate, în situația modificării obiectivelor specifice.	Conducătorii compartimentelor.	La modificarea obiectivelor specifice.
6.	6. Planificarea	Elaborarea planurilor prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru realizarea obiectivelor cu resursele alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.	Alocarea resurselor astfel încât să se asigure efectuarea activităților necesare realizării obiectivelor fiecarui compartimentelor din cadrul organigramei.	Conducătorii compartimentelor.	În funcție de necesități
			Elaborarea Planului anual cu principalele activități.	Conducătorii compartimentelor.	Anual

7.	7. Monitorizarea performanțelor	Monitorizarea performanțelor pentru fiecare obiectiv și activitate utilizând indicatori cantitativi și calitativi inclusiv cu privire la economie, eficiență și eficacitate.	Elaborarea/actualizarea indicatorilor de rezultat/performance asociati obiectivelor specifice.	Conducătorii compartimentelor.	La modificarea obiectivelor specifice.
8.	8. Managementul riscului	Analiza sistematică a riscurilor asociate obiectivelor specifice, legate de desfășurarea activităților proprii.	Monitorizarea și raportarea performanțelor, pe baza indicatorilor asociați obiectivelor specifice.	Conducătorii compartimentelor,; Comisia de monitorizare.	Semestrial.
			Efectuarea reevaluării relevanței indicatorilor asociați obiectivelor specifice, atunci când situația o impune, în vederea operării ajustărilor cuvenite.	Conducătorii compartimentelor.	Ori de câte ori este cazul.
			Identificarea și evaluarea principalelor riscuri asociate obiectivelor specifice ale compartimentelor inclusiv a riscurilor de corupție precum și stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor identificate și evaluate la nivelul activităților din cadrul compartimentelor.	Conducătorii compartimentelor.	Ori de câte ori este cazul.
			Completerea/actualizarea registrului riscurilor la nivelul compartimentelor.	Conducătorii compartimentelor,;Comisia de monitorizare.	Anual sau ori de câte ori este cazul.
			Completerea/actualizarea registrului riscurilor la nivelul unitatii.	Comisia de monitorizare	Anual sau ori de câte ori este cazul.
		Elaborarea Planului pentru implementarea măsurilor de control pentru anul curent.	Comisia de monitorizare.	Anual.	

III. ACTIVITĂȚI DE CONTROL

III. ACTIVITĂȚI DE CONTROL						
9.	9. Proceduri	Elaborarea/actualizarea de proceduri privind desfășurarea activităților din cadrul compartimentelor din structura unitatii de invatamant și comunicarea lor tuturor angajaților implicați.	Elaborarea/ actualizarea și comunicarea procedurilor pentru toate activitățile procedurabile inventariate.	Conducătorii compartimentelor, Comisia de monitorizare.	Permanent.	
10.	10. Supravegherea	Inițierea, aplicarea și dezvoltarea unor controale de supraveghere a activităților, operațiunilor și tranzacțiilor în scopul realizării eficiente a acestora.	Întocmirea documentelor adecvate aprobate la nivelului corespunzător anterior efectuării operațiunilor în situația în care apar abateri față de procedurile stabilite.	Conducătorii compartimentelor.		
			Adoptarea de către conducerea compartimentelor din instituție a măsurilor de documentare, supraveghere și supervizare a activităților care intră în responsabilitatea lor directă.		Permanent.	
			Urmărirea includerii în proceduri a unor măsuri de control cu privire la supravegherea activităților care implică un grad ridicat de expunere la risc.	Conducătorii compartimentelor	La elaborarea/revizuirea procedurilor.	
11.	11. Continuitatea activității	Asigurarea măsurilor corespunzătoare pentru ca activitatea unitatii să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile.	Inventarierea situațiilor generatoare de întreruperi în derularea activităților proprii compartimentelor.	Conducătorii compartimentelor.	Anual.	
			Implementarea măsurilor adecvate pentru asigurarea continuității activității, în cazul apariției unor situații generatoare de întreruperi.	Conducătorii compartimentelor.	Anual.	

IV. INFORMAREA ȘI COMUNICAREA

12.	12. Informarea și comunicarea	Dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure difuzarea rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât	Inventarierea tipurilor de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinarii acestora de către fiecare compartiment din unitate.	Secretariat	Anual.

		acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.	Întreprinderea măsurilor necesare astfel încât circuitele informaționale să asigure o difuzare rapidă, fluentă, practică și oportună a informațiilor.	Conducătorii compartimentelor.	Permanent.
13.	13. Gestionarea documentelor	Organizarea primirii/ expedierii înregistrării și arhivării corespondenței astfel încât sistemul să fie accesibil directorului, angajaților și terților interesați cu abilitate în domeniu.	Utilizarea primirii/ expedierii înregistrării și arhivării corespondenței astfel încât sistemul să fie accesibil tuturor celor interesați	Conducătorii compartimentelor; Compartimentul Secretariat	Permanent.
14.	14. Raportarea contabilității financiare	Organizarea și ținerea la zi a contabilității astfel încât datele și informațiile utilizate pentru întocmirea situațiilor contabile anuale și a rapoartelor financiare să fie corecte, complete și furnizate la timp.	Elaborarea/actualizarea procedurilor contabile potrivit actelor normative aplicabile domeniului financiar-contabil.	Compartimentul Financiar Contabil	Permanent.
			Efectuarea unor analize periodice pentru a asigura corecta aplicare a politicilor, normelor și procedurilor contabile.	Compartimentul Financiar Contabil	În funcție de necesități.

V. AUDITAREA ȘI EVALUAREA

15.	15. Evaluarea sistemului de control intern managerial	Exercitarea funcției de autoevaluare a controlului intern managerial la nivelul fiecărui compartiment din cadrul unității.	Pregătirea și realizarea autoevaluării sistemului de control intern managerial la nivel de compartiment.	Conducătorii compartimentelor din unități; Comisia de monitorizare.	31.01. a următorului an
16.	16. Auditul intern	NA	Centralizarea datelor și elaborarea Raportului asupra sistemului de control intern managerial la data de 31 decembrie a fiecărui an, de către conducătorul instituției publice.	Secretariatul Comisiei de monitorizare.	31.01. a următorului an

2. Standardele de control intern managerial conform OSGG Nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

Standardul 1 - Etica și integritatea

1.1. Descrierea standardului

Conducerea și salariații unității cunosc și susțin valorile etice și valorile entității, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

1.2. Cerințe generale

1.2.1. Conducerea unității sprijină și promovează, prin deciziile sale și prin puterea exemplului personal, valorile etice, integritatea personală și profesională a salariaților.

1.2.2. Conducerea unității adoptă un cod de conduită, dezvoltă și implementează politici și proceduri privind integritatea, valorile etice, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

1.2.3. Conducerea unității înlesnește comunicarea deschisă, de către salariați, a preocupărilor acestora în materie de etică și integritate, prin desemnarea unui consilier de etică, care să monitorizeze respectarea normelor de conduită la nivelul entității.

1.2.4. Acțiunea de semnalare de către salariați a neregulilor trebuie să aibă un caracter transparent pentru eliminarea suspiciunii de delațiune și trebuie privită ca exercitarea unei îndatoriri profesionale.

1.2.5. Salariații care semnalează nereguli de care, direct sau indirect, au cunoștință sunt protejați împotriva oricăror discriminări, iar conducătorii au obligația de a întreprinde cercetările adecvate, în scopul elucidării celor semnalate și de a lua, dacă este cazul, măsurile ce se impun.

1.2.6. Conducerea și salariații unității au o abordare constructivă față de controlul intern managerial, a cărui funcționare o sprijină în mod permanent.

1.2.7. Declararea averilor, intereselor și bunurilor primite cu titlu gratuit, se realizează de către toți factorii vizati, în conformitate cu prevederile legale.

1.3. Referințe principale

- Ordinul MEN nr. 4831/2018 privind aprobarea Codului-cadru de etică al personalului didactic din învățământul preuniversitar;
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 115/1996 pentru declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, a unor persoane cu funcții de conducere și de control și a funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 251/2004 privind unele măsuri referitoare la bunurile primite cu titlu gratuit cu prilejul unor acțiuni de protocol în exercitarea mandatului sau a funcției;
- Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public;

- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a documentelor aferente acesteia;
 - Ordonanța de urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
 - Hotărârea Guvernului nr. 525 din 27 iulie 2016 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 privind managementul strategic al funcției publice, cu modificările și completările ulterioare;
 - Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
 - Codul de conduită al unității;

Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini

2.1. Descrierea standardului

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

2.2. Cerințe generale

2.2.1. Regulamentul de organizare și funcționare al unității cuprinde într-o manieră integrală, după caz, reglementări generale, rolul și funcțiile entității, atribuțiile principale, structura organizatorică, relațiile funcționale, competențe și atribuții ale compartimentelor; regulamentul se publică pe pagina de internet a unității, după posibilități.

