

Beneficiar: Consiliul Județean Dâmbovița

Titlul proiectului: "Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița"

Cod SMIS: 21890

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European în perioada 27.09.2013 - 27.11.2014

Raport privind evaluarea contextului eficacității organizaționale în administrația publică

1. Introducere

Consiliul Județean Dâmbovița este beneficiarul proiectului "Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița", cod SMIS – 21890, proiect finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013.

Obiectivul general al proiectului îl constituie îmbunătățirea durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița, prin furnizarea unor înalte standarde de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici cu funcții de conducere, în crearea imaginii unităților administrativ-teritoriale și în medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică.

Proiectul pune accent pe pregătirea la nivel european a administrației din județul Dâmbovița, pentru a deveni mai transparentă, mai credibilă, mai eficientă și orientată spre cetățean.

În cadrul diverselor analize efectuate la nivel național și local privind problemele din administrația publică, a rezultat că în ultimii ani au avut loc schimbări semnificative în structurile administrației centrale și locale – mai ales în ceea ce privește crearea de noi funcții și structuri, introducerea tehnologiei informației, a elementelor de reformă a funcției publice, introducerea unor noi instrumente de management performante. Pentru a răspunde nevoilor actuale ale administrației este nevoie de funcționari publici care să dețină expertiza necesară. Pentru aceasta trebuie urmărită ridicarea standardelor generale de cunoștințe și expertiză la nivelul funcționarilor publici.

Este, prin urmare, evident că în România există o nevoie reală în domeniul profesionalizării funcționarilor publici, începând cu cei cu funcții de conducere, cei care se ocupă de imaginea administrației publice și a celor care trebuie să rezolve conflicte și să vină în întâmpinarea cerințelor și nevoilor cetățenilor.

Județul Dâmbovița are o populație de aprox. 502.000 locuitori (la nivelul anului 2012), fiind compus din 89 unități administrativ teritoriale, din care 82 comune, 2 municipii și 5 orașe.

Numărul total de funcționari publici din cadrul Consiliului Județean Dâmbovița, instituții publice subordonate Consiliului Județean Dâmbovița, consilii locale și instituții publice subordonate consiliilor locale din județ este de aprox. 1900.

Numărul total al funcționarilor publici de conducere din cadrul Consiliului Județean Dâmbovița, instituții publice subordonate Consiliului Județean Dâmbovița, consilii locale și instituții publice subordonate consiliilor locale din județ este de **197**. O investiție în capacitatea administrativă la acest nivel este considerată foarte importantă pentru a dezvolta calitățile de leadership și de management în administrația publică.

2. Realizare studii privind situația actuală a profilului liderului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița

În cadrul proiectului s-au realizat trei studii privind situația actuală a profilului liderului în administrația publică, a imaginii percepute de contribuabil referitor la unitatea administrativ-teritorială și a principalelor cazuri conflictuale, precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița, un Raport privind evaluarea contextului eficacității organizaționale în administrația publică, precum și un Ghid de îmbunătățire durabilă a eficacității organizaționale și management strategic.

În vederea întocmirii celor trei studii s-au elaborat instrumentele necesare cercetării, și anume chestionare pentru grupurile țintă menționate în proiect: un chestionar pentru angajații Consiliului Județean Dâmbovița și un chestionar pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița, care cuprind întrebări sugestive pentru tematicile abordate.

Obiectivele cercetării utilizând cele două chestionare menționate:

- Organizarea și sistematizarea problematicii leadership-ului în corelație cu aportul pe care acesta îl aduce în dezvoltarea sectorului public;
- Identificarea percepției angajaților Consiliului Județean Dâmbovița și a funcționarilor publici și personalului contractual din cadrul autorităților locale ale județului Dâmbovița față de conceptul de leadership și față de situația liderului în administrația publică din județ;
- Identificarea și stabilirea standardului de performanță necesar unui lider;
- Identificarea principalelor cazuri conflictuale din cadrul administrației publice locale;
- Identificarea naturii, originii, părților implicate și modalităților de soluționare utilizate în cazurile conflictuale din administrația publică locală;
- Identificarea metodelor și tehnicilor în vederea rezolvării și evitării cazurilor conflictuale din administrația publică locală.

