

**MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE**  
**UNITATEA CENTRALĂ DE ARMONIZARE PENTRU AUDITUL PUBLIC INTERN**

**GHID PRACTIC**  
**MISIUNEA DE AUDIT PUBLIC INTERN**

**ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII COMUNICĂRII**  
**ORGANIZAȚIONALE**

***Aprobat:***

Director – Marcel GHIȚĂ

***Avizat:***

Șef birou – Croitoru Ion

***Elaborat:***

Auditor superior – Nicolau Cornelia

***Prezentul ghid general este elaborat în baza art. 8 lit. c) din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare și a Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern aprobate prin H.G. nr. 1086/2013.***

**BUCUREȘTI**  
**2014**

## CUPRINS

<b>CUVÂNT ÎNAINTE</b>		<b>3</b>
<b>ETAPA I. PREGĂTIREA MISIUNII</b>		<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Inițierea auditului intern</b>	<b>5</b>
	1.1.1 Ordinul de serviciu	5
	1.1.2 Declarația de independență	6
	1.1.3 Notificare privind declanșarea misiunii de audit public intern	9
<b>1.2</b>	<b>Ședința de deschidere</b>	<b>11</b>
	1.2.1 Minuta ședinței de deschidere	11
<b>1.3</b>	<b>Colectarea și prelucrarea informațiilor</b>	<b>12</b>
	1.3.1 Chestionarul de luare la cunoștință	12
	1.3.2 Studiu preliminar	17
<b>1.4</b>	<b>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</b>	<b>34</b>
	1.4.1 Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor	34
	1.4.2 Chestionarul de control intern	37
	1.4.3 Evaluarea gradului de încredere în controlul intern	40
<b>1.5</b>	<b>Elaborarea Programului misiunii de audit public intern</b>	<b>46</b>
	1.6.1 Programul misiunii de audit public intern	46
<b>ETAPA II. INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>		<b>48</b>
<b>2.1</b>	<b>Colectarea și analiza probelor de audit</b>	<b>48</b>
	2.1.1 <b>Obiectiv 1: Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor</b>	48
	2.1.2 <b>Obiectiv 1: Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.</b>	56
<b>2.2</b>	<b>Ședințe de închidere</b>	<b>69</b>
	2.2.1 Minuta ședinței de închidere	69
<b>ETAPA III. RAPORTAREA REZULTATELOR MISIUNII</b>		<b>70</b>
	Proiectul Raportului misiunii de audit public intern	70
	Raportul misiunii de audit public intern	78
	Sinteza Raportului misiunii de audit public intern	86
	Supervizarea documentelor	89
<b>ETAPA IV. URMĂRIREA RECOMANDĂRILOR</b>		<b>90</b>
	Fișa de urmărire a implementării recomandărilor	90

## CUVÂNT ÎNAINTE

***Ghidul practic privind misiunea de audit public intern „Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale” reprezintă un model practic de desfășurare a misiunii de audit public intern, prin parcurgerea în detaliu, a fiecărei proceduri de audit.***

Elaborarea ghidului practic s-a realizat având la bază prevederile art. 8 lit. c) din *Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările și completările ulterioare și Normele generale privind exercitarea activității de audit public intern, aprobate prin HG nr. 1086/2013*, potrivit cărora UCAAPI are ca atribuție dezvoltarea și implementarea de proceduri și metodologii uniforme, bazate pe standardele internaționale de audit intern.

La elaborarea ghidului practic s-a avut în vedere definiția **auditului performanței** din cadrul normativ național, potrivit căreia auditul performanței este o „*activitate care examinează dacă criteriile stabilite pentru implementarea obiectivelor și sarcinilor entității publice sunt corecte pentru evaluarea rezultatelor și apreciază dacă rezultatele sunt conforme cu obiectivele*”.

În realizarea misiunii de audit public intern, auditorul intern încearcă să răspundă la două probleme, respectiv dacă „s-a lucrat în mod corect” și dacă „s-a atins obiectivul stabilit”. În primul caz se urmărește dacă deciziile au fost implementate corespunzător și dacă s-a respectat cadrul normativ și procedural în concordanță cu politica stabilită, iar în al doilea caz se analizează dacă politicile adoptate au fost implementate corespunzător și resursele au fost utilizate eficient.

Ghidul practic privind misiunea de audit public intern al performanței „*Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale*” a fost elaborat prin parcurgerea procedurilor și documentelor specifice structurate pe etapele derulării unei misiuni de audit intern stabilite prin normele generale, astfel:

- în etapa *Pregătirea misiunii* au fost elaborate documentele prevăzute de norme, fiind aduse clarificări, în special, cu privire la modul concret de realizare a procedurilor de *Colectarea și prelucrarea informațiilor și Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern* și succesiunea documentelor;

- în etapa *Intervenția la fața locului* au fost elaborate documente pentru a prezenta modalitatea de utilizare a diferitelor tehnici de audit, cu ajutorul cărora sunt stabilite constatările care vor fi menționate în *Raportul misiunii de audit public intern*;

- în etapa de *Raportarea rezultatelor misiunii* s-a urmărit elaborarea unui model de *Raport misiunii de audit public intern* structurat pe obiectivele stabilite pentru auditare astfel încât acesta să comunice clar cititorului obiectivele, perioada de timp acoperită de audit, aria de cuprindere, constatările, concluziile auditului și recomandările formulate;

- în etapa *Urmărirea recomandărilor* s-a urmărit caracterul adecvat, eficacitatea și oportunitatea acțiunilor întreprinse pentru implementarea recomandărilor formulate.

Obiectivele misiunii de audit public intern „*Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale*” au fost următoarele:

- ***Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor.***
- ***Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.***

## Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern

Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern „*Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale*” presupune parcurgerea în cadrul fiecărei etape a activităților specifice și elaborarea documentelor aferente, conform schemei prezentate în continuare.

Etape	Proceduri		Cod	Documente	
<b>Pregătirea misiunii</b>	Inițierea auditului intern	Elaborarea Ordinului de serviciu	P-01	Ordinul de serviciu	S U P E R V I Z
		Elaborarea Declarației de independență	P-02	Declarația de independență	
		Elaborarea Notificării privind declanșarea misiunii de audit public intern	P-03	Notificarea privind declanșarea misiunii de audit public intern	
	Ședința de deschidere		P-04	Minuta ședinței de deschidere	
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	Constituirea/actualizarea dosarului permanent	P-05	Chestionarul de luare la cunoștință	
		Prelucrarea și documentarea informațiilor	P-06	Studiul preliminar	
	Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	Evaluarea riscurilor	P-07	Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor	
		Evaluarea controlului intern	P-08	Chestionarul de control intern Evaluarea gradului de încredere în controlul intern	
	Elaborarea Programului misiunii de audit public intern		P-09	Programul misiunii de audit public intern	
<b>Intervenția la fața locului</b>	Colectarea și analiza probelor de audit	Efectuarea testărilor și formularea constatărilor	P-10	Teste Chestionar listă de verificare - CLV; foi de lucru; interviuri; chestionare etc. Foi de lucru	A R
			P-11	Fișă de Identificare și Analiză a Problemei - FIAP	E
		Analiza și raportarea iregularităților	P-12	Formular de Constatare și Raportare a Iregularităților – FCRI	A
	Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit		P-13	Nota centralizatoare a documentelor de lucru	
	Ședința de închidere		P-14	Minuta ședinței de închidere	
<b>Raportarea rezultatelor misiunii</b>	Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern	Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern	P-15	Proiectul Raportului misiunii de audit public intern	P-20
		Transmiterea proiectului Raportului misiunii de audit public intern	P-16	-	
		Reuniunea de conciliere	P-17	Minuta Reuniunii de conciliere	
	Elaborarea Raportului misiunii de audit public intern	Raportul misiunii de audit public intern	P-18	Raportul misiunii de audit public intern	
Difuzarea Raportului misiunii de audit public intern		P-19	-		
<b>Urmărirea recomandărilor</b>	Urmărirea recomandărilor		P-21	Fișă de urmărire a implementării recomandărilor	

## **ORDIN DE SERVICIU**

În conformitate cu prevederile art. 13, lit. c din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, HG nr. 1086/2013 pentru aprobarea a *Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern și a Planului anual de audit public intern pentru anul 2014*, în perioada, 03.02.2014 – 28.02.2014 se va efectua o misiune de audit public intern la nivelul entității, cu tema „**Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale.**”

**Perioada supusă auditării:** 01.01.2011 – 31.12.2013

**Scopul misiunii** este de a analiza economicitatea, eficiența și eficacitatea activității de comunicare și gradul în care obiectivele specifice domeniului auditat sunt realizate.

**Obiectivele generale** ale misiunii sunt:

1. *Asigurarea unui nivel calitativ al comunicării organizaționale în scopul realizării obiectivelor stabilite.*
2. *Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.*

Menționăm că, se va efectua un audit al performanței

**Echipa de audit** este formată din următorii auditori interni:

- Popescu George, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Ionescu Corneliu, auditor principal.

Supervizorul misiunii de audit public intern este Slăvescu Dana, care îndeplinește și funcția de șef al compartimentului de audit public intern.

Șef Compartiment Audit Intern,  
Slăvescu Dana

*Notă:*

*Ordinul de serviciu se întocmește de către conducătorul structurii de audit intern pe baza Planului anual de audit intern. Reprezintă mandatul de intervenție dat de către structura de audit intern auditorului/echipei de auditori care va efectua misiunea de audit public intern și repartizează sarcinile auditorilor nominalizați pentru efectuarea misiunii.*

Definește domeniul de intervenție al auditului și informează responsabilii de realizarea misiunii asupra următoarelor:

- cadrul juridic privind realizarea misiunii de audit public intern;
- domeniul auditului;
- obiectivele generale ale misiunii de audit public intern;
- perioada efectuării misiunii de audit public intern;
- numele și prenumele auditorilor desemnați să realizeze misiunea de audit public intern.

**Entitatea publică**  
**Compartimentul de Audit Public Intern**

**DECLARAȚIA DE INDEPENDENȚĂ**

**Nume și prenume:** Popescu George

**Misiunea:** Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale.

*Data: 15.01.2014*

<b>Nr. crt.</b>	<b>Declararea conflictelor de interese și a incompatibilităților</b>	<b>Da</b>	<b>Nu</b>
1.	<i>Ați avut/aveți vreo relație oficială, financiară sau personală cu persoane din cadrul entității/structurii ce va fi auditată care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să interveniți și să constatați deficiențe de orice fel cu privire la misiunea de audit public intern?</i>		X
2.	<i>Aveți idei preconcepute față de persoane, activități, procese, programe, grupuri, care au legătura cu structura ce va fi auditată și care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit public intern?</i>		X
3.	<i>Ați avut/aveți funcții sau ați fost/sunteți implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității/structurii ce va fi auditată?</i>		X
4.	<i>Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?</i>		X
5.	<i>Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată?</i>		X
6.	<i>Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată?</i>		X
7.	<i>Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup, organizație sau nivel guvernamental, care are legătură cu entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
8.	<i>Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
9.	<i>Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
10.	<i>Ați avut/sau aveți vreun interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu imparțialitate și obiectivitate față de entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
11.	<i>Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității?</i>	X	
12.	<i>Dacă în timpul misiunii de audit public intern apar incompatibilități personale, externe sau organizaționale care afectează obiectivitatea dvs. de a lucra și a elabora rapoarte de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern?</i>	X	

- |   |
|---|
| <p><b>1. Incompatibilități personale: Nu este cazul</b></p> <p><b>2. Pot fi eliminate incompatibilitățile: Nu este cazul</b></p> <p><b>3. Dacă da, explicați cum anume: Nu este cazul</b></p> |
|---|

Auditor intern,  
Popescu George

Șeful Compartimentului Audit Public Intern,  
Slăvescu Dana

**Entitatea publică**  
**Compartimentul de Audit Public Intern**

**DECLARAȚIA DE INDEPENDENȚĂ**

**Nume și prenume:** Ionescu Corneliu

**Misiunea:** Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale.

*Data: 15.01.2014*

<b>Nr. crt.</b>	<b>Declararea conflictelor de interese și a incompatibilităților</b>	<b>Da</b>	<b>Nu</b>
1.	<i>Ați avut/aveți vreo relație oficială, financiară sau personală cu persoane din cadrul entității/structurii ce va fi auditată care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să interveniți și să constatați deficiențe de orice fel cu privire la misiunea de audit public intern ?</i>		X
2.	<i>Aveți idei preconcepute față de persoane, activități, procese, programe, grupuri, care au legătura cu structura ce va fi auditată și care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit public intern?</i>		X
3.	<i>Ați avut/aveți funcții sau ați fost/sunteți implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității/structurii ce va fi auditată?</i>		X
4.	<i>Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?</i>		X
5.	<i>Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată?</i>		X
6.	<i>Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată?</i>		X
7.	<i>Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup, organizație sau nivel guvernamental, care are legătură cu entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
8.	<i>Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
9.	<i>Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
10.	<i>Ați avut/sau aveți vreun interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu imparțialitate și obiectivitate față de entitatea/structura ce va fi auditată?</i>		X
11.	<i>Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității?</i>	X	
12.	<i>Dacă în timpul misiunii de audit public intern apar incompatibilități personale, externe sau organizaționale care afectează obiectivitatea dvs. de a lucra și a elabora rapoarte de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern?</i>	X	

- 1. Incompatibilități personale: Nu este cazul**  
**2. Pot fi eliminate incompatibilitățile: Nu este cazul**  
**3. Dacă da, explicați cum anume: Nu este cazul**

Auditor intern,  
 Ionescu Corneliu

Șeful Compartimentului Audit Public Intern,  
 Slăvescu Dana

*Notă:*

Independența auditorilor interni nominalizați pentru realizarea unei misiuni trebuie declarată, motiv pentru care fiecare membru al echipei de audit intern va întocmi *Declarația de independență*.

*Declarația de independență* trebuie să asigure:

- eliminarea incompatibilităților auditorului intern față de conducerea structurii auditate și față de salariații ai căror activități le supune auditării,
- asigurarea independenței față de activitățile pe care le supune auditării, respectiv să nu fi fost implicat în realizarea acestora o perioadă de cel puțin trei ani în urmă;
- capacitatea profesională a auditorului intern, respectiv cunoștințe și abilități adecvate, de a atinge obiectivele misiunii de audit intern și de a obține rezultatele așteptate.

Conducătorul compartimentului de audit intern va urmări să nu desemneze un auditor acolo unde există incompatibilități personale și nu poate fi demonstrată obiectivitatea pentru entitatea auditată.

Dacă în timpul efectuării misiunii de audit public intern apare o incompatibilitate, reală sau presupusă, auditorii sunt obligați să informeze de urgență conducătorul compartimentului de audit intern.



**NOTIFICARE PENTRU DECLANȘAREA MISIUNII DE  
AUDIT PUBLIC INTERN**

**Către:** Direcția comunicare  
Director Ștefănescu Mihai

**De la:** Șeful Compartimentului Audit Intern

**Referitor la:** Misiunea de audit public intern *„Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale”*

În conformitate cu Planul de audit intern pe anul 2014, urmează ca în perioada 03.02 – 28.02.2014 să efectuăm misiunea de audit public intern cu tema „Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale”.

Scopul misiunii este de a analiza economicitatea, eficiența și eficacitatea activității de comunicare și gradul în care obiectivele specifice domeniului auditat sunt realizate.

Perioada supusa auditării este perioada 01.01.2011 – 31.12.2013.

Obiectivele generale ale misiunii sunt:

1. *Asigurarea unui nivel calitativ al comunicării organizaționale în scopul realizării obiectivelor stabilite.*
2. *Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.*

Realizarea misiunii va respecta metodologia generală de efectuare a misiunilor de audit public intern.

Ulterior, vă vom contacta pentru a stabili, de comun acord, data și modul de organizare a ședinței de deschidere a misiunii în cadrul căreia vom avea în vedere:

- a) prezentarea auditorilor;
- b) prezentarea și documentarea obiectivelor misiunii;
- c) scopul misiunii;
- d) modalitatea de desfășurare a misiunii, persoanele de contact;
- e) alte aspecte.

Pentru o mai bună înțelegere a activității dumneavoastră, vă rugăm să ne puneți la dispoziție documentația necesară privind: planificarea, organizarea și controlul activității auditabile; legile și reglementările aplicabile; obiectivele specifice stabilite la nivelul Direcției comunicare; strategia și politicile în domeniul comunicării organizaționale elaborate;

organigrama, Regulamentul de organizare și funcționare și manuale operaționale; indicatorii/țintele/modalitățile de cuantificare a performanțelor, cât și rezultatele monitorizărilor efectuate; rapoarte de audit intern anterioare și proceduri care stau la baza desfășurării activității; decizii ale managementului în domeniul comunicării organizaționale; proceduri, instrucțiuni privind înregistrarea și soluționarea petițiilor ș.a.

Pentru eventualele întrebări privind desfășurarea misiunii, vă rugăm să-l contactați pe domnul Popescu George, coordonatorul misiunii de audit public intern.

Cu deosebită considerație,

Data: 15.01. 2014

Șef Compartiment Audit Intern  
Slăvescu Dana

*Notă:*

*Notificarea privind declanșarea misiunii de audit public intern* se comunică structurii auditate cu cel puțin 15 zile calendaristice înainte de data intervenției la fața locului.

Scopul notificării este de a anunța structura auditată de intenția compartimentului de audit intern în legătură cu realizarea misiunii de audit public intern, precum și de a da posibilitatea structurii auditate să aducă la zi evidențele și să pregătească documentele necesare în vederea asigurării desfășurării corespunzătoare a misiunii.

*Notificarea privind declanșarea misiunii de audit public intern*, de regulă, cuprinde următoarele informații referitoare la:

- aria/domeniul entității auditate;
- scopul misiunii de audit public intern;
- obiectivele generale ce vor fi avute în vedere de auditori;
- durata misiunii;
- documentele pe care structura auditată trebuie să la pună la dispoziția auditorilor;
- modul de abordare a misiunii.

Transmiterea *Notificării* asigură înștiințarea structurii auditate asupra misiunii de audit public intern ce urmează a fi efectuată și permite obținerea documentelor necesare în vederea realizării cercetării preliminare.

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 03.02.2014
	<i>Ședința de deschidere</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## MINUTA ȘEDINȚEI DE DESCHIDERE

### Lista participanților:

Numele	Funcția	Direcția/ Serviciul	Nr. tel.	E-mail	Semnătura
Slăvescu Dana	Sef serviciu	SAI			
Popescu George	Auditor intern	SAI			
Ionescu Corneliu	Auditor intern	SAI			
Stefanescu Mihai	Director	Direcția comunicare			
Tomescu Viorel	Șef serviciu	Direcția comunicare			
Stănescu Ioana	Șef serviciu	Direcția comunicare			

### Stenograma ședinței

În cadrul Ședinței de deschidere s-a procedat la:

- Prezentarea echipei de auditori care urmează să efectueze misiunea de audit public intern;
- Prezentarea caracteristicilor misiunii de audit public intern;
- Prezentarea temelor și obiectivelor auditului public intern care se vor realiza și prioritățile stabilite.

Entitatea auditată și-a exprimat punctul de vedere cu privire la temele propuse în vederea efectuării misiunii de audit public intern fiind în totalitate de acord cu acestea și recunoscând existența posibilităților de îmbunătățire a activității;

- Specificarea tipului de abordare a misiunii de audit public intern, respectiv orientarea pe rezultate;
- Prezentarea modului de derulare a metodologiei misiunii de audit public intern;
- Stabilirea persoanelor care vor fi contactate de către auditorii interni în vederea colectării informațiilor, a programului întâlnirilor și timpul necesar pentru realizarea misiunii;
- Stabilirea condițiilor minime pe care auditatul trebuie să le asigure în vederea realizării misiunii de audit (spațiu de lucru, calculatoare, posibilitățile de editare etc.)
- Convenirea unor aspecte procedurale, respectiv informare sistematică asupra constatărilor, programarea unor ședințe intermediare în cursul auditului.
- Solicitarea de informații referitoare la: planurile anuale (2011-2013), obiectivele stabilite în cadrul departamentului, strategiile și politicile elaborate, detalii cu privire la indicatorii/țintele/și modalitățile de cuantificare a performanței;
- Stabilirea modalității de redactare a Raportului misiunii de audit public intern. Recomandările formulate vor fi discutate și analizate cu structura auditată, inclusiv calendarul implementării recomandărilor și persoanele răspunzătoare cu implementarea acestora.

Compartiment Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 04.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

### CHESTIONAR DE LUARE LA CUNOȘTIȚĂ

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	COMENTARII
<b>I.</b>	<b>Cunoașterea contextului socio-economic specific domeniului comunicării organizaționale</b>			
1.	Procesul de comunicare organizațională este bine definit la nivelul entității publice?	Da	-	
2.	Conducerea entității publice conștientizează importanța procesului de comunicare organizațională?	Da	-	
3.	Procesul de comunicare organizațională și mass-media la nivelul entității publice se realizează la nivelul unei singure structuri?	-	-	Direcția comunicare este organizată ca structură distinctă în subordinea conducerii entității.
4.	Există bugete aprobate pentru a asigura realizarea activităților specifice comunicării organizaționale?	Da	-	
5.	Calitatea acțiunilor de comunicare realizate?	-	Nu	Recent au fost introduse chestionare de satisfacere a beneficiarilor acțiunilor de comunicare.
6.	Acțiunile de comunicare realizate au contribuit la îmbunătățirea imaginii entității publice?	Da	-	
7.	Chestionarele de satisfacere a beneficiarilor acțiunilor de comunicare sunt prelucrate, iar pentru aspectele negative care atrag nemulțumirea acestora sunt luate măsuri în vederea verificării calității acestora?	-	Nu	
8.	Există un sistem de motivare al personalului care are contribuție la îmbunătățirea imaginii entității publice?	-	Nu	
9.	Există programe de formare profesională a personalului în domeniul comunicării?	Da	-	Nu sunt realizate cursuri de pregătire în domeniul publicității.