2.2.2. Fiecare salariat trebuie să cunoască misiunea și viziunea entității, obiectivele generale și specifice ale unității și ale compartimentului din care face parte, rolul său în cadrul compartimentului, stabilit prin fișa postului, precum și atribuțiile postului pe care îl ocupă.

2.2.3. Conducătorii compartimentelor unității au obligația de a întocmi și de a actualiza, ori de câte ori este cazul, fișele posturilor pentru personalul din subordine.

2.2.4. Sarcinile/atribuțiile postului trebuie să fie clar formulate și strâns relaționate cu obiectivele specifice și atribuțiile compartimentului.

2.2.5. Conducătorii compartimentelor unității trebuie să identifice sarcinile noi și/sau cu un grad de complexitate ridicat ce revin salariaților și să le acorde sprijin în realizarea acestora, oferindu-le o viziune concretă de lucru.

2.2.6. Conducătorul unității dispune identificarea funcțiilor sensibile pe baza unor factori de risc, centralizarea acestora la nivelul unității și stabilirea unei politici adecvate de gestionare a acestora prin elaborarea unor măsuri, astfel încât efectele negative asupra activităților desfășurate în cadrul unității să fie minime.

2.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
- Legea nr. 365/2004 pentru ratificarea Convenției Națiunilor Unite împotriva corupției, adoptată la New York la 31 octombrie 2003;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 557 din 3 august 2016 privind managementul tipurilor de risc;
- Hotărârea Guvernului nr. 525 din 27 iulie 2016 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 privind managementul strategic al funcției publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 11/2004 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 228/2004, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 64/2003 pentru stabilirea unor măsuri privind înființarea, organizarea, reorganizarea sau funcționarea unor structuri din cadrul aparatului de lucru al Guvernului, a ministerelor, a altor organe de specialitate ale administrației publice centrale și a unor instituții publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 194/2004, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 21/2004 privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 15/2005, cu modificările și completările ulterioare și în Legea nr. 481/2004 privind protecția civilă, republicată, cu modificările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a unității;

Standardul 3 - Competența, performanța

3.1. Descrierea standardului

Conducerea unității 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.

3.2. Cerințe generale

3.2.1. Conducerea unității 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.

3.2.2. Competența salariaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibrul permanent, pentru asigurarea căruia conducerea unității 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.

3.2.3. 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.

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

3.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 153 din 28 iunie 2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 29/2018 pentru stabilirea criteriilor pe baza cărora se aplică majorarea prevăzută la art. 17 alin. (1) și (2) din Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 1021/2004 pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată cu modificările și completările ulterioare.

Standardul 4 - Structura organizatorică

4.1. Descrierea standardului

Conducătorul unității definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, relațiile organizatorice și comunică salariiilor documentele specifice ale structurii organizatorice.

Conducătorul unității stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegeă, în conformitate cu cerințele legale.

4.2. Cerințe generale

4.2.1. Structura organizatorică trebuie stabilită în concordanță cu misiunea și cu scopul entității, astfel încât să sprijine procesul decizional printr-o delegare adecvată a responsabilităților și să servească realizării în condiții de economie, eficiență și eficacitate a obiectivelor stabilite.

4.2.2. În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea unității, conducătorul unității aprobă structura organizatorică: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, compartimente.

4.2.3. Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a compartimentelor se regăsește în statul de funcții al entității și se realizează cu respectarea concordanței dintre natura posturilor și competențele profesionale și manageriale necesare îndeplinirii sarcinilor salariiilor.

4.2.4. Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie bine definite, clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor unității.

4.2.5. Conducerea unității analizează periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul și/sau exteriorul unității.

4.2.6. În fiecare entitate publică, delegarea atribuțiilor se poate realiza prin Regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și prin ordine/decizii exprese de a îndeplini anumite operațiuni și responsabilități.

4.2.7. Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariiilor implicați.

Actul de delegare a atribuțiilor și competențelor este conform atunci când:

- respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințată;
- sunt precizate, în cuprinsul acestuia, termenele-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;
- sunt furnizate de către conducător toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;
- este confirmat, prin semnătură, de către salariatul cărui a s-au delegat sarcinile/atribuțiile.

4.2.8. Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar conducătorul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

4.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a unității;
- Regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și organigrama unității.

standardul 5 - Obiective

5.1. Descrierea standardului

Conducerea unității definește obiectivele generale, legate de scopurile entității, de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu lege, regulamentele și politicile interne, precum și obiectivele specifice și le comunică, după caz, tuturor salariaților și terților interesați.

Obiectivele unității trebuie formulate clar, de o manieră care să permită monitorizarea îndeplinirii lor și să fie actualizate ori de câte ori este necesar.

5.2. Cerințe generale

5.2.1. Conducerea unității stabilește obiectivele generale astfel încât acestea să fie corelate cu misiunea și scopurile unității și cu respectarea principiilor de economie, eficiență și eficacitate.

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

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

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

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

5.2.6. Conducerea unității actualizează/revaluează 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.

5.3. Referințe principale

• Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

• Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;

• Legile bugetare anuale;

• Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;

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

• Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau unui ansamblu de acțiuni;

• Actul normativ de organizare și funcționare a unității.

Standard 6 - Planificarea

5.1. Descrierea standardului

Conducerea unității 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.

6.2. Cerințe generale

6.2.1. Conducerea unității 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 resursele necesare.

6.2.2. Repartizarea resurselor necesită decizii și analize fundamentate cu privire la cel mai bun mod de alocare, dat fiind caracterul limitat al resurselor.

6.2.3. Schimbarea obiectivelor, resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea documentului de planificare.

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

6.3. Referințe principale

- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea nr. 427/2022 pentru aprobarea Metodologiei de elaborare, monitorizare, raportare și revizuire a planurilor strategice instituționale;
- Hotărârea Guvernului nr. 866/1996 pentru actualizarea normativelor privind spațiile cu destinația de birou sau pentru activități colective ori de deservire ce pot fi utilizate de ministere, alte organe de specialitate ale administrației publice centrale, de instituțiile publice din subordinea acestora, precum și de prefecturi;
- Hotărârea Guvernului nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 478/2016 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 123/2002.
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- Ordonanța Guvernului nr. 80/2001 privind stabilirea unor normative de cheltuieli pentru autoritățile administrației publice și instituțiile publice, aprobată cu modificări prin Legea nr. 247/2002, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni;
- Strategile fiscal bugetare ale României.

Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor

7.1. Descrierea standardului

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

7.2. Cerințe generale

7.2.1. 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 unității privind realizarea obiectivelor propuse.

7.2.2. 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 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 unității.

7.2.3. Pe baza raportărilor anuale pentru monitorizarea performanțelor primite de la compartimente, se întocmește o informare privind monitorizarea performanțelor la nivelul unității către conducătorul acesteia.

7.2.4. Structura și complexitatea sistemului de monitorizare a performanțelor este condiționată de mărimea și specificul activității unității, de modificarea obiectivelor sau/si indicatorilor, de modul de acces al salariaților la informații.

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

7.3. Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 478/2016 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 123/2002;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1159/2004 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind conținutul, forma de prezentare și structura programelor elaborate de ordonatorii principali de credite în scopul finanțării unor acțiuni sau ansamblu de acțiuni.

Standardul 8 - Managementul riscului

3.1. Descrierea standardului

Conducătorul unității organizează și implementează un proces de management al riscurilor, care să faciliteze realizarea obiectivelor acesteia în condiții de economie, eficiență și eficacitate.

8.2. Cerințe generale

8.2.1. 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.

8.2.2. Conducerea unității stabilește vulnerabilitățile și amenințările aferente obiectivelor și activităților, care pot afecta atingerea acestora.

8.2.3. Conducătorul unității 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, 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, apariția de riscuri noi, eficiența măsurilor de control adoptate, reevaluarea riscurilor existente etc.

8.2.4. Conducătorii compartimentelor cuprinse în primul nivel de conducere din structura organizatorică a unității 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.

8.2.5. 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, prezentat în Anexa nr. 1, document care atestă că în cadrul unității există un proces de management al riscurilor și că acesta funcționează; Registrul de riscuri pe entitate include numai riscurile semnificative.

8.2.6. 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, propune măsuri de control și monitorizează implementarea acestora, după ce în prealabil acestea au fost aprobate de către conducătorul compartimentului.

8.2.7. 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.

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

8.2.9. 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 revizuiți ale evaluării riscurilor, cu respectarea limitei de toleranță la risc, aprobată de conducerea unității.

2.10. 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 unității.

3.3. Referințe principale

- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 557/2016 privind managementul tipurilor de risc;
- Hotărârea nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a documentelor aferente acesteia;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, cu modificările și completările ulterioare;

Standardul 9 - Proceduri

9.1. Descrierea standardului

Conducerea unității asigură elaborarea procedurilor documentate într-un mod unitar, pentru procesele majore sau activitățile semnificative desfășurate în cadrul entității și e aduce la cunoștință personalului implicat.