În vederea întocmirii Studiului privind principalele cazuri conflictuale precum și rezolvarea acestora în administrația publică din județul Dâmbovița s-a realizat un chestionar, iar datele necesare cercetării au fost colectate prin metoda interviului.

Obiectivele cercetării:

- Identificarea percepției cetățenilor din județul Dâmbovița față de activitatea autorităților locale din județ
- Identificarea unor sugestii și recomandări pentru îmbunătățirea imaginii administrației publice locale din județul Dâmbovița

În realizarea celor trei studii s-au mai utilizat și informații publice din mass-media, din articole publicate pe Internet, din observarea directă a situațiilor.

La selectarea participanților pentru completarea chestionarelor s-au respectat prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul muncii, egalitate de șanse și nediscriminare și s-au luat în considerare toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Ghidul, Raportul și studiile realizate în cadrul proiectului se doresc a reprezenta materiale utile pentru funcționarii publici și experții din administrațiile publice locale, în stabilirea și conceperea strategiilor viitoare, în scopul îmbunătățirii și eficientizării serviciilor și metodelor de management în administrația publică.

3. Eficacitate organizațională în administrația publică

Administrația publică locală are unul dintre cele mai importante roluri în dezvoltarea regiunilor României. Prin funcția lor de coordonare și gestiune și prin continuitatea pe care o oferă, autoritățile publice locale se află în cea mai bună poziție, atât în raport cu nevoile de schimbare, cât și cu restul actorilor implicați în astfel de procese, pentru a asigura eficiența și calitatea rezultatelor.

Implicarea autorităților locale, în calitatea lor de furnizori de servicii publice, este esențială pentru implementarea unor strategii valabile pe termen lung pentru bunuri și servicii publice, precum cele moderne legate de dezvoltarea infrastructurii TIC și a platformelor de tip e-Guvernare, resurse regenerabile, sisteme de management adecvate pentru protejarea naturii, cultură sau turism.

Unul dintre obiectivele reformei este modernizarea și adaptarea administrației publice la realitățile economiei și societății românești, aliniindu-se în același timp la structurile similare din țările Uniunii Europene și din alte state dezvoltate. Administrațiile publice din România trebuie să adopte și să implementeze valorile administrative care definesc spațiul european: transparență, predictibilitate, responsabilitate, adaptabilitate și eficiență. Aceste valori trebuie să se regăsească în instituțiile și procesele administrative la toate nivelurile, iar aplicarea lor trebuie să fie verificată de un sistem de control independent. În același timp, trebuie să se urmărească întărirea, la nivel central, a abilităților strategice capabile să ghideze evoluția statului și să îi permită să reacționeze adecvat, simplu și cu costuri scăzute la schimbările externe și diversele interese.

O administrație publică modernă trebuie să fie orientată către satisfacerea nevoilor cetățenilor, să asigure o mai bună informare a acestora, să coopereze cu cei cărora li se adresează și să întărească controlul public asupra administrației. În același timp trebuie să se consolideze și să se lărgască cadrul de participare a societății civile la procesul decizional, precum și asigurarea transparenței actelor administrative și comunicarea operativă cu cetățenii.

Descentralizarea serviciilor publice și consolidarea autonomiei locale administrative urmăresc conștientizarea și creșterea gradului de implicare a colectivităților locale în gestiunea problematicei locale în vederea îmbunătățirii legăturii dintre politica națională și responsabilitățile locale, îmbunătățirea eficienței ofertei de servicii publice, îmbunătățirea performanțelor financiare, asigurarea unui cadru mai adecvat pentru a răspunde nevoilor locale.