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	COMENTARII
10.	Programele de formare elaborate în domeniu sunt realizate?	-	-	Personalul participă la toate cursurile de pregătire și perfecționare profesională pe domeniile specifice entității publice.
11.	Există un feed-back corespunzător între Direcția comunicare și celelalte structuri organizatorice din entitatea publică?	Da	-	Dar nu suficient.
12.	Stabilirea unui anumit tip de acțiune de comunicare s-a realizat avându-se în vedere eficiența și eficacitatea acesteia?	-	Nu	S-a urmărit îndeosebi asigurarea experienței salariatului pentru ca acțiunea să poate fi finalizată și mai puțin aspectul de performanță al acesteia.
13.	Fișele posturilor identifică corect responsabilitățile personalului implicat în activitățile de comunicare organizațională?	Da	-	
14.	Personalul cunoaște sarcinile ce-i revin și acționează în consecință?	Da	-	
15.	Relațiile sunt definite încât să asigure o bună colaborare între posturi?	Da	-	
16.	Rezultatele individuale sunt recunoscute și apreciate?	-	Nu	
17.	Există o repartizare zilnică a sarcinilor?	-	Nu	
18.	Realizarea sarcinilor este urmărită zilnic?	-	Nu	
19.	Există un sistem de evaluare a personalului?	Da	-	Rapoartele de evaluare profesională individuală, anuale.
20.	Relațiile ierarhice asigură o bună colaborare între posturile de conducere și cele de execuție?	Da	-	
21.	Delegarea de competențe asigură continuitatea activităților?	Da	-	
	.....			
<b>II.</b>	<b>Cunoașterea contextului organizațional privind desfășurarea procesului de comunicare</b>			
1.	Entitatea publică are elaborată o strategie de dezvoltare?	Da	-	Strategia entității publice are definit un obiectiv în domeniul comunicării.
2.	Entitatea publică are definit un obiectiv general care acoperă domeniul comunicării organizaționale?	Da	-	Este definit un obiectiv general privind activitatea de relaționare internă și externă.
3.	La nivelul Direcției comunicare sunt definite obiective specifice?	Da	-	Sunt stabilite 4 obiective specifice.
4.	Obiectivele specifice stabilite acoperă în totalitate activitățile derulate de Direcția comunicare?	Da	-	Dar nu toate sunt definite prin respectarea caracteristicilor SMART.
5.	Obiectivele specifice Direcției comunicare au asociați indicatori de	Da	-	Dar nu suficienți și nu toți cu influență semnificativă în urmărirea atingerii

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	COMENTARIU
	performanță?			obiectivelor pe care le însoțesc.
6.	Cum este organizată Direcția comunicare?	-	-	Direcția are 2 servicii funcționale.
7.	Care sunt relațiile de subordonare?	-	-	Conducător entitate, director direcție, șefi servicii, și personal de execuție.
8.	Organizarea Direcției comunicare răspunde cerințelor entității publice și mediului în care acționează?	Da	-	Serviciile funcționale acoperă întreaga problematică ce se impune în domeniul comunicării.
9.	Direcția comunicare are un sistem de raportare al rezultatelor?	Da	-	Sunt raportările prevăzute în cadrul normativ privind activitatea de comunicare.
10.	Există organigramă la nivelul Direcției comunicare?	Da	-	
11.	Organigrama definește relațiile funcționale?	Da	-	
12.	Fișele posturilor definesc clar condițiile specifice ale acestora?	Da	-	
13.	Fișele posturilor individualizează postul?	Da	-	
14.	Nivelul de calificare solicitat unui post este în concordanță cu complexitatea sarcinilor responsabilizate?	Da	-	
15.	Sarcinile posturilor de conducere diferă de cele ale posturilor de execuție?	Da	-	
16.	Există un circuit al documentelor la nivelul Direcției comunicare?	Da	-	Circuitul documentelor se constituie din diagramele aferente procedurilor operaționale elaborate pentru fiecare din activitățile direcției.
17.	Circuitul documentelor individualizează în mod corect parcursul documentului de la inițiere și până la finalizare?	-	Nu	
18.	Posturile existente corespund Statului de funcții aprobat?	Da	-	
19.	Există un sistem de promovare al salariaților?	-	Nu	
	.....			
<b>III.</b>	<b>Cunoașterea funcționării Direcției comunicare</b>			
1.	Organizarea și desfășurarea activității de comunicare respectă metodologia și legislația în vigoare?	Da	-	
2.	Există registru de corespondență la nivelul Direcției comunicare?	Da	-	
3.	Direcția comunicare are elaborate proceduri operaționale?	Da	-	Procedurile operaționale sunt elaborate, verificate și avizate de Comisia de monitorizare de la nivelul entității și

Nr. crt.	ÎNTREBAREA	DA	NU	COMENTARIU
				aprobată în totalitate de conducerea superioară.
4.	Procedurile operaționale acoperă toate activitățile direcției?	Da	-	
5.	Procedurile operaționale definesc clar responsabilitățile?	Da	-	
6.	Procedurile operaționale asigură separarea sarcinilor?	Da	-	
7.	Procedurile operaționale sunt cunoscute și utilizate în practică?	-	Nu	Fiecare salariat își cunoaște sarcinile de serviciu. Ca regulă, salariatul care răspunde de o anumită activitate a elaborat procedura operațională aferentă acesteia, dar nu le cunoaște pe celelalte, deși de cele mai multe ori îndeplinește și alte sarcini de serviciu.
8.	Activitățile derulate în cadrul Direcției comunicare sunt supervizate?	-	-	Orice document privind activitatea Direcției Comunicare este avizat pentru conformitate și legalitate de personalul de conducere responsabil.
9.	Conducerea superioară are experiență în domeniul de activitate?	Da	-	Parțial. Nu există experiență în ceea ce privește promovarea și publicitatea.
10.	Derularea activităților asigură conformitatea cu procedurile operaționale elaborate?	Da	-	Parțial. Prin proceduri, cadrul legal și procedural este respectat întocmai, în realitate se mai fac abateri de la metodologie.
11.	Acțiunile de comunicare sunt realizate în totalitate și în condiții de performanță?	-	Nu	Realizarea este condiționată de resursele financiare și experiența salariaților.
12.	Riscurile sunt gestionate la nivelul direcției?	-	Nu	Nu există elaborat Registrul riscurilor.
13.	Performanța procesului de comunicare este măsurată?	-	Nu	
14.	Rezultatele comunicării conduc la îmbunătățirea activității și imaginii entității publice?	-	Nu	Rezultatele sunt raportate numai cu referire la încadrarea în plan.
15.	Există Regulament de Organizare și Funcționare?	Da	-	
16.	ROF-ul cuprinde în mod corect și complet atribuțiile Direcției comunicare?	Da	-	
17.	Există un program de pregătire profesională a salariaților Direcției comunicare?	Da	-	
18.	Strategia IT de la nivelul entității publice asigură și informatizarea Direcției comunicare?	Da	-	
19.	Există acces la internet, intranet ș.a.?	Da	-	Este foarte important în această activitate.
20.	Există o politică de gestiune a informațiilor?	Da	-	
21.	Gestiunea informațiilor acoperă tipul	Da	-	

<b>Nr. crt.</b>	<b>ÎNTREBAREA</b>	<b>DA</b>	<b>NU</b>	<b>COMENTARIII</b>
	de date colectate?			
22.	Informațiile gestionate sunt utilizate eficient?	-	-	Informațiile nu sunt actualizate sistematic și de multe ori sunt ineficiente.
23.	Care sunt direcțiile de dezvoltare de la nivelul Direcției comunicare?	-	-	Metode noi, moderne pentru măsurarea performanței activității de comunicare. Pregătirea personalului în acest sens.

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana



Compartiment Audit Public Intern	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 05.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## STUDIU PRELIMINAR

Prin *Studiul preliminar*, echipa de audit își propune să înțeleagă mediul organizațional al entității privind realizarea proceselor de comunicare și să identifice problemele care împiedică entitatea publică să își realizeze obiectivele stabilite în domeniul comunicării organizaționale.

Prezentul studiu este structurat pe 6 capitole, astfel:

1. Analiza domeniului auditabil
2. Stabilirea întrebărilor secundare domeniului auditabil
3. Analiza obiectivelor domeniului auditabil
4. Analiza indicatorilor de performanță
5. Analiza surselor de date utilizate de management;
6. Stabilirea ariei de cuprindere a misiunii

### 1. ANALIZA DOMENIULUI AUDITABIL

#### 1.1. Prezentare generală a entității publice și a domeniului auditabil

Entitatea publică este organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică, în subordinea Guvernului, care aplică strategia și politica Guvernului și răspunde de realizarea reformei în sectorul public.

După natura activităților și modul de desfășurare, entitatea publică este organizată pe:

- *structuri organizatorice funcționale* – în cadrul cărora se realizează funcțiile suport, care asigură condițiile economice, juridice, tehnice, de personal și informaționale pentru realizarea atribuțiilor entității publice;
- *structuri organizatorice de specialitate* – în cadrul cărora se realizează funcțiile de specialitate care asigură realizarea activităților specifice entității publice.

Entitatea publică este structurată pe 10 direcții generale și 7 direcții, iar în cadrul acestora există 45 servicii și 14 compartimente. Resursele umane sunt în număr de 500 de persoane, încadrate ca funcționari publici.

În cadrul celor 7 direcții, se regăsește și Direcția comunicare, aflată în directa subordonare a conducerii entității care are atribuții și competențe în asigurarea implementării și realizării procesului de comunicare organizațională și asigură interfața cu mass-media. Structura organizatorică, competențele și responsabilitățile specifice personalului acestei direcții au fost stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, organigramă și fișele posturilor.

În cadrul procesului de comunicare organizațională, direcția specializată din cadrul entității urmărește să asigure îmbunătățirea imaginii entității publice, organizarea și derularea optime a relațiilor cu publicul, precum și asigurarea organizării și derulării optime a activităților de transparență decizională.

*Direcția comunicare* cu cele două servicii și un compartiment: *Serviciul de relații publice și relații cu mass-media, Serviciul de informații publice, relații cu publicul și transparență decizională și Compartimentul pentru soluționare petiții* are rolul de a realiza obiectivele generale ale organizației, urmărind, prin eficientizarea comunicării entității publice, realizarea și promovarea cadrului de lucru comunicațional.

*Serviciul de relații publice și relații cu mass-media* are următoarele atribuții:

- a) asigură elaborarea și implementarea strategiei de comunicare a entității publice, în cooperare cu factorii implicați, precum și realizarea și promovarea cadrului de lucru comunicațional;
- b) participă la realizarea și întreținerea unei imagini unitare și stabilirea de relații favorabile cu celelalte instituții;
- c) asigură comunicarea permanentă și propune măsuri de îmbunătățire între toate structurile entității;
- d) organizează evenimente și acțiuni specifice de relații publice;
- e) asigură aplicarea regulilor de comunicare pentru transmiterea mesajului public;
- f) asigură accesul mass-media la informațiile cu caracter public;
- g) gestionează situațiile de criză comunicațională și reacție rapidă;
- h) asigură instruirea personalului pe principii de eficiență, eficacitate și economicitate.

*Serviciul de informații publice, relații cu publicul și transparență decizională* are următoarele atribuții:

- a) asigură publicarea anuală a buletinului informativ cu informațiile din oficiu;
- b) asigură actualizarea anuală a situației documentelor de interes public produse și gestionate de entitatea publică;
- c) asigură optimizarea structurii paginii de internet a entității publice și publicarea și actualizarea informațiilor de interes public.

*Compartimentul pentru soluționare petiții* are următoarele atribuții:

- a) primește și înregistrează petițiile;
- b) asigură redactarea și comunicarea răspunsului la petiții, potrivit rezoluției conducerii entității publice;
- c) asigură transmiterea la alte entități a petițiilor primite care conțin probleme și aspecte care nu intră în atribuțiile entității;
- d) întocmește rapoartele de activitate privind soluționarea petițiilor.

Caracteristicile *Direcției comunicare* se evidențiază prin faptul că fiecare subdiviziune organizatorică este specializată în efectuarea unor activități complexe și convergente.

*Direcția comunicare* este dimensionată la un număr de 20 posturi (3 posturi de conducere și 17 posturi de execuție) care sunt ocupate în totalitate. Din cele 20 posturi, 16 sunt ocupate de personal cu studii superioare și patru posturi, respectiv câte două la fiecare serviciu, de personal cu studii medii.

În concluzie, organizarea actuală a *Direcției comunicare* permite realizarea activităților specifice. Analiza modului de repartizare a activităților la nivel de direcție pune în evidență faptul că toate activitățile identificate sunt repartizate, asigurându-se o delimitare clară a acestora pe servicii, evitând suprapunerile de activități sau activități redundante.

Principalele reglementări utilizate ca referențiale în cadrul acestei misiuni de audit, se referă la:

- a) HG privind organizarea și funcționarea entității publice;
- b) Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- c) HG nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001;
- d) OG nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor;
- e) Legea nr. 233/2002 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 27/2002;
- f) Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică;
- g) OMFP nr. 559/2002 privind responsabilul pentru relația cu societatea civilă;
- h) Regulamentul de organizare și funcționare al entității publice;
- i) OMFP nr. 370/2002 privind petițiile și primirea în audiență a persoanelor fizice și juridice, cu modificările și completările ulterioare;
- j) OMFP nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial.

## **1.2. Analiza situației actuale privind activitatea organizațională de comunicare din entitatea publică**

### ***Organizarea și desfășurarea activităților de furnizare a informațiilor publice***

Întreaga activitate privind organizarea și desfășurarea activităților de furnizare a informațiilor publice este în sarcina *Serviciul de relații publice și relații cu mass-media*, este realizată de salariații serviciului, grupul țintă fiind reprezentat de publicul interesat.

Din evaluarea documentelor puse la dispoziție, respectiv materialele de specialitate elaborate la nivelul serviciului și a cadrului normativ specific, au rezultat următoarele:

- a) entitatea publică nu a impus instituțiilor din mass media publicarea articolelor în presă;
- b) punctele de vedere au fost postate pe prima pagina a site-ului entității;
- c) conferințele de presă au fost organizate la solicitarea conducerii entității publice; informațiile de interes public au fost comunicate/postate pe pagina de internet a entității;
- d) pe site-ul entității publice există un formular de acreditare pentru înregistrarea în baza de date a ziariștilor acreditați de entitate; acreditarea se acordă la cerere;
- e) pe site-ul entității publice sunt postate informații privind activitatea curentă a conducerii entității publice, precum și conferințele de presă;
- f) comunicatele/informările de presă au fost postate pe site-ul entității publice ori de câte ori activitatea acesteia a prezentat un interes public (pentru anul 2012 s-au înregistrat 17 postări, iar în anul 2013 s-au înregistrat 21 de postări);
- g) Direcția Comunicare a difuzat ziariștilor dosare legate de evenimentele sau de activitatea entității publice..

### ***Organizarea accesului la informațiile de interes public și a transparenței decizionale.***

Conducerea entității a elaborat un ordin intern pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public și ale H.G. nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001.

Majoritatea solicitărilor de informații de interes public au fost transmise electronic, prin e-mail, dar și prin adrese. Entitatea publică a asigurat accesul la informațiile de interes public, din oficiu, pe site-ul entității publice și, la cerere, prin răspunsurile transmise solicitanților. Pentru solicitările în scris nu au fost folosite formularele tip elaborate în acest sens, deși formularele tip au fost postate pe site pentru a putea fi descărcate și transmise. Pe site-ul entității publice sunt postate diverse informații, astfel:

- a) Organizarea și conducerea entității, agenda publică;
- b) programe și strategii; buget entitate publică; organigrama; ROF –ul; proceduri operaționale; formulare tip (modele de cerere, reclamații, registru); alte informații (raport de activitate, comisie paritare);
- c) Rapoartele de activitate ale entității publice, Raportul anual privind accesul la informațiile de interes public;

Pagina de internet a entității publice este relativ ușor de vizualizat, având în vedere faptul că nu impune accesări dificile pentru a afla informația dorită. Pe prima pagină există domeniile „Informații publice” și „Transparență decizională”. Documentele sunt postate în format PDF. Informațiile de interes public de pe site sunt revizuite periodic și actualizate.

### ***Organizarea activității privind soluționarea petițiilor***

Compartimentul de soluționare petiții asigură întreg circuitul petițiilor la nivelul entității publice de la înregistrare până la soluționare. (procedura operațională prevede faptul că pe tot circuitul de soluționare se păstrează același număr de înregistrare, de la primire până la expedierea răspunsului, respectiv numărul de înregistrare din Registrul unic pentru petiții al entității publice;

La nivelul entității sunt întocmite rapoarte lunare, semestriale, anuale privind modul de repartizare și a stadiului de soluționare a petițiilor. Petițiile au fost transmise prin poșta, depuse la registratura generală a entității publice sau prin poșta electronică.

Petițiile greșit îndreptate sunt redirecționate de către compartimentul de relații cu publicul către instituțiile publice care au ca atribuții rezolvarea problemelor sesizate. De asemenea, petițiile anonime sau cele în care nu sunt trecute datele de identificare ale petiționarului nu sunt luate în considerare, fiind înregistrate și clasate.

### ***Calitatea procesului de comunicare***

Entitatea publică a derulat un proiect finanțat în totalitate din fonduri europene, pe o perioadă de 2 ani, respectiv 2012-2013. Proiectul a urmărit asigurarea pregătirii funcționarilor publici în vederea dezvoltării capacității acestora de utilizare a calculatorului. Entitatea publică coordonează și monitorizează acest proces la nivel public național. Proiectul a presupus dotarea hard și soft și pregătirea informatică, gratuită, on line, a funcționarilor publici pentru obținerea certificatelor ECDL.

Direcția Comunicare a fost responsabilă de promovarea proiectului, informarea beneficiarilor, monitorizarea întregului parcurs de derulare a proiectului. Rezultatele finale, concretizate în numărul de accesări ale suporturilor de curs și aplicațiilor informatice și calificativele obținute în urma testelor de simulare nu au fost cele dorite.

Cheltuielile totale, respectiv cu dotările informatice, pregătirea personalului pentru susținerea activității de informare și promovare și întreg suportul publicitar nu au condus la eficiență în implementarea proiectului.

### **Concluzii:**

Condițiile privind dezvoltarea activității de comunicare sunt reprezentate de:

### ***Puncte forte și oportunități:***

- a) procesul de gestiune al acestei activități (managementul) este dezvoltat în conformitate cu prevederile legale în domeniu;
- b) existența procedurilor aferente activității de comunicare;
- c) personalul utilizat este calificat;

- d) relații active cu instituții interne și internaționale;
- e) dotare cu tehnică de calcul, acces prin internet la o multitudine de materiale necesare activității de comunicare ș.a.

***Puncte slabe și amenințări:***

- a) fonduri insuficiente și nu întotdeauna bine gestionate pentru activitatea de comunicare;
- b) sunt constatate dificultăți de comunicare internă cu implicații directe și negative asupra comunicării externe;
- c) informații insuficient de relevante în ceea ce privește importanța procesului de comunicare;
- d) neutilizarea la identificarea nevoilor de pregătire profesională a rapoartelor de evaluare individuale;
- e) inexistența unor strategii de formare și dezvoltare a personalului;
- f) posibilități limitate în motivarea personalului;
- g) pregătire unilaterală a angajaților, cu imposibilitatea de a face față complexității sarcinilor;
- h) exod de persoane calificate în țări ale UE;
- i) lipsa de atractivitate a administrației publice pentru tinerii specialiști ș.a.

***Cerințe ale utilizatorilor***

Utilizatorii sunt reprezentați de personalul de conducere, personalul de execuție, inclusiv formatorii, furnizorii externi de servicii de formare ș.a. Toți acești factori interesați dezvoltă așteptări diferite, atât în ceea ce privește modul de realizare a obiectivelor, dar și al satisfacerii nevoilor în condiții de performanță, dintre care putem enumera: organizarea activităților în spații adecvate; asigurarea unor servicii de comunicare corespunzătoare; dezvoltarea centrelor de informare și asigurarea unor sisteme de informare eficiente; asigurarea de materiale și echipamente corespunzătoare activității publicitare; asigurarea continuității comunicării informațiilor; evaluarea după obiective/criterii adecvate; deschiderea piețelor și promovarea competențelor; interes pentru anumite produse/servicii; adecvarea prestației serviciului la propriile așteptări ș.a.

***Influența mediului extern și impactul aferent:***

Având în vedere cercetarea efectuată și concluziile prezentate mai sus, obiectivele misiunii de audit al performanței axate pe economicitate, eficiență și eficacitate vor avea în vedere următoarele:

- a) cu privire la **economicitate**: analiza costurilor acțiunilor de comunicare.
- b) cu privire la **eficiență**: analiza modalităților de stabilire a acțiunilor de comunicare raportate la necesități și analiza rezultatelor obținute în raport cu resursele disponibile.
- c) cu privire la **eficacitate**: analiza îndeplinirii acțiunilor programate, raportând rezultatul dorit la rezultatul obținut .

Echipa de auditori interni va efectua o misiune de audit public intern al performanței care să analizeze economicitatea, eficiența și eficacitatea activității de comunicare și gradul în care obiectivele specifice domeniului auditat sunt realizate.

În acest sens, întrebările principale la care trebuie să răspundă misiunea de audit al performanței, în funcție de analiza diagnostic efectuată sunt:

- a) *Dacă acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor și activităților derulate?*
- b) *Dacă acțiunile de comunicare desfășurate asigură cetățeanului un grad ridicat de satisfacție?*

## 2. STABILIREA ÎNTREBĂRILOR DERIVATE DOMENIULUI AUDITABIL

Pe baza întrebărilor principale au fost stabilite întrebările de rang inferior care sunt prezentate detaliat cu scopul de a sprijini auditorii interni în identificarea activităților/acțiunilor auditabile, riscurilor potențiale aferente acestora și controalele interne implementate la nivelul entității pentru atenuarea efectelor riscurilor.

Stabilirea întrebărilor pentru domeniul auditabil a fost realizată cu ajutorul documentului Lista întrebărilor auditului, în care întrebările sunt detaliate pe 4 niveluri, întrebările elementare asociate ultimului nivel au rolul de a identifica instrumentele de control intern implementate.