9.2. Cerințe generale

9.2.1. Conducerea unității se asigură că pentru procesele și activitățile, declarate procedurale, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în proceduri documentate.

9.2.2. Pentru ca procedurile să devină instrumente eficace de control intern, acestea trebuie:

- să fie precizate în documente scrise (proceduri documentate);
- să se refere la toate procesele și activitățile importante;
- să asigure o separare corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor;
- să fie simple, complete, precise și adaptate proceselor și activității procedurate;
- să fie actualizate în permanență;
- să fie aduse la cunoștință personalului implicat.

9.2.3. Procedurile documentate elaborate trebuie să fie în conformitate cu structura prevăzută în Anexa nr. 2 și/sau cu o procedură de sistem privind elaborarea procedurilor la nivelul unității.

9.2.4. Procedurile trebuie să asigure o separare a funcțiilor de inițiere, realizare, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor, astfel încât acestea să fie încredințate unor persoane diferite. În acest mod se reduce considerabil riscul de apariție a erorilor, fraudelor, încălcării legislației precum și riscul de nedetectare a problemelor pe fluxul unui proces sau activități.

9.2.5. Conducătorii entităților publice în care, din cauza numărului mic de salariați, se limitează posibilitatea de aplicare a separării atribuțiilor și responsabilităților, trebuie să fie conștienți de apariția riscurilor menționate anterior și să compenseze această limitare prin măsuri de control suplimentare implementate pe fluxul proceselor sau activităților procedurate.

9.2.6. În entitățile publice, accesul la resurse precum și protejarea și folosirea corectă a acestora se reglementează prin acte administrative, care se aduc la cunoștința salariaților. Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora.

9.2.7. Conducerea unității se asigură că, pentru toate situațiile în care din cauza unor circumstanțe deosebite apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiunilor. Circumstanțele și modul de gestionare a situațiilor de abatere de la politicile și procedurile existente se analizează periodic, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

9.3. Referințe principale

- Legea nr. 22/1969 privind angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor agenților economici, autorităților sau instituțiilor publice, cu modificările ulterioare;
- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 213/1998 privind bunurile proprietate publică, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, cu modificările și completările ulterioare;

১১১

ările

tårile

tårile

odlu

odlu

3 pr

•

Atiilo

Attilio

1999

2007

115 D

nilor

neni

inpo

Standardul 10 - Supravegherea

10.1. Descrierea standardului

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

10.2. Cerințe generale

10.2.1. Conducerea unității 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.

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

10.2.3. 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.

10.2.4. 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.

10.3. Referințe principale

- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul normativ de organizare și funcționare a unității;
- Regulamentul de organizare și funcționare a unității.

Standardul 11 - Continuitatea activității

11.1. Descrierea standardului

Conducerea unității 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.

11.2. Cerințe generale

11.2.1. 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.

11.2.2. 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: 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.

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

11.2.4. Conducerea unității 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.

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

11.3. Referințe principale

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Standardul 12 - Informarea și comunicarea

12.1. Descrierea standardului

În entitatea publică trebuie stabilite tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele, destinarii 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.

12.2. Cerințe generale

12.2.1. 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.

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

12.2.3. 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.

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

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

12.2.6. 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.

12.2.7. Conducerea unității 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.

12.2.8. 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.

12.3. Referințe principale

- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată;
- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 129/2018 pentru modificarea și completarea Legii nr. 102/2005 privind înființarea, organizarea și funcționarea ANSPDCP, precum și pentru abrogarea Legii nr. 677/2001 pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date;
- Legile bugetare anuale;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 26/2003 privind transparența relațiilor financiare dintre autoritățile publice și întreprinderile publice, precum și transparența financiară în cadrul anumitor întreprinderi;
- Hotărârea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1085/2003 pentru aplicarea unor prevederi ale Legii nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național, cu

ile si

dul 13 - Gestionarea documentelor

3.1. Descrierea standardului

Conducătorul unității 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.

13.2. Cerințe generale

13.2.1. În fiecare entitate publică sunt definite reguli clare și sunt stabilite proceduri cu privire la înregistrarea, expedierea, redactarea, clasificarea, îndosarierea, protejarea și păstrarea documentelor.

13.2.2. Conducătorul unității 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.

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

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

13.2.5. 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.

13.3. Referințe principale

- Legea Arhivelor Naționale nr. 16/1996, republicată;
- Legea nr. 182/2002 privind protecția informațiilor clasificate, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 214/2024 privind utilizarea semnăturii electronice, a mărcii temporale și prestarea serviciilor de încredere bazate pe acestea;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 1007/2001 pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind informatizarea administrației publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 1349/2002 privind colectarea, transportul, distribuirea și protecția, pe teritoriul României, a corespondenței clasificate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 233/2002;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul Parlamentului European și Consiliului Uniunii Europene nr. 679 din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date.

Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară

4.1. Descrierea standardului

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

14.2. Cerințe generale

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

14.2.2. Conducătorul compartimentului financiar-contabil asigură calitatea informațiilor și datelor contabile utilizate la realizarea situațiilor contabile, care reflectă în mod real activele și pasivele unității.

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

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

14.3. Referințe principale

- Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 81/2003 privind reevaluarea și amortizarea activelor fixe aflate în patrimoniul instituțiilor publice, aprobată prin Legea nr. 493/2003, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.917/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și conducerea contabilității instituțiilor publice, Planul de conturi pentru instituțiile publice și instrucțiunile de aplicare a acestuia, cu modificările și completările ulterioare;
- Norme metodologice privind întocmirea și depunerea situațiilor financiare trimestriale, precum și a unor rapoarte financiare lunare, elaborate de Ministerul Finanțelor Publice;
- Norme metodologice privind principalele aspecte legate de întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice.

Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial

5.1. Descrierea standardului

Conducătorul unității atribuie responsabilități de evaluare a controlului intern managerial conducătorilor compartimentelor elaborând, în acest scop, politici, planuri și programe.

Conducătorul unității dispune și monitorizează evaluarea controlului intern managerial prin intermediul compartimentelor, în conformitate cu Anexa 3 și Anexa 4 din OSGG Nr. 600/2018.

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

15.2. Cerințe generale

15.2.1. Conducătorul unității 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.

15.2.2. Conducerea unității 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.

15.2.3. Conducătorii compartimentelor din cadrul unității 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.

15.2.4. Conducătorul unității 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 și direcții de acțiune pentru creșterea capacității controlului intern managerial în realizarea obiectivelor entității.

15.3. Referințe principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Actul normativ de organizare și funcționare a unității;
- Regulamentul de organizare și funcționare a unității.

Standardul 16 - Auditul intern

6.1. Descrierea standardului

Entitatea publică înființează un compartiment de audit public intern (sau are acces la o capacitate de audit competentă), organizat cu scopul îmbunătățirii managementului inițiatii prin activități de asigurare și consiliere.

16.2. Cerințe generale

16.2.1. Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a activităților desfășurate în cadrul entităților publice pentru îndeplinirea obiectivelor acestora, inclusiv evaluarea sistemului de control intern managerial.

16.2.2. Domeniul activității de audit intern trebuie să permită obținerea unei asigurări cu privire la eficiența și eficacitatea managementului riscului, controlului și proceselor de guvernanta.

16.2.3. Compartimentul de audit public intern este dimensionat pe baza volumului de activitate și a mărimii riscurilor asociate, astfel încât să asigure auditarea activităților cuprinse în sfera auditului public intern.

16.2.4. Conducătorul compartimentului de audit public intern este responsabil pentru organizarea și desfășurarea activităților de audit.

16.2.5. Auditorii interni trebuie să își îndeplinească atribuțiile în mod obiectiv și independent, cu profesionalism și integritate, conform reglementărilor legislative, a normelor și procedurilor specifice activității de audit public intern.

16.2.6. Auditorii interni trebuie să își îmbunătățească cunoștințele, abilitățile și valorile în cadrul formării profesionale continue și să asigure compatibilitatea pregătirii cu tipul și natura misiunilor de audit intern care trebuie realizate.

16.2.7. Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit intern, în care reflectă cadrul general, obiectivele, constatările, concluziile și recomandările.

16.2.8. Conducătorul unității dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările prezentate în rapoartele de audit intern.

16.3. Referințe principale

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea OUG nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative;
- Hotărârea Guvernului nr. 235/2003 pentru aprobarea Normelor privind modul de nominalizare a membrilor Comitetului pentru Audit Public Intern, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- Hotărârea Guvernului nr. 1183/2012 pentru aprobarea Normelor privind sistemul de cooperare pentru asigurarea funcției de audit public intern;
- Hotărârea Guvernului nr. 1259/2012 pentru aprobarea Normelor privind coordonarea și desfășurarea proceselor de atestare națională și de pregătire profesională continuă a auditorilor interni din sectorul public și a persoanelor fizice;
- Ordinul Ministrului finanțelor publice nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etică a auditorului intern.