Un obiectiv al reformei este o administrație publică eficientă. Activitățile administrative trebuie să urmărească scopuri și rezultate clare, să reducă costurile, astfel încât acestea să fie proporționale cu rezultatele. Raționalizarea procedurilor administrative, eficientizarea raporturilor dintre administrația publică centrală și locală, dintre autoritățile publice județene și cele din comune, orașe și municipii, crearea unui sistem informațional integrat al administrației publice centrale și locale sunt doar câteva măsuri pentru îndeplinirea acestor obiective.

O administrație modernă se caracterizează printr-un standard profesional ridicat, care trebuie să se regăsească în calitatea muncii, în rezultatele obținute și în serviciile prestate, în cultura administrativă, în stabilitatea și neutralitatea politică a funcționarilor publici. Crearea unei funcții publice profesioniste și a unui sistem de formare continuă pentru toți angajații din administrația publică sunt cerințe esențiale ale profesionalizării.

Pentru formularea unor strategii realiste, coerente și explicite, generatoare de efecte substanțiale este necesară cunoașterea și luarea în considerare a unor factori precum:

1. necesitatea creării unei administrații publice capabilă să sprijine procesul de integrare în sistemul de valori european și internațional
2. necesitatea creării unui corp de funcționari publici profesioniști, capabil să asigure funcționarea unei administrații publice eficiente, aflată într-o continuă transformare și adaptare.
3. necesitatea amplificării introducerii noilor tehnologii ale informației și comunicării
4. necesitatea consultării permanente a principalilor actori implicați în gestiunea funcției publice și a funcționarilor publici

În fața provocărilor și a oportunităților aduse de globalizare, a evoluției rapide a tehnologiilor, a modificărilor demografice, a creșterii așteptărilor cetățenilor și a competiției din partea sectorului privat, administrația publică trebuie să învețe să-și îmbunătățească imaginea, să își eficientizeze serviciile și să știe să rezolve situațiile conflictuale.

Cetățeanul este cel mai important factor în exercitarea rolului administrației publice locale și de aceea este necesar un management eficient, crearea și menținerea permanentă a unei imagini pozitive a unității administrativ-teritoriale, precum și soluționarea disputelor și conflictelor care apar în munca în slujba cetățeanului.

Conținutul, dar și calitatea managementului este generat în cea mai mare parte de performanța și competitivitatea organizațiilor, întrucât se poate observa la nivel mondial că doar acei manageri care dispun de o capacitate managerială corespunzătoare vor putea fi în măsură să conducă cu succes și să gestioneze activitățile propriilor organizații.

Măsurarea performanței a cunoscut în ultimii ani un interes ridicat acordat din partea instituțiilor publice, dar și a sectorului neguvernamental, ca urmare a dorinței de a crește eficiența și eficacitatea sistemului public, dar și a creșterii nivelului de competitivitate între diferitele instituții furnizoare de servicii.

Din perspectiva managementului public, instituțiile și autoritățile publice se constituie ca un subsistem al sistemului social global și funcționează pentru a contribui la satisfacerea intereselor publice generale și specifice.

Sistemul organizatoric al sectorului public reunește totalitatea componentelor organizatorice identificate în fiecare din domeniile distincte ale sectorului public într-o țară, respectiv: administrație, sănătate, învățământ, cultură și artă, sport, economie, transport, turism etc., care, prin activitățile desfășurate în cadrul lor, contribuie la creșterea gradului de satisfacere a intereselor publice generale și specifice în condiții de eficiență economică.

În accepțiunea specialiștilor în domeniul managementului public respectarea principiilor fundamentale ale managementului public necesită o riguroasă determinare a numărului și structurii compartimentelor operaționale și funcționale, astfel ca să existe un grad ridicat de funcționalitate și o orientare a conținutului activității desfășurate în cadrul lor către ceea ce piața serviciilor și ceilalți stakeholderi ai instituției și autorității publice așteaptă.

Relațiile organizatorice reprezintă legăturile care se stabilesc prin reglementări oficiale între componentele structurii organizatorice din cadrul instituțiilor și autorităților publice.

Relațiile organizatorice asigură legătura între toate componentele structurii organizatorice ale instituției.

Există un *grad destul de ridicat de diferențiere a relațiilor organizatorice*, care se stabilesc în cadrul autorităților și instituțiilor publice.