Documentul formalizat utilizat pentru stabilirea întrebărilor auditului este prezentat în continuare.

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 07.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

### LISTA ÎNTREBĂRILOR AUDITULUI

**Întrebarea nivel 1:** *Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor și activităților derulate?*

Nr. crt.	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1.	Este evaluat modul de organizare și funcționare a activității comunicative?	Sunt definite obiectivele strategice specifice comunicării interne/externă?	Este elaborată o strategie în ceea ce privește activitatea de comunicare?
			Obiectivele generale și specifice comunicării sunt acoperitoare obiectivului strategic?
			Obiectivele specifice sunt definite SMART?
			Se asigură corespondență între comunicarea internă și externă?
		Există o planificare/etapizare pe termen scurt, mediu și lung a activităților de comunicare?	Există Plan anual de comunicare formalizat?
			Formalizarea planului respectă structura standard?
			La stabilirea planului s-a luat în calcul prioritizarea acțiunilor de comunicare?
		Baza de date conține date utile activității de comunicare?	Este creată și actualizată periodic o bază de date privind ofertele de servicii specifice comunicării?
			Este creată și actualizată periodic o bază de date privind soluționarea petițiilor identice?
			Bazele de date create asigură informații pentru toate tipurile de acțiuni de comunicare?
		Acțiunile de comunicare asigură atingerea obiectivelor?	Sunt stabilite criteriile pentru determinarea nevoilor și oportunităților de comunicare?
			Există analiza realizărilor?
Informațiile comunicate sunt viabile?			
Sunt asigurate resurse financiare și materiale	Există fonduri direcționate spre activitatea de comunicare?		

	optime activităților de comunicare?	Cheltuielile cu comunicarea sunt bugetate?
		Fiecare acțiune de publicitate are asigurată dotarea materială corespunzătoare?
		Fiecare acțiune de comunicare, din punct de vedere al resurselor este conformă?
Activitatea de comunicare asigură îmbunătățirea imaginii entității publice?	Evenimentele și activitățile entității sunt prezentate în propria revistă?	Entitatea publică are propria revistă?
		Sumarul revistei cuprinde informații interne și externe?
	Sunt elaborate metodologii privind activitatea de comunicare?	Întreaga activitate de comunicare este procedurată?
		Există manuale de comunicare specifice entității?
		Există manuale de identitate vizuală specifice entității?
	Sunt încheiate relații contractuale cu agenții de presă pentru asigurarea fluxurilor informaționale?	Activitatea de comunicare se bazează pe contracte cu agenții de presă?
		Pentru întocmirea revistei presei se utilizează informații furnizate de agenții de presă?
	Campaniile tematice respectă politica entității?	Pentru fiecare activitate sau eveniment important din entitate se organizează conferințe de presă?
		În ordinele de zi ale conferințelor de presă este reflectată politica entității?
	Publicitatea entității face referire la activitatea derulată efectiv de aceasta?	Există suficient material publicitar pentru îmbunătățirea imaginii entității publice și cunoașterea imaginii acesteia?
		Există suficient material publicitar pentru beneficiarii activității entității?
	<b>Întrebarea nivel 1:</b> <i>Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură publicului un grad ridicat de satisfacție?</i>	
2.	Derularea activităților se face în conformitate cu prevederile legale privind transparența decizională?	Sunt asigurate condițiile de informare a publicului privind elaborarea de proiecte de acte normative?
		Entitatea publică are pe site o pagină dedicată acestei activități?
		Anunțurile informative sunt suficiente ca număr?
		Spațiile de afișare a anunțurilor informative sunt corespunzătoare ca locații și suficiente ca număr?
	Sunt asigurate toate informațiile necesare publicului privind elaborarea de proiecte de acte normative?	Anunțurile informative apar la avizierele dedicate la termen?
		Anunțurile fizice informative fac trimitere explicită la site-ul entității?
		Pe site este publicat proiectul de act normativ ce face obiectul procesului de transparență decizională?
		Sunt organizate, dacă este cazul, dezbateri publice?
Sunt primite și analizate propunerile, sugestiile și opiniile persoanelor interesate?	Este asigurată transparența ședințelor publice prin înregistrarea acestora și liberul acces la ele?	
	Soluțiile adoptate în cadrul dezbaterilor publice/ședințelor publice se pot regăsi în forma finală a proiectului de act normativ supus procedurii de transparență decizională?	
Derularea activităților	Se publică un buletin informativ?	Activitatea anuală a entității se regăsește într-un buletin informativ?

cu prevederile legale privind liberul acces la informații de interes public?	Este asigurată consultarea (afișare la sediul entității, publicații proprii, pagina proprie de Internet, etc.) a informațiilor privind entitatea?	Sunt asigurate spații în incinta entității pentru consultarea informațiilor privind entitatea?
		Informațiile privind entitatea publică se găsesc în publicații proprii sau pe pagina proprie de Internet?
Derularea activităților se face în conformitate cu prevederile legale privind soluționarea petițiilor?	Este asigurată corespunzător înregistrarea și repartizarea petițiilor?	Petițiile intră, sunt înregistrate și repartizate numai prin Direcția Comunicare?
	Soluționarea petițiilor respectă termenele legale?	Registrul de evidență conține termenele de intrare și de ieșire ale petițiilor?
	Se înregistrează reveniri la petiții în cazul solicitanților nemulțumiți de răspunsurile primite?	Revenirile petițiilor pentru completări apar repetat și diferit în registrul de evidență la fiecare revenire?
	Se elaborează anual un raport privind activitatea de soluționare a petițiilor?	Raportul cuprinde numărul total al petițiilor intrate în entitatea publică?

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

### 3. ANALIZA OBIECTIVELOR DOMENIULUI AUDITABIL

Potrivit Planului strategic privind domeniul comunicării, entitatea publică și-a fixat ca *obiectiv strategic*:

**„Dezvoltarea capacității instituționale a entității publice”**

Planul strategic al entității a fost adus la cunoștința salariaților prin publicare pe site-ul organizației, astfel încât aceștia să cunoască contextul general privind dezvoltarea entității.

În consens cu obiectivul strategic, entitatea publică și-a stabilit ca *obiectiv general în domeniul comunicării organizaționale*:

**„Asigurarea comunicării interne și externe la un standard calitativ superior”.**

În acord cu obiectivul general formulat în domeniul comunicării organizaționale, la nivelul *Direcției comunicare și mass-media* au fost stabilite următoarele *obiective specifice*:

**„Asigurarea unui nivel calitativ ridicat al comunicării organizaționale între structurile funcționale ale entității, precum și între acestea și terțe persoane sau organisme externe cu care entitatea publică intră în contact”.**

**„Îmbunătățirea relațiilor de comunicare cu mass-media și relațiilor de lucru cu persoane fizice”.**

**„Organizarea și desfășurarea planificată a activităților privind accesul la informațiile de interes public și transparență decizională”.**

**„Creșterea gradului de analiză și soluționare a petițiilor primite și reducerea timpului de**



**transmitere a răspunsurilor”.**

Pentru implementarea corectă a obiectivelor specifice este necesar ca exprimarea acestora să se facă în termeni de rezultate. Un obiectiv specific trebuie să conducă la realizarea obiectivului general și diferă de acesta, prin aceea că vizează rezultate concrete.

Pentru a putea fi realizate, obiectivele specifice trebuie să fie în concordanță cu atribuțiile *Serviciului Formare Profesională*, repartizate în interiorul serviciului, cuantificabile, abordabile, realiste și încadrate în timp, astfel încât să răspundă *pachetului de cerințe SMART*, respectiv:

<b>Specific</b>	Obiectivul indică exact ceea ce se dorește a se obține
<b>Măsurabil</b>	Obiectivul poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ
<b>Accesibil</b>	Obiectivul poate fi atins
<b>Realist</b>	Obiectivul contribuie la impactul prevăzut de proiect
<b>Raportat la timp</b>	Obiectivul conține perioada până la care este prevăzut a se realiza

Analiza obiectivelor s-a realizat cu ajutorul documentului *Evaluarea obiectivelor*, care este prezentat în continuare.

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 07.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

### EVALUAREA OBIECTIVELOR

OBIECTIVE	EVALUARE				
	Specific	Măsurabil	Realizabil	Realist	Limitat în timp
<b>Obiectiv 1. Asigurarea unui nivel calitativ ridicat al comunicării organizaționale între structurile funcționale ale entității, precum și între acestea și terțe persoane sau organisme externe cu care entitatea publică intră în contact</b>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	Obiectiv cu caracteristici SMART				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	Nu e cazul.				
<b>Obiectiv 2. Îmbunătățirea relațiilor de comunicare cu mass-media și a relațiilor de lucru cu persoanele fizice</b>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	Obiectiv cu caracteristici SMART				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	Nu este cazul.				

<b>Obiectiv 3. Organizarea și desfășurarea planificată a activităților privind accesul la informațiile de interes public și transparență decizională</b>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	Obiectiv cu caracteristici SMART				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART					
<b>Obiectiv 4. Creșterea gradului de analiză și soluționare a petițiilor primite și reducerea timpului de transmitere a răspunsurilor</b>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	Obiectiv cu caracteristici SMART				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	Nu este cazul				

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Prin analiza obiectivelor specifice stabilite s-a urmărit ca acestea să fie clar definite, respectiv să fie suficiente pentru a comunica o cerință clară, să existe o modalitate explicită de a evalua dacă activitatea desfășurată pentru atingerea lor are succes, să fie realizabile, să fie compatibile cu alte obiective și relevante pentru rezultatele dorite (realiste) și limitate în timp.

#### 4. ANALIZA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ

Pentru a formula o opinie cu privire la posibilitatea de realizare a criteriilor de performanță stabilite de entitate pentru realizarea obiectivelor, auditorii interni evaluează indicatorii de performanță stabiliți de conducere și atașați obiectivelor specifice.

Pentru evaluarea indicatorilor de performanță au fost utilizate 7 criterii de evaluare care sunt reflectate în documentul *Evaluarea indicatorilor*, prezentat în continuare.

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 07.02.2014
	<i>Colectare și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

#### EVALUAREA INDICATORILOR

Criterii de evaluare	Indicator 1.1.	Indicator 1.2.	Indicator 1.3.
<b>Obiectiv 1:</b> <i>Asigurarea unui nivel calitativ ridicat al comunicării organizaționale</i>	Elaborarea unei strategii pe termen	Gradul de respectare, corespunzător	-

<i>între structurile funcționale ale entității, precum și între acestea și terțe persoane sau organisme externe cu care entitatea publică intră în contact</i>	scurt, mediu și lung privind activitatea de comunicare	strategiei, a măsurilor anuale de informare - 100%	
Relevant pentru obiective	Da	Da	-
Definit clar fără ambiguități	Da	Da	-
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	-
Comparabil	Da	Da	-
Verificabil	Da	Da	-
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate și timp	Axat pe timp, cantitate, calitate și cost.	-
Raportare la timp	Este necesară clarificarea elementului calitate și cost.	Este necesară clarificarea elementelor de cost.	-
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Parțial adecvat – trebuie analizată creșterea calității acțiunilor raportată la cost	Adecvat .	-
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Nu este cazul.	Nu este cazul.	<i>Reducerea cu 5% a costurilor privind informarea, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acesteia.</i>

<b>Criterii de evaluare</b>	<b>Indicator 2.1.</b>	<b>Indicator 2.2.</b>	<b>Indicator 2.3.</b>
<b>Obiectiv 2:</b> <i>Îmbunătățirea relațiilor de comunicare cu mass-media și a relațiilor de lucru cu persoanele fizice</i>	Gradul în care planul inițial/actualizat este realizat (100%)	Existența unui plan anual de derulare a activităților de comunicare	Planul anual privind derularea activităților de comunicare realizat fără modificări în timpul anului
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da
Acoperă toate variabilele	Da	Da	Da
Raportare la timp	Da	Da	Da
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg.	Adecvat.	Adecvat.	Adecvat.
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Nu este cazul.	Nu este cazul.	Nu este cazul.

<b>Criterii de evaluare</b>	<b>Indicator 3.1.</b>	<b>Indicator 3.2.</b>	<b>Indicator 3.3.</b>
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<b>Obiectiv 3:</b> <i>Organizarea și desfășurarea planificată a activităților privind accesul la informațiile de interes public și transparență decizională</i>	Gradul de analiză a propunerilor primite (100%)	Numărul mediu de dezbateri publice organizate	Număr mediu lunar de accesări privind informațiile de interes public
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Da	Da	Da
Raportare la timp	Da	Da	Da
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Adecvat.	Adecvat.	Adecvat.
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Nu este cazul.	Nu este cazul.	Nu este cazul.

<b>Criterii de evaluare</b>	<b>Indicator 4.1.</b>	<b>Indicator 4.2.</b>	<b>Indicator 4.3.</b>	<b>Indicator 4.4.</b>
<b>Obiectiv 4:</b> <i>Creșterea gradului de analiză și soluționare a petițiilor primite și reducerea timpului de transmitere a răspunsurilor</i>	Gradul de răspuns la petițiile primite – 100%.	Gradul de respectare a termenului de soluționare a petițiilor – 100%	Numărul mediu de zile de răspuns pentru o petiție (reducere cu 10 zile)	-
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da	-
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da	Da	-
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da	-
Comparabil	Da	Da	Da	-
Verificabil	Da	Da	Da	-
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Da	Da	Da	-
Raportare la timp	Da	Da	Da	-
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Adecvat.	Adecvat.	Adecvat.	-
Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative	Nu este cazul.	Nu este cazul.	Nu e cazul.	Ponderea petițiilor revenite pentru clarificări (sub 5%).

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Fiecărui obiectiv specific definit i se stabilesc instrumente/indicatori de performanță.

Ansamblul acestora răspunde la întrebarea „cum ne descurcăm pentru a atinge obiectivele și în ce măsură le-am atins?”

Sistemul de măsurare a performanței trebuie să respecte următoarele principii:

- a) *claritatea scopului* – cine, în ce mod și de ce va utiliza informațiile;
- b) *accent* – concentrare pe prioritățile entității publice;
- c) *alinieră* – consens cu procesul de stabilire a unui obiectiv și modul de examinare a performanței;
- d) *echilibru* – indicatorii trebuie să ofere o imagine echilibrată a performanței entității publice, un echilibru între costul colectării indicatorului și valoarea informațiilor furnizate de acesta;
- e) *perfecționare continuă* – actualizare permanentă pentru adaptarea la situațiile aflate în schimbare;
- f) *robustețe* – ușor de înțeles și garantarea solidității informațiilor obținute.

Din analiză a rezultat că instrumentele de măsură/indicatorii de performanță nu sunt acoperitori pentru măsurarea obiectivelor specifice stabilite la nivelul Direcției comunicare și mass-media. Pentru unele obiective nu sunt prevăzuți, respectiv calculați indicatori/instrumente de măsură a performanței care să atingă simultan variabilele de cantitate, calitate, cost și timp.

## 5. ANALIZA SURSELOR DE DATE UTILIZATE DE MANAGEMENT

Pentru îmbunătățirea activității de formare profesională au fost analizate sursele de informații utilizate de conducere pentru definirea criteriilor de performanță.

În acest scop, într-o primă etapă, au fost identificate sursele de informații utilizate de management, iar apoi s-a evaluat adecvarea și corectitudinea surselor de date. Analiza este efectuată cu ajutorul documentului *Evaluarea surselor de date*, care este prezentat în continuare.

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 07.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## SITUAȚIE PRIVIND EVALUAREA SURSELOR DE DATE

<b>Indicator existent</b>	<b>Surse de date existente</b>	<b>Criterii stabilite pentru evaluarea surselor de date</b>	<b>Rezultatele evaluării surselor de date</b>	<b>Aprecierea globală a suficienței surselor de date utilizate</b>
<i>Elaborarea unei strategii pe termen scurt, mediu și lung privind activitatea de comunicare</i>	Politica entității publice în domeniul comunicării. Strategia entității publice în domeniul comunicării.	S-a examinat modul în care politica entității publice în domeniul comunicării este în concordanță cu obiectivele strategice/generale și specifice stabilite.	Indicatorul, deși realizat, nu răspunde scopului pentru care se elaborează acest document. Informațiile cuprinse nu asigură o programare eficientă și efice la termen a	Strategia elaborată nu este de maximă utilitate. Informații insuficiente.

			activității de formare profesională.	
<i>Gradul de respectare, corespunzător strategiei, a măsurilor anuale de informare - 100%</i>	Strategia 2010 - 2013 privind activitatea de comunicare din entitatea publică. Planurile anuale de activitate pentru anii 2011-2013.	S-a examinat modul în care acțiunile de comunicare realizate, prevăzute în <i>Planurile anuale</i> sunt în concordanță cu <i>Strategia</i> .	Indicatorul este imposibil de realizat	Informații insuficiente.
<i>Gradul în care planul inițial/actualizat este realizat (100%)</i>	Planurile anuale și formele actualizate ale acestora. Raportările cu privire la acțiunile de comunicare finalizate. Raportările privind stadiul de implementare al acțiunilor de comunicare.	S-a testat dacă acțiunile de comunicare planificate corespund ordinii de prioritate fundamentate.	Nu este asigurată corespondența dintre acțiunile derulate și evenimentul final.	Valoarea indicatorului este maximă, dar planurile anuale privind activitatea de comunicare nu răspund în totalitate scopului dorit, rezultând o slabă eficacitate.
<i>Existența unui plan anual de derulare a activităților de comunicare</i>	Planurile anuale/trimestriale actualizate	S-a testat modul de derulare a activității de formare profesională organizat, prestabilit pe bază de plan	Planuri anuale privind activitatea de comunicare pentru anii auditați, aprobate	Realizarea acestui indicator corespunde scopului definit dorit.
<i>Planul anual privind derularea activităților de comunicare realizat fără modificări în timpul anului</i>	Planurile anuale corespund unui an calendaristic.	S-a testat modul de derulare a acțiunilor de comunicare, prestabilite pe bază de plan	Acțiuni de comunicare, strict necesare, necuprinse în plan în intervalul de timp potrivit	Realizarea acestui indicator nu coincide cu asigurarea comunicării și implicit atingerea obiectivelor entității publice.
<i>Gradul de analiză a propunerilor primite (100%)</i>	Centralizatorul propunerilor, sugestiilor și opiniilor. Procesele-verbale ale dezbaterilor publice organizate.	S-a testat dacă soluțiile analizelor se regăsesc în forma finală a actelor normative.	Procent bun de realizare a acestui indicator, în creștere pe parcursul anilor auditați	În condițiile unei planificări optime, procentul de realizare a acestui indicator de 90% este un punct tare.
<i>Numărul mediu de dezbateri publice organizate</i>	Planurile anuale/trimestriale actualizate. Procesele-verbale ale dezbaterilor publice organizate.	Asigurarea termenelor planificate privind dezbaterile publice. Testarea modului de organizare a dezbaterilor.	Procent bun de realizare a acestui indicator.	Realizarea acestui indicator asigură promovarea în termen a unui act normativ.

<i>Număr mediu lunar de accesări privind informațiile de interes public</i>	Informațiile furnizate de compartimentul IT, care monitorizează acest proces.	Existența și asigurarea actualizării paginii informatice privind informațiile de interes public.	Sunt înregistrate accesări suficiente ale paginii informatice privind informațiile de interes public.	În condițiile asigurării actualizării procentul de realizare a indicatorului este bun.
<i>Gradul de răspuns la petițiile primite – 100%.</i>	Informațiile înregistrate în Registrul intrări/ieșiri de la nivelul Serviciului soluționare petiții	S-a testat dacă numărul petițiilor intrate este egal cu al răspunsurilor ieșite.	Există diferențe datorate petițiilor nesoluționate sau clasate.	Un indicator care folosit independent nu indică informații complete privind activitatea de soluționare petiții.
<i>Gradul de respectare a termenului de soluționare a petițiilor – 100%</i>	Informațiile înregistrate în Registrul intrări/ieșiri de la nivelul Serviciului soluționare petiții	S-a verificat timpul de răspuns pentru fiecare petiție intrată în entitate la nivelul compartimentului.	Există depășiri de termen.	Un indicator care folosit de sine stătător nu oferă informații complete privind calitatea activității de soluționare petiții.
<i>Numărul mediu de zile de răspuns pentru o petiție (reducere cu 10 zile)</i>	Informațiile înregistrate în Registrul intrări/ieșiri de la nivelul Serviciului soluționare petiții	S-a elaborat o situație privind numărul zilelor de răspuns pentru o petiție.	Există o reducere de 3 zile în medie.	Un indicator care folosit de sine stătător nu oferă informații complete privind calitatea activității de soluționare petiții.

Auditori interni,  
Popescu George,  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

## 6. STABILIREA ARIILOR AUDITABILE

Pe baza întrebărilor principale, auditorii interni identifică ariile auditabile, care îi ghidează în activitatea de efectuare a testărilor. Identificarea ariilor auditabile se realizează cu ajutorul unui document formalizat care este prezentat în continuare.

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 07.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## ARIA DE CUPRINDERE A AUDITULUI

Nr. crt.	Obiective	Activități/Acțiuni	Observații
A.	<i>Acțiunile de</i>	A.1. Evaluarea modului de organizare și funcționare a	

	<i>comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor</i>	activităților comunicaționale. A.2. Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare.	
B.	<i>Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură publicului un grad ridicat de satisfacție</i>	B.1. Transparența decizională asigurată în condiții de performanță? B.2. Liberul acces la informații de interes public asigurată în condiții de performanță? B.3. Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor?	