Întocmit,

Potîrniche Elena

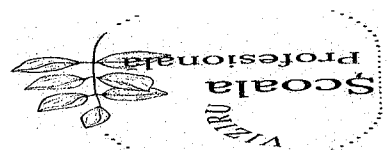
Strategie de comunicare instituțională

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea oricărei colectivități umane. Originea comunicării se află în necesitatea de a relaționa oamenii, de a-i face să coopereze și să-și coordoneze acțiunile în vederea atingerii unor scopuri comune. Comunicarea, în sensul cel mai larg al cuvântului, poate fi definită ca procesul prin care se transmite informații, idei, opinii de la un individ la altul sau de la un grup la altul.

În cadrul unității de învățământ, procesul de comunicare asigură transmiterea eficientă a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor unității, prevenirii poluării și accidentelor, cunoașterii aspectelor de mediu ale pericolului de SSM și intervenției în caz de de post, este delegată autoritatea de reprezentare, sunt stabilite responsabilitățile pentru comunicarea internă și externă cu instituțiile statului și alte părți interesate. Conducerea unității stabilește metode și cai de comunicare care să asigure transmiterea eficientă a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor unității, inclusiv îndeplinirii obiectivelor de control. Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul unității de învățământ, 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 director.

Comunicarea formală

Rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigramă, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natura relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane. Derularea comunicării formale scrise sau orale este guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează – în cazul mesajelor scrise), forma (orală / scrisă, modul de structurare a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate).



Comunicările scrise sunt folosite în unitate în cazul mesajelor care trebuie să dureze în timp, ori de câte ori trebuie prevenită uitarea sau fixată responsabilitatea într-o manieră lipsită de echivoc. Comunicările scrise pot constitui elemente ale unor înregistrări contabile, pot fi documente care vor fi păstrate un anumit timp în fonduri arhivistice, pot fi folosite ca probe în

Comunicarea scrisă și comunicarea orală

scrise.

Informală din cadrul unității sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice comunicare nepermanentă, bi- și multi- direcțională. Formele mai frecvente de comunicare verticală, contactele personale scurtcircuitează rețeaua formală, funcționarea lor se bazează pe comunicarea formală. Structura rețelor de comunicare informale este aleatorie, orizontală și funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în

sunt mai puțin stricte.

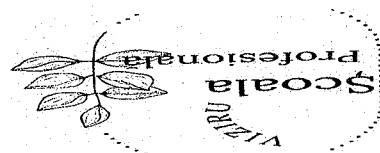
legate (sau nu) de unitate; canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare rețele informale de comunicare, bazate pe criterii afective simpatie / antipatie, interese comune pentru a schimba informații care nu au o legătură directă cu activitatea. Cu timpul se constituie

Comunicarea informală

Paralel cu comunicarea formală sunt inițiate comunicări informale între participanți, insatisfacțiilor salariaților sunt așa- numitele "hot-lines" și "ușa deschisă". forme de colectare a propunerilor și sugestiilor salariaților. Tehnici recente de canalizare a poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudinii, de seamă, reglementate prin norme de organizare și funcționare. Pe lângă acestea conducerea sau emiterea unor cereri, plângeri, opinii. Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări Comunicarea ascendentă poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii

fiecare angajat, dări de seamă.

pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, scrisori către emiterii de decizii, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o unitate de învățământ Comunicarea descendentă poate avea loc în sensul cererii de situații, date etc. sau al



justiție. Cu cât unitatea de învățământ este mai mare, cu atât ponderea documentelor scrise în

ansamblul comunicării crește.

Într-o astfel de unitate, comunicările scrise pot fi standardizate (toate formularele care sistematizează informații despre diferite aspecte ale activității) sau ocazionale. Traseul comunicărilor scrise poate fi clar fixat, mai ales în cazul comunicărilor standardizate, existând persoane și chiar compartimente specializate care le întocmesc, le dirijează circuitul lor sau care le aprobă, dar există și comunicări scrise ocazionale, care au un traseu mai puțin riguros.

Roluri în comunicare

Rolurile în comunicare sunt manifestări comportamentale ale indivizilor în procesul de comunicare. Așa cum am arătat anterior, persoanele centrale sunt mai active în rețea, mai satisfăcute și dețin, prin însăși poziția lor, o putere potențială rezultată din monopolizarea informației. Ele o pot transpune în fapt reglementând circulația informației între membrii și intrarea informației noi în rețea. Acest rol activ în comunicare se manifestă și în influențarea rezultatului cooperării (performanța în muncă) și în luarea deciziilor.

Controlul informației poate fi și o altă persoană decât persoana centrală a rețelei. Rolul de control poate fi jucat de oricine, în circulația ascendentă (subordonatul poate influența decizia superiorilor selectând informația care le parvine) sau în cea descendentă (superiorii comunică subordonaților numai ceea ce trebuie să știe și în felul acesta le influențează cooperarea și performanța), numai că părțile participante la rețea diferă referitor la ceea ce trebuie să știe fiecare.

Controlul are aspecte pozitive și negative, ducând la furnizarea unor cantități insuficiente sau excesive, în unele cazuri producându-se bariere.

Omul de legătură este o persoană a cărei activitate presupune contacte frecvente cu două sau mai multe grupuri. Ea facilitează coordonarea acelor grupuri informându-le reciproc despre activitățile celorlalte, atunci când ele nu interacționează în procesul muncii.

Climatul de comunicare

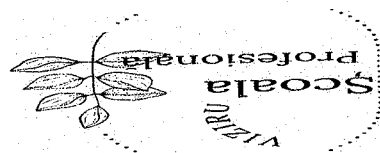
Climatul de comunicare este atmosfera generală în care are loc comunicarea în cadrul unității. Climatul influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra performanței individuale și de grup și a satisfacției. Climatul de cooperare este caracterizat prin flexibilitate,

Pentru a evita deteriorarea performanței la nivelul unității de învățământ prin integrarea lentă a noilor angajați s-au conceput programe speciale de familiarizare rapidă prin furnizarea informațiilor esențiale despre norme, reglementări, canale de comunicare, etc. Satisfacția în muncă este influențată și ea de comunicare, așa cum am arătat în paragrafele precedente: cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși au performanțe mai slabe, deficitul de informație și distorsiunea creează insatisfacție, mai ales atunci când este vorba de informație utilă pentru muncă. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție ci și nesiguranță și tensiune emoțională.

comportament aleator și ineficient.

excesul de feed-back poate deteriora performanța, în timp ce deficitul poate duce la un relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile și adecvate performanței; rezultatelor are un rol informațional și totodată motivațional: concentrează atenția pe aspectele indiferent de sursa de la care provine (unitate, șefi, colegi, sarcina în sine). Comunicarea (cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii) are o influență pozitivă nivel de unitate este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feed-back-ul de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală și la unitate, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile la nivel de instituțional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (apținând, Performanța în muncă poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, de gradul de rigiditate al rețelelor de comunicare.

traditiile sale, de grupurile de putere existente și de relațiile dintre ele, de politicile manageriale, personală. Climatul de comunicare depinde nu numai de natura muncii, ci și de valorile și blochează și filtrează informația și încearcă să dobândească prin aceasta mai multă putere preocupă mai mult de conflicte și tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, securizare prin recurgere la "agenda ascunsă" (una spun și alta gândesc și fac). Participanții sunt reciprocă între angajați, suspiciune, tendința de a-i domina și controla pe ceilalți, tendința de acționează pe baza unor "agende ascunse". Climatul defensiv este generat de lipsa de încredere preocupă de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază și se respectă reciproc, nu spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanții sunt



- un bun program de comunicare trebuie să aibă două sensuri (asigurarea feed-back-ului);
- subiectele comunicărilor trebuie să aparțină sferei de interes;
- comunicările sunt eficiente când au ca obiect fapte și sunt ineficiente când constau în discursuri sau teorii;

Principii:

Comunicarea eficientă presupune existența unor principii clare, utilizarea unor mijloace și asigurarea unei bune funcționări a rețelelor de comunicare existente.

Programe de comunicare

Existența rețelor de comunicare informală nu are numai efecte negative asupra eficienței activității. Rezistența la schimbare poate fi contracarată promovând elemente ale schimbării prin aceste rețele: credibilitatea informațiilor vă fi crescută de asocierea lor cu sursele informale, iar angajații vor accepta mai ușor persuasiunea și vor adera la schimbările propuse.

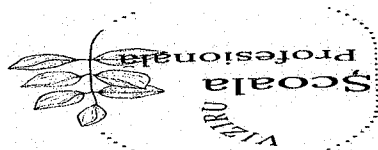
Funcționalitatea rețelor nerestrictice, fie ele formale sau informale este afectată de lentimea difuzării mesajelor, de dependența transmiterii, de caracteristicile individuale ale participanților (motivație, interese etc) și de tendința spre exces de informație. Avantajul lor constă în faptul că satisfacția generată de accesul la informație mărește coeziunea grupurilor și loialitatea față de unitate.