Astfel, reflectând *complexitatea raporturilor* ce se stabilesc între componentele primare și cele agregate ale structurii, în cadrul instituțiilor și autorităților publice, *relațiile organizatorice* se pot divide în funcție de conținutul lor în *patru categorii*:

1. **Relații de autoritate** sunt *legăturile instituite prin intermediul unor reglementări oficiale, acte normative sau regulamente interne obligatorii*.

În cadrul acestei categorii de relații există **trei tipuri de relații**:

- *Relații ierarhice, care exprimă raporturile stabilite între titularii de posturi și funcții publice de conducere și cei ai posturilor, respectiv funcțiilor publice de execuție;*
- *Relațiile funcționale rezultate din exercitarea autorității funcționale de care dispun anumite compartimente din cadrul instituției sau autorității publice;*
- *Relații de stat major, care apar atunci când se delegă sarcini, autoritatea și responsabilitatea aferentă de către titulari de funcții publice de conducere de nivel superior, către colective special constituite în instituția publică pentru a participa la elaborarea sau implementarea unor proiecte importante de interes public.*

2. **Relațiile de cooperare** se stabilesc între posturile situate pe același nivel ierarhic dar în compartimente diferite, respectiv funcționari publici din compartimente diferite sau din același compartiment. Astfel de relații apar ca urmare a dezvoltării în comun a unor lucrări sau servicii publice complexe;

3. **Relațiile de control** se stabilesc și se dezvoltă între compartimente specializate în efectuarea controlului și celelalte compartimente din cadrul autorității sau instituției publice.

Aceste relații apar și între titularii de posturi, funcții publice de conducere și funcționarii cu funcții publice de execuție subordonați direct unor manageri publici;

4. **Relații de reprezentare** se stabilesc între managerii publici de nivel superior din instituția sau autoritatea publică și diverșii stakeholderi ai acestora.

Managerul este, de departe, cel mai important personaj al organizației, indiferent de ipostazele în care se află: director general, președinte, director executiv, vicepreședinte, director de departament, șef serviciu, șef birou, șef secție etc. Acesta exercită procese de management cu intensități variabile, în funcție de poziția ierarhică pe care o ocupă în configurația structurală a organizației, adică adoptă decizii, prin care influențează deciziile și acțiunile altor persoane.

O componentă majoră a managementului organizației, rezultată direct din exercitarea proceselor de management este *subsistemul decizional*, concretizat în deciziile manageriale și mecanismele de fundamentare și adoptare a acestora. Este evident faptul că de calitatea deciziilor adoptate responsabili sunt, în exclusivitate, managerii, iar de eficiența lor, răspunzători sunt, în cea mai mare parte, executanții, adică cei care inițiază acțiuni pentru aplicarea acestora.

În orice demers decizional-strategic, tactic sau operațional, sunt valorificate date și informații pertinente, transmise operativ managerilor. De aici, importanța *subsistemului informațional* a

managementului care, prin funcția decizională, asigură suportul informațional pentru fundamentarea și adoptarea deciziilor manageriale.

Cea de-a treia componentă o constituie *subsistemul organizatoric* care implică organizarea formală și informală. Evident, o mare atenție trebuie acordată organizării formale, reflectată de *organizarea procesuală și organizarea structurală*, ce asigură suportul necesar pentru adoptarea de decizii și inițierea de acțiuni orientate spre realizarea obiectivelor.

În sfârșit, conceperea și funcționarea celor trei componente manageriale nu sunt posibile fără un *instrumentar managerial* adecvat și unele *metodologii* corespunzătoare de proiectare/reproiectare și întreținere a funcționării managementului organizației. Acestea din urmă dau consistență *subsistemului metodologico-managerial*, considerat unanim ca fiind partea cea mai activă, cea mai dinamică a managementului, componentă cu mare impact asupra gradului de eficiență a muncii managerilor.

Dacă *eficiența* presupune existența unor efecte, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor, *eficacitatea* constă în realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor manageriale în condiții temporale și calitative prestabilite.