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Compartiment Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 07.02.2014
	<i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i>	
<i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Comunicare organizațională		
<i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale		
<i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu		
<i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

### Foaie de lucru 1.2.

<b>Elemente analizate</b>	Analiza și evaluarea indicatorilor de performanță
<b>Documente analizate</b>	Analiza indicatorilor stabiliți, aferenți obiectivelor, din punct de vedere calitativ și cantitativ și a țintelor de atins.
<b>Descrierea constatărilor</b>	<p>Efectuarea testării a presupus analiza indicatorilor de performanță atașați celor 4 obiective specifice definite pentru domeniul auditabil, prin utilizarea unui număr de 7 criterii de evaluare a acestora, prin utilizarea formularului <i>Evaluarea indicatorilor</i>.</p> <p>Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței, însă există 2 obiective pentru care aceștia nu pot măsura total îndeplinirea lor, propunându-se completarea cu următorii:</p> <p><b>Obiectiv specific 1:</b> <i>Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul comunicării într-o entitate publică.</i></p> <p><b>Indicator propus:</b> <i>Reducerea cu 5% a costurilor privind informarea, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acesteia.</i></p> <p><b>Obiectiv specific 4:</b> <i>Organizarea și desfășurarea planificată a activităților de analiză și soluționare a petițiilor primite și reducerea timpului de transmitere a răspunsurilor</i></p> <p><b>Indicator propus:</b> <i>Ponderea petițiilor revenite pentru clarificări (sub 5%).</i></p> <p>Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței. Totuși, pentru 2 obiective indicatorii fixați sunt insuficienți. Auditorii interni au analizat instrumentele de</p>



măsură/indicatorii de performanță existenți și au propus completarea acestora urmând a-i prezenta pentru analiză și acceptare conducerii entității. Aceste aspecte se vor cuprinde în Raportul de audit public intern de performanță.

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

*Notă:*

**Studiul preliminar** are rolul, ca pe baza cunoașterii și înțelegerii domeniului auditabil, să se poată stabili și defini întrebările principale pe care se va axa și realiza misiunea de audit al performanței și de a stabili criteriile de audit bazate pe economicitate, eficiență și eficacitate.

Structura documentului elaborat, nu este una rigidă, aceasta putând fi dezvoltată în funcție de complexitatea domeniului în care urmează a se realiza misiunea de audit al performanței.

De regulă, Studiul preliminar este bine să cuprindă componente legate de prezentarea domeniului activității auditate, cadrul de reglementare, obiectivele generale și specifice ale activității auditabile și o analiză critică sau comparativă cu standardele de reglementare în domeniu.

În baza acestei documentații, se stabilesc întrebările generale la care trebuie să răspundă studiul efectuat și se formulează obiectivele misiunii de audit public intern structurate pe cei 3E.

Auditorul intern urmărește să găsească și să evalueze caracterul adecvat, corectitudinea, utilitatea și eficiența datelor/informațiilor utilizate de conducere în scopul monitorizării instrumentelor de măsurare/indicatorilor de performanță. Auditorul intern trebuie să evalueze ce informații există, cum sunt acestea folosite, cum testează conducerea acuratețea și completitudinea informațiilor. Auditorul intern evaluează în ce măsură informațiile sunt suficiente, utile, fiabile, complete și furnizate în timp util pentru fiecare instrument/indicator al performanței.

Compartiment Audit Public Intern	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 08.02.2014
	<i>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## STABILIREA PUNCTAJULUI TOTAL AL RISCURILOR ȘI IERARHIZAREA RISCURILOR

Nr. crt.	Obiective	Activități/Acțiuni	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscurilor		Punctaj total	Ierarhizarea riscurilor
				Probabilitate (P)	Impact (I)		
1.	<i>Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor</i>	Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale.	Strategia entității publice nu definește obiectivele specifice activității de comunicare.	2	3	6	Ridicat
			Derularea activității de comunicare în mod neplanificat.	2	3	6	Ridicat
			Baza de date conține informații exhaustive și nerelevante pentru desfășurarea activității de comunicare	2	3	6	Ridicat
			Acțiunile de comunicare sunt determinate incorect în raport cu obiectivele individuale și ale entității.	3	2	6	Ridicat
			Resursele alocate activității de comunicare sunt utilizate neadecvat raportat la necesități.	3	2	6	Ridicat
		Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare	Entitatea publică nu prezintă evenimentele interne în revista proprie.	1	2	2	Mic
			Activitatea de comunicare nu se desfășoară după metodologii prestabilite	2	1	2	Mic
			Fluxurile informaționale nu sunt asigurate adecvat la nivelul entității.	1	2	2	Mic
			Politica entității publice nu se regăsește în campaniile tematice derulate de aceasta.	1	2	2	Mic
			Activitatea desfășurată de entitatea publică nu presupune și o comunicare adecvată cu clienții.	2	1	2	Mic

Nr. crt.	Obiective	Activități/Acțiuni	Riscuri identificate	Criterii de analiză a riscurilor		Punctaj total	Ierarhizarea riscurilor
				Probabilitate (P)	Impact (I)		
2.	<i>Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură publicului un grad ridicat de satisfacție</i>	Transparența decizională asigurată în condiții de performanță	Încălcarea, în detrimentul publicului, a perioadei de informare privind elaborarea de proiecte de acte normative.	1	2	2	Mic
			Informații sumare, irelevante pentru public privind elaborarea de proiecte de acte normative.	1	2	2	Mic
			Dezbaterile publice/ședințele publice nu constituie modalitatea de analiză a propunerilor, opiniilor și sugestiilor publicului privind elaborarea de proiecte de acte normative/luarea deciziilor în domenii de interes public.	1	2	2	Mic
		Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță	Inexistența la nivelul și pentru entitatea publică a unui Buletin informativ de activitate.	1	2	2	Mic
			Inexistența unui Raport de activitate al entității publice, pentru informarea oficială, publică, a realizărilor acesteia.	1	2	2	Mic
			Publicul nu are posibilitatea consultării vizuale fizice a informațiilor despre entitatea publică în incinta acesteia.	1	2	2	Mic
			Imposibilitatea unei persoane să studieze în interes personal parcursul entității publice din baza de date a acesteia.	1	2	2	Mic
		Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor	Neglijență în traseul urmat de petiții în interiorul entității publice.	2	3	6	Ridicat
			Depășirea, în detrimentul petentului, a termenului de răspuns la solicitarea acestuia.	2	3	6	Ridicat
			Răspunsuri repetate/nejustificate la petiții și petiționari identici/fără competență legală.	3	2	6	Ridicat
			Necunoașterea situației anuale a activității de soluționare a petițiilor de la nivelul entității publice.	3	2	6	Ridicat

Auditori interni,  
Popescu George/Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Notă:

Stabilirea criteriilor de analiză a riscurilor - sunt reprezentate de impactul și probabilitatea de manifestare a riscului, fiind evaluate pe o scală cu trei niveluri, astfel:

Mare (3)	<b>PROBABILITATE</b>	S-R (3)	M-R (6)	R-R (9)	<div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">Ridicat</div>	
Medie (2)		S-M (2)	M-M (4)	R-M (6)		<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;">Mediu</div>
Mică (1)		S-S (1)	M-S (2)	R-S (3)		
		<b>IMPACT</b>				
		Scăzut (1)	Moderat (2)	Ridicat (3)		

Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor presupune:

a) stabilirea punctajului total al riscurilor, ca produsul dintre probabilitate și impactul riscului, obținut pe baza formulei:

$$PT = P \times I,$$

unde PT – punctajul total al riscului  
P – probabilitate  
I – impact

b) ierarhizarea riscurilor – se realizează pe baza punctajelor totale obținute din evaluarea riscului, iar activitățile/acțiunile auditable se împart în activități/acțiuni cu risc mic, mediu și mare, astfel:

- pentru PT = 1 sau 2, riscul este mic;
- pentru PT = 3 sau 4, riscul este mediu;
- pentru PT = 6 sau 9, riscul este mare;

Compartiment Audit Public Intern	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 08.02.2014
	<i>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</i>	
<i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Comunicare organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## CHESTIONAR DE CONTROL INTERN

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
<b>Obiectiv: Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor</b>			
<b>1. Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale</b>			
1.1. Activitatea de comunicare are elaborată o strategie?	X		
1.2. Obiectivele generale și specifice comunicării sunt acoperitoare obiectivului strategic?	X		
1.3. Obiectivele specifice sunt definite SMART?	X		
1.4. Se asigură corespondență între comunicarea internă și cea externă?	X		
1.5. Planul anual de comunicare este formalizat?	X		
1.6. Formalizarea planului respectă structura standard?	X		
1.7. Planul prioritizează acțiunile de comunicare?	X		
1.8. Baza de date privind ofertele de servicii specifice comunicării este creată și actualizată periodic?	X		
1.9. Baza de date privind soluționarea petițiilor identice este creată și actualizată periodic?	X		
1.10. Toate tipurile de acțiuni de comunicare se regăsesc în bazele de date create?	X		
1.11. Pentru determinarea nevoilor și oportunităților de comunicare sunt criterii stabilite?	X		
1.12. Realizările în domeniul comunicării sunt analizate?	X		
1.13. Informațiile comunicate sunt viabile?	X		
1.14. Activitatea de comunicare are fonduri asigurate?	X		
1.14. Cheltuielile cu comunicarea sunt bugetate?	X		
1.15. Este asigurată dotarea materială corespunzătoare pentru fiecare acțiune de publicitate?	X		
1.16. Este asigurată conformitatea fiecărei acțiuni de comunicare, din punct de vedere al resurselor?	X		
.....			
<b>2. Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare</b>			
2.1. Entitatea publică are propria revistă?	X		
2.2. Sumarul revistei cuprinde informații interne și externe?	X		
2.3. Există procedură formalizată pentru întreaga activitate de comunicare?	X		
2.4. Există manuale de comunicare specifice entității?	X		
2.5. Există manuale de identitate vizuală specifice entității?	X		

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
2.6. Activitatea de comunicare se bazează pe contracte cu agenții de presă?	X		
2.7. Pentru întocmirea revistei presei se utilizează informații furnizate de agenții de presă?	X		
2.8. Sunt organizate conferințe de presă pentru fiecare activitate sau eveniment important din entitate?	X		
2.9. În ordinele de zi ale conferințelor de presă este reflectată politica entității?	X		
2.10. Materialul publicitar pentru îmbunătățirea imaginii entității publice și cunoașterea imaginii acesteia este suficient?	X		
.....			
<b>Obiectiv: acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură publicului un grad ridicat de satisfacție</b>			
<b>1. Transparența decizională asigurată în condiții de performanță</b>			
1.1. Entitatea publică are pe site o pagină dedicată acestei activități?	X		
1.2. Numărul anunțurilor informative este suficient?	X		
1.3. Locațiile alese pentru afișarea anunțurilor informative sunt corespunzătoare ca și suficiente ca număr?	X		
1.4. Anunțurile informative apar la avizierele la termen?	X		
1.5. Anunțurile fizice informative fac trimitere explicită la site-ul entității?	X		
1.6. Pe site este publicat proiectul de act normativ ce face obiectul procesului de transparență decizională?	X		
1.7. Când este cazul sunt organizate dezbateri publice?	X		
1.8. Este asigurată transparența ședințelor publice prin înregistrarea acestora și liberul acces la ele?	X		
1.9. Soluțiile adoptate în cadrul dezbaterilor publice/ședințelor publice se pot regăsi în forma finală a proiectului de act normativ supus procedurii de transparență decizională?	X		
.....			
<b>2. Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță.</b>			
2.1. Activitatea anuală a entității se regăsește într-un buletin informativ?	X		
2.2. Entitatea face public, din oficiu, un raport periodic de activitate?	X		
2.3. Sunt asigurate spații în incinta entității pentru consultarea informațiilor privind entitatea?	X		
2.4. Informațiile privind entitatea publică se găsesc în publicații proprii sau pe pagina proprie de Internet?	X		
.....			
<b>3. Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor</b>			
3.1. Petițiile intrate în Direcția comunicare și mass-media sunt înregistrate și repartizate numai prin Direcția Comunicare?	X		
3.2. Registrul de evidență conține termenele de intrare și de ieșire ale petițiilor sunt trecute în Registrul de evidență?	X		

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
3.3. Revenirea petiționarului cu o nouă petiției este înregistrată separat în Registrul de evidență?	X		
3.4. Este elaborat un raport anual care să cuprindă numărul total al petițiilor intrate în entitatea publică?	X		
.....			

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizor,  
Slăvescu Dana

Compartiment Audit Public Intern	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 08.02.2014
	<i>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</i>	
<p><i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională  <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale  <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu  <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana</p>		

### EVALUAREA INIȚIALĂ A CONTROLUL INTERN ȘI STABILIREA OBIECTIVELOR DE AUDIT

Activități/ acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhiza rea riscurilor	Instrumente de control așteptate	Instrumente de control existente	Evaluare inițială a controlului intern	Selectare în auditare
<b>Obiectiv:</b> Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor						
Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale.	Strategia entității publice nu cuprinde obiective specifice activității de comunicare	Ridicat	Organizarea unei strategii pentru activitatea de comunicare din cadrul entității. Stabilirea pentru fiecare obiectiv strategic afereent activității de comunicare de obiective generale, respectiv specifice. Asigurarea caracteristicilor SMART în definirea obiectivelor specifice. Armonizarea activității de comunicare internă de la nivelul entității cu comunicarea externă.	Analiza în paralel a obiectivelor definite, de la cele strategice până la cele individuale, pentru asigurarea activității de comunicare către și dinspre structurile entității și persoanele juridice și fizice externe.	Parțial conform	Da
	Derularea activității de comunicare în mod neplanificat	Ridicat	Formalizarea Planului anual de comunicare. Cuprinderea în Planul anual de comunicare de informații privind temele, perioadele, responsabilii acțiunilor de comunicare. Asigurarea corespondenței între Planul anual de comunicare și prioritizarea acțiunilor de comunicare.	Planul anual de comunicare este elaborat și aprobat.	Neconform	Da
	Baza de date conține informații exhaustive și nerelevante pentru	Ridicat	Elaborarea și actualizarea periodică a bazei de date privind ofertanții de servicii specifice activității de comunicare.	Baza de date există și este actualizată periodic.	Parțial conform	Da



Activități/ acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhiza rea riscurilor	Instrumente de control așteptate	Instrumente de control existente	Evaluare inițială a controlului intern	Selectare în auditare
	desfășurarea activității de comunicare		Elaborarea și actualizarea periodică a bazei de date privind solicitări de soluționări petiții identice. Cuprinderea în baza de date de oferte pentru toate tipurile de acțiuni de comunicare derulate în entitate.	Baza de date există și este actualizată periodic.  Baze de date complete.		
	Acțiunile de comunicare sunt determinate incorect în raport cu obiectivele entității și cele individuale	Ridicat	Stabilirea unor criterii pentru determinarea nevoilor și oportunităților de comunicare. Verificarea periodică a realizării sarcinilor individuale și analiza nerealizărilor. Acțiunile de comunicare trebuie să asigure viabilitatea informațiilor.	Acțiunile de comunicare sunt fundamentate.	Neconform	Da
	Resursele alocate activității de comunicare sunt utilizate neadecvat raportat la necesități	Ridicat	Identificarea fondurilor necesare realizării acțiunilor de comunicare, asigurarea suficienței acestora, cuprinderea lor în buget. Încadrarea cheltuielilor cu activitatea de comunicare în bugetul aprobat și în estimarea inițială. Verificarea existenței materialelor de promovare și publicitate. Obținerea de aprobări pentru acțiunile de comunicare și tot suportul de susținere a acestora.	Fondurile necesare activității de comunicare sunt cuprinse în buget. Cheltuielile cu acțiunile de comunicare s-au încadrat în bugetul aprobat. Este realizat întreg suportul de susținere a acțiunilor de comunicare. Acțiunile de comunicare și suportul de susținere au aprobările conducerii.	Parțial conform	Da
Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin	Entitatea publică nu prezintă evenimentele interne în revista proprie	Mic	Verificarea redactării Revistei proprii entității publice.  Verificarea sumarului revistelor.	Revista proprie entității se redactează trimestrial și se distribuie în entitate. Cuprinsul revistelor prezintă întotdeauna un	Conform	Nu

Activități/ acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhiza rea riscurilor	Instrumente de control așteptate	Instrumente de control existente	Evaluare inițială a controlului intern	Selectare în auditare
activitatea de comunicare				capitol distinct cu evenimentele din entitate.		
	Activitatea de comunicare nu se desfășoară după metodologii prestabilite	Mic	Desfășurarea activității pe bază de proceduri operaționale formalizate.  Asigurarea formalizată a unui manual de identitate vizuală al entității publice.	Procedurile operaționale sunt formalizate, aprobate și cunoscute de salariați. Manualul de identitate vizuală a fost distribuit către toate structurile din entitatea publică.	Parțial conform	Nu
	Fluxurile informaționale nu sunt asigurate de agenții de presă sigure	Mic	Încheierea de contracte ferme cu agenții de presă cunoscute pe plan local, național și, dacă e cazul internațional. Informațiile furnizate de agenții de presă prestabilite sunt suport material pentru revista presei.	Contracte cu agenții de presă în derulare.	Neconform	Da
	Politica entității publice nu se regăsește în campaniile tematice derulate de aceasta	Mic	Activitățile și evenimentele de la nivelul entității publice sunt subiecte ale conferințelor de presă.	Ordinele de zi ale conferințelor de presă. Minutele conferințelor de presă.	Conform	Nu
	Activitatea desfășurată de entitatea publică nu are suport publicitar	Mic	Informații despre activitatea entității publice se regăsesc în promovarea publicitară. Satisfacerea beneficiarilor serviciilor entității publice depinde de activitatea de promovare derulată de aceasta.	Material publicitar elaborat.	Parțial conform	Nu
<b>Obiectiv:</b> Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice						
Transparența decizională asigurată în condiții de performanță	Încălcarea, în detrimentul publicului, a locului și perioadei de informare privind elaborarea de proiecte de acte normative.	Mic	Informații pe site-ul entității publice. Anunțuri informative. Spații de afișare pentru anunțurile informative	Site-ul există și este actualizat. Suficiente anunțuri informative. Există spații de afișare	Conform	Nu

Activități/ acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhiza rea riscurilor	Instrumente de control așteptate	Instrumente de control existente	Evaluare inițială a controlului intern	Selectare în auditare
				corespunzător amplasate		
	Informații sumare, irelevante pentru public privind elaborarea de proiecte de acte normative.	Mic	Publicarea electronică a proiectelor de acte normative supuse dezbaterilor publice	Existența arhivei cu proiectele de acte normative publicate electronic înaintea sușinerii dezbaterilor publice	Parțial conform	Nu
	Dezbaterile publice nu constituie modalitatea de analiză a propunerilor, opiniilor și sugestiilor publicului	Mic	Asigurarea organizării dezbaterilor publice/ședințelor publice. Toate propunerile, opiniile și sugestiile publicului și soluțiile adoptate se consemnează. Punerea în practică a soluțiilor adoptate în cadrul dezbaterilor publice/ședințelor publice.	Existența formalizată a minutelor dezbaterilor publice. Existența formalizată a minutelor dezbaterilor publice.	Neconform	Da
Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță	Inexistența la nivelul și pentru entitatea publică a unui Buletin informativ de activitate	Mic	Elaborarea buletinelor informative	Buletine informative actualizate anual.	Conform	Nu
	Inexistența unui Raport de activitate al entității publice, pentru informarea oficială, publică, a realizărilor acesteia	Mic	Elaborarea Raportului de activitate al entității publice în scopul informării publice asupra realizărilor	-	Neconform	Da

Activități/ acțiuni	Riscuri identificate	Ierarhiza rea riscurilor	Instrumente de control așteptate	Instrumente de control existente	Evaluare inițială a controlului intern	Selectare în auditare
	Publicul nu are posibilitatea consultării vizuale fizice a informațiilor despre entitatea publică în incinta acesteia	Mic	Spațiu dedicat publicului pentru consultarea informațiilor de interes public	Materiale de informare suficiente și relevante într-un spațiu corespunzător consultării acestora.	Parțial conform	Nu
	Imposibilitatea unei persoane de a studia în interes personal parcursul entității publice din baza de date a acesteia	Mic	Posibilități fizice și electronice de a cunoaște istoricul entității publice.	-	Neconform	Nu
Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor	Conformitatea înregistrării și repartizării petițiilor	Ridicat	Existența Registrelor de intrare/ieșire a petițiilor cu rubrici privind data de intrare a petițiilor, structura de repartizare și data de ieșire a răspunsurilor la acestea.	Prin Direcția Comunicare pleacă spre petiționari și răspunsuri la petiții înregistrate ca intrări la alte structuri.	Parțial conform	Da
	Depășirea, în detrimentul petentului, a termenului de răspuns la solicitările acestuia	Ridicat	Corelarea termenelor de intrare și ieșire aferente petițiilor.	Termene depășite legal	Conform	Da
	Răspunsuri repetate/ nejustificate la petiții și fără competență legală	Ridicat	Solicitantul și problema de soluționat apare în registrul de evidență de mai multe ori.	Intrări de petiții fără ieșiri de răspuns. Reveniri pentru răspunsuri incomplete	Parțial conform	Da
	Necunoașterea situației anuale a activității de soluționare a petițiilor de la nivelul entității publice	Ridicat	Raportul de activitate privind soluționarea petițiilor.	-	Neconform	Da

Auditori interni,

Supervizat,

**Notă: Activitățile/acțiunile selectate în auditare se prezintă după cum urmează:**

<b>Obiective</b>	<b>Activități/Acțiuni</b>	<b>Riscuri identificate</b>
<i>Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor</i>	Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale.	Strategia entității publice nu cuprinde obiective specifice activității de comunicare
		Derularea activității de comunicare în mod neplanificat
		Baza de date conține informații exhaustive și nerelevante pentru desfășurarea activității de comunicare
		Acțiunile de comunicare sunt determinate incorect în raport cu obiectivele entității și cele individuale
	Resursele alocate activității de comunicare sunt utilizate neadecvat raportat la necesități	
Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare	Fluxurile informaționale nu sunt asigurate de agenții de presă sigure	
<i>Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice</i>	Transparența decizională asigurată în condiții de performanță	Informații sumare, irelevante pentru public privind elaborarea de proiecte de acte normative.
		Dezbaterile publice nu constituie modalitatea de analiză a propunerilor, opiniilor și sugestiilor publicului
	Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță	Inexistența unui Raport de activitate al entității publice, pentru informarea oficială, publică, a realizărilor acesteia
	Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor	Conformitatea înregistrării și repartizării petițiilor
		Depășirea, în detrimentul petentului, a termenului de răspuns la solicitările acestuia
		Răspunsuri repetate/ nejustificate la petiții și petiționari identici/fără competență legală
		Necunoașterea situației anuale a activității de soluționare a petițiilor de la nivelul entității publice