Rețelele formale sunt destinate circuitului informațiilor necesare unei desfășurări a activității și, din acest motiv sunt și restrictive: participanții au acces numai la acele informații care le sunt indispensabile activității proprii și colaborărilor implicate. Rețele restrictive, prin faptul că au circuite informaționale și reguli de comunicare bine definite, au avantajul că permit o execuție rapidă (principala rațiune a unității de comandă) și nu lasă loc pentru deliberări, interpretări individuale. Dezavantajul lor este legat de faptul că nu permit decât în mică măsură realizarea funcției expresive a comunicării, au tendința de a genera stări de insatisfacție, tensiuni, opoziție, filtrări și blocaje.

structura ei (restrictivă / flexibilă).

Eficiența activității la nivel grupal

Eficiența activității la nivel grupal depinde de natura rețelei (formală / informală) și de



- stilul comunicărilor trebuie să fie obiectiv (nici condescendent, nici paternalist, nici "cald", emoțional sau dimpotrivă, vexatoriu);
- respectarea ierarhiilor, veridicitatea comunicării, operativitatea și respectarea termenelor, transparența.

Mijloace:

- vizitele neoficiale ale conducerii în sala profesorală au un efect de calm, satisfacție și stimulare, conducerea "invizibilă" are efecte proaste;
- discuții directe superior ierarhic / subaltern;
- sedințe scurte, în grupuri mici;
- anihilarea zvonurilor prin discutarea deschisă în grup.

1. Intrainstituționale:

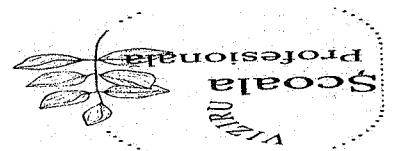
- ✚ sedințe ordinare lunare (CA, CP, comisii, servicii funcționale);
- ✚ sedințe extraordinare;
- ✚ telefon fix;
- ✚ telefon mobil (convorbire și SMS);
- ✚ fax;
- ✚ e-mail (e-mailul oficial al unității);
- ✚ aviziere.

2. Interinstituționale:

- ✚ telefon fix, mobil, SMS;
- ✚ e-mail;
- ✚ portal ME: www.edu.ro;
- ✚ corespondența poștală și curierat clasic;
- ✚ deplasare transmitere documente oficiale prin persoane delegate din unitate;
- ✚ sedințele de instruire.

Simptome patologice de evitat:

- ✓ refuzul directorului de a comunica clar obiectivul de atins;
- ✓ teama directorului că subalternul să cunoască obiectivele superioare;
- ✓ refuzul directorului;



✓ de a comunica subalternilor informațiile necesare pentru a-și îndeplini munca.

Comunicarea managerială

Conducerea unității, ca persoană care gestionează resursele unității de învățământ își

asumă funcții specifice: planificare, organizare, coordonare și control. Exercițierea fiecăreia din

aceste funcții presupune comunicarea cu ceilalți membri ai unității și cu persoane, grupuri

sociale și instituții exterioare. Bunul mers al unității depinde de modul în care directorul

gestionează o a patra resursă, de natură subtilă - informația. S-a spus: informație = putere. De

fapt circulația informației - comunicarea - este cea care leagă între ele celelalte resurse. În și prin

activitatea sa, directorul stabilește structurile și imprimă stilul de comunicare, își consolidează

puterea. Formula de mai sus ar putea fi exprimată: comunicare = putere.

Documente de bază în comunicarea la nivelul unității

Nota de serviciu este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin

care se solicită ceva sau se informează persoane sau compartimente asupra unor evenimente,

măsuri etc. Ea dă esențialul, simplifică secundarul și sacrifică restul. Fiind o comunicare oficială

care stabilește responsabilități, nota de serviciu se întocmește de obicei în două exemplare,

destinatarul semnând de primire pe copie (pentru unele tipuri de note există formulare cu rubrici

pentru menționarea datei și orei de primire). Ca orice altă formă de comunicare scrisă, nota va

menționa emitențul și destinatarul (nume, funcție, compartiment) și va fi semnată de primul.

Procesul verbal consensemază o relație precisă, scrisă de o persoană calificată și autorizată

în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde și numele ei).

Procesul verbal conține:

✓ constatarea unui fapt, incident, eveniment;

✓ consemnarea unei mărturii, a unei declarații;

✓ acordul la care au ajuns două părți;

✓ rezoluțiile luate cu o anumită ocazie.

Autorul comunicării relatează cu fidelitate evenimentul, declarația, rezoluția, acordul, dar

nu comentează în nici un fel conținutul. Procesul verbal este datat și semnat de autor și de

declaraanți sau martori pentru a confirma autenticitatea.

Darea de seamă are, de obicei, o întindere mai mare decât procesul verbal și comunică

detaliat modul de îndeplinire a unei însărcinări. Faptele sunt descrise cât mai fidel pentru a pune

la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Ca și la celelalte forme de comunicare scrisă, se va menționa data întocmirii, emittentul și destinatarul.

Raportul este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situații, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acțiune.

El are o formă riguroasă și trebuie să respecte câteva reguli:

– să dea date precise despre subiect;

– înlănțuirea ideilor să fie logică și să cuprindă argumentări și aprecieri personale;

– să tindă în final spre prezentarea unor propuneri practice.

Managementul de la cel mai înalt nivel asigură comunicarea, atât în interiorul unității, cât și cu părțile interesate, stabilind căi și mijloace adecvate pentru asigurarea unei comunicări eficiente.

Atribuțiile și responsabilitățile stabilite prin fișele de post și proceduri, privind implementarea și menținerea sistemului de control managerial, sunt comunicate tuturor celor interesați, la toate nivelurile unității. Informațiile sunt furnizate în mod adecvat și sunt verificabile.

Sub diverse forme sau în diferite ocazii, fiecare membru al unității este implicat în procesul de comunicare.

Tipuri de comunicare, după:

Modul de comunicare:

→ pe suport de hârtie (adrese, decizii, note interne, panouri de afișare, buletine informative);

→ verbale (directe, ședințe operative);

→ pe suport electronic (rețea locală sau internet, pagina web);

→ telefonic (telefonie internă, externă și mobilă);

→ fax;

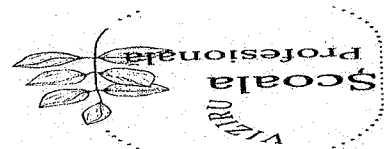
→ radio (stații radio emisie/recepție fixe sau mobile);

→ teleconferințe și videoconferințe.

Scopul comunicării:

→ comunicare curentă;

- comunicare operativă (sedințe operative);
 - comunicare în situații de urgență.
- Direcția de comunicare:**
- pe orizontală;
 - pe verticală.
- Nivelul comunicării:**
- individuală;
 - de grup;
 - instituțională.
- Periodicitatea comunicării:**
- aleatorie;
 - periodică.
- Comunicarea internă**
- Comunicarea internă cuprinde comunicarea interpersonală și în grup, rețelele formale și informale de comunicare, mijloacele interne de informare și de transmitere a deciziilor, interconectarea informațională și relațională dintre compartimentele unității.
- Comunicarea internă se referă la circuitul informației privind sistemul de control managerial din cadrul unității.
- Unitatea își propune să mențină în cadrul său un mediu deschis și cooperant care să stimuleze personalul să înțeleagă mai bine ce trebuie să facă, fiecare în parte, pentru a realiza împreună obiective comune.
- Comportamentele legate de o comunicare deschisă și cooperantă pot fi caracterizate astfel:
- sunt descriptive: afirmațiile făcute sunt mai degrabă informative decât evaluative;
 - sunt orientate spre soluție: accentul se pune pe aflarea unei soluții a problemei și nu pe ceea ce nu se face;
 - sunt deschise și sincere: chiar și atunci când sunt exprimate unele critici, apar rareori mesaje ascunse; scopul este de a ajuta și de a îmbunătăți;
 - sunt atente și grijulii: se pune accent deosebit pe empatie și înțelegere;



– sunt echitabile: comunicarea este un proces la care ia parte oricine, în mod egal, indiferent de rol și statut;

– sunt indulgente: se acceptă existența unor erori, concluzii incorecte – în anumite limite – și se iau măsuri pentru a le evita în viitor;

– asigură feedback: văzut ca element esențial în menținerea relațiilor bune de lucru și a unui nivel înalt al performanței. Pentru obținerea unei comunicări deschise și cooperante, unitatea și-a declarat obiectivele strategice și cele operaționale pentru ca acestea să fie cunoscute de tot personalul.