Managementul și exercitarea sa nu reprezintă un scop în sine, ci un factor decisiv de amplificare a eficienței și eficacității organizației. Pentru a obține performanțe la nivelul acesteia, este necesar un management performant, prestat de manageri profesioniști.

4. Organizarea structurală în instituțiile și autoritățile publice

Organizarea structurală constă în reprezentarea și dispunerea elementelor organizării procesuale într-o structura organizatorică adecvată fiecărui tip de instituție sau autoritate publică integrată în sectorul public.

Structura organizatorică se definește ca ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea astfel constituite și reglementate încât să asigure premisele organizatorice necesare obținerii performanțelor dorite.

Problemele administrative pot fi soluționate în bune condiții dacă structurile organizatorice sunt cât mai simple și suficient de flexibile. Administrația publică nu trebuie să fie o organizație închisă, izolată de prefacerile din cadrul comunității pe care de fapt o servește.

Organizațiile nu se mai pot baza pe vechile structuri, produse, servicii și metode.

Nevoia constantă de schimbare și managementul eficient al acestei schimbări constituie, fără îndoială, cea mai grea încercare prin care trec organizațiile publice.

Schimbarea organizațională presupune și antrenează schimbarea la nivel general, de grup și individual, în ultimă instanță, organizațiile nu se vor putea adapta la o situație nouă dacă nu pot influența comportamentul membrilor lor. Ori de câte ori se admite necesitatea schimbării în

cadrul unei organizații și se formulează natura exactă a acestei schimbări, este de datoria managerilor să creeze mediul potrivit pentru schimbarea organizațională.

Lipsa supleții este în general o caracteristică negativă a managementului public și explică dificultatea și riscul de a institui această formă de conducere care nu este capabilă să introducă forme organizatorice mai dinamice. Fără îndoială că există o doză de birocrație în orice tip de management îndreptat spre performanță, dar dacă aceasta depășește un anumit prag, performanța se reduce.

Acest tip de structură nu favorizează independența creativă, ci generează de multe ori o mișcare reglată fără schimbări evidente, care asigură conservarea organizației. El permite o configurație managerială care caută să evite schimbarea, conflictele, împotmolirile diverse și variate în dependențele relaționale care pun în joc subiectivitatea și arbitrariul fiecăruia.

Problema imediată este aceea de a crea un suflu nou pentru a explora noile oportunități, în acest sens, autoritățile au în sarcină stabilirea unor structuri-cadru de organizare suple și eficiente privind funcționarea instituțiilor administrației publice centrale și locale, eficientizarea întregii munci din aceste structuri.

În aceste condiții, căutarea și elaborarea celei mai bune structuri a organizației ca mărime, ierarhie și funcționalitate trebuie să fie o preocupare a tuturor managerilor organizațiilor publice.

Structurile sunt importante intrucât ele sunt în mod real o expresie a proceselor de management, mai ales a celor de coordonare și control, care reflectă și relațiile dintre indivizi, grupuri și funcții.

Trebuie îmbunătățite procesele și eliminată munca care nu este strict necesară. Aceste schimbări poartă cu ele promisiunea unei creșteri semnificative a calității și productivității.

5. Modernizarea managementului public

O condiție deosebit de importantă pentru ridicarea performanțelor economico-sociale ale organizațiilor publice o constituie modernizarea managementului acestora.

Dezvoltarea puternică a serviciilor și creșterea cheltuielilor publice implică adoptarea unor măsuri de raționalizare și remodelare a structurii administrației publice și de reducere sau de menținere în limite optime a cheltuielilor publice și îmbunătățirea calității serviciilor.

Managementul public trebuie să caute soluții raționale ale rezolvării problemelor moderne complexe și asigurarea mijloacelor necesare realizării în bune condiții a obiectivelor urmărite.

Mediul în care își desfășoară activitatea organizațiile publice este caracterizat prin schimbare. Tehnologia avansează, necesitățile cetățenilor se schimbă, cresc presiunile din partea guvernului, a sindicatelor, a patronatelor și a concurenței, în interiorul organizațiilor, necesitățile și țelurile angajaților sunt și ele în schimbare.