Compartiment Audit Public Intern	<b>PREGĂTIREA MISIUNII</b>	Data: 10.02.2014
	<i>Elaborarea Programului misiunii de audit public intern</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## PROGRAMUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

Obiective	Activități/ acțiuni	Tipul testării	Durata (h)	Persoane implicate	Locul desfășurării
<b>I. Pregătirea misiunii de audit public intern</b>			<b>226</b>		
			<b>64</b>		
	1. Întocmirea și aprobarea <i>Ordinului de serviciu</i>		2	SD	SAI
	2. Întocmirea și validarea Declarațiilor de independență		2	SD, PG, IC	SAI
	3. Pregătirea și transmiterea <i>Notificării privind declanșarea misiunii de audit public intern</i>		4	SD, PG, IC	SAI
	4. Deschiderea misiunii de audit public intern		4	SD, PG, IC, SI	SAI
	5. Constituirea și actualizarea dosarului permanent		8	SD, PG, IC	SAI
	6. Prelucrarea și documentarea informațiilor		24		
	7. Evaluarea riscurilor		8	SD, PG, IC	SAI
	8. Evaluarea controlului intern		8	SD, PG, IC	SAI
	9. Întocmirea Programului misiunii de audit public intern		4	SD, PG, IC	SAI
<b>II. Intervenția la fața locului</b>			<b>130</b>		
<i>Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură</i>	Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale	Analiza Evaluarea Verificarea Chestionar	36	SD, PG, SI	SP

<i>calitatea și transparență în realizarea obiectivelor</i>	Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare	Analiza Evaluarea Verificarea Chestionar	20	SD, PG, SI	SP
<i>Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice</i>	Transparența decizională asigurată în condiții de performanță	Analiza Evaluarea	26	SD, IC, SI	SP SAI
	Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță	Analiza Evaluarea	15	SD, IC, SI	SP SAI
	Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor	Analiza Evaluarea Verificarea	15	SD, IC, SI	SP SAI
	14. Revizuirea documentelor și constituirea dosarelor de audit intern	-	4	SD, PG, IC	SAI
	15. Ședința de închidere	-	4	SD, PG, IC, SI	SAI, SP
<b>III. Raportul de audit intern</b>			<b>30</b>		
	16. Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern	-	20	SD, PG, IC	SAI
	17. Transmiterea proiectului Raportului misiunii de audit public intern	-	2	SD, PG, IC	SAI
	18. Reuniunea de conciliere	-	4	SD, PG, IC, SI	SAI, SP
	19. Elaborarea Raportului misiunii de audit public intern	-	2	SD, PG, IC	SAI
	20. Difuzarea Raportului misiunii de audit public intern	-	2	SD, PG, IC	SAI
<b>IV. Urmărirea recomandărilor</b>			<b>2</b>		
	21. Elaborarea Fișei de urmărire a implementării recomandărilor	-	2	SD, PG, IC	SAI

Auditori interni,  
Popescu George/Ionescu Corneli

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Aprobat,  
Șef Compartiment Audit Intern

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<p><b>Domeniul/activitatea evaluată:</b> Comunicarea organizațională  <b>Denumire misiune:</b> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale  <b>Document redactat de:</b> Popescu George/Ionescu Corneliu  <b>Supervizat:</b> Slăvescu Dana</p>		

### TESTUL NR. 1.1.

<b>Obiectivul misiunii</b>	Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor.
<b>Obiectivul testului</b>	Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale.
<b>Modalitatea de eșantionare</b>	Pentru efectuarea testului, s-au analizat acțiunile derulate pentru instruirea teoretică și practică a funcționarilor publici din entitate, desfășurată on-line și rezultatele finale, respectiv rezultatele simulării în vederea obținerii de către aceștia a permisului ECDL (Licența europeană de operare pe computer) proces care se derulează în perioada 2011 – 2014.
<b>Descrierea testului</b>	Testarea a urmărit analiza acțiunii de promovare a proiectului din punct de vedere al eficienței, eficacității și economicității instruirii profesionale a personalului reflectată în accesările funcționarilor publici și în rezultatele acestora la simulările efectuate.
<b>Constatări</b>	<p>La nivelul entității este în derulare procesul de instruire și certificare în informatică, la standarde europene, a funcționarilor publici, proces derulat în cadrul unui proiect din fonduri europene nerambursabile. Prin intermediul acestui proiect european se asigură la nivelul entității publice sisteme informatice care integrează atât componente hard, cât și aplicațiile soft necesare pentru acumularea cunoștințelor privind operarea și utilizarea calculatorului, în conformitate cu standardul ECDL și pentru derularea simulărilor pregătitoare ale examenelor ulterioare.</p> <p>Proiectul se derulează în perioada 2011 – 2014, cu perioadă de informare și publicitate intensă în anii 2011 și 2012, pregătire și simulare în anii 2012 și 2013 și certificarea propriu-zisă în anul 2014.</p> <p>Entitatea publică a achiziționat, aplicațiile informatice pentru toate cele 7 module necesare certificării. Softul aplicației asigură ca un utilizator să aibă parolă proprie de intrare și utilizare a aplicației și efectuării simulării. Totodată există facilitatea cunoașterii permanente, de către furnizorul de servicii, a numărului de utilizatori ai aplicației și rezultatele acestora la simulări.</p> <p>Utilizând datele furnizate de program, echipa de audit a constatat că doar 30% dintre posibii viitori posesori de permise ECDL au folosit aplicația, iar calificativele obținute de aceștia nu sunt încurajatoare. Astfel, din procentul de aplicatori ai simulării, doar 25% au obținut calificative de trecere pentru toate cele 7 module ale certificării; 10% pentru 5 module; 15% pentru 4 module; 40% pentru 2 module; 8% pentru un modul și 2% nu a promovat la niciunul dintre modulele accesate.</p> <p><b>Modalitățile de comunicare</b> prevăzute în cerințele proiectului și care trebuiau puse în practică de entitate, în colaborare cu managerul proiectului au fost:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Prezentarea inițială a proiectului</b> - invitarea reprezentanților entităților definite ca făcând parte din publicul țintă la prezentarea inițială a proiectului. În acest sens, s-a desfășurat o singură întâlnire a conducerea entității publice beneficiare, în etapa de demarare a proiectului, ulterior fiecare instituție urmărind pe plan local propria evoluție.</li> <li><b>2. Organizarea periodică de forumuri și seminarii</b> privind progresele înregistrate</li> </ol>



în implementarea proiectului. Nu au existat astfel de acțiuni.

**3. Comunicare directă** prin organizarea unor evenimente de informare. Nu au existat astfel de acțiuni.

**4. Comunicare prin mijloace electronice**, asigurându-se informarea rapidă a celor interesați. În acest sens a existat un mesaj electronic prin rețeaua entității publice și către fiecare angajat, cu informații generale privind proiectul.

**5. Comunicare publică prin materiale informative.** A fost sporadică și s-a derulat în etapa de lansare a proiectului prin difuzarea unor broșuri.

**6. Comunicare prin comunicate de presă.** Foarte puțin a fost aplicată această metodă de informare și puțin eficientă, iar posibilitatea informării din publicațiile de pe piață era foarte redusă.

**7. Conferințe de presă** când intervin schimbări în derularea proiectului. Nu au existat astfel de acțiuni.

**8. Organizarea de evenimente pe parcursul anului** și prezentarea unor date statistice ale momentului cu privire la stadiul proiectului. Nu au existat astfel de acțiuni.

**9. Publicarea de informații pe site-ul entității.** Au fost permanent actualizate informațiile privind desfășurarea proiectului și au fost prezentate pe site-urile entității.

**10. Tipărirea de broșuri, pliante, afișe, buletine informative** și asigurarea distribuției lor. Această modalitate de informare a avut aplicabilitate doar în faza de început a proiectului, iar distribuția lor a fost slab asigurată.

**11. Crearea unei adrese de e-mail** pentru o corespondență rapidă și eficientă. Este creată această adresă, dar neutilizată.

Pentru a identifica măsurile de comunicare inițiate de conducerea entității în vederea promovării și implementării proiectului s-a folosit ca tehnică de audit chestionarul.

Urmare interpretării rezultatelor obținute prin prelucrarea răspunsurilor primite la chestionarul lansat au rezultat următoarele:

Rata de răspuns a fost de 100%. Pentru fiecare întrebare din chestionar, răspunsurilor se prezintă astfel:

NR. ÎNTREBARE	Ponderea (%)	
	DA	NU
1)	80	20
2)	40	60
3)	50	50
4)	30	70
5)	20	80
6)	20	80
7)	60	40
8)	30	70
9)	40	60
10)	10	90
11)	10	90
12)	20	80
13)	20	80
14)	10	90
15)	80	20

#### Interpretarea rezultatelor

• Deși, un procent mare din cei chestionați au informații privind obligativitatea certificării lor informatice, mult mai puțini au fost cei interesați să cunoască și condițiile

	<p>obținerii acestui permis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doar jumătate dintre răspunsurile primite vin să confirme cunoașterea derulării acestui proiect.</li> <li>• Suportul material publicitar distribuit în entitățile publice a fost insuficient, ca volum și mesaj transmis, având în vedere procentele foarte reduse de răspunsuri DA la întrebările 4 și 5.</li> <li>• Funcționarii publici nu au acordat suficientă atenție și importanță proiectului, astfel încât dialogul pe această temă, între colegi, a fost ca și inexistent.</li> <li>• Nu a existat o colaborare eficientă, constructivă între structura de comunicare, structura responsabilă cu pregătirea profesională, celelalte structuri dintr-o entitate publică și beneficiarii finali, respectiv funcționarii publici salariați.</li> <li>• Funcționarii publici nu au fost suficient informați și motivați, nu au folosit eficient această oportunitate.</li> </ul> <p>Rezultatele furnizate de aplicarea chestionarului corelate cu analiza rezultatelor înregistrate în urma derulării proiectului de pregătire evaluat și cu obiectivele entității în acest domeniu de activitate impun următoarele concluzii:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) obiectivul specific entității pe acest domeniu de activitate este generic, nu respectă formatul SMART (specific, măsurabil, necesar, realist, cu termen de implementare) și s-a dovedit a fi insuficient.</li> <li>b) nu au fost elaborați indicatori de apreciere a nivelului de îndeplinire a obiectivului propus (ex. 50% din personal dacă obține atestat ECDL se poate considera că obiectivul este îndeplinit).</li> <li>c) nu au fost planificate resurse și responsabilități pentru îndeplinirea obiectivului stabilit (compartimente, persoane, responsabilități, termene de realizare, modalități de evaluare a nivelului de îndeplinire a acestora, resursele financiare, materiale și umane alocate).</li> <li>d) la nivelul entității activitatea de comunicare este tratată ca o activitate lipsită de importanță, se face neplanificat, nu există proceduri elaborate, nu este definit un circuit informațional de la decident la executant și invers.</li> <li>e) avantajele accesării proiectelor de pregătire finanțate din fonduri europene nu sunt conștientizate de managementul instituției.</li> </ol> <p>Având în vedere aceste rezultate, echipa de audit opinează că activitatea de comunicare la nivelul entității este ineficientă.</p>
<p><b>Concluzii</b></p>	<p>Activitatea de informare și publicitate desfășurată în cadrul proiectului pentru obținerea permisului ECDL s-a dovedit a fi ineficientă, consecințele urmând a fi suportate ulterior de entitate, prin alocarea de resurse din bugetul propriu pentru pregătirea profesională a angajaților.</p> <p>De asemenea există riscul ca entitatea coordonatoare a proiectului să nu-și atingă obiectivele din proiect (numărul de personal atras în proiect, numărul de personal certificat, numărul de personal atestat care a lucrat în beneficiul instituției cel puțin un an etc.).</p>

Auditori interni,

Supervizat,

Compartiment Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## FOAIE DE LUCRU nr. 1.1.1.

### 1. Elemente analizate

*Chestionarul* este un procedeu folosit pentru colectarea de informații mai ales în auditul performanței. Este un mijloc util pentru obținerea probelor de audit, cu condiția să fie bine proiectat, planificat și procesat.

În acest caz se va utiliza *chestionarea mixtă*, o chestionare efectuată de auditorul intern împreună cu Direcția de comunicare, ținând cont de faptul că informațiile obținute îi sunt folositoare și structurii auditate și rezultatele și recomandările vor fi mai ușor acceptate de aceasta.

### 2. Documente analizate

*Va fi chestionată întreaga populație a funcționarilor publici, salariați în cadrul entităților publice beneficiare ale proiectului.*

### 3. Descrierea constatărilor

Se folosește *chestionarul electronic*, o formă modernă a chestionarului personal. Echipa de audit transmite fiecărei persoane stabilită a fi chestionată, la adresa electronică, de serviciu, chestionarul corespunzător. Se solicită ca răspunsurile să fie complete, să fie retransmise la aceeași adresă, cea a auditorului intern, în timp de 5 zile de la primire. După 2 zile auditorul intern revine cu e-mail-uri către persoanele chestionate pentru a le reaminti importanța răspunsurilor. Se consideră foarte importante aceste reveniri, ele maximizând ratele de răspuns.

Este foarte importantă proiectarea chestionarelor, îndeosebi s-a avut în vedere ca persoanele chestionate să fie informați că datele pe care le oferă sunt confidențiale și vor fi folosite doar de echipa de audit și de asemenea au fost oferite informații pentru completarea chestionarelor. S-au avut în vedere și următoarele aspecte: așezarea în pagină; ordinea întrebărilor (structurare și ordine logică); întrebările să fie clare, scurte, la obiect; întrebările să folosească cuvinte simple dând posibilitatea de a obține răspuns la majoritatea; întrebările să fie formulate astfel încât să aibă același înțeles pentru toți cei chestionați; întrebările să fie formulate astfel încât să necesite un singur răspuns.

În cazul de față s-a optat pentru varianta *întrebări-închise*, care presupune răspunsuri prestabilite.

În cazul tipului de chestionar prezentat, există muncă de teren pentru realizarea chestionării prin transmiterea și ulterior revenirea cu e-mail-uri pentru solicitarea completării răspunsurilor. În faza colectării datelor, lipsa răspunsurilor se corectează prin contactarea persoanelor chestionate. Dacă nu, răspunsurile nevalidate se exclud.

Practica a demonstrat că nu există o rată de răspuns completă, de 100%, iar o medie acceptată, relevantă pentru continuarea auditului și interpretarea rezultatelor ar fi de 55-65%.

Pentru că există numai 2 categorii de răspunsuri analiza și interpretarea datelor din chestionare este sugestivă prin prezentarea rezultatelor în mărimi relative. Constatările principale vor fi prezentate și în raportul de audit.

### *Chestionar utilizat:*

<b>Entitatea Publică</b> Compartiment Audit Intern Direcția Comunicare
--

**CHESTIONAR DE EVALUARE**  
**A EFICIENȚEI ACȚIUNII DE PROMOVARE ȘI PUBLICITATE A PROIECTULUI**

*Vă rugăm să rezervați câteva momente pentru completarea acestor chestionare privind evaluarea eficienței acțiunii de promovare și publicitate a proiectului european privind instruirea funcționarilor publici în vederea obținerii de către aceștia a permisului ECDL. Întreaga chestionare va dura aprox. 20 de minute.*

1) Funcționarii publici trebuie să fie certificați din punct de vedere informatic, respectiv să posede permisul ECDL (Licența europeană de operare pe computer). Aveți informații privind această informație?

DA NU

2) Dacă da, cunoașteți condițiile (termen, module de absolvit, etc.) obținerii permisului ECDL?

DA NU

3) La nivelul entității publice, este în faza de implementare un proiect pentru instruirea informatică și simularea certificării. Aveți informații despre acesta?

DA NU

4) La nivelul entității publice în care vă desfășurați activitatea au fost distribuite materiale publicitare (fluturași, broșuri, pliante, afișe, etc.) pentru promovarea acestui proiect?

DA NU

5) Dacă da, considerați suficient de motivant mesajul pe care îl transmit materialele publicitare aferente proiectului?

DA NU

6) Aveți cunoștință dacă publicitatea făcută proiectului a avut efect și asupra celorlalți colegi, potențiali beneficiari ai proiectului?

DA NU

7) Ați primit informații legate de proiect și pe adresa electronică de serviciu, proprie?

DA NU

8) Aveți cunoștință de crearea unei adrese electronice unice pentru o corespondență rapidă și eficientă cu responsabilii de proiect?

DA NU

9) Aveți cunoștință de acest proiect prin adrese repetate de informare din partea structurii de comunicare din cadrul entității publice proprii?

DA NU

10) Aveți cunoștință de acest proiect prin adrese repetate de informare din partea structurii de pregătire profesională din cadrul entității publice proprii?

DA NU

11) Avantajele prezentate prin toate căile de comunicare au fost determinante în a opta pentru această variantă de instruire în informatică?

DA NU

12. În entitatea publică în care vă desfășurați activitatea există deja în funcțiune echipamentele informatice necesare implementării proiectului?

DA

NU

13) Dacă da, ați accesat aplicația?

DA

NU

14) Dacă da, ați susținut simularea modulelor?

DA

NU

15) Dacă da, considerați că pregătirea on-line, asigurată prin acest proiect, ar fi putut asigura pregătirea teoretică și practică suficiente absolvirii modulelor necesare obținerii permisului ECDL?

DA

NU

Vă mulțumim pentru colaborare și timpul acordat

*Data:*

*Numele și prenumele*

*Funcția*

*Semnătura:*

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<b>Domeniul/activitatea evaluată:</b> Comunicarea organizațională <b>Denumire misiune:</b> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <b>Document redactat de:</b> Popescu George/Ionescu Corneliu <b>Supervizat:</b> Slăvescu Dana		

### FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.1.

<b>Problema</b>	Activitate de informare și publicitate inefficientă și neeconomică.
<b>Constatare</b>	<p>Activitatea de informare și publicitate a constituit obiectul unui set de măsuri stabilit de entitate, în conformitate cu cerințele UE.</p> <p>Din analiza efectuată cu privire la activitatea de informare și comunicare promovată de entitate în vederea implementării Proiectului de obținere a permisului ECDL s-au constatat următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) nu a existat o promovare suficientă privind importanța, necesitatea și utilitatea aplicației informatice prevăzută de proiect.</li> <li>b) nu s-au implementat întocmai modalitățile de promovare și publicitate prevăzute în proiect.</li> <li>c) mesajele de comunicare nu au fost suficient de convingătoare, nu au avut consistența și insistența necesare care să determine publicul țintă să fie interesat și să acceseze proiectul.</li> <li>d) mesajele transmise nu au fost formulate clar și concis, nu a fost utilizat un limbaj comun și accesibil, astfel încât informația să poate fi receptată corespunzător de publicul țintă.</li> <li>e) nu există din partea entității publice o monitorizare continuă a implicării propriilor angajați în demersurile necesare certificării lor informatice.</li> <li>f) activitatea de monitorizare nu a fost materializată în rapoarte trimestriale și nu există o centralizare a acestor rapoarte la nivelul entității publice.</li> <li>g) lipsa de implicare a entității în utilizarea acestei oportunități va avea consecințe financiare neeconomice ulterioare întrucât entitățile vor fi nevoite să aloce resurse bugetare proprii pentru pregătirea profesională a angajaților, în condițiile în care nu au fost utilizate eficient resursele atrase prin fonduri europene. Pregătirea asigurată prin proiect și acomodarea cu chestionarele testărilor, ca structură și timp de rezolvare, cu siguranță ar crește procentul de promovabilitate din prima sesiune a testării.</li> </ul>
<b>Cauză</b>	<p>Nu au fost planificate resurse și responsabilități pentru îndeplinirea obiectivului stabilit</p> <p>Activitatea de comunicare este tratată ca o activitate lipsită de importanță, se face neplanificat, nu există proceduri elaborate, nu este definit un circuit informațional de la decident la executant și invers.</p> <p>Avantajele accesării proiectelor de pregătire finanțate din fonduri europene nu sunt conștientizate de managementul instituției.</p>
<b>Consecință</b>	<p>Eficiența scăzută a activității de comunicare a entității.</p> <p>Menținerea unui nivel scăzut al pregătirii profesionale a personalului, care va genera și o performanță profesională scăzută.</p>
<b>Recomandare</b>	Derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2014 a unei activități de informare și publicitate excesivă.