Mijloacele și canalele de informare interne sunt:

✚ scrise – materiale și tematici de instruire, materiale informative, adrese, decizii, note de control, rapoarte de audit, rapoarte de acțiuni corective și preventive, înregistrări, referate, buletine de analize etc.;

✚ verbale – informații transmise în cadrul sesiunilor de lucru, a întâlnirilor periodice sau ocazionale, discuții, prezentări în fața grupului în cadrul programelor de instruire, la operativele lunare;

✚ vizuale – prin panouri de afișaj, aviziere, prezentări pe rețeaua intranet și internet.

Procesul de comunicare internă se realizează printr-un schimb bidirecțional și în

ambele sensuri a informațiilor, astfel:

→ pe verticală între nivelurile ierarhice conform structurii unității (comunicarea de sus în jos și de jos în sus);

→ pe orizontală între compartimentele unității.

Comunicarea externă

Comunicarea cu organismele abilitate:

→ responsabilii desemnați pun la dispoziția instituțiilor care efectuează inspecții și controale datele solicitate, cu respectarea legislației în domeniu, și la cerere, asigură accesul reprezentanților acestora în cadrul unității cu respectarea normelor de securitate și sănătate în muncă;

- în urma inspecțiilor se întocmesc procese verbale, semnate de conducerea unității și reprezentanții instituțiilor care au efectuat inspecția / controlul, procesele verbale fiind transmise la fiecare compartiment inspectat / controlat;
- în urma inspecțiilor / controalelor se stabilesc corecții, acțiuni corective și preventive cu termene și responsabilități.

Comunicarea cu presa locală, centrală, mijloacele audio-video, publicul se face prin:

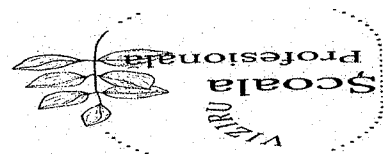
- realizarea de articole, acordarea de interviuri, realizarea de campanii de informare;
- organizarea sau participarea la întâlniri sau conferințe de presă;
- organizarea sau participarea la simpozioane;
- organizarea sau participarea la dezbateri, mese rotunde;
- aceste activități se realizează numai cu aprobarea conducerii, de persoane desemnate de aceasta.

Sesizări primite de la părțile interesate:

- ✓ sesizările și reclamațiile de la părțile interesate sunt tratate conform procedurilor operaționale aplicabile;
- ✓ informațiile comunicate sunt complete, relevante, astfel încât publicul interesat să nu aibă suspiciuni privind bunele intenții ale unității în ceea ce privește rezolvarea principalelor probleme apărute.

Organizarea sau participarea la conferințe, simpozioane, cursuri:

- directorul stabilește oportunitatea participării sau organizării evenimentelor și persoanele implicate;
- se analizează și se alocă necesarul de resurse;
- cu această ocazie, delegații preiau materialele de prezentare și documentare puse la dispoziție de organizatori (buletine de informare, cataloage, pliante, CD-uri etc).
- Informează conducerea unității cu privire la subiectele abordate și / sau noutățile în domeniu;
- în funcție de importanța problemelor și a informațiilor acumulate se fac instruirii cu persoanele interesate.



Consemnarea comunicărilor:

- comunicările, cu excepția celor verbale, se consemnează în registre conform procedurilor aplicabile;
- comunicările verbale importante (care constituie dovezi ale unor activități sau transmit decizii) se consemnează în registre;
- registru note telefonice;
- registru operativ.

Comunicarea cu furnizorii / beneficiarii / partenerii:

Identificarea necesităților de comunicare, a căilor și mijloacelor necesare:

- Există trei situații importante de comunicare cu aceștia:
 - în faza de informare a cetățenilor cu privire la activitatea din cadrul unității;
 - în faza de instruire, informare, consultări etc.;
 - în faza de culegere a informațiilor, feed-back.
- Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de informare a cetățeanului/partenerului cu privire serviciile asigurate în cadrul unității:
 - prezentarea de pliante, cataloage, afișare la avizier etc.;
 - conferințe;
 - informații disponibile în permanență pe internet.
- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de instruire, informare, consultări etc.:
 - consultări cu partenerii la sediul unității;
 - cursuri, simpozioane, mese rotunde, conferințe etc.;
 - asigurarea de informații prin secretariatul unității.
- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de culegere a informațiilor feed-back:
 - posibilitatea completării on-line a sugestiilor, reclamațiilor, sesizărilor etc.
- Alegerea modului de comunicare adecvat:
 - comunicarea reprezentată mai mult decât a vorbi și a asculta, înseamna a înțelege;
 - comunicarea înseamna a-i ajuta pe cei din jurul nostru să ne înțeleagă și a fi siguri că, la rândul nostru, îi înțelegem pe aceștia.

- Ascultarea beneficiarilor / partenerilor – este o parte importantă a procesului de comunicare, căreia i se acordă o importanță deosebită prin:
- ascultare activă – “auzim cu urechile, dar ascultăm cu mintea”;
 - înțelegerea mesajului transmis de beneficiar – ce exprimă cuvintele, limbajul non-verbal (gesturi, expresia feței și a ochilor), tonul și intonația folosite;
 - verificarea înțelegerii corecte – fie prin întrebări, fie prin repetarea cuvintelor interlocutorului;

- oferirea de feed-back – pentru asigurarea interlocutorului de înțelegerea mesajului.
- Transmiterea informațiilor către parteneri – este o parte importantă a procesului de comunicare, căreia i se acordă o importanță deosebită prin:
- clarificarea ideii ce urmează a fi exprimată – prin alegerea mesajului ce se dorește
 - transmis și structurarea logică a acestuia pentru a putea fi urmărit cu ușurință;

- alegerea cuvintelor potrivite – adaptate tipului de discuție (oficială, amicală etc.);
- alegerea canalului potrivit de comunicare – scris (dacă se dorește să se ofere posibilitatea interlocutorului de a reciti mesajul) sau vorbit (dacă se dorește rapiditate mai mare sau să se ofere posibilitatea interlocutorului de a cere detalii);

- modul de exprimare a mesajului – este important cum spui ceea ce ai de spus, se acordă atenție limbajului non-verbal (gesturi, expresia feței), tonului și intonației folosite.

→ Analiza comunicării cu furnizorii/partenerii:

- periodic, conducerea unității analizează metodele, mijloacele și căile utilizate pentru promovarea contactelor cu furnizorii/partenerii/beneficiarii privind adecvarea, accesibilitatea și eficiența acestora;
- atunci când se impun, se inițiază acțiuni corective și preventive, cu termene și responsabilități stabilite.

Intocmit,

Director,

Prof. Neagu Steliana





Nr. ____ / ____

STRATEGIE DE MARKETING EDUCAȚIONAL PENTRU PROMOVAREA IMAGINII Școlii Profesionale Viziru

4. Generalități privind marketingul educațional

Termenul de „marketing” provine de la verbul englez „to market” (=a vinde, a cumpăra). Sunt implicate două elemente: piața și rentabilitatea. Conceptul cuprinde: o activitate practică, o funcție a managementului, un demers științific, o artă, o latură socială.

Marketingul este o nouă știință a vânzării și o artă de a convinge clienții să cumpere. După alții, marketingul este arta creării condițiilor în care cumpărătorul se convinge singur să cumpere. Pentru aceasta trebuie folosite metode și tehnici științifice de investigare a pieței și adaptarea eficientă la nevoile consumatorilor.

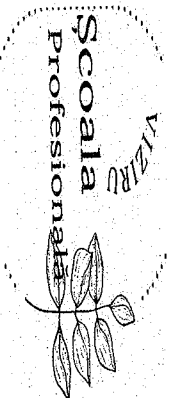
Marketingul este, de fapt, procesul de management responsabil pentru identificarea, anticiparea și satisfacerea cerințelor consumatorului într-un mod profitabil.

În ceea ce privește marketingul educațional și cultural este justificat prin aceea că și educația și cultura, în general, trebuie să devină domenii rentabile, punând în valoare ceea ce au de oferit, valorificând pentru aceasta orice oportunitate. Dacă în economie nu se pot lua decizii raționale fără investigarea pieței, tot așa nici în domeniul educațional nu pot lipsi studiile asupra nevoilor publicului. De aceea, trebuie definite niște concepte ca: piață educațională, cerere de educație, oferta educațională, consum educațional, public consumator, strategii de marketing, sponsorizare.

Educația este un fenomen complex format dintr-un ansamblu de măsuri, aplicate în mod sistematic în vederea formării și dezvoltării însușirilor intelectuale, morale sau fizice ale tinerilor (oamenilor). Pentru cunoașterea publicului țintă, managerii educaționali trebuie să cunoască metodologia studiilor de piață. Înțelesurile cuvântului „educație” sunt bine cunoscute, dar nu întotdeauna precizate finalitățile. Unii pun accent pe informarea continuă și modelarea aptitudinilor de comunicare pentru creșterea standingului și mobilității în spațiul social, care stimulează participarea activă, favorizează capacitățile și pregătirea profesională, dezvoltă personalitatea umană și cultivă năzuința spre perfecțiune.