Schimbarea este inevitabilă. Managerii trebuie să se pregătească pentru a o întâmpina și a o gestiona din mers. Ei trebuie:

- să cunoască și să înțeleagă procesele schimbării, factorii și forțele care produc schimbarea;
- să anticipeze consecințele îmfăptuirii schimbării planificate și să aprecieze impactul asupra angajaților și asupra organizației în ansamblu;
- să țină cont de dificultatea cu care va fi acceptată schimbarea, de rezistența pe care o întâmpină noul;
- să aibă capacitatea să gestioneze (planifice, implementeze și mențină) schimbarea.

În organizațiile publice, oamenii joacă un rol-cheie în managementul schimbării. Managerii trebuie să fie capabili să inițieze și să gestioneze schimbarea și să obțină angajamentul echipelor lor. Actul conducerii cere nu numai pregătire complexă, dar și dăruire, concentrare și responsabilitate maximă și, nu în ultimul rând, atenție și respect față de subordonații, colaboratorii lor.

Știința și arta managementului conțin în ele o multitudine de reguli, metode și proceduri pe care cei ce se consideră chemați să asigure desfășurarea eficientă a activității unei organizații trebuie nu doar să le cunoască în profunzime, ci și să le aplice.

6. Necesitatea dezvoltării sistemului de control intern/managerial în entitățile publice

În oricare entitate publică există un anumit sistem de control managerial, altfel funcționarea acesteia ar fi marcată de frecvente și grave distorsiuni. Într-adevăr, fiecare conducător trebuie să se organizeze și să adopte anumite măsuri pentru a-și conduce activitatea: definirea sarcinilor individuale ale personalului, stabilirea metodelor de lucru, crearea unui sistem informațional adecvat, supervizarea activităților personalului etc., ceea ce nu înseamnă altceva decât instituirea unui sistem propriu de control intern managerial.

Caracterul public al fondurilor și al patrimoniului (dar și în cazul elementelor patrimoniale aflate în domeniul privat al statului sau al unităților administrativ – teritoriale) pe care le gestionează o entitate publică, impune ca sistemul de control intern al acesteia să fie dezvoltat, perfecționat până la nivelul care să permită managerului general/ordonatorului de credite, dar și responsabililor de la celelalte nivele ierarhice din cadrul entității, deținerea unui cât mai bun control asupra funcționării entității publice, în ansamblul ei, precum și a desfășurării fiecărei activități a acesteia, în scopul realizării obiectivelor fixate.

În România, definiția controlului intern este reglementată la art. 2 lit. d) din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999, republicată:

“Controlul intern – ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile.”

Controlul intern este un proces dinamic care se adaptează continuu la modificările cu care se confruntă o entitate, cu implicarea directă a conducerii și personalului de la toate nivelurile organizației, pentru a identifica și aborda riscurile și pentru a asigura în mod rezonabil că misiunea entității precum și obiectivele generale au fost îndeplinite. Indiferent de natura sau mărimea entității, eforturile depuse pentru aplicarea unui control intern satisfăcător sunt legate de aplicarea unor bune practici, prin monitorizarea, evaluarea, adaptarea și actualizarea continuă a implementării acestora.

Controlul intern/managerial reprezintă limbajul comun al oricărui manager eficient, pentru asigurarea succesului unei entități; include toate funcțiile managementului (organizarea, planificarea, previziunea, coordonarea, controlul), regăsindu-se în toate microstructurile și activitățile unei organizații, fiind, în fapt, o știință a conducerii.

Conceptul de responsabilitate managerială

Definiție: a exercita managementul unei organizații (entitate publică sau o structură organizatorică a acesteia), în limitele unor constrângeri interne și externe, în scopul realizării eficiente și în conformitate cu legea a obiectivelor stabilite, a comunica într-un mod transparent despre acest lucru și a răspunde pentru neîndeplinirea obligațiilor manageriale în conformitate cu tipul de răspundere juridică.