	Completarea listei de obiective specifice proiectului cu indicatori de rezultat/performanță foarte bine definiți și monitorizați permanent la nivelul entității
--	---

Întocmit Data: 17.02.2014	Auditorii interni, Popescu George/ Ionescu Corneliu	Pentru luare la cunoștință,	Reprezentantul structurii auditate Stănescu Ioana
Supervizat Data: 18.02.2014	Supervizorul Slăvescu Dana		

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

### TESTUL NR. 1.2.

<b>Obiectivul misiunii</b>	Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice
<b>Obiectivul testului</b>	Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor
<b>Modalitatea de eșantionare</b>	Pentru efectuarea testului s-au analizat registrele de intrare/ieșire ale petițiilor deschise la nivelul Direcției comunicare, rapoartele de activitate ale acestei direcții, rapoartele de audit anterioare.
<b>Descrierea testului</b>	<p>Fiecărei structuri de specialitate din cadrul entității publice i s-a solicitat completarea unei situații cu referire la activitatea de soluționare petiții la acest nivel. În urma centralizării informațiilor, auditorii interni au elaborat o listă de control.</p> <p>De asemenea, pentru o analiză mai completă a activității de soluționare a petițiilor, auditorii interni au stabilit, conform pașilor din procedura operațională, un număr de 5 activități necesare atingerii obiectivului specific „.....” și corespunzător acestora mai mulți indicatori de rezultat/performanță. Pe baza informațiilor din Lista de control nr. ...și din răspunsurile interviatului s-au stabilit nivelurile de realizare ale acestor indicatori.</p> <p>Testarea a urmărit evaluarea activității de soluționare a petițiilor.</p>
<b>Constatări</b>	<p>Tehnicile folosite și documentele elaborate aferente acestora, de către auditorii interni au condus la următoarele constatări:</p> <p>a) în anul 2012 petițiile intrate în entitate au fost în număr de 300, incluzând aici petiții scrise, telefonice, audiențe, reveniri la petițiile inițiale, din care 80 intrate direct la structurile de specialitate. Dintre acestea, 50 au fost soluționate și transmis răspuns prin Direcția Comunicare.</p> <p>b) au existat întârzieri în formularea răspunsurilor datorită direcționării greșite a petițiilor către alte structuri interne din entitate.</p> <p>c) lipsa unei evidențe stricte la nivelul Direcției Comunicare a petițiilor intrate a condus la răspunsuri dublate, prin imposibilitatea conexării petițiilor identice cu același solicitant.</p> <p>d) în cazul întrebărilor multiple care au necesitat răspunsuri de la mai multe structuri de specialitate competente, pentru respectarea termenului de răspuns legal s-au transmis răspunsuri fracționate, care au produs reveniri și în 4 cazuri, mult mai grav, răspunsuri duble contradictorii.</p> <p>e) cererile în audiență au fost în totalitate direcționate către structurile de specialitate, iar revenirile nu au fost decât în cazul în care a fost necesară o autorizare de la conducerea entității. Deși procentul de conformitate al cererilor de primire în audiență este maxim, se consideră greșită direcționarea totală a solicitanților către structurile de specialitate fără o cunoaștere prealabilă a stadiului problemei ce face obiectul petiției, respectiv revenirea în audiență, de solicitare de soluționare a problemei și a măsurii în care petiționarul revine și dorește în mod expres o soluționare/confirmare a soluționării inițiale de la un nivel ierarhic superior.</p> <p>f) sunt structuri de specialitate din entitate care omit transmiterea răspunsului către solicitant prin Compartimentul soluționare petiții. Pentru cunoașterea exactă a situației,</p>



	<p>echipa de audit intern a solicitat de la toate structurile din entitate o situație a răspunsurilor transmise la petiții intrate prin Direcția comunicare și direct de la petiționar. În medie un procent de 25% din petiții intrate la o structură de specialitate din entitatea publică vin direct de la petiționari și nu ies prin Direcția comunicare.</p> <p>g) referitor la indicatorul numărul petițiilor soluționate telefonic, raportat la numărul solicitărilor telefonice, 80%, diferența de procent este dată de solicitările care nu se puteau rezolva prin telefon, fiind necesară completarea unor documente / primirea unui răspuns oficial la o solicitare scrisă / deplasarea petiționarului la sediul entității.</p> <p>h) corelând cu reducerea numărului petițiilor înregistrate în cei doi ani auditați, considerăm ca suficient de multe accesări externe, 200, și concluzionăm că spețele și soluționările aferente, cuprinse în baza de date sunt satisfăcătoare multor întrebări ale potențialilor petiționari. Puțin și ineficient utilizată a fost baza de date de chiar salariații Serviciului soluționare petiții.</p> <p>i) indicatorul gradul de conformitate al cererilor de primire în audiență înregistrate a fost de 80 %. Au fost acceptate, înregistrate și primite în audiență persoane care nu precizaseră în cerere cu exactitate problema și stadiul de soluționare al acesteia.</p>
<b>Concluzii</b>	<p>Nu a fost promovată corespunzător procedura de sistem privind soluționarea petițiilor. Este afectată calitatea activității de comunicare a direcției, cu repercusiuni asupra calității răspunsurilor către petiționari.</p> <p>Slabă eficiență și eficacitate a activității de soluționare a petițiilor în entitate.</p>

Auditori interni,

Supervizat,

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>		Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>		
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana			

**LISTĂ DE CONTROL nr. 1.2.1.**  
privind analiza petițiilor soluționate la nivelul structurii în anul 2013

Nr. crt.	Adrese intrate la structura X		Data înregistrării petiției		Decizie corectă privind transmiterea către structura X	Data transmiterii răspunsului structurii X către Direcția Comunicare	Data expedierii răspunsului către petiționar		Conformitatea adresei de răspuns	
	Direct de la petiționar	Direcționate de la Direcția Comunicare	la Direcția Comunicare	la structura de specialitate			de la Dir Comuni care	de la structura de specialitate	Către Direcția Comunicare	Către petiționar
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	-	Da	03.02.2013	06.02.2013	Da	23.02.2013	25.02.2013	-	Da	-
...	...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
25.	Da	Da	05.03.2013	07.03.2013	Da	19.03.2013	20.03.2013	19.03.2013	Da	Da/ vezi obs.
...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
87.	Da	-	-	10.04.2013	-	Nu	Nu	08.05.2013	Nu	Nu/ vezi obs.
...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
200.		Da – către 5 structuri	13.09.2013	15.09.2013 - către 5 structuri	Da	1 – 30.09.2013 2 – 01.10.2013 3 – 17.10.2013 4 – 18.10.2013 5 – 03.10.2013	12.10.2013	-	Nu / vezi obs.	Nu / vezi obs.
...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
300.	-	Da	27.11.2013	28.11.2013	Da	10.12.2013	12.12.2013	-	Da	Da

Nr. crt.	Petiții conexate	Posibilitate de clasare		Reveniri pentru aceeași petiție					Obs.
		Petiții identice de la același petiționar	Petiții anonime	Număr de reveniri	Motivul revenirii	Revenire scrisă	Revenire telefonică	Revenire prin audiență	
0	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	-	-	-	1	Depunerea documentelor necesare, solicitate în răspunsul la adresa inițială	Adresa transmitere documente solicitate	-	-	-
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
25.	Nu	-	-	-	-	-	-	-	Trebuia să plece un singur răspuns de la DC cu referire și la petiția transmisă la structura de specialitate.
87.	-	-	-	-	-	-	-	-	Răspunsul trebuia transmis prin DC
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
200.	-	-	-	3	Răspuns incomplet.	Da	Da	Da	2 structuri au depășit termenul de răspuns. La petiționar a plecat un răspuns incomplet.
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
300.	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<p><b>Domeniul/activitatea evaluată:</b> Comunicarea organizațională  <b>Denumire misiune:</b> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale  <b>Document redactat de:</b> Popescu George/Ionescu Corneliu  <b>Supervizat:</b> Slăvescu Dana</p>		

**FOAIE DE LUCRU nr. 1.2.2.**

<b>Activități</b>	<b>Indicatori de rezultat/ performanță</b>	<b>Nivel de realizare a indicatorilor stabiliți de auditați și completați de auditori</b>
1. Operativitate și siguranță în gestionarea petițiilor și repartizarea corectă	1.1. Număr de răspunsuri înregistrate ca ieșiri raportat la numărul de petiții înregistrate ca intrări. 1.2. Număr petiții direcționate corect raportat la numărul petițiilor înregistrate. 1.3. Numărul de răspunsuri transmise către un petiționar raportat la numărul petițiilor identice transmise de acesta.	90% 90% 100%
2. Sinteza punctelor de vedere și întocmirea de răspunsuri coerente când în soluționare sunt implicate mai multe direcții	2.1. Număr de reveniri ale aceluiași petiționar la aspecte punctuale cuprinse în adresa inițială și pentru care nu s-a răspuns raportat la petițiile complexe 2.2. Numărul de reveniri pentru răspunsuri incoerente raportat la petițiile complexe primite	75% 90%
3. Crearea unui flux unitar de informații în comunicarea externă	3.1. Gradul transmiterii de răspunsuri identice la petiții identice primite de la petiționari diferiți	100%
4. Derularea competentă a rezolvării solicitărilor telefonice ale petiționarilor	4.1. Numărul petițiilor soluționate telefonic raportat la numărul solicitărilor de soluționări telefonice. 4.2. Numărul de petiționari înscriși în audiență sau care au solicitat în scris soluționarea petiției raportat la numărul solicitărilor telefonice	80% 20%

	ale acestora pentru aceleași spețe.	
5. Derularea competență a activității de audiență cu cetățenii	5.1. Gradul de conformitate al cererilor de primire în audiență înregistrate.	100%
	5.2. Numărul cererilor de primire în audiență direcționate spre compartimentele de specialitate raportat la numărul total al cererilor înregistrate.	100%
	5.3. Numărul revenirilor în audiență raportat la numărul audiențelor	0
6. Crearea unei baze de date cu răspunsurile transmise petiționarilor, cu referire la spețe similare și frecvențe din competența entității publice	6.1. Numărul de accesări externe	200
	6.2. Numărul de utilizări de către Compartimentul Soluționare Petiții	50

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<b>Domeniul/activitatea evaluată:</b> Comunicarea organizațională <b>Denumire misiune:</b> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <b>Document redactat de:</b> Popescu George/Ionescu Corneliu <b>Supervizat:</b> Slăvescu Dana		

### INTERVIU Nr. 1.2.1.

adresat doamnei Cristea Gabriela, coordonator Compartiment soluționare petiții  
cu privire la modul de *soluționare a petițiilor*

<b>Nr. crt.</b>	<b>Întrebări</b>	<b>Răspunsuri</b>
1.	Coordonați activitatea Compartimentului soluționare petiții? De când?	Da. Sunt coordonatorul compartimentului din 2009. Deci am coordonat activitatea acestei structuri pe întreaga perioadă auditată acum de dumneavoastră.
2.	Există elaborată o procedură de sistem cu referire la gestionarea petițiilor?	Da, există și este aplicabilă compartimentului nostru și celorlalte structuri de specialitate din entitate care participă la procesul de soluționare a petițiilor. Corespunzător cadrului legislativ procedura stabilește: primirea și înregistrarea petițiilor; verificarea/analiza și repartizarea petițiilor; circuitul, soluționarea și transmiterea răspunsurilor și urmărirea acestei activități și raportările statistice.
3.	Este deschis la nivelul compartimentului un Registru pentru petiții. Dacă da, pentru toate petițiile înregistrate există un control al transmiterii răspunsurilor?	Da. Există acest registru. Sunt situații în care răspunsurile pleacă direct către petiționari de la structurile de specialitate competente, și pentru aceste petiții, circuitul nu este închis în registrul nostru.
4.	Ce prevede cadrul legal?	Expedierea răspunsurilor numai prin intermediul structurii noastre, respectiv prin structura care a înregistrat intrarea în entitate a petiției, și bineînțeles urmărirea închiderii circuitului.
5.	Cum se repartizează petițiile către structurile competente?	Salariatul care are repartizată petiția, o analizează, stabilește structura competentă pentru soluționare și cu avizul meu elaborează adresa de transmitere. În această adresă, de fiecare dată, venim cu completările legale privind termenul și condițiile de răspuns.
6.	Dacă structura care soluționează petiția o transmite direct solicitantului, petiția nu parcurge circuitul complet, nici la dumneavoastră, nici la cealaltă structură. Corect?	Da.

Nr. crt.	Întrebări	Răspunsuri
7.	Dacă petiția presupunea mai multe răspunsuri aferente unor structuri competente diferite și solicitantul nu este mulțumit de răspunsul primit, unde va reveni? Care structură se face responsabilă de răspunsul poate ambiguu, poate incomplet, poate peste termenul dorit?	Nu știu răspunsul.
8.	Dacă o structură nu vă răspunde sau răspunde direct petiționarului, răspunsul din partea dumneavoastră va pleca fracționat? Dacă răspunsurile structurilor au părți contradictorii, cum sunt transpuse în răspunsul final către petiționar?	Da, va pleca doar ce s-a primit. Salariații nu au pregătirea profesională necesară pentru a analiza, a sintetiza și realiza un răspuns complet, coerent, profesionist. Ei folosesc efectiv răspunsurile primite de la structurile interne.
9.	Monitorizați continuu circuitul petițiilor intrate în gestiunea compartimentului dumneavoastră.	Încercăm ca adresele intrate să aibă circuitul închis, în condițiile precizate mai sus. Dar pentru adresele intrate direct în evidența structurilor de specialitate, recunosc, nu am făcut demersuri de a trece la ieșire prin filtrul nostru, astfel încât raportarea generală a activității de soluționare petiții să fie completă.
10.	Direcțiile de specialitate sunt receptive la solicitările dumneavoastră? Sunteți mulțumită de feed-back-ul din acest moment?	Nu în totalitate colaborarea este cum ne-o dorim. De aici și problemele pe care le-ați sesizat în organizarea activității de soluționare petiții.
11.	În aceste condiții, considerați că derularea efectivă a activităților structurii condusă de dumneavoastră converg, chiar în condițiile realizării indicatorilor propuși, spre atingerea obiectivului specific stabilit?	Ne străduim să aducem îmbunătățiri activității noastre. Ne confruntăm cu unele probleme și dorim ca în urma misiunii dumneavoastră recomandările primite să ne sprijine în performarea acțiunilor noastre, în sensul de a asigura eficientizarea activității de soluționare petiții.
12.	Pentru a vă putea îmbunătăți activitatea este necesar să vă procedurați, responsabilizați, fiecare activitate, fiecare operație derulată. Aveți proceduri elaborate și aprobate? Le considerați suficiente? Sunt cunoscute și încercați să le puneți în practică?	Da, acum avem proceduri formalizate. Sunt cunoscute și practica ne va ajuta să le actualizăm și îmbunătățim de câte ori va fi necesar.
13	Mai aveți ceva de adăugat?	Nu.

Data în fața noastră  
Astăzi 17.02.2014  
Auditor intern,

Coordonator Compartiment soluționare petiții  
Cristea Gabriela

Notă:

Interviul se desfășoară la structura auditată, în biroul celui întrebat. Auditorul intern explică pe scurt scopul interviului, condiția de confidențialitate a răspunsurilor, respectiv cine și cum va avea acces la acestea și tehnica de derulare a acestei acțiuni (format interviu, durată, modalitate de comunicare ulterioară, posibilități de înregistrare etc.)

În acest caz, auditorul intern a optat pentru un **interviu centrat pe probleme** care are la bază constatări anterioare și răspunsurile vin să confirme rezultatele cercetării efectuate.

Pentru interpretarea probelor de audit se utilizează, în practică, și tehnica - **matricea datelor calitative**, o paralelă între nivelul atins și un standard stabilit de atins.

Matricea datelor calitative realizează o restructurare a datelor calitative, scoțând în evidență informațiile necesare studiului auditului.



Compartiment Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 17.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizată:</i> Slăvescu Dana		

### MATRICEA DATELOR CALITATIVE

Desfășurarea optimă a activității de soluționare a petițiilor	Operativitate și siguranță în gestionarea petițiilor și repartizarea corectă	Sinteza punctelor de vedere și întocmirea de răspunsuri coerente	Crearea unui flux unitar de informații în comunicarea externă	Rezolvarea solicitărilor telefonice	Derularea activității de audiență cu cetățenii	Crearea unei baze de date cu răspunsurile transmise petiționarilor	STANDARD	NIVEL ATINS	CONCLUZII
<b>P R O B E  D E  A U D I T</b>	Nu toate structurile de specialitate răspund petiționarilor prin intermediul Direcției Comunicare. Nu toate petițiile sunt înregistrate la nivelul Direcției Comunicare Raportarea anuală privind activitatea de soluționare a petițiilor nu reflectă realitatea.	Răspunsurile la petițiile complexe cuprind numai răspunsurile primite în termen de la structurile de specialitate.  Răspunsurile la petițiile complexe cuprind și soluții contradictorii primite de la structurile de specialitate, necorelate și neclarificate la nivelul Serviciului Soluționare Petiții.	Petițiile identice primite de la petiționari diferiți primesc aceeași soluționare.	Petițiile nesoluționate telefonic fac obiectul viitoarelor audiențe sau petiții scrise.	Toate cererile de primire în audiență sunt direcționate spre compartimentele de specialitate din entitate.  Nu există reveniri în audiență ale aceleiași persoane cu aceeași problemă.	Crearea și dezvoltarea bazei de date cu răspunsurile transmise petiționarilor a condus la reducerea numărului de cereri de soluționare petiții. S-au transmis răspunsuri asemănătoare ca fond, dar cu formă diferită pentru petiții asemănătoare.	Existența unei proceduri operaționale privind gestionarea petițiilor și circuitul acestora în cadrul entității publice. Procedura de lucru trebuie cunoscută, total responsabilizată și permanent	Aplicarea necorespunzătoare a procedurii de lucru. Slaba colaborare cu structurile de specialitate participante la procesul de soluționare a petițiilor. Folosirea ineficientă a bazei de	<b>Acțiune neperformantă în asigurarea eficienței și eficacității activității de soluționare a petițiilor.</b>

							îmbunătățită.	date existente de către structura de soluționare petiții.	
--	--	--	--	--	--	--	---------------	--	--

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 17.02.2014
	<i>Colectarea și analiza probelor de audit</i>	
<p><i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională  <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale  <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu  <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana</p>		

## FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.2.

<b>Problema</b>	Eficiență și eficacitate scăzute a activității de soluționare a petițiilor.
<b>Constatare</b>	<p>În anul 2012 petițiile intrate în entitate au fost în număr de 300, incluzând aici petiții scrise, telefonice, audiențe, reveniri la petițiile inițiale, din care 80 intrate direct la structurile de specialitate. Dintre acestea, 50 au fost soluționate și comunicat răspunsul prin Direcția Comunicare.</p> <p>Prin dezvoltarea bazei de date cu răspunsurile transmise petiționarilor, pentru spețe similare și frecvente din competența entității publice, în anul 2013 numărul petițiilor s-a redus, cu referire la petițiile identice.</p> <p>Din analiza și evaluările efectuate au rezultat următoarele:</p> <p>a) întârzieri de răspuns, care au implicat reveniri, datorită direcționării greșite către structuri interne/alte instituții. Aceste erori au produs pagube morale și materiale petiționarilor prin întârzieri de termene, răspunsuri necompetente, incomplete, imposibil de utilizat oportun la instituțiile inițial solicitante.</p> <p>b) lipsa unei evidențe stricte la nivelul Direcției Comunicare a petițiilor intrate a condus la răspunsuri dublate, prin imposibilitatea conexării petițiilor identice cu același solicitant.</p> <p>c) în cazul întrebărilor multiple care au necesitat răspunsuri de la mai multe structuri de specialitate competente, pentru respectarea termenului de răspuns legal s-au transmis răspunsuri fracționate, care au produs reveniri și în 4 cazuri, mult mai grav, răspunsuri duble contradictorii.</p> <p>d) cererile în audiență au fost în totalitate direcționate către structurile de specialitate, iar revenirile nu au fost decât în cazul în care a fost necesară o autorizare de la conducerea entității. Deși procentul de conformitate al cererilor de primire în audiență este maxim, se consideră greșită direcționarea totală a solicitanților către structurile de specialitate fără o cunoaștere prealabilă a stadiului problemei ce face obiectul petiției, respectiv revenirea în audiență, de solicitare de soluționare a problemei și a măsurii în care petiționarul revine și dorește în mod expres o soluționare/confirmare a soluționării inițiale de la un nivel ierarhic superior.</p> <p>e) unele structuri de specialitate din entitate au omis transmiterea răspunsului către solicitant prin Compartimentul soluționare petiții. Pentru cunoașterea exactă a situației, echipa de audit intern a solicitat de la toate structurile din entitate o situație a răspunsurilor transmise la petiții intrate prin</p>

	<p>Direcția Comunicare și direct de la petiționar. În medie un procent de 25% din petiții intrate la o structură de specialitate din entitatea publică vin direct de la petiționari și nu ies prin Direcția Comunicare.</p> <p>Referitor la indicatorul numărul petițiilor soluționate telefonic raportat la numărul solicitărilor telefonice, 80%, diferența de procent este dată de solicitările care nu se puteau rezolva prin telefon, fiind necesară completarea unor documente/primirea unui răspuns oficial la o solicitare scrisă/deplasarea petiționarului la sediul entității. De asemenea, indicatorul gradul de conformitate al cererilor de primire în audiență înregistrate a fost de 80 %. Au fost acceptate, înregistrate și primite în audiență persoane care nu precizaseră în cerere cu exactitate problema și stadiul de soluționare al acesteia.</p>																																							
<b>Cauză</b>	<p>Management defectuos al activității de soluționare petiții;</p> <p>Lipsa unor controale interne, ca instrumente manageriale adecvate pentru obținerea de feed-back și corectarea sincopelor;</p>																																							
<b>Consecință</b>	<p>Repetarea activităților de rezolvare a petițiilor de către compartimente diferite, uneori și cu răspunsuri diferite (aspecte ce generează o risipă de resursă umană și riscuri de imagine asupra entității)</p>																																							
<b>Recomandare</b>	<p>Elaborarea unei proceduri de sistem la nivelul entității care să includă toate compartimentele ce pot fi implicate în activitatea de soluționare a petițiilor, cu responsabilități clare și stabilirea un responsabil general care să poată urmări circuitul unui document indiferent de filiera cum intră în entitate și cum este soluționat.</p> <p>Solicitarea lunară, către structurile din cadrul entității publice de prezentare a situației intrărilor și ieșirilor de petiții direct prin acestea. Propunem un model al acestei solicitări.</p> <table border="1" data-bbox="430 1201 1430 1608"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Sold început lună</th> <th rowspan="2">Primit în cursul lunii</th> <th rowspan="2">Ministere sau instituții</th> <th rowspan="2">Total de rezolvat 1+2-3</th> <th rowspan="2">Trimise la unități subordonate fără răspuns</th> <th colspan="4">Rezolvate</th> <th colspan="2">În curs de rezolvare</th> </tr> <tr> <th>Favorabil</th> <th>Nefavorabil</th> <th>În termen</th> <th>Peste termen</th> <th>În termen</th> <th>Peste termen</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	Sold început lună	Primit în cursul lunii	Ministere sau instituții	Total de rezolvat 1+2-3	Trimise la unități subordonate fără răspuns	Rezolvate				În curs de rezolvare		Favorabil	Nefavorabil	În termen	Peste termen	În termen	Peste termen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	-	3	-	3	-	3	-	3	-	-	-
Sold început lună	Primit în cursul lunii						Ministere sau instituții	Total de rezolvat 1+2-3	Trimise la unități subordonate fără răspuns	Rezolvate				În curs de rezolvare																										
		Favorabil	Nefavorabil	În termen	Peste termen	În termen				Peste termen																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																														
-	3	-	3	-	3	-	3	-	-	-																														

Întocmit Data: 17.02.2014	Auditorii interni, Popescu George/ Ionescu Corneliu	Pentru luare la cunoștință,	Reprezentantul structurii auditare
Supervizat Data: 17.02.2014	Supervizor Slăvescu Dana		Stănescu Ioana

<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI</b>	Data: 21.02.2014
	<i>Ședința de închidere</i>	
<i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

## MINUTA ȘEDINȚEI DE ÎNCHIDERE

### Lista participanților:

Numele	Funcția	Direcția/ Serviciul	Nr. tel.	E-mail	Semnătura
Slăvescu Dana	Sef serviciu	SAI			
Popescu George	Auditor intern	SAI			
Ionescu Corneliu	Auditor intern	SAI			
Stefanescu Mihai	Director	Direcția comunicare			
Tomescu Viorel	Șef serviciu	Direcția comunicare			
Stănescu Ioana	Șef serviciu	Direcția comunicare			

### Concluzii

În cadrul ședinței au fost prezentate constatările pentru fiecare obiect auditat. De asemenea, au fost discutate constatările, au fost analizate cauzele care au contribuit la realizarea disfuncționalităților și au fost comentate recomandările care urmează a fi implementate pentru eliminarea deficiențelor constatate.