Educația este un sistem de bunuri educaționale, ca totalitate a instituțiilor și activităților implicate în promovarea și difuzarea ei. Educația privește valori care se referă la nevoile umane. Cererea de bunuri și servicii din acest domeniu este dependentă de intensitatea motivației beneficiarilor.

De la nevoile spirituale individuale care declanșează procesul motivației beneficiarilor de educație, se ajunge la presiunea socio-economică globală în favoarea demersului educațional. La stabilirea valorii, în cazul marketingului educațional trebuie să se țină cont de calitatea actului educațional, de investițiile făcute în asigurarea unor bune condiții de desfășurare a activității, de calitatea profesorilor care susțin educația etc.



Evaluarea calității o fac beneficiarii după realizarea prestațiilor educaționale. Ei cumpără actul educațional înainte de a-i percepe valoarea. Desigur, se iau în considerare și informațiile existente până la acea dată despre o anumită unitate școlară, dar adevărata valoare se stabilește la sfârșitul școlarizării, în funcție de performanțele de care sunt capabili absolvenții unității respective.

Demersul de marketing presupune stăpânirea informațiilor despre mediul socio-economic și educațional. Suportul informațional al deciziilor se asigură prin cercetarea de marketing, definită ca o activitate sistematică de culegere, analiză și interpretare a informațiilor necesare concepției, elaborării și realizării politicilor de marketing.

Sunt consemnate zece zone în care cercetătorul trebuie să fie activ în obținerea unor informații:

1. instituții educaționale – pentru evaluarea ofertei, a resurselor materiale și umane, a managementului și a problemelor cu care se confruntă la un moment dat;
2. publicul (beneficiarii primari și secundari) cu nevoile, interesele, preferințele, intențiile și comportamentul lui educațional;
3. publicul potențial – pentru a afla de ce nu este încă interesat de prestațiile oferite și a-i înțelege exigențele și așteptările;
4. concurenții – care vizează și ei același public și a căror ignorare poate costa mult, ei încercând să-ți fure „clienții”;
5. domeniul propriu de activitate, cu realizările și neîmplinirile înregistrate, în alte spații educaționale;
6. zonei geografice – circumscrise serviciului educațional, unde trăiesc oamenii cu anumite mentalități, cu anumite obiceiuri de consum educațional;
7. universul publicitar – care trebuie să se schimbe continuu, folosind noi tehnici de reclamă și beneficiind de repere noi, bazate pe teorii psihologice ezoterice;
8. mijloacele de comunicare în masă – tot mai dominante, dar și accesibile;
9. viitorul – pentru a prevedea contextul în care serviciile educaționale vor continua să existe la fel sau într-o altă ipostază;
10. imaginea publică a serviciului educațional, ca expresie a modului cum sunt receptate prestațiile proprii de către diversele segmente ale populației.

Primul demers al activităților de marketing constă în cunoașterea cerințelor beneficiarilor. Investigarea cererii este primul termen al ecuației ce definește această ecuație, întrucât marketingul constă în satisfacerea cererii și câștigarea de profit.

Activitatea de marketing educațional începe luând în calcul mai întâi publicul-țintă. Serviciul educațional își poate defini publicul vizat pe baza informațiilor statistice stocate în diverse publicații, studii, rapoarte, sinteze etc. sau prin cercetarea directă. Trebuie să se ia în considerare și caracteristicile demografice și psihosociologice ale beneficiarilor, cât și atitudinea lor față de oferta educațională.

Investigarea cererii de educație necesită evaluarea structurii și dimensiunilor ei, a reprezentării spațiale și a eşalonării în timp, a sesizării unor tendințe înregistrate. Investigarea potențialilor consumatori de educație presupune cunoașterea imaginilor pe care le au ei despre valorile și serviciile educaționale, despre raportul educație – cultură – civilizație. Omul educat este și cult, având o capacitate deosebită de a obține recunoașterea socială a valorii sale; el își pune cunoștințele și calitățile personale în serviciul unei bune adaptări la viața socială.



Sunt importante, de asemenea, și opiniile pe care le au cetățenii în legătură cu un fapt sau altul al vieții educaționale. Ei au, firește, o anumită atitudine din care rezultă adeviziunea sau rezerva subiecților față de o anumită chestiune.

O latură care trebuie avută în vedere când e vorba de marketing educațional este satisfacția față de serviciile educaționale. Subiecții pot fi întrebați direct dacă sunt sau nu satisfăcuți de serviciile educaționale oferite. Afirmatiile acestora trebuie raportate la nivelul de aspirații sau la așteptările lor, dar și la experiențele anterioare.

Dacă se cunoaște ce anume așteaptă publicul de la procesul educațional, atunci se pot elabora strategii de marketing care să asigure audiența maximă a ofertei educaționale.

Trebuie făcută o analiză a modului cum se poziționează oferta în raport cu cerințele publicului sau cu oferta concurenților. Cercetarea ofertei se axează pe: dimensiunile ei, elementele ei componente, repartizarea teritorială, calitatea produselor și serviciilor oferite, factorii care influențează oferta, schimbările la nivelul volumului și structurii ofertei, raportul dintre oferta reală și cea potențială, strategii de ofertă, efectele concurenței asupra structurii ofertei.

Informațiile necesare cercetării structurii ofertei se pot obține din surse primare (anchete pe teren, studii, rapoarte, documentații, sinteze, statistici) cât și din surse secundare cum ar fi mass-media. Pe baza acestora se pot cunoaște dimensiunile ofertei educaționale pe o perioadă determinată de timp, se pot face evaluări cu standardele consacrate, se pot face comparații în interiorul sau pe medii sociale.

Politica de marketing educațional trebuie elaborată prin studierea motivațiilor și a reprezentărilor simbolice ale beneficiarilor educației, prin definirea opțiunilor fundamentale ale grupurilor și indivizilor.

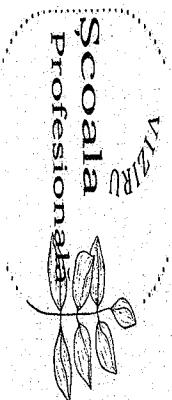
Imaginea unității de învățământ are o puternică influență asupra așteptărilor, iar aceste așteptări influențează alegerea părților. Este important ca imaginea pe care o proiectează asupra comunității, să fie aceeași cu ceea ce dorește unitatea să realizeze. Construirea și consolidarea unei imagini pozitive ia multe ore de muncă sistematică de comunicare și de calitate.

O strategie de marketing, este o descriere a modului în care o unitate de învățământ va folosi avantajele unei oportunități de piață sau va reacționa în fața unei amenințări în vederea atingerii obiectivelor propuse prin misiunea și planurile ei strategice.

Marketingul unității de învățământ este foarte diferit de marketingul pentru cele mai multe produse. Un serviciu excelent pentru marketingul școlar îl face practica "din vorbă în vorbă", practicat de cei care beneficiază de serviciile unității de învățământ sau muncesc în unitatea de învățământ și în apropierea lor. Elemente ca ținuta sau ecusonul obligatorii ale unității de învățământ, imnul școlii joacă un rol important în creșterea prestigiului unității de învățământ și în promovarea acesteia. Discuțiile cu oamenii și contactul personal sunt esențiale.

"Marketingul educațional poate fi definit astfel: descrierea, implementarea și evaluarea unui plan de învățământ, având în vedere relația de schimb între unitate și beneficiarii săi și realizarea obiectivelor educaționale și strategice ale unității."

Directorul unității de învățământ va găsi mijloace prin care să comunice direct cu beneficiarii primari, nu doar prin intermediul site-ului și al cadrelor didactice, dezvoltarea abilităților de comunicare și interrelaționare fiind în acest sens un obiectiv important de atins. Alături de beneficiarii primari și personalul unității de învățământ, părinții și colaboratorii externi pot deveni purtători de cuvânt informal ai unității



școlare.

Adoptând o atitudine proactivă și acordând importanța cuvenită felului în care este privită de către cei din exteriorul ei, unitatea de învățământ va avea de câștigat nu numai în privința imaginii pe care o proiectează în exterior, ci și din punctul de vedere al numărului beneficiarilor primari ce o vor frecventa.

Publicul extern include părinții, membrii comunității, persoanele juridice care pot, într-un fel sau altul, direct sau indirect, ajuta unitatea sau care pot deveni beneficiari ai unității de învățământ. Interesul acestora pentru unitatea de învățământ poate fi stimulat prin găsirea mesajelor și mijloacelor media adecvate.

❖ **Scopul Școlii Profesionale Viziru** este de a crea un mediu educațional stimulativ, caracterizat prin profesionalism, echitate, integritate, eficiență, deschidere către nou și progres, un mediu în care fiecare să se simtă valorizat, astfel încât să contribuie atât la dezvoltarea sa personală, la dezvoltarea celorlalți, cât și a unității în ansamblu.