Principii fundamentale:

- Managerul general/ordonatorul de credite este responsabil de realizarea obiectivelor entității;
- Managerul general/ordonatorul de credite își poate delega autoritatea fără a fi eliberat de responsabilitatea generală;
- Nu există responsabilitate managerială fără autoritatea corespunzătoare;
- Responsabilitatea necesită transparență și răspundere;
- Sistemul trebuie să se bazeze pe verificări și măsuri corective în cadrul entității, dar și pe verificări externe.

Principii fundamentale ale oricărui sistem de control intern:

- a) să fie adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific al entității;
- b) să se aplice la toate nivelele de conducere și la fiecare activitate/operațiune;
- c) să opereze cu “instrumentarul” adecvat deținerii unui bun control;
- d) să dea o asigurare rezonabilă că obiectivele vor fi atinse;

- e) costurile aferente sistemului de control intern nu trebuie să depășească beneficiile rezultate din aplicarea acestuia;
- f) este guvernat de regulile minimale de management cuprinse în standardele de control intern.

7. Principiile dezvoltării durabile și egalității de șanse

Dezvoltarea durabilă

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

Dezvoltarea durabilă urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.

În vederea respectării principiilor dezvoltării durabile în activitatea implicată de realizare a prezentului raport au fost luate și respectate următoarele măsuri:

- Mesajele de e-mail legate de această activitate au fost tipărite numai în măsura în care a fost strict necesar, făcându-se astfel economie de hârtie, toner, curent electric, spațiu îndosariere și arhivare. De asemenea mesajele de e-mail conțin și o notificare privind tipărirea mesajului numai dacă este strict necesar;
- Toate documentele create în vederea elaborării raportului au fost realizate în variantă electronică, și doar după o verificare atentă au fost tipărite în varianta finală, făcându-se de asemenea economie de hârtie, toner, curent electric, spațiu îndosariere și arhivare;
- În situația în care totuși a fost necesară imprimarea unor documente de lucru s-a utilizat hârtia față-verso, în vederea economiei de hârtie;
- Se utilizează imprimante cu reîncărcare toner sau cerneală în vederea reducerii poluării cu cartușe, care se pot reutiliza;
- Orice baterie electrică de la echipamentele IT ale firmei, după descărcarea completă, este depusă în spațiile de colectare special amenajate la multe magazine de profil din București;
- În activitatea de cercetare au fost utilizate echipamente IT moderne: laptop-uri, imprimante, cu consum redus de energie, nepoluante fonice sau în orice alt fel. De asemenea se are în vedere procurarea altor echipamente numai de la furnizori autorizați, care respectă principiile dezvoltării durabile;
- Angajații sunt în permanență sensibilizați în vederea respectării tuturor principiilor dezvoltării durabile, chiar într-o activitate de birou, prin: utilizarea energiei electrice- iluminare birouri doar când este necesar, echipamentele pornite doar atunci când se

lucrează cu ele, utilizarea autoturismelor firmei doar în scopul activităților firmei și cu maximă eficiență a traseului;

- Angajații sunt sfătuiți și mobilizați să vină și cu alte inițiative în sprijinul respectării acestor principii. Orice economie de energie și de resurse este și în avantajul bunăstării angajaților.

Egalitatea de șanse

Pe toată durata de desfășurare a activităților în vederea realizării raportului s-a ținut cont de respectarea principiilor egalității de șanse:

- Niciun fel de discriminare în activitatea de birou între angajați și colaboratori pe criterii de gen, rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice;
- În modul de concepere a întrebărilor s-a avut de asemenea în vedere ca absolut nicio întrebare să nu creeze senzația sau să conducă chiar la convingerea că se face vreo discriminare de genul celor menționate la paragraful anterior;
- La cercetarea în teritoriu prin interviu, la selectarea localităților și a persoanelor respondente s-a avut de asemenea în vedere respectarea principiilor egalității de șanse;
- La cercetarea prin chestionare unul dintre aspectele avute în vedere a fost și respectarea principiilor egalității de șanse;