În cadrul Ședinței de închidere structura auditată și-a însușit în totalitate constatările și recomandările formulate de echipa de auditori.

In consecinta, *proiectul Raportului misiunii de audit public intern devine Raport al misiunii de audit public intern final* care va fi pregătit pentru aprobare și transmitere structurii auditate.

Structura auditata se angajeaza să elaboreze *Planul de actiune si calendarul implementarii recomandarilor*, cu termene de realizare și persoane responsabile.

**Entitatea Publică**  
**Compartimentul de Audit Public Intern**

**PROIECTUL RAPORTULUI MISIUNII  
DE AUDIT PUBLIC INTERN**

**ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII  
COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE**

**STRUCTURA AUDITATĂ: *DIRECȚIA COMUNICARE***

**București,  
2014**

## I. INTRODUCERE

**Echipa de auditare** a fost formata din :

- Popescu George - auditor intern, coordonator al misiunii;
- Ionescu Corneliu – auditor intern.

Ordinul de efectuare a misiunii - Ordinul de serviciu nr. 77867 data 15.01.2014

**Baza legală a acțiunii de auditare:**

- Planul de audit intern pentru anul 2014, aprobat de conducerea instituției;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- HG nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;

**Durata acțiunii de auditare:** 03.02. – 28.02.2014.

**Perioada supusă auditării:** 2011 – 2013.

**Scopul misiunii de audit public intern** este de a evalua modul în care entitatea și-a organizat activitatea de comunicare, atât în cadrul entității, cât și în lucrul cu contribuabilul, respectiv în ceea ce privește respectarea condițiilor de economicitate, eficacitate, eficiență.

**Obiectivele misiunii:**

- *Asigurarea unui nivel calitativ al comunicării organizaționale în scopul realizării obiectivelor stabilite.*
- *Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.*

**Tipul de audit:** Echipa de auditori interni a efectuat o misiune de audit public intern al performanței, respectiv realizarea unei analize a activităților desfășurate în domeniul comunicării, urmărindu-se economicitatea, eficiența și eficacitatea acestora.

**Metodologia utilizată în realizarea misiunii de audit:**

Misiunea de audit public intern s-a desfășurat în conformitate cu prevederile *Ghidului general privind metodologia specifică de derulare a misiunilor de audit public intern al performanței și Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.*

**Tehnici de audit intern utilizate:**

- **verificarea** se realizează în vederea asigurării validității, realității și acurateței înregistrărilor în contabilitate a documentelor și a concordanței cu legile și regulamentele în vigoare, precum și a eficacității controlului intern cu ajutorul următoarelor *tehnici de verificare:*
  - *comparația:* pentru confirmarea identității unor informații, după obținerea lor din două sau

mai multe surse diferite;

- *examinarea*: pentru detectarea erorilor și/sau iregularităților;
  - *recalcularea*: verificarea algoritmilor de calcul și a calculelor matematice;
  - *punerea de acord*: pentru realizarea procesului de potrivire a doua categorii diferite de înregistrări;
  - *confirmarea*: pentru solicitarea informațiilor din mai multe surse independente cu scopul validării acestora;
  - *garantarea*: pentru verificarea realității tranzacțiilor înregistrate pornind de la examinarea înregistrărilor spre documentele justificative;
  - *urmărirea*: verificarea modului în care au fost respectate procedurile de la documentele justificative spre articolul înregistrat.
- **observarea fizică**: constă în urmărirea unui proces sau a unei proceduri, prin care auditorul își formează o imagine de ansamblu asupra structurii auditate;
  - **analiza**: constă în descompunerea unei entități/ structuri/activități în elemente, care pot fi izolate, identificate, cuantificate și măsurate distinct;
  - **eșantionarea**: presupune aplicarea procedurilor de audit pentru mai puțin de 100% din elementele populației, cu condiția ca toate elementele eșantionului să aibă posibilitatea de a fi selectate, în scopul de a trage concluzii valabile pentru întreaga populație, bazate pe constatările obținute din eșantion..

**Documente și materiale examinate în cadrul entității** – activitățile desfășurate pe perioada etapei Intervenția la fața locului a vizat documentația aferentă perioadei auditate, respectiv 01.01.2011-31.12.2013, care a cuprins următoarele:

- legislația în vigoare privind activitatea de comunicare și regulamente aplicabile la nivelul entității;
- organigrama entității;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare și fișele posturilor;
- procedurile de lucru;
- Planul strategic pentru anii 2011-2013;
- planurile anuale și multianuale de activitate întocmite și aprobate;
- contractele cu mass-media și documentația aferentă care a stat la baza întocmirii lor;
- chestionare cu organizatorii și beneficiarii activității de comunicare;
- documente și acțiuni de comunicare pentru perioada 2011-2013 s.a.

**Documente și materiale întocmite pe timpul auditării:**

- Studiu preliminar;
- Chestionarul de luare la cunoștință;
- Lista întrebărilor auditului;
- Evaluarea obiectivelor;
- Evaluarea indicatorilor;
- Evaluarea surselor de date;
- Evaluarea gradului de încredere în controlul intern;
- Programul misiunii de audit public intern



- teste si foi de lucru privind descrierea activităților auditate;
- fișe de identificare si analiză a problemelor constatate (FIAP);
- Chestionarul de control intern;
- raport de audit, minutele ședințelor de deschidere, închidere etc.

## II. CONSTATĂRI SI RECOMANDĂRI

Prezentăm în continuare, în mod sintetic, principalele constatări însoțite de cauze, consecințe și recomandări pe baza testărilor efectuate pe timpul *Colectării și prelucrării informațiilor și Intervenției la fața locului*, consemnate în documentele de lucru.

### II.1. Analiza obiectivelor și indicatorilor domeniului auditabil

#### 1.1. Analiza obiectivelor stabilite pentru domeniul auditabil

În baza planului strategic privind domeniul comunicării, elaborat de entitatea publică, care conține prioritățile pe termen mediu și lung și direcțiile de acțiune, au fost elaborate la nivelul Direcției comunicare obiectivele generale, obiectivele specifice însoțite de indicatori de realizare și performanță.

În acord cu obiectivul general în domeniul comunicării *Direcția comunicare* are stabilite următoarele **obiective specifice**:

*„Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul comunicării într-o entitate publică*

*Îmbunătățirea continuă relațiilor de comunicare cu mass-media și relațiilor de lucru cu persoane fizice.*

*Organizarea și desfășurarea planificată a activităților privind accesul la informațiile de interes public și transparență decizională.*

*Organizarea și desfășurarea planificată a activităților de analiză și soluționare a petițiilor primite și reducerea timpului de transmitere a răspunsurilor „.*

Obiectivele specifice sunt clar definite, suficiente pentru a comunica o cerință clară, realizabile, compatibile cu alte obiective, relevante și limitate în timp.

#### 1.2. Analiza indicatorilor

Din analiză a rezultat că instrumentele de măsură/indicatorii de performanță permit măsurarea performanței obiectivelor specifice stabilite la nivelul Direcției comunicare. Totuși, pentru unele obiective nu sunt prevăzuți, respectiv calculați indicatori/instrumente de măsură a performanței care să atingă simultan variabilele de cantitate, calitate, cost și timp. Auditorii interni au analizat instrumentele de măsură/indicatorii de performanță existenți și au agreeat cu conducerea entității și următorii indicatori propuși: **„reducerea cu 5% a costurilor privind informarea, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acesteia”, „reducerea cu 10% a ponderii persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului”, precum și „reducerea cu 5% a ponderii petițiilor revenite pentru clarificări”.**

## **II.2. Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor.**

### **2.1. Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale.**

Entitatea publică derulează un proiect finanțat din fonduri europene. Proiectul urmărește asigurarea pregătirii funcționarilor publici în vederea dezvoltării capacității acestora de utilizare a calculatorului. Prin intermediul acestui proiect european se asigură la nivelul entității publice sisteme informatice care integrează atât componente hard, cât și aplicațiile soft necesare pentru acumularea cunoștințelor privind operarea și utilizarea calculatorului, în conformitate cu standardul ECDL (Licența europeană de operare pe computer) și pentru derularea simulărilor pregătitoare ale examenelor ulterioare. Scopul proiectului are în vedere că la nivelul anului 2014, într-o societate avansată, 80% din locurile de muncă vor necesita abilități de utilizare a tehnologiei informației și comunicării informaționale.

Auditorii interni au evaluat modul de organizare și funcționare a activităților comunicaționale prin analizarea acțiunilor derulate la nivelul unei entități publice în vederea promovării și derulării Proiectului european privind „*Instruirea funcționarilor publici în vederea obținerii de către aceștia a permisului ECDL*”, proiect care se derulează în perioada 2011 – 2011.

S-a urmărit analiza acțiunii de promovare a proiectului din punct de vedere al eficienței, eficacității și economicității instruirii profesionale a personalului reflectată în accesările funcționarilor publici și în rezultatele acestora la simulările efectuate.

Activitatea de informare și publicitate a constituit obiectul unui set de măsuri stabilit de entitate, în conformitate cu cerințele UE.

Din analiza efectuată cu privire la activitatea de informare și comunicare promovată de entitate în vederea implementării Proiectului de obținere a permisului ECDL s-au constatat următoarele:

- a) nu a existat o promovare suficientă privind importanța, necesitatea și utilitatea aplicației informatice prevăzută de proiect.
- b) nu s-au implementat întocmai modalitățile de promovare și publicitate prevăzute în proiect.
- c) mesajele de comunicare nu au fost suficient de convingătoare, nu au avut consistența și insistența necesare care să determine publicul țintă să fie interesat și să acceseze proiectul.
- d) mesajele transmise nu au fost formulate clar și concis, nu a fost utilizat un limbaj comun și accesibil, astfel încât informația să poate fi receptată corespunzător de publicul țintă.
- e) nu există din partea entității publice o monitorizare continuă a implicării propriilor angajați în demersurile necesare certificării lor informatice.
- f) activitatea de monitorizare nu a fost materializată într-un raport la trim./sem./an privind rezultatele acesteia și nu există o centralizare a acestor rapoarte la nivelul entității publice.

Lipsa de implicare a entității în utilizarea acestei oportunități va avea consecințe financiare neeconomice ulterioare întrucât entitățile vor fi nevoite să aloce resurse bugetare proprii pentru pregătirea profesională a angajaților, în condițiile în care nu au fost utilizate eficient resursele atrase

prin fonduri europene. Pregătirea asigurată prin proiect și acomodarea cu chestionarele testărilor, ca structură și timp de rezolvare, cu siguranță ar crește procentul de promovabilitate din prima sesiune a testării. Auditorii interni recomandă derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2012 a unei activități de informare și publicitate excesivă.

Auditorii interni au recomandat derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2014 a unei activități de informare și publicitate excesivă, precum și completarea listei de obiective specifice proiectului cu indicatori de rezultat/performanță foarte bine definiți și monitorizați permanent la nivelul entității.

## **2.2. Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare**

.....

## **II.3. Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice**

### **3.1. Transparența decizională asigurată în condiții de performanță**

.....

### **3.2. Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță**

.....

### **3.3. Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor**

Compartimentul de soluționare petiții asigură întreg circuitul petițiilor la nivelul entității publice de la înregistrare până la soluționare.

În anul 2012 petițiile intrate în entitate au fost în număr de 300, incluzând aici petiții scrise, telefonice, audiențe, reveniri la petițiile inițiale, din care 80 intrate direct la structurile de specialitate. Dintre acestea, 50 au fost soluționate și comunicat răspunsul prin Direcția Comunicare.

Prin dezvoltarea bazei de date cu răspunsurile transmise petiționarilor, pentru spețe similare și frecvente din competența entității publice, în anul 2013 numărul petițiilor s-a redus, cu referire la petițiile identice.

Din analiza și evaluările efectuate au rezultat următoarele:

a) întârzieri de răspuns, care au implicat reveniri, datorită direcționării greșite către structuri interne/alte instituții. Aceste erori au produs pagube morale și materiale petiționarilor prin întârzieri de termene, răspunsuri necompetente, incomplete, imposibil de utilizat oportun la instituțiile inițial solicitante.

b) lipsa unei evidențe stricte la nivelul Direcției Comunicare a petițiilor intrate a condus la răspunsuri dublate, prin imposibilitatea conexării petițiilor identice cu același solicitant.

c) în cazul întrebărilor multiple care au necesitat răspunsuri de la mai multe structuri de specialitate competente, pentru respectarea termenului de răspuns legal s-au transmis răspunsuri fracționate, care au produs reveniri și în 4 cazuri, mult mai grav, răspunsuri duble contradictorii.

d) cererile în audiență au fost în totalitate direcționate către structurile de specialitate, iar revenirile nu au fost decât în cazul în care a fost necesară o autorizare de la conducerea entității. Deși procentul de conformitate al cererilor de primire în audiență este maxim, se consideră greșită

direcționarea totală a solicitanților către structurile de specialitate fără o cunoaștere prealabilă a stadiului problemei ce face obiectul petiției, respectiv revenirea în audiență, de solicitare de soluționare a problemei și a măsurii în care petiționarul revine și dorește în mod expres o soluționare/confirmare a soluționării inițiale de la un nivel ierarhic superior.

e) unele structuri de specialitate din entitate au omis transmiterea răspunsului către solicitant prin Compartimentul soluționare petiții. Pentru cunoașterea exactă a situației, echipa de audit intern a solicitat de la toate structurile din entitate o situație a răspunsurilor transmise la petiții intrate prin Direcția Comunicare și direct de la petiționar. În medie un procent de 25% din petiții intrate la o structură de specialitate din entitatea publică vin direct de la petiționari și nu ies prin Direcția Comunicare.

Referitor la indicatorul numărul petițiilor soluționate telefonic raportat la numărul solicitărilor de soluționări telefonice, 80%, diferența de procent este dată de solicitările care nu se puteau rezolva prin telefon, fiind necesară completarea unor documente/primirea unui răspuns oficial la o solicitare scrisă/deplasarea petiționarului la sediul entității. De asemenea, indicatorul gradul de conformitate al cererilor de primire în audiență înregistrate a fost de 80 %. Au fost acceptate, înregistrate și primite în audiență persoane care nu precizaseră în cerere cu exactitate problema și stadiul de soluționare al acesteia.

**Echipa de auditori interni recomandă** elaborarea unei proceduri de sistem la nivelul entității care să includă toate compartimentele ce pot fi implicate în activitatea de soluționare a petițiilor, cu responsabilități clare și stabilirea un responsabil general care să poată urmări circuitul unui document indiferent de filiera cum intră în entitate și cum este soluționat.

Solicitarea lunară, către structurile din cadrul entității publice de prezentare a situației petițiilor. Se propune un model al acestei solicitări.

Sold început lună	Primate în cursul lunii	Ministere sau instituții	Total de rezolvat 1+2-3	Trimise la unități subordnate fără răspuns	Rezolvate				În curs de rezolvare	
					Favorabil	Nefavorabil	În termen	Peste termen	În termen	Peste termen
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-	3	-	3	-	3	-	3	-	-	-

### III. CONCLUZII

Raportul misiunii de audit public intern al performanței a fost întocmit în baza Listei întrebărilor, a Programului misiunii de audit și a constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren. Constatările au la bază probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru.

Echipa de auditori interni a evaluat activitățile desfășurate, în cadrul procesului de informare

și comunicare organizațională utilizând o grilă cu 3 nivele astfel:

**1. Critic:** nu există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor acțiuni/instrumente de control necesare desfășurării activităților în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate;

**2. De îmbunătățit:** se îndeplinesc cerințele minime ale cadrului normativ, există preocupări ale managementului pentru implementarea sistemului de management prin obiective, asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului, implementarea și funcționarea sistemului informațional și a comunicării din cadrul entității

**3. Funcțional:** există o strategie în domeniul comunicării care are în vedere obiectivele generale ale entității și obiectivele specifice activității informaționale și de comunicare. Totodată, activitatea se desfășoară cu respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul procesului de informare și comunicare după cum urmează:

Nr. crt.	Activități auditabile	Aprecieri		
		Funcțional	De îmbunătățit	Critic
1.	Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor		X	
2.	Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice		X	

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și bunei practici în domeniu și discuțiile care au avut loc cu reprezentanții structurii auditate, cu ocazia ședinței de închidere, cu privire la recomandările echipei de auditori apreciate de către participanți ca fiind realiste și fezabile.

Data: 28.02.2014

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Pentru luare la cunoștință  
Responsabil structură auditată

**Notă:**

Având în vedere faptul că reprezentanții structurilor ale căror activități au implicații asupra desfășurării în bune condiții a procesului bugetar și-au însușit constatările și recomandările și nu au formulat un punct de vedere, PROIECTUL RAPORTULUI MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI devine RAPORTUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI.

**Entitatea Publică**  
**Compartimentul de Audit Public Intern**

**RAPORTUL**  
**MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**

**ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII**  
**COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE**

**STRUCTURA AUDITATĂ: *DIRECȚIA COMUNICARE***

**București,**  
**2014**

## I. INTRODUCERE

**Echipa de auditare** a fost formata din :

- Popescu George - auditor intern, coordonator al misiunii;
- Ionescu Corneliu – auditor intern.

Ordinul de efectuare a misiunii - Ordinul de serviciu nr. 77867 data 15.01.2014

**Baza legală a acțiunii de auditare:**

- Planul de audit intern pentru anul 2014, aprobat de conducerea instituției;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- HG nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;

**Durata acțiunii de auditare:** 03.02. – 28.02.2014.

**Perioada supusă auditării:** 2011 – 2013.

**Scopul misiunii de audit public intern** este de a evalua modul în care entitatea și-a organizat activitatea de comunicare, atât în cadrul entității, cât și în lucrul cu contribuabilul, respectiv în ceea ce privește respectarea condițiilor de economicitate, eficacitate, eficiență.

**Obiectivele misiunii:**

- *Asigurarea unui nivel calitativ al comunicării organizaționale în scopul realizării obiectivelor stabilite.*
- *Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.*

**Tipul de audit:** Echipa de auditori interni a efectuat o misiune de audit public intern al performanței, respectiv realizarea unei analize a activităților desfășurate în domeniul comunicării, urmărindu-se determinarea necesității și oportunității îmbunătățirii economicității, eficienței și eficacității acestora.

**Metodologia utilizată în realizarea misiunii de audit:**

Misiunea de audit public intern s-a desfășurat în conformitate cu prevederile *Ghidului general privind metodologia specifică de derulare a misiunilor de audit public intern al performanței și Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.*

**Tehnici de audit intern utilizate:**

- **verificarea** se realizează în vederea asigurării validității, realității și acurateței înregistrărilor în contabilitate a documentelor și a concordanței cu legile și regulamentele în vigoare, precum și a eficacității controlului intern cu ajutorul următoarelor *tehnici de verificare:*
  - *comparația:* pentru confirmarea identității unor informații, după obținerea lor din două sau

mai multe surse diferite;

- *examinarea*: pentru detectarea erorilor și/sau iregularităților;
- *recalcularea*: verificarea algoritmilor de calcul și a calculelor matematice;
- *punerea de acord*: pentru realizarea procesului de potrivire a doua categorii diferite de înregistrări;
- *confirmarea*: pentru solicitarea informațiilor din mai multe surse independente cu scopul validării acestora;
- *garantarea*: pentru verificarea realității tranzacțiilor înregistrate pornind de la examinarea înregistrărilor spre documentele justificative;
- *urmărirea*: verificarea modului în care au fost respectate procedurile de la documentele justificative spre articolul înregistrat.

- **observarea fizică**: constă în urmărirea unui proces sau a unei proceduri, prin care auditorul își formează o imagine de ansamblu asupra structurii auditate;
- **analiza**: constă în descompunerea unei entități/ structurii/activități în elemente, care pot fi izolate, identificate, cuantificate și măsurate distinct;
- **eșantionarea**: presupune aplicarea procedurilor de audit pentru mai puțin de 100% din elementele populației, cu condiția ca toate elementele eșantionului să aibă posibilitatea de a fi selectate, în scopul de a trage concluzii valabile pentru întreaga populație, bazate pe constatările obținute din eșantion..

**Instrumentele de audit intern** utilizate:

- **Chestionarul de luare la cunoștință - CLC**: pentru obținerea unor informații referitoare la contextul socio-economic, organizare internă, funcționarea entității/structurii auditate.