În viziunea noastră, Școala Profesională Viziru va asigura servicii educaționale profesionale, inovatoare și echitabile, în strânsă legătură cu nevoile vieții, iar unitatea va deveni un loc în care elevii învață să învețe, își formează caracterul și își găsesc vocația, astfel încât să se manifeste ca personalități active și creatoare, atât la nivel individual, cât și social. Întregul proces de instrucție și educație al unității noastre va fi centrat pe un set de valori care să definească profilul moral și acțional al absolvenților nostri.

❖ **Valori promovate în Școala Profesională Viziru:**

Profesionalismul – a fi cel mai bun în domeniul său de activitate;

Integritatea – a avea puterea interioară de a spune adevărul;

Cooperarea – a arăta grijă și compasiune, prietenie și generozitate față de ceilalți, a te implica în proiecte de echipă, conștientizându-ți locul și rolul în cadrul acesteia;

Respectul – a arăta considerație față de oameni, față de autorități, față de proprietate și, nu în ultimul rând, față de propria persoană;

Responsabilitatea – a duce la îndeplinire cu consecvență obligațiile care revin fiecăruia, asumarea răspunderii pentru propriile acțiuni;

Autodisciplina – a avea control asupra propriilor acțiuni, cuvinte, dorințe, impulsuri și a avea un comportament adecvat oricărei situații; a da tot ce ai mai bun în orice împrejurare;

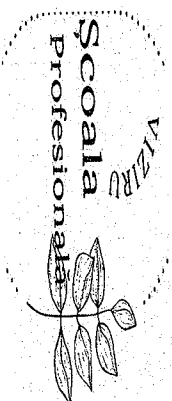
Inovație – a fi pro-activ, a identifica situațiile problematice și a concepe strategii personalizate de abordare și soluționare a acestora;

Implicare – a asigura realizarea proiectelor prin cointerесarea tuturor membrilor unității de învățământ;

Excelență – a obține cel mai înalt nivel de eficiență prin profesionalism, responsabilitate și conduită profesională bazată pe standarde morale autentice.

Servicii educaționale ce sunt oferite în unitatea de învățământ:

- cursuri;
- conferințe;



- schimb de experiență;
- spectacole;
- activități culturale;
- activități extrașcolare etc.

În toate aceste cazuri există o relație de complementaritate între aceste servicii și de stimulare reciprocă. Toate însă oferă informații, cunoștințe, valori, simboluri, modele și idealuri menite să satisfacă o diversitate de nevoi umane ca: nevoia de cunoaștere și informare, de acțiune și participare, de relevare a propriei identități, de afirmare și prestigiu în societate, nevoia de justiție, nevoia de imaginar, de evaluare din mediul cotidian etc.

✦ **Modalități de promovare**

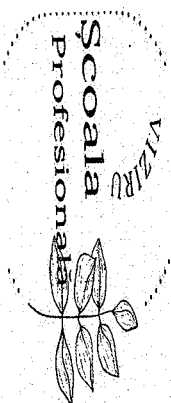
- popularizarea activităților extrașcolare reprezentative desfășurate;
- organizarea Zilei Porților Deschise;
- popularizarea în presa locală și județeană a ofertei educaționale a unității de învățământ, cât și pe site-ul și paginile de socializare ale unității;
- participarea la activități de voluntariat în cadrul comunității și popularizarea acestora în mass-media;
- derularea unor proiecte educaționale;
- pliante, afișe, benere, roll-up-uri etc.;
- susținerea unor spectacole de teatru, dans și muzică în cadrul activităților festive desfășurate.

✦ **Obiective generale:**

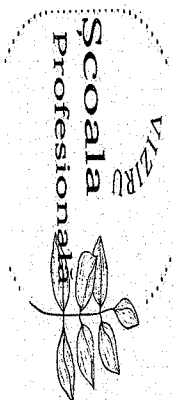
- Crearea și promovarea unei imagini instituționale pozitive în comunitate;
- Personalizarea ofertei educaționale la nivelul unității de învățământ prin diferisificarea și flexibilizarea acesteia în funcție de nevoile și interesele partenerilor și beneficiarilor procesului educațional;
- Colaborarea eficientă cu părinții/reprezentanții legali, partenerii locali, Inspectoratul Școlar Brăila;
- Armonizarea ofertei de servicii educaționale și formare permanentă cu nevoile specifice identificate în unitatea de învățământ și comunitatea locală.

STRATEGIE DE MARKETING – PLAN DE IMPLEMENTARE

Nr. crt.	Activitate	Termen	Responsabili	Resurse	Parteneri	Indicatori de evaluare
1.	Reactualizarea permanentă a paginii WEB. Crearea unui website profesional și ușor de	Permanent	Director Administratorul	Resurse materiale,		Număr de postări anuale Dezvoltarea unui website



	navigat, care să includă informații despre programele școlare, corpul didactic, activități extracurriculare, evenimente viitoare etc. Asigurarea că website-ul este optimizat pentru motoarele de căutare (SEO) pentru a crește vizibilitatea în căutările online.		site-ului	umane, financiare și de timp		atrăgător și informativ
2.	Crearea și actualizarea regulată a paginilor de socializare (Facebook, Instagram, și alte rețele sociale relevante). Postarea de conținut variat, cum ar fi fotografii și videoclipuri de la evenimente școlare, realizări ale beneficiarilor primari și cadrelor didactice, informații despre programele școlare etc. Interacțiunea regulată cu comunitatea online prin răspunsuri la întrebări, organizarea de concursuri și sondaje etc.	Periodic, conform graficului de desfășurare a activităților	Director Responsabilul cu promovarea imaginii unității	Resurse materiale, umane, financiare și de timp		Utilizarea activă a rețelelor sociale
3.	Asigurarea transparenței necesare participării responsabile a tuturor membrilor din comunitatea locală: părinți, autoritatea locală, în ceea ce privește adevărata ofertei educaționale a unității de învățământ la specificul comunitar (întâlniri, ședințe cu caracter informativ, lucrativ, de analiză, de consultare).	Periodic, conform graficului de desfășurare a activităților	Director Responsabilul cu promovarea imaginii unității Coordonatorul pentru proiecte și programe educative școlare și extrașcolare	Resurse materiale, umane, financiare și de timp	Reprezentanți ai comunității locale	Număr de activități organizate
4.	Organizarea de evenimente deschise pentru comunitate, prin:	Pe parcursul	Director Responsabilul	Resurse materiale,	Cadrele didactice	Număr de evenimente organizate



	- Organizarea de zile deschise în unitatea de învățământ pentru a permite potențialilor beneficiari să vizieze unitatea, să se întâlnească cu personalul didactic și să afe mai multe despre programele școlare; - Participarea la târguri educaționale locale sau alte evenimente comunitare pentru a prezenta oferta școlară și pentru a interacționa direct cu publicul țintă.	anului școlar, conform planificării	cu promovarea imaginii unității	umane, financiare și de timp	Alte unități de învățământ	
5.	Stabilirea de parteneriate cu alte unități de învățământ pentru a promova unitatea noastră de învățământ și pentru a facilita tranziția copilor/elevilor către următorul ciclu de învățământ. Organizarea de activități și evenimente comune cu alte unități de învățământ sau instituții educaționale pentru a spori vizibilitatea și pentru a dezvolta relații de colaborare.	Pe parcursul anului școlar	Director Responsabilul cu promovarea imaginii unității	Resurse materiale, umane, financiare și de timp	Alte unități de învățământ Cadrele didactice	O bună colaborare cu unitățile de învățământ și alte instituții educaționale
6.	Realizarea unei prezentări a unității de învățământ (10-15 minute) și realizarea de campanii de publicitate locală, prin: - Plasarea de reclame în publicații locale, pe panouri publicitare și în alte locuri strategice pentru a atrage atenția potențialilor beneficiari și a părinților; - Distribuirea de materiale promoționale, cum ar fi pliante și broșuri, în zonele frecventate de	Pe parcursul anului școlar	Director Responsabilul cu promovarea imaginii	Resurse materiale, umane, financiare și de timp	Firma de producție publicitară	Prezentarea unității de învățământ Realizarea campaniei de publicitate locală: număr de reclame și publicații locale, număr pliante și broșuri distribuite



	publicul țintă.					
7.	Colectarea regulată a feedback-ului de la beneficiarii primari, secundari și cadrele didactice pentru a evalua eficacitatea strategiei de marketing și pentru a identifica zonele în care se pot face îmbunătățiri. Monitorizarea constantă a performanței campaniilor de marketing online și offline pentru a adapta strategiile în funcție de rezultatele obținute.	Pe parcursul anului școlar, conform planificării	Responsabilul cu promovarea imaginii	Resurse materiale, umane, financiare și de timp	Cadrele didactice Beneficiarii primari și secundari	Colectarea regulată a feedback-ului de la beneficiarii primari, secundari și de la cadrele didactice

Director,

Neagu S. Lățaș



Responsabil promovare imagine,

Rusu Simona