**Documente și materiale examinate în cadrul entității** – activitățile desfășurate pe perioada etapei Intervenția la fața locului a vizat documentația aferentă perioadei auditate, respectiv 01.01.2011-31.12.2013, care a cuprins următoarele:

- legislația în vigoare privind activitatea de comunicare și regulamente aplicabile la nivelul entității;
- organigrama entității;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare și fișele posturilor;
- procedurile de lucru;
- Planul strategic pentru anii 2011-2013;
- planurile anuale și multianuale de activitate întocmite și aprobate;
- contractele cu mass-media și documentația aferentă care a stat la baza întocmirii lor;
- chestionare cu organizatorii și beneficiarii activității de comunicare;
- documente și acțiuni de comunicare pentru perioada 2011-2013 s.a.

**Documente și materiale întocmite pe timpul auditării:**

- Studiu preliminar;
- Chestionarul de luare la cunoștință;
- Lista întrebărilor auditului;
- Evaluarea obiectivelor;
- Evaluarea indicatorilor;



- Evaluarea surselor de date;
- Evaluarea gradului de încredere în controlul intern;
- Programul misiunii de audit public intern
- teste si foi de lucru privind descrierea activităților auditate;
- fișe de identificare si analiză a problemelor constatate (FIAP);
- Chestionarul de control intern;
- raport de audit, minutele ședințelor de deschidere, închidere etc.

## II. CONSTATĂRI SI RECOMANDĂRI

Prezentăm în continuare, în mod sintetic, principalele constatări însoțite de cauze, consecințe și recomandări pe baza testărilor efectuate pe timpul *Colectării și prelucrării informațiilor și Intervenției la fața locului*, consemnate în documentele de lucru.

### II.1. Analiza obiectivelor și indicatorilor domeniului auditabil

#### 1.1. Analiza obiectivelor stabilite pentru domeniul auditabil

În baza planului strategic privind domeniul comunicării, elaborat de entitatea publică, care conține prioritățile pe termen mediu și lung și direcțiile de acțiune, au fost elaborate la nivelul Direcției comunicare obiectivele generale, obiectivele specifice însoțite de indicatori de realizare și performanță.

În acord cu obiectivul general în domeniul comunicării *Direcția comunicare* are stabilite următoarele **obiective specifice**:

*„Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul comunicării într-o entitate publică*

*Îmbunătățirea continuă relațiilor de comunicare cu mass-media și relațiilor de lucru cu persoane fizice.*

*Organizarea și desfășurarea planificată a activităților privind accesul la informațiile de interes public și transparență decizională.*

*Organizarea și desfășurarea planificată a activităților de analiză și soluționare a petițiilor primite și reducerea timpului de transmitere a răspunsurilor „.*

Obiectivele specifice sunt clar definite, suficiente pentru a comunica o cerință clară, realizabile, compatibile cu alte obiective, relevante și limitate în timp.

#### 1.2. Analiza indicatorilor

Din analiză a rezultat că instrumentele de măsură/indicatorii de performanță permit măsurarea performanței obiectivelor specifice stabilite la nivelul Direcției comunicare. Totuși, pentru unele obiective nu sunt prevăzuți, respectiv calculați indicatori/instrumente de măsură a performanței care să atingă simultan variabilele de cantitate, calitate, cost și timp. Auditorii interni au analizat instrumentele de măsură/indicatorii de performanță existenți și au agreat cu conducerea entității și următorii indicatori propuși: **„reducerea cu 5% a costurilor privind informarea, față de perioada**

*anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acesteia”, „reducerea cu 10% a ponderii persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului”, precum și „reducerea cu 5% a ponderii petițiilor revenite pentru clarificări”.*

## **II.2. Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor.**

### ***2.1. Evaluarea modului de organizare și funcționare a activităților comunicaționale.***

Entitatea publică derulează un proiect finanțat din fonduri europene. Proiectul urmărește asigurarea pregătirii funcționarilor publici în vederea dezvoltării capacității acestora de utilizare a calculatorului. Prin intermediul acestui proiect european se asigură la nivelul entității publice sisteme informatice care integrează atât componente hard, cât și aplicațiile soft necesare pentru acumularea cunoștințelor privind operarea și utilizarea calculatorului, în conformitate cu standardul ECDL (Licența europeană de operare pe computer) și pentru derularea simulărilor pregătitoare ale examenelor ulterioare. Scopul proiectului are în vedere că la nivelul anului 2014, într-o societate avansată, 80% din locurile de muncă vor necesita abilități de utilizare a tehnologiei informației și comunicării informaționale.

Auditorii interni au evaluat modul de organizare și funcționare a activităților comunicaționale prin analizarea acțiunilor derulate la nivelul unei entități publice în vederea promovării și derulării Proiectului european privind „*Instruirea funcționarilor publici în vederea obținerii de către aceștia a permisului ECDL*”, proiect care se derulează în perioada 2011 – 2011.

S-a urmărit analiza acțiunii de promovare a proiectului din punct de vedere al eficienței, eficacității și economicității instruirii profesionale a personalului reflectată în accesările funcționarilor publici și în rezultatele acestora la simulările efectuate.

Activitatea de informare și publicitate a constituit obiectul unui set de măsuri stabilit de entitate, în conformitate cu cerințele UE.

Din analiza efectuată cu privire la activitatea de informare și comunicare promovată de entitate în vederea implementării Proiectului de obținere a permisului ECDL s-au constatat următoarele:

- a) nu a existat o promovare suficientă privind importanța, necesitatea și utilitatea aplicației informatice prevăzută de proiect.
- b) nu s-au implementat întocmai modalitățile de promovare și publicitate prevăzute în proiect.
- c) mesajele de comunicare nu au fost suficient de convingătoare, nu au avut consistența și insistența necesare care să determine publicul țintă să fie interesat și să acceseze proiectul.
- d) mesajele transmise nu au fost formulate clar și concis, nu a fost utilizat un limbaj comun și accesibil, astfel încât informația să poate fi receptată corespunzător de publicul țintă.
- e) nu există din partea entității publice o monitorizare continuă a implicării propriilor angajați în demersurile necesare certificării lor informatice.
- f) activitatea de monitorizare nu a fost materializată într-un raport la trim./sem./an privind rezultatele acesteia și nu există o centralizare a acestor rapoarte la nivelul entității publice.

Lipsa de implicare a entității în utilizarea acestei oportunități va avea consecințe financiare neeconomice ulterioare întrucât entitățile vor fi nevoite să aloce resurse bugetare proprii pentru pregătirea profesională a angajaților, în condițiile în care nu au fost utilizate eficient resursele atrase prin fonduri europene. Pregătirea asigurată prin proiect și acomodarea cu chestionarele testărilor, ca structură și timp de rezolvare, cu siguranță ar crește procentul de promovabilitate din prima sesiune a testării. Auditorii interni recomandă derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2012 a unei activități de informare și publicitate excesivă.

Auditorii interni au recomandat derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2014 a unei activități de informare și publicitate excesivă, precum și completarea listei de obiective specifice proiectului cu indicatori de rezultat/performanță foarte bine definiți și monitorizați permanent la nivelul entității

### **2.3. Îmbunătățirea imaginii entității publice asigurată prin activitatea de comunicare**

.....

## **II.3. Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice**

### **3.1. Transparența decizională asigurată în condiții de performanță**

.....

### **3.2. Liberul acces la informații de interes public asigurat în condiții de performanță**

.....

### **3.3. Asigurarea performanței în derularea activităților privind soluționarea petițiilor**

Compartimentul de soluționare petiții asigură întreg circuitul petițiilor la nivelul entității publice de la înregistrare până la soluționare.

În anul 2012 petițiile intrate în entitate au fost în număr de 300, incluzând aici petiții scrise, telefonice, audiențe, reveniri la petițiile inițiale, din care 80 intrate direct la structurile de specialitate. Dintre acestea, 50 au fost soluționate și comunicat răspunsul prin Direcția Comunicare.

Prin dezvoltarea bazei de date cu răspunsurile transmise petiționarilor, pentru spețe similare și frecvente din competența entității publice, în anul 2013 numărul petițiilor s-a redus, cu referire la petițiile identice.

Din analiza și evaluările efectuate au rezultat următoarele:

a) întârzieri de răspuns, care au implicat reveniri, datorită direcționării greșite către structuri interne/alte instituții. Aceste erori au produs pagube morale și materiale petiționarilor prin întârzieri de termene, răspunsuri necompetente, incomplete, imposibil de utilizat oportun la instituțiile inițial solicitante.

b) lipsa unei evidențe stricte la nivelul Direcției Comunicare a petițiilor intrate a condus la răspunsuri dublate, prin imposibilitatea conexării petițiilor identice cu același solicitant.

c) în cazul întrebărilor multiple care au necesitat răspunsuri de la mai multe structuri de specialitate competente, pentru respectarea termenului de răspuns legal s-au transmis răspunsuri fracționate, care au produs reveniri și în 4 cazuri, mult mai grav, răspunsuri duble contradictorii.

d) cererile în audiență au fost în totalitate direcționate către structurile de specialitate, iar revenirile nu au fost decât în cazul în care a fost necesară o autorizare de la conducerea entității. Deși procentul de conformitate al cererilor de primire în audiență este maxim, se consideră greșită direcționarea totală a solicitanților către structurile de specialitate fără o cunoaștere prealabilă a stadiului problemei ce face obiectul petiției, respectiv revenirea în audiență, de solicitare de soluționare a problemei și a măsurii în care petiționarul revine și dorește în mod expres o soluționare/confirmare a soluționării inițiale de la un nivel ierarhic superior.

e) unele structuri de specialitate din entitate au omis transmiterea răspunsului către solicitant prin Compartimentul soluționare petiții. Pentru cunoașterea exactă a situației, echipa de audit intern a solicitat de la toate structurile din entitate o situație a răspunsurilor transmise la petiții intrate prin Direcția Comunicare și direct de la petiționar. În medie un procent de 25% din petiții intrate la o structură de specialitate din entitatea publică vin direct de la petiționari și nu ies prin Direcția Comunicare.

Referitor la indicatorul numărul petițiilor soluționate telefonic raportat la numărul solicitărilor de soluționări telefonice, 80%, diferența de procent este dată de solicitările care nu se puteau rezolva prin telefon, fiind necesară completarea unor documente/primirea unui răspuns oficial la o solicitare scrisă/deplasarea petiționarului la sediul entității. De asemenea, indicatorul gradul de conformitate al cererilor de primire în audiență înregistrate a fost de 80 %. Au fost acceptate, înregistrate și primite în audiență persoane care nu precizaseră în cerere cu exactitate problema și stadiul de soluționare al acesteia.

**Echipa de auditori interni recomandă** elaborarea unei proceduri de sistem la nivelul entității care să includă toate compartimentele ce pot fi implicate în activitatea de soluționare a petițiilor, cu responsabilități clare și stabilirea un responsabil general care să poată urmări circuitul unui document indiferent de filiera cum intră în entitate și cum este soluționat.

Solicitarea lunară, către structurile din cadrul entității publice de prezentare a situației petițiilor. Se propune un model al acestei solicitări.

Sold început lună	Primit e în cursul lunii	Ministere sau instituții	Total de rezolvat 1+2-3	Trimise la unități subordnate fără răspuns	Rezolvate				În curs de rezolvare	
					Favorabil	Nefavorabil	În termen	Peste termen	În termen	Peste termen
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-	3	-	3	-	3	-	3	-	-	-

### III. CONCLUZII

Raportul misiunii de audit public intern al performanței a fost întocmit în baza Listei

întrebărilor, a Programului misiunii de audit și a constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren. Constatările au la bază probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru.

Echipa de auditori interni a evaluat activitățile desfășurate, în cadrul procesului de informare și comunicare organizațională utilizând o grilă cu 3 nivele astfel:

**1. Critic:** nu există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor acțiuni/instrumente de control necesare desfășurării activităților în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate;

**2. De îmbunătățit:** se îndeplinesc cerințele minime ale cadrului normativ, există preocupări ale managementului pentru implementarea sistemului de management prin obiective, asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului, implementarea și funcționarea sistemului informațional și a comunicării din cadrul entității

**3. Funcțional:** există o strategie în domeniul comunicării care are în vedere obiectivele generale ale entității și obiectivele specifice activității informaționale și de comunicare. Totodată, activitatea se desfășoară cu respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul procesului de informare și comunicare după cum urmează:

Nr. crt.	Activități auditable	Aprecieri		
		Funcțional	De îmbunătățit	Critic
1.	Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor		X	
2.	Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice		X	

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și bunei practici în domeniu și discuțiile care au avut loc cu reprezentanții structurii auditate, cu ocazia ședinței de închidere, cu privire la recomandările echipei de auditori apreciate de către participanți ca fiind realiste și fezabile.

În consecință, apreciem că implementarea recomandărilor echipei de auditori va avea ca efect îmbunătățirea economicității, eficienței și eficacității activității de comunicare organizaționale.

Structura auditată are obligația să întocmească Programul de acțiune în vederea implementării recomandărilor și să raporteze echipei de auditori interni, periodic, stadiul implementării acestora.

Data: 28.02.2014

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizat,  
Slăvescu Dana

Pentru luare la cunoștință  
Responsabil structură auditată

## SINTEZA

### RAPORTULUI DE AUDIT INTERN

#### I. INTRODUCERE

Misiunea de audit public intern al performanței privind *Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale* în cadrul entității s-a desfășurat în conformitate cu prevederile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, HG nr. 1086/2013 de aprobare a Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, a Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității și a Planului de audit intern pe anul 2014, și a fost realizată de:

- Popescu George, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Ionescu Corneliu, auditor principal.

Scopul misiunii de audit a fost de a formula recomandări, care să fie avute în vedere în procesul de fundamentare a deciziilor managementului pentru creșterea economicității, eficienței și eficacității activității de comunicare la nivelul entității.

Obiectivul general al misiunii l-a reprezentat formularea de recomandări pertinente în vederea creșterii eficacității sistemelor de control intern instituite în procesul de comunicarea interinstituționale și în relația cu clientul.

În contextul obiectivului general, au fost avute în vedere următoarele obiective specifice:

- *Ațiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor.*
- *Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice.*

#### II. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

##### Principalele constatări:

##### Problema 1:

Pentru unele obiective nu sunt prevăzuți, respectiv calculați indicatori/instrumente de măsură a performanței care să atingă simultan variabilele de cantitate, calitate, cost și timp. Auditorii interni au agreat cu conducerea entității următorii indicatori: *„reducerea cu 5% a costurilor privind*

***informarea, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acesteia”, „reducerea cu 10% a ponderii persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului”, precum și „reducerea cu 5% a ponderii petițiilor revenite pentru clarificări”.***

**Problema 2:**

Din analiza efectuată cu privire la activitatea de informare și comunicare promovată de entitate în vederea implementării Proiectului de obținere a permisului ECDL s-au constatat următoarele:

a) nu a existat o promovare suficientă privind importanța, necesitatea și utilitatea aplicației informatice prevăzută de proiect.

b) nu s-au implementat întocmai modalitățile de promovare și publicitate prevăzute în proiect.

c) mesajele de comunicare nu au fost suficient de convingătoare, nu au avut consistența și insistența necesare care să determine publicul țintă să fie interesat și să acceseze proiectul.

d) mesajele transmise nu au fost formulate clar și concis, nu a fost utilizat un limbaj comun și accesibil, astfel încât informația să poată fi receptată corespunzător de publicul țintă.

e) nu există din partea entității publice o monitorizare continuă a implicării propriilor angajați în demersurile necesare certificării lor informatice.

f) activitatea de monitorizare nu a fost materializată într-un raport la trim./sem./an privind rezultatele acesteia și nu există o centralizare a acestor rapoarte la nivelul entității publice.

**Problema 3:**

În anul 2012 petițiile intrate în entitate au fost în număr de 300., incluzând aici petiții scrise, telefonice, audiențe, reveniri la petițiile inițiale, din care 80 intrate direct la structurile de specialitate. Dintre acestea, 50 au fost soluționate și comunicat răspunsul prin Direcția Comunicare.

Din analiza și evaluările efectuate au rezultat următoarele:

a) întârzieri de răspuns, care au implicat reveniri, datorită direcționării greșite către structuri interne/alte instituții. Aceste erori au produs pagube morale și materiale petiționarilor prin întârzieri de termene, răspunsuri necompetente, incomplete, imposibil de utilizat oportunități la instituțiile inițial solicitante.

b) lipsa unei evidențe stricte la nivelul Direcției Comunicare a petițiilor intrate a condus la răspunsuri dublate, prin imposibilitatea conexării petițiilor identice cu același solicitant.

c) în cazul întrebărilor multiple care au necesitat răspunsuri de la mai multe structuri de specialitate competente, pentru respectarea termenului de răspuns legal s-au transmis răspunsuri fracționate, care au produs reveniri și în 4 cazuri, mult mai grav, răspunsuri duble contradictorii.

d) cererile în audiență au fost în totalitate direcționate către structurile de specialitate, iar revenirile nu au fost decât în cazul în care a fost necesară o autorizare de la conducerea entității. Deși procentul de conformitate al cererilor de primire în audiență este maxim, se consideră greșită direcționarea totală a solicitanților către structurile de specialitate fără o cunoaștere prealabilă a stadiului problemei ce face obiectul petiției, respectiv revenirea în audiență, de solicitare de soluționare a problemei și a măsurii în care petiționarul revine și dorește în mod expres o soluționare/confirmare a soluționării inițiale de la un nivel ierarhic superior.

e) unele structuri de specialitate din entitate au omis transmiterea răspunsului către solicitant prin Compartimentul soluționare petiții. Pentru cunoașterea exactă a situației, echipa de audit intern a solicitat de la toate structurile din entitate o situație a răspunsurilor transmise la petiții intrate prin

Direcții Comunicare și direct de la petiționar. În medie un procent de 25% din petiții intrate la o structură de specialitate din entitatea publică vin direct de la petiționari și nu ies prin Direcția Comunicare.

Referitor la indicatorul numărul petițiilor soluționate telefonic raportat la numărul solicitărilor de soluționări telefonice, 80%, diferența de procent este dată de solicitările care nu se puteau rezolva prin telefon, fiind necesară completarea unor documente/primirea unui răspuns oficial la o solicitare scrisă/deplasarea petiționarului la sediul entității. De asemenea, indicatorul gradul de conformitate al cererilor de primire în audiență înregistrate a fost de 80 %. Au fost acceptate, înregistrate și primite în audiență persoane care nu precizaseră în cerere cu exactitate problema și stadiul de soluționare al acesteia.

**Principalele recomandări:**

1. Derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2014 a unei activități de informare și publicitate excesivă, precum și completarea listei de obiective specifice proiectului cu indicatori de rezultat/performanță foarte bine definiți și monitorizați permanent la nivelul entității

2. Elaborarea unei proceduri de sistem la nivelul entității care să includă toate compartimentele ce pot fi implicate în activitatea de soluționare a petițiilor, cu responsabilități clare și stabilirea un responsabil general care să poată urmări circuitul unui document indiferent de filiera cum intră în entitate și cum este soluționat. Solicitarea lunară, către structurile din cadrul entității publice de prezentare a situației petițiilor.

**III. CONCLUZII**

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul procesului de fundamentare, aprobare și utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu bunurile și serviciile după cum urmează:

Nr. crt.	Activități auditabile	Aprecieri		
		Funcțional	De îmbunătățit	Critic
1.	Acțiunile de comunicare stabilite și realizate asigură un nivel ridicat de calitate și transparență în realizarea obiectivelor		X	
2.	Îmbunătățirea comunicării cu cetățeanul prin desfășurarea activităților specifice		X	

Data: 28.02.2014

Auditori interni,  
Popescu George  
Ionescu Corneliu

Supervizor,  
Slăvescu Dana



<b>Compartiment Audit Public Intern</b>	<b>SUPERVIZAREA</b>	<i>Data: 28.02.2014</i>
	<b>Nota de supervizare a documentelor</b>	
<p><i>Domeniul/activitatea evaluată:</i> Comunicarea organizațională  <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale  <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu  <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana</p>		

#### NOTA DE SUPERVIZARE A DOCUMENTELOR

<i>Nr. crt.</i>	<i>Lucrarea</i>	<i>Propunerea șefului structurii de audit/supervizorului misiunii, ca urmare a revizuirii documentului</i>	<i>Răspunsul auditorilor interni</i>	<i>Revizuirea răspunsurilor auditorilor de către șeful structurii de audit/supervizor</i>
1.	Declarația de independență	Nu există incompatibilitate	De acord	De acord
2.	Chestionar de luare la cunoștință	Elaborarea unei foi de lucru pentru cunoașterea contextului economic și social în care își desfășoară activitatea entitatea	De acord, criteriul a fost luat în considerație în momentul elaborării documentului.	De acord
3.	Intervenția la fața locului – FIAP nr. 1.1	Pentru susținerea constatărilor vă recomand atașați la document probele de audit	De acord,	De acord
n.	.....	.....	.....	.....

<b>Compartiment</b> Audit Public Intern	<b>URMĂRIREA RECOMANDĂRIILOR</b>	Data: 28.02.2014
	<i>Urmărirea recomandărilor</i>	
<i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Comunicare organizațională <i>Denumire misiune:</i> Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana		

### FIȘA DE URMĂRIRE A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRIILOR

ENTITATEA PUBLICĂ		Compartimentul de Audit Intern			
Direcția comunicare		Misiunea de audit public intern: <i>Îmbunătățirea calității comunicării organizaționale</i>			Raport misiunii de audit public intern nr.35555/28.02.2014
Nr. crt.	Recomandarea	Implementat	Parțial implementat	Neimplementat	Data planificată/ Data implementării
1.	Derularea în paralel cu activitatea de pregătire și simulare și în cursul anului 2014 a unei activități de informare și publicitate excesivă, precum și completarea listei de obiective specifice proiectului cu indicatori de rezultat/performanță foarte bine definiți și monitorizați permanent la nivelul entității	-	X	-	31.03.2014
2.	Elaborarea unei proceduri de sistem la nivelul entității care să includă toate compartimentele ce pot fi implicate în activitatea de soluționare a petițiilor, cu responsabilități clare și stabilirea un responsabil general care să poată urmări circuitul unui document indiferent de filiera cum intră în entitate și cum este soluționat. Solicitarea lunară, către structurile din cadrul entității publice de prezentare a situației petițiilor.		X	-	31.03.2014
	.